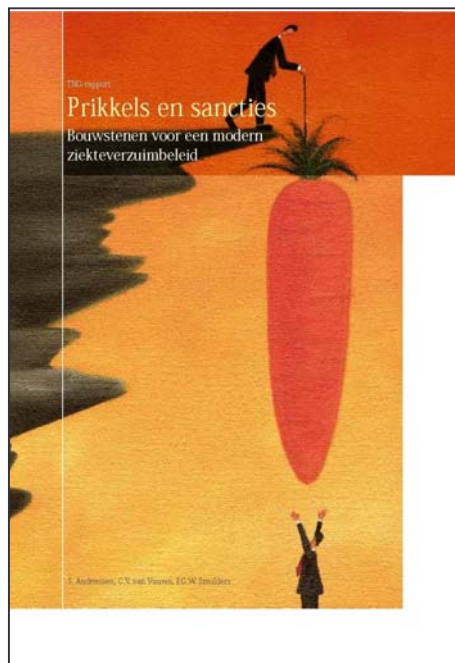


Prikkels en sancties

Bouwstenen voor een modern ziekteverzuimbeleid



Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO

S. Andriessen, C.V. van Vuuren, P.G.W. Smulders

*Prikkels en sancties
Bouwstenen voor een modern ziekteverzuimbeleid*

TNO Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94
www.arbeid.tno.nl

ISBN-nummer 90-5986-098-5
© 2004 TNO Arbeid

Auteurs:
Saskia Andriessen
Tinka van Vuuren
Peter Smulders

Druk: PlantijnCasparie Heerhugowaard

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Inhoudsopgave

- 1 Inleiding — 5**
- 2 Goed verzuimbeleid — 9**
 - 2.1 Succesvol verzuimbeleid — 9
 - 2.2 Meer informatie — 11
- 3 Verzuimprikkels in Nederland — 15**
 - 3.1 Soorten prikkels — 15
 - 3.2 Gebruik van verzuimprikkels in Nederland — 23
 - 3.3 Verzuimprikkels in CAO's— 25
 - 3.4 Weerstanden en gevoeligheden — 28
 - 3.5 Wetgeving en verzuimprikkels — 31
- 4 De werking van verzuimprikkels — 37**
 - 4.1 De effectiviteit van verzuimprikkels — 37
 - 4.2 Kosten, baten en bijeffecten — 43
 - 4.3 Wanneer prikkels inzetten — 46
- 5 Stappenplan inzet verzuimprikkels — 49**
- 6 Stap 1: verkenning — 51**
 - 6.1 Wie betrekken — 51
 - 6.2 Doel prikkel — 51
 - 6.3 Analyse verzuimcijfers — 53
 - 6.4 Analyse verzuimbeleid — 54
 - 6.5 Globale kosten/batenafweging — 55
 - 6.6 Randvoorwaarden toetsen — 55
 - 6.7 Inschatten draagvlak — 57
 - 6.8 Beslissing: door naar stap 2? — 57
- 7 Stap 2: Vormgeving en draagvlak — 59**
 - 7.1 Vormgeving van de prikkel — 59
 - 7.2 Draagvlak krijgen — 61
 - 7.3 Voorstel voor invoering — 61
- 8 Stap 3: Besluitvorming — 63**
- 9 Stap 4: Voorbereiding — 65**
- 10 Stap 5: Invoering en uitvoering — 67**
- 11 Stap 6: Evaluatie en bijstellen — 69**
 - 11.1 Evaluatie kost tijd en geld — 69
 - 11.2 Wat evalueren en hoe — 69
 - 11.3 Stoppen of doorgaan — 71

Bijlage A: Onderzoek naar verzuimprikkels — 73

Literatuur — 91

1 Inleiding

Handreiking voor werkgevers

Ziekteverzuim is duur en verstoort het werkproces. Ook voor werknemers, zowel zieke als werkende, is verzuim vervelend. Reden genoeg om met aandacht en creativiteit aan de preventie ervan te werken. Dit boekje gaat in op het gebruik van verzuimprikkels, een onderwerp waarover niet zo vaak in detail is geschreven. Het is in eerste instantie gericht op werkgevers, maar is ook informatief voor P&O-ers, OR-leden en arbodiensten.

Cultuuromslag

Jarenlang was het taboe om het onderwerp verzuimprikkels aan te snijden. De laatste tien jaar is er een omslag merkbaar. Het aantal bedrijven dat ervaring heeft met prikkels om het verzuim van werknemers te verlagen, neemt toe. Soms zijn er spectaculaire resultaten die in de pers veel aandacht krijgen (zie kader 1). Hoewel het effect niet altijd zo groot zal zijn als in de voorbeelden die de krant halen, kan het invoeren van verzuimprikkels ook voor uw bedrijf interessant zijn.

Toegenomen financiële verantwoordelijkheid

De Wet Verbetering Poortwachter zorgde in 2002 voor een toegenomen verantwoordelijkheid voor werkgevers om verzuimende werknemers goed te begeleiden. Vanaf 2004 hebben werkgevers bovendien de verplichting het loon van zieke werknemers gedurende maximaal twee jaar door te betalen. Daarmee is de financiële noodzaak voor werkgevers om het verzuim te beperken nog groter dan voorheen. Een goed uitgewerkt verzuimbeleid is daarbij onmisbaar. Verzuimprikkels kunnen in bepaalde gevallen een goede aanvulling geven op het verzuimbeleid. Sommige werkgevers vinden bovendien dat werknemers een bijdrage moeten leveren in de toegenomen kosten.

Integraal verzuimbeleid wenselijk

Met verzuimprikkels kan een werkgever aanwezigheid en verzuim van werknemers beïnvloeden. Uit sommige krantenberichten zou je kunnen concluderen dat het hét wondermiddel is waarmee een werkgever snel en gemakkelijk het verzuim omlaag kan brengen. In werkelijkheid is het een complex proces om te beslissen of een prikkel nuttig is en hoe de vormgeving zou moeten zijn.

Kader 1 *Verzuimprikkels in de pers*¹

Ziekteverzuim gemeente extreem gedaald

..... "Bij de dienst Afvalverwerking is het ziekteverzuim in zes maanden gehalveerd. De dienst experimenteert sinds dit jaar met een bonusregeling. Wie zich niet ziek meldt, gemotiveerd is en productief te werk gaat, krijgt 125 euro per kwartaal. De bonus wordt achteraf uitgekeerd."

¹ Het Parool, 10-9-2002.

In de praktijk blijkt bovendien dat verzuimprikkels vooral werken als de rest van het verzuimbeleid ook goed op orde is. Dat wil zeggen dat er aandacht is voor preventie van verzuim, dat er een verzuimprotocol is en dat verzuimbegeleiding en reïntegratie goed geregeld zijn.

Verzuimprikkels kunnen dus in bepaalde gevallen helpen het verzuim van een bedrijf te beperken. Dat vereist echter dat u uw bedrijfssituatie goed analyseert en de vormgeving van de verzuimprikkel daar op afstemt.

Effectiviteit afhankelijk van analyse en vormgeving

In de praktijk blijkt dat verzuimprikkels niet altijd resultaat hebben. Soms is het effect klein of zelfs negatief. Een goede analyse en aandacht voor de vormgeving van de prikkel maakt de kans op succes groter. Deze publicatie is daarvoor een hulpmiddel.

Niet elk verzuim beïnvloedbaar

Met verzuimprikkels beïnvloedt u vooral het grijze verzuim: die situaties waarin werknemers een keuze hebben of ze zich wel of niet ziekmelden, ook al voelen ze zich niet helemaal lekker. Ook het zwarte, niet geoorloofde verzuim beïnvloedt u ermee. Sommige prikkels kunnen daarnaast de duur van verzuimgevallen bekorten, ook van het witte verzuim. Een werknemer die zwaar ziek is zal zich echter niet snel door arbeidsvoorwaardelijke prikkels laten beïnvloeden.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat kort in op de kenmerken van goed verzuimbeleid. Hoofdstuk 3 geeft basisinformatie over verzuimprikkels: welk soort prikkels zijn er, hoeveel Nederlandse werkgevers passen verzuimprikkels toe, in welke CAO's zijn prikkels opgenomen, wat zijn de juridische randvoorwaarden en hoe zit het met weerstanden en gevoeligheden. Hoofdstuk 4 beschrijft kort wat uit onderzoek bekend is over de effectiviteit van verzuimprikkels en gaat in op kosten, baten en bijeffecten. Ook komt ter sprake in welke gevallen u beter niet aan verzuimprikkels kunt beginnen. In de hoofdstukken 5 t/m 11 vindt u een stappenplan waarmee u kunt onderzoeken of invoeren van verzuimprikkels verstandig en mogelijk effectief is. Het plan helpt u bovendien bij invoeren en evalueren van verzuimprikkels. In bijlage A vindt u een uitgebreider verslag van het literatuuronderzoek waarop hoofdstuk vier is gebaseerd.

Kader 2 *Tien tips voor een succesvol verzuimbeleid*²

1. Toon leiderschap en neem het besluit om verzuim aan te pakken in uw organisatie.
2. Laat managers en medewerkers merken dat verzuim verstorend en duur is; maak heldere afspraken en reken managers daarop af.
3. Maak duidelijk dat het verzuimbeleid onderdeel is van het hele organisatiebeleid.
4. Pak het ziekteverzuim sociaal én zakelijk aan.
5. Betrek alle partijen vanaf het begin bij de aanpak van ziekteverzuim.
6. Betrek de zieke in de oplossing van het verzuim.
7. Volledig herstel is niet nodig, dat kan ook (stap voor stap) op de werkvloer gebeuren.
8. Grijp meteen in als de werksfeer slecht wordt.
9. Leer leidinggevenden om te gaan met verzuim en vraag daarbij zonodig hulp.
10. Evalueer het verzuimbeleid jaarlijks, leer van de goede en slechte punten.

² UIJL S den, ANDRIESSEN S. Goed werkgeverschap inzake omgang met ziekteverzuim. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, maart 2004. (<http://arboconvenanten.szw.nl/>)

2 Goed verzuimbeleid

Onderzoek naar verzuimprikkels wijst uit dat deze prikkels vooral effectief zijn als het overige verzuimbeleid goed op orde is. In dit hoofdstuk bespreken we kort wat "goed verzuimbeleid" nu eigenlijk inhoudt. Voor uitgebreidere informatie over verzuimbeleid verwijzen we u naar andere bronnen.

2.1 Succesvol verzuimbeleid

Sommige werkgevers slagen erin om hun verzuim langdurig laag te houden. De sleutel daartoe is een integrale aanpak van verzuim, zo blijkt uit recent onderzoek van TNO Arbeid³. Deze studie hield het verzuimbeleid van tien middelgrote organisaties uit diverse branches, zowel publiek als privaat, tegen het licht en formuleerde de succesfactoren (zie ook kader 2).

Sociaal én zakelijk

Bedrijven met een sociaal en zakelijk preventie-, verzuim- en reïntegratiebeleid presteren beter. Ze hebben oog voor de menselijke kant én het bedrijfsbelang.

Directie actief

In organisaties met weinig ziekteverzuim neemt de directie het voortouw bij de aanpak van het verzuim. De directie stelt duidelijke doelen, heeft een open houding en maakt strakke afspraken met leidinggevenden. In de wat grotere bedrijven (tot 250 werknemers) hebben bovendien de direct leidinggevenden een sleutelrol. Ze worden toegerust om het verzuim aan te pakken en krijgen de ruimte om zelf zaken te regelen. De leidinggevenden worden afgerekend op het verzuim van hun afdeling, een verzuimprikkel voor leidinggevenden dus.

Preventie voorop

Werkgevers die de aanpak van ziekteverzuim los van het bedrijfsproces zien, hebben meer moeite om het verzuim omlaag te krijgen. Succesvolle organisaties hebben juist een geïntegreerde aanpak. Dat betekent dat zij het verzuimproces in één lijn zien met het bedrijfsproces en de bedrijfscultuur. In die organisaties liggen preventie, verzuimbegeleiding en

³ UIJL S den, ANDRIESEN S. Goed werkgeverschap inzake omgang met ziekteverzuim. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, maart 2004. (<http://arboconvenanten.szw.nl/>)

Kader 3 Checklist verzuim- en reïntegratiebeleid

1. Staan verzuimcijfers, verzuim- en reïntegratiebeleid en de RIE (risico-inventarisatie en -evaluatie) periodiek op de agenda van het management? Of bij een kleiner bedrijf: bespreekt u de verzuimcijfers en uw verzuimaanpak regelmatig met uw arbodienst?
2. Krijgen leidinggevenden regelmatig verzuimcijfers van hun organisatieonderdeel? Wordt daarop gestuurd?
3. Is verzuim bespreekbaar (geen taboe) bij alle betrokkenen (leiding, medewerkers)?
4. Is er een goede samenwerking met en ondersteuning door de arbodienst of andere deskundigen?
5. Is er een duidelijk verzuimprotocol met ziekmelding bij de leidinggevende; kennen alle werknemers het; wordt het nageleefd?
6. Is afgesproken wie verantwoordelijk is voor de verzuimbegeleiding?
7. Is de verzuimbegeleiding gericht op zo snel mogelijke terugkeer in het arbeidsproces? Wat is daarvoor geregeld? Werkt dat?
8. Zijn er (voldoende) herplaatsingsmogelijkheden en is er alternatief werk? Is hiervan een overzicht? Werkt u op dit punt zo nodig samen met andere organisaties of een reïntegratiebedrijf?
9. Is er tussen leidinggevenden en bedrijfsarts periodiek overleg over verzuimende medewerkers (sociaal-medisch team)?
10. Heeft u specifieke middelen om in te zetten bij langdurig verzuim? Is daarbij ook aandacht voor ondersteuning van zieke werknemers in de privé-sfeer?
11. Leert uw organisatie van ervaringen op het gebied van verzuimbeleid en -begeleiding? Stelt u het beleid bij als zaken niet goed lopen?

reïntegratie in het verlengde van elkaar, met de nadruk op preventie. Goed scorende organisaties evalueren het verzuimbeleid en leren van de goede en slechte punten.

Snelle actie bij ziekmelding

Verzuimbegeleiding kost tijd, weten werkgevers. Neem die tijd, is het advies van organisaties met een succesvol verzuimbeleid. Kom in actie zodra iemand ziek wordt. Neem regelmatig persoonlijk contact met de zieke op. Laat merken dat hij gemist wordt en laat weten dat collega's zijn werk waarderen. Werk samen met de zieke aan een snelle hervatting van het werk. Laat de zieke weten dat de leidinggevende hem kan ondersteunen om weer aan het werk te gaan. Spreek de zieke medewerker vooral ook aan op zijn eigen verantwoordelijkheid.

Checklist

Om te beoordelen of u de meest voor de hand liggende zaken in uw verzuimbeleid hebt geregeld kunt u gebruik maken van de checklist in kader 3. Dat veel factoren verzuim kunnen beïnvloeden ziet u in kader 4. Sommige daarvan zijn door de werkgever te beïnvloeden.

2.2 Meer informatie

Er zijn talloze mogelijkheden om informatie te krijgen over een goede aanpak van verzuim. In de eerste plaats kan uw arbodienst u adviseren. Daarnaast kunt u veel informatie halen uit de vele handboeken die over verzuimbeleid geschreven zijn. U kunt leren van collega-werkgevers. U kunt uw brancheorganisatie vragen welke dienstverlening die levert op het gebied van verzuimbeleid. Ook zijn er verschillende websites die relevante informatie leveren, bijvoorbeeld:

<http://www.minszw.nl> (algemene informatie; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)

<http://www.uwv.nl> (UWV, o.a. informatie over wettelijke verplichtingen rond verzuim)

<http://arboconvenanten.szw.nl> (over de arboconvenanten)

<http://www.ehbw.nl> (over werk, reïntegratie, ziekte en arbeidsongeschiktheid)

Kader 4 Vijf groepen van verlagende invloeden op het verzuimpercentage⁴

I Persoons- en persoonlijkheidskenmerken:

- jonge leeftijd;
- man zijn;
- niet gescheiden zijn;
- Nederlanderschap;
- kort dienstverband;
- geringe mate van neuroticisme;
- geringe 'stedelijke mentaliteit';
- weinig riskante gewoonten (roken, drinken, ongezond eten, overgewicht);
- weinig belastende thuissituatie;
- weinig sportblessures.

II Arbeidsinhoud/-organisatie:

- taakvariatie/afwisseling in het werk;
- autonomie/zelfstandigheid/invloed/participatie in beslissingen;
- hoge scholingsgraad/opleidingsniveau/verantwoordelijkheid/ leidinggevend niveau;
- kleine bedrijfsgrootte;
- kleine groeps-/afdelingsgrootte, kleine 'span of control' van de leidinggevende.

III Arbeidsomstandigheden/-verhoudingen:

- goede fysieke werkomstandigheden;
- sociale stijl van leidinggeven;
- satisfactie met collega's.

IV Arbeidsvoorwaarden:

- variabele werktijden;
- niet in de morgendienst werken bij ploegendienst;
- satisfactie met salaris, loon;
- satisfactie met promotiemogelijkheden;
- geringe bedrijfsproblemen en geringe arbeidsonzekerheid;
- geringe woon-werkafstand, reistijd.

V Ziekteverzuimcondities:

- aanwezigheid van verzuimcontrole;
- eigen-risicodracht van het bedrijf voor het verzuim;
- beperkte ziekengelduitkeringen;
- toepassing aanwezigheidspremies;
- geringe wachttijden voor medische behandeling (specialist, ziekenhuis).

⁴ SMULDERS PGW. Balans van 30 jaar ziekteverzuimonderzoek: de resultaten van 318 studies samengevat. Leiden: Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg NIPG-TNO, 1984; SMULDERS PGW, GRÜNDEMANN RWM, WEVERS CJ. De epidemiologie van arbeidsongeschiktheid (hoofdstuk 2). In: Willems H. et al. (red): Handboek Arbeid en Belastbaarheid, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 1996.

<http://www.arbo.nl> (over arbeidsomstandigheden en ziekteverzuimbeleid)

<http://www.servicepuntmkb.nl> (voor het midden- en kleinbedrijf)

<http://www.aeno.nl> (A + O fonds gemeenten, voor gemeenten als werkgevers)

<http://www.gbwnl.nl> (over gezondheidsbevordering voor werknemers)

<http://www.stecr.nl> (over reïntegratie)

Kader 5 Soorten verzuimprikkels

Financiële prikkels

- Aanwezigheidspremie (bonus bij geen of laag verzuim).
- Prestatiebeloning of winstdeling waarbij aanwezigheid één van de criteria is.
- Salarisverhoging afhankelijk van het verzuim.
- Bijdrage in de bedrijfsspaarregeling naar rato van de aanwezigheid.
- Bonus voor leidinggevende die een laag of lager verzuim realiseert in zijn team.
- Extra teambudget (voor formatie, arbozaken of teamuitjes) voor leidinggevende of team met een laag verzuim.
- Een bonus of extra teambudget voor een leidinggevende die bepaalde taken in het verzuimbeleid (verzuimgesprekken, herplaatsing) goed uitvoert.
- Minder dan 100% loondoorbetaling bij verzuim.

Prikkels met vrije dagen

- Extra vrije dagen bij een goede aanwezigheid.
- Mogen opnemen van vrije dagen bij ziekte om toch een aanwezigheidspremie te kunnen krijgen.
- Vervallen van ADV-dagen bij (een bepaald) verzuim.
- Wachtdagen bij verzuim (de eerste één of twee dagen per verzuimgeval worden niet uitbetaald).

Prikkels gekoppeld aan het dienstverband

- Omzetten van tijdelijk naar vast dienstverband, promotie of demotie is mede afhankelijk van het verzuim.
- Waarschuwingen en uiteindelijk ontslag bij voortdurend frequent verzuim.
- Salarisverhoging is (deels) afhankelijk van verzuim.
- Overplaatsing naar een financieel minder aantrekkelijk dienstrooster bij een hoog verzuim.

Beloning in natura en overige prikkels

- (Verloten van) een vakantiereis.
- Cadeaus als cd's, apparatuur.
- Een beloning naar eigen keuze voor een team dat erin slaagt de arbeidsomstandigheden te verbeteren (indirect effect op verzuim).
- Lidmaatschap van een aantrekkelijke personeelsvereniging is mede afhankelijk van het verzuim.
- Schenking aan een goed doel.

3 Verzuimprikkels in Nederland

3.1 Soorten prikkels

Arbeidsvoorwaardelijke prikkels

Verzuimprikkels worden ook wel financiële prikkels of arbeidsvoorwaardelijke prikkels genoemd. De prikkel koppelt het verzuim namelijk aan een onderdeel van de arbeidsvoorwaarden, zoals loon, vrije dagen, beloning in natura of het dienstverband (ontslag, verlenging, promotie). De variatie in verzuimprikkels bij Nederlandse bedrijven is groot. Er zijn dan ook heel veel aspecten van een prikkel waarmee u kunt variëren: individugericht of anders, gericht op verzuim of op ander gerelateerd gedrag, straffen of belonen, stapsgewijs straffen of belonen of met een scherpe grens, het type verzuimmaat, de sterkte van de prikkel, het soort arbeidsvoorwaarde dat aan de prikkel is gekoppeld, de beoordelingstijd, de looptijd, ruilmogelijkheden en de reikwijdte. Een aantal voorbeelden van prikkels die in Nederland wel eens toegepast zijn, vindt u in kader 5.

Werknemers of leidinggevenden

Prikkels kunnen gericht zijn op werknemers of op leidinggevenden. Het meest komen prikkels voor die zich richten op het verzuimgedrag van de werknemers. Werknemers worden gestraft of beloond als zij zelf wel of niet verzuimen. Prikkels voor leidinggevenden kunnen gericht zijn op het verzuim van hun eenheid, of op specifiek gedrag van de leidinggevende zelf, zoals het voeren van verzuimgesprekken, inspanningen voor reïntegratie en herplaatsing van werknemers met een arbeidshandicap.

Individu, groep, team of bedrijf

Prikkels kunnen gericht zijn op individuele werknemers of op groepen werknemers. Individuele prikkels zijn het meest bekend. Als werknemers verzuimen dan heeft dat consequenties voor hun eigen arbeidsvoorwaarden. Zij krijgen bijvoorbeeld geen bonus of hun loon wordt niet volledig doorbetaald. Verzuimprikkels gericht op een groep, zoals een team of de hele organisatie, worden collectieve prikkels genoemd. Het team kan bijvoorbeeld geld voor een teamuitje verdienen als het verzuim onder een bepaalde grens ligt of alle werknemers krijgen een bonus bij een bepaald (laag) verzuimpercentage.

Kader 6 *Stapsgewijze opbouw prikkels bij verzekeringsmaatschappij*⁵

"Om snel ziekmelden te voorkomen heeft CZ ziekteverzuimbonussen ingevoerd, zowel individuele als een groepsbonus. Een medewerker die één kwartaal niet verzuimt krijgt € 20,- bruto, de volgende drie kwartalen wordt dat respectievelijk € 30,-, € 150,- en € 300,-. Wie verzuimt, begint het volgende kwartaal opnieuw met de opbouw van de bonus. (...) De bonus kan de verzuimcijfers vertekenen, omdat medewerkers er soms voor kiezen een vrije dag op te nemen in plaats van zich ziek te melden omdat dat voordeliger is. CZ heeft nu ook de mogelijkheid ingevoerd om vier keer per jaar zonder overleg een vrije dag op te nemen (een soort baaldag). Volgens de afdelingsmanager van de Afdeling Notabehandeling komt de verzuimdrempel bij steeds meer medewerkers steeds hoger te liggen."

⁵ UIJL S den, ANDRIESSEN S. Goed werkgeverschap inzake omgang met ziekteverzuim. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, maart 2004. (<http://arboconvenanten.szw.nl/>)

Belonen, straffen of beide

Het kan gaan om belonen van aanwezigheid: een positieve prikkel of bonus, of om het bestraffen van verzuim: een negatieve prikkel of malus. Het hangt overigens van de CAO af of een bedrijf een negatieve prikkel mag inzetten. Ook een combinatie van belonen en straffen is mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan een bonus bij nulverzuim gecombineerd met een wachtdag bij elke ziekmelding.

Stapsgewijs of niet

De beloning of straf kan een alles-of-niets-karakter hebben of in stappen zijn opgebouwd. Een voorbeeld van het eerste is een bonus bij geen enkel verzuim gedurende een kwartaal, of bij niet meer dan één ziekmelding. Een voorbeeld van het tweede is een afname van een bonus bij elke ziekmelding of bij elke ziektedag. Een andere mogelijkheid is een stapsgewijze verhoging van de bonus bij elke periode zonder verzuim. De prikkel om niet te verzuimen wordt zo steeds sterker (zie kader 6 en 20).

Continu of anders

Een beloning kan na elk wenselijk gedrag (bijvoorbeeld elke week zonder verzuim) gegeven worden of af en toe. In dat laatste geval kan dat systematisch gebeuren (bijvoorbeeld: elke tweede week zonder verzuim wordt beloond) of willekeurig (op willekeurige dagen wordt gekeken wie aanwezig is om te bepalen wie een beloning krijgt).

Verschillende verzuimmaten

Een prikkel kan gericht zijn op verschillende verzuimmaten. Het kan gaan om nulverzuim (geen enkel verzuim), het aantal ziekmeldingen, het verzuimpercentage of de verzuimduur (zie kader 7, 9 en 20). De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid verzocht de sociale partners in 2003 om bij de nieuwe verlengde loondoorbetalingsplicht bij ziekte aan werknemers gedurende het tweede ziektejaar niet meer dan 70% van het loon uit te betalen. Er zouden geen bindende CAO-afspraken moeten komen voor een aanvulling van die 70%. Zo'n maatregel zou een sterke prikkel betekenen die gekoppeld is aan de verzuimduur: hoe langer het aantal verzuimde dagen (gedurende het tweede ziektejaar), des te sterker de werknemer het effect daarvan voelt in zijn portemonnee.

De sterkte van de prikkel

De sterkte van de prikkel is mede bepalend voor de werkzaamheid. Zoals een werknemer ooit opmerkte: "Voor een Euro per dag kom ik mijn bed

Kader 7 Bonus bij laag verzuimpercentage

"TPG en vakorganisaties bereiken akkoord over nieuwe CAO

..... Daarnaast zijn afspraken gemaakt over twee éénmalige betalingen per medewerker van 64 euro bruto elk, die afhankelijk zijn van de realisatie van een daling van het ziekteverzuim van TPG. Voorwaarde voor de eerste betaling in november aanstaande is dat het ziekteverzuimpercentage in september 2003 tot maximaal 5,1% is teruggebracht. De tweede betaling vindt plaats in maart 2004 als het percentage eind december gedaald is tot maximaal 5%....."⁶

TPG Post meldt dat de doelstelling, een daling van het verzuimpercentage naar 5,1% resp. 5%, inderdaad gehaald is en dat de werknemers de bonus hebben ontvangen. TPG schrijft die daling echter niet zozeer toe aan de verzuimafhankelijke bonus, maar veel eerder aan het al eerder ingezette actieve verzuimbeleid. Het onderwerp verzuim stond prominent op de agenda van management en OR. Er is veel geïnvesteerd in scholing van leidinggevenden. Er zijn handboeken gemaakt voor verzuimaanpak. Bij verzuim heeft de leidinggevende snel contact met de werknemer en bespreekt wat het bedrijf eventueel aan ondersteuning kan bieden voor achterliggende problemen. Leidinggevende en werknemer moeten gezamenlijk werken aan oplossingen. Kortom, het bewustzijn rond verzuim is bij TPG Post erg toegenomen.

"Zuivelindustrie bereikt principeakkoord CAO

De zuivelindustrie heeft een principeakkoord bereikt met de vakbonden over een nieuwe CAO Zuivel. Dit hebben FNV Bondgenoten en CNV Zuivel woensdag bekendgemaakt. Afgesproken is dat de ruim 11.000 werknemers dit jaar, in twee termijnen, een resultaatafhankelijke eenmalige uitkering van EUR 500 ontvangen. Voorwaarde is wel dat het ziekteverzuim in de bedrijfstak dit jaar niet boven de 5% uitkomt, zo stellen de bonden. 'Het gemiddelde ziekteverzuim lag vorig jaar op minder dan 5%. Dus dit is een haalbare doelstelling', aldus Leo Bons, onderhandelaar voor CNV Zuivel."⁷

⁶ Persbericht TPG, 27 mei 2003.

⁷ Betten Beursmedia News, 14 mei 2004.

niet uit”. Zijn werkgever betaalde per gewerkte dag een Euro aanwezigheidspremie, maar die beloning was niet hoog genoeg om de werknemer “over de drempel te helpen” om naar zijn werk te gaan als hij zich niet helemaal 100% voelde. Hoe sterk een prikkel moet zijn om werkzaam te zijn, is niet zonder meer te zeggen. Uit ervaring blijkt dat er bij een financiële prikkel een relatie met de loonhoogte is: hoe hoger het loon van de werknemer, des te hoger de bonus moet zijn om effect op het gedrag te hebben.

Type arbeidsvoorwaarde

Zoals we al aangaven, koppelt een verzuimprikkel het verzuim aan een arbeidsvoorwaarde, zoals loon, winstdeling, vrije dagen, beloning in natura of het dienstverband (ontslag, verlenging, promotie). Het hangt heel erg van de situatie van het bedrijf af welk soort arbeidsvoorwaarde in een verzuimprikkel als straffend of belonend wordt ervaren. In het ene bedrijf komt een werknemer eerder in beweging door een financiële prikkel, in het andere bedrijf hebben vrije dagen een sterkere werking.

Een financiële malus bestaat in twee vormen: wachtdagen of het loon niet volledig doorbetalen. Een wachtdag is een verzuimdag die per ziekmelding niet uitbetaald wordt. De wet biedt een werkgever ruimte om maximaal twee wachtdagen per verzuimgeval toe te passen. Een andere financiële malus is het voor minder dan 100% doorbetalen van het loon bij ziekte (Daarvoor zijn wettelijke beperkingen, zie §3.5). Deze prikkel geldt dan over elke verzuimde dag.

De prikkels die verzuim koppelen aan het dienstverband zijn enigszins anders dan de overige prikkels. Ze zijn niet zozeer bedoeld om het verzuim van een grote groep werknemers te beïnvloeden, maar eerder om excessen te voorkomen. We doelen hier op ontslag wegens excessief hoog (en bij voorbeeld ook onrechtmatig) verzuim of het niet verlengen van een tijdelijk dienstverband wegens hoog verzuim. De maatregel kan overigens wel effectief zijn: de hoogverzuimer verdwijnt immers uit de organisatie. Er zijn wettelijke grenzen aan ontslag wegens verzuim (zie §3.5).

Looptijd en beoordelingstijd

Een prikkel kent een beoordelingsperiode en een looptijd. De beoordelingsperiode is de periode waarover wordt beoordeeld of de werknemer, de leidinggevende of de bedrijfseenheid een beloning of straf krijgt. Na afloop van de beoordelingstijd krijgt de werknemer (team, leidinggevende) de beloning of straf. Er zijn ook prikkels die geen

Kader 8 Ruilmogelijkheden⁸

Het Afval Energiebedrijf in Amsterdam combineerde een hoge individuele aanwezigheidsbonus (€ 150 netto per kwartaal bij geen verzuim en € 300 extra bij een heel jaar zonder verzuim) met de mogelijkheid om vrije dagen in te leveren bij ziekte. Veel werknemers hadden door overwerk een stukje meer aan vrije dagen opgebouwd. Het was voor hen daarom een aantrekkelijke optie om door het inleveren van vakantiedagen de bonus te kunnen behouden.

De keten van modezaken Van Vuuren Mode heeft sinds vijf jaar een verzuimbonus. Wie een kwartaal niet heeft verzuimd, krijgt een bonus van 1% van de gewerkte uren. Dat is ingevoerd om te stimuleren dat winkelpersoneel dat zich een dagje niet goed voelt, ruilt met een collega in plaats van zich ziek te melden. De filiaalhoudster stelt dat dan ook aan de orde bij de ziekmelding.

⁸ UIJL S den, ANDRIESEN S. Goed werkgeverschap inzake omgang met ziekteverzuim. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, maart 2004. (<http://arboconvenanten.szw.nl/>)

beoordelingstijd hebben, maar direct na een bepaald verzuimgedrag worden ingezet. Denk bijvoorbeeld aan het inleveren van een vakantiedag bij elke derde of verdere ziekmelding.

De looptijd is de periode dat de prikkel geldt. Vaak zetten bedrijven een prikkel niet continu in, maar voor een beperkte tijd, bijvoorbeeld een of twee jaar. Aan het eind van de looptijd beoordeelt het bedrijf of er aanleiding is de prikkel te continueren.

Ruilmogelijkheden

Sommige bedrijven geven een zieke werknemer de kans om in plaats van een ziekmelding snipperdagen in te zetten of hun dienst te ruilen met een collega. De werknemer voorkomt zo een ziekmelding en houdt kans op een bonus of voorkomt korting op zijn salaris (afhankelijk van de verzuimprikkel die toegepast wordt). De leidinggevende stelt deze mogelijkheid op het moment van ziekmelding expliciet aan de orde. Een dergelijke regeling is vooral interessant voor zowel werkgever als werknemer als er voldoende ruilmogelijkheden voorhanden zijn, zoals een overschot aan vrije dagen of een zodanig dienstrooster dat ruilen van dienst mogelijk is. Er is geen onderzoek gedaan naar de effectiviteit van deze constructie. Bedrijven die deze mogelijkheid kennen, zeggen dat werknemers er regelmatig gebruik van maken (zie kaders 6 en 8).

De reikwijdte

Een verzuimprikkel is gewoonlijk van toepassing op het gehele personeel van een bedrijf of instelling. We zullen in hoofdstuk 4 laten zien dat dat van belang is voor de acceptatie van de maatregel. Er bestaan echter uitzonderingen. Zie bijvoorbeeld de beschrijving van prikkels in de schoonmaakbranche (kader 21) en bij Franse bedrijven (kader 15): werknemers met een klein aantal werkuren per dag of met een kort dienstverband hebben daar minder recht op het uitbetalen van wachtdagen dan fulltime werknemers die langer in dienst zijn.

Er zijn dus veel mogelijkheden om verzuimprikkels vorm te geven. Sommige combinaties zijn in de praktijk uitgeprobeerd, vele niet. Van veel soorten prikkels is niet bekend of ze effectief zijn of in welke mate. Daarop komen we terug in hoofdstuk 4.

Kader 9 *Verzuimprikkels in het Kappersbedrijf*

Uit de CAO voor het Kappersbedrijf, 9 april 2003,
Artikel 12, lid 7:

"Inleveren van vakantiedagen bij ziekte

De fulltime werknemer, die zich in een kalenderjaar, lopend van 1 januari tot en met 31 december niet ziek meldt, heeft recht op twee extra vakantiedagen als bonus op het basisaantal van 25 vakantiedagen.

De fulltime werknemer, die zich gedurende bovengenoemde periode wél ziek meldt, verliest het recht op deze twee extra vakantiedagen en daarnaast wordt er nog 1 vakantiedag in mindering gebracht op het basisaantal van 25 vakantiedagen waardoor er 24 vakantiedagen resteren. Bij de tweede en volgende ziekmeldingen vervallen telkens twee vakantiedagen maar niet meer dan het aantal ziektedagen. Het inleveren van vakantiedagen stopt op het moment dat er 21 resteren. Maximaal kunnen 4 vakantiedagen in mindering worden gebracht. Bij de parttime werknemer wordt deze regeling naar evenredigheid toegepast."

Uit de Anko kwartaalmonitor⁹ over het eerste halfjaar van 2003 blijkt, dat bijna 63% van de 465 ondervraagde kappersbedrijven gebruik maakt van bovengenoemde regeling. Van de kleinere bedrijven past ruim de helft de regeling toe, van de grotere bedrijven 82% en alle ketenbedrijven zeggen er gebruik van te maken. Gevraagd naar hun mening zeggen de bedrijven dat, als ze de keus zouden hebben, ze liever een financiële prikkel (minder dan 100% uitbetalen bij verzuim) zouden willen toepassen dan een prikkel met vakantiedagen.

⁹ DONKERS JJJ. Anko Kwartaalmonitor: eerste half jaar van 2003. Zoetermeer: EIM, 2 september 2003.

3.2 Gebruik van verzuimprikkels in Nederland

Het gebruik van arbeidsvoorwaardelijke prikkels bij verzuim is in Nederland de laatste dertien jaar flink toegenomen. De cijfers van verschillende onderzoeken zijn overigens lastig vergelijkbaar, omdat steeds naar verschillende soorten verzuimprikkels wordt gevraagd. In 1991 bleek uit een (niet representatief) onderzoek van de Loontechnische Dienst dat vijf procent van de ondervraagde 508 bedrijven in de voorgaande twee jaren een arbeidsvoorwaardelijke stimulans rond verzuim of aanwezigheid had ingevoerd; in 1992 was dat gestegen tot 6%.¹⁰ In 1992 heeft het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA een representatief onderzoek uitgevoerd onder bedrijven.¹¹ Tien procent van de bedrijven bleek één van de volgende maatregelen toe te passen: aanwezigheidspremie, winstdeling of spaarpremie naar aanwezigheid, extra ADV-dagen, laten vervallen van ADV-dagen of beloning in natura. Daarnaast bleek dat 9% van de bedrijven waar de Ziektewet gold, wachtdagen bij ziekte soms of nooit uitbetaalde: 4% betaalde beide wachtdagen niet uit, 3% alleen de eerste wachtdag niet en 2% betaalde de wachtdagen soms niet uit. In het SZW-werkgeverspanel paste in 1996 al 38% een arbeidsvoorwaardelijk prikkel toe,¹² in 2000 zelfs 40%. Dat is een enorme stijging vergeleken met eerdere cijfers, ongetwijfeld mede veroorzaakt door de veranderde wetgeving rond ziekte en WAO waarin de werkgever vanaf 1992 een steeds groter eigen risico heeft gekregen. Het is niet duidelijk waarom niet meer werkgevers het eigen risico zijn gaan doorbelasten naar de werknemer. Sommige auteurs vermoeden dat dat is toe te schrijven aan de toen krappe arbeidsmarkt, die het moeilijk maakte de arbeidsvoorwaarden rond ziekte en arbeidsongeschiktheid te versoberen.¹³

¹⁰ LTD (Loontechnische Dienst). Systemen en maatregelen tot vermindering van het ziekteverzuim en de instroom in de WAO. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1991.

¹¹ ANDRIESEN S, REULING AMH. Stimulans tot aanwezigheid?: een onderzoek naar arbeidsvoorwaardelijke stimulansen gericht op het verzuimgedrag van werknemers in Nederland. De Haag: Vuga, 1992.

¹² LOMWEL AGC, NELISSEN JHM. Ziekteverzuim, bedrijfskenmerken en verzuimbeleid: een analyse op basis van paneldata. Tilburg: OSA, 2003.

¹³ VEERMAN TJ, m.m.v. BESSELING JJM. Prikkels en privatisering: integrerende rapportage evaluatie wetgeving rond ziekteverzuim, WAO en reïntegratie. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2001.

Kader 10 DSM: bedrijfs-CAO met verzuimprikkel¹⁴

DSM kent sinds de jaren tachtig het 'EVT'-systeem (extra vrije tijd). Iedere werknemer die een jaar in dienst is, krijgt naast de wettelijk verplichte 25 vakantiedagen 25 extra vrije dagen. Vijftien van die extra dagen kunnen werknemers verdienen door zich niet ziek te melden. Zwangerschapsverlof geldt in deze regeling ook als verzuim. Het verzuim is door de verzuimprikkel gedaald van meer dan tien procent naar rond de vier procent.

¹⁴ Berber Paalberg. Prikkels en aandacht drukken verzuim. De Volkskrant, 7 maart 2003.

Werkgevers blijken het verrekenen van eerste ziektedagen met verlof (vakantie, ADV) het meest toe te passen: 22% in 2000. Niet 100% doorbetalen van het loon bij ziekte komt bij zo'n 13% van de bedrijven voor. Van 1996 tot 2000 is het toepassen van wachtdagen afgenomen van 14 naar 12%, het materieel belonen van laag verzuim is toegenomen van 7 naar 9% van de bedrijven en het geven van extra verlof bij weinig of geen verzuim komt voor bij zo'n 6% van de bedrijven (zie Tabel 3.1).

Tabel 3.1 Percentage bedrijven dat arbeidsvoorwaardelijke prikkels toepast¹⁵

	1996	1997	1998	2000
Verrekening eerste ziektedagen met verlof	16	15	17	22
<100% doorbetaling bij ziekte	13	10	13	14
Wachtdagen (inhouden loon)	14	16	12	12
Materieel belonen laag verzuim	7	5	9	9
Extra verlof bij laag verzuim	6	5	8	7

Kleine bedrijven blijken alle soorten verzuimprikkels meer toe te passen dan grote bedrijven, maar vooral niet 100% doorbetalen komt veel voor (in 2000 16% bij kleine bedrijven tegen 7% bij grote bedrijven) evenals het inhouden van vrije dagen (21% bij kleine en 15% bij grote bedrijven). Verder blijkt dat bedrijven die hun verzuim sterk verzekerd hebben veel minder prikkels toepassen dan bedrijven die hun verzuim niet verzekeren.

3.3 Verzuimprikkels in CAO's

Verschillende bedrijfstakken en bedrijven in Nederland hebben in hun CAO een bepaling opgenomen over verzuimprikkels. Werkgevers in zo'n bedrijfstak kunnen de genoemde verzuimprikkel dan toepassen. Ze doen dat echter niet altijd (zie kader 9).

¹⁵ VEERMAN TJ, SCHELLEKENS EILM, DAGEVOS JFLMM. Werkgevers over ziekteverzuim, Arbo en reïntegratie: eindrapportage ZARA/SZW-werkgeverspanel. Doetinchem: Elsevier bedrijfsinformatie: 2001.

Kader 11 *Verzuimprikkels in de confectie-industrie*¹⁶

Uit de CAO voor de Confectie-industrie, geldig vanaf 1 mei 2002:

"Vanaf 1 januari 2004 bestaat voor de individuele werkgever de mogelijkheid om, in plaats van het toepassen van de in artikel 36 van de CAO opgenomen zgn. wachtdagenregeling, onder nader door de VCI vast te stellen voorwaarden en afhankelijk van het ziekteverzuim in de individuele onderneming, de loondoorbetaling onder voorwaarden te beperken."

De wachtdagenregeling stelt dat werkgevers bij een eerste en tweede ziekmelding maximaal één wachtdag mogen toepassen, bij een derde en vierde ziekmelding twee wachtdagen. Maximaal kan een werknemer dus zes verzuimde dagen niet uitbetaald krijgen. De werkgever kan op grond van artikel 36 lid 3 van de CAO vanaf 1 januari 2004 echter onder voorwaarden ook kiezen voor het niet 100% doorbetalen van maximaal 20 verzuimde dagen per jaar. Met toestemming van de Vakraad voor de Confectie-Industrie mag de werkgever de loondoorbetaling als volgt beperken:

- Bij een ziekteverzuim van 8% of meer: 70% van het loon gedurende max. 20 dagen; daarna 100%.
- Bij een ziekteverzuim van 5% tot 8%: 85% van het loon gedurende max. 20 dagen; daarna 100%.

Om toestemming van de Vakraad voor de Confectie-Industrie te verkrijgen voor het beperken van de loondoorbetaling tijdens ziekte van zijn werknemers, dient de werkgever aan de Vakraad onder andere de volgende gegevens te overleggen:

- Gecontroleerde verzuimcijfers exclusief zwangerschap over het lopende kalenderjaar tot peildatum.
- Gecontroleerde verzuimcijfers exclusief zwangerschap over het voorgaande kalenderjaar (januari tot en met december).
- Schriftelijke informatie over zijn verzuimbeleid, indien hij niet is aangesloten bij MODINT Arbo.
- Verklaring van de casemanager dat op peildatum de verplichtingen op grond van de Wet Verbetering Poortwachter zijn nageleefd.

¹⁶ CAO voor de Confectie-industrie, geldig vanaf 1 mei 2002 en toelichting van werkgeversorganisatie Modint.

In 1992 heeft de Loontechnische Dienst LTD in samenwerking met de Dienst Collectieve Arbeidsvoorwaarden DCA voor het eerst een onderzoek gehouden naar arbeidsvoorwaardelijke stimulansen bij verzuim in grotere CAO's.¹⁷ Van de 90 bedrijfstak- en 20 bedrijfs-CAO's bevatten toen er slechts drie een verzuimprikkel: in de confectie-industrie het aanmerken van één ziektedag als vakantiedag bij de derde ziekmelding binnen een jaar (ter compensatie werd het aantal vakantiedagen met één verhoogd), in de schoonmaakbranche twee bonusdagen als een werknemer niet ziek was geweest en bij DSM (bedrijfs-CAO) extra ADV naar rato van aanwezigheid. De genoemde bedrijfstakken en DSM kennen nog steeds een dergelijke regeling (zie kader 10, 11, 21).

In 2004 heeft de Arbeidsinspectie een update van het CAO-onderzoek uitgevoerd.¹⁸ Net als bij bedrijven blijkt ook in CAO's het aantal afspraken over arbeidsvoorwaardelijke stimulansen bij verzuim enorm toegenomen (zie tabel 3.2). Halverwege 2004 is bij een steekproef van 123 CAO's in de markt- en zorgsector bij 44 CAO's, van toepassing op circa 2,5 miljoen werknemers, een verzuimprikkel gevonden. De prikkel zal zoals aangegeven niet voor alle werknemers worden toegepast. De negatieve prikkels overheersen: die komen voor bij alle 44 CAO's. Daarnaast kennen vier CAO's een positieve prikkel: extra vrije uren/dagen bij geen verzuim. Er zijn grote verschillen per sector. In de handel en horeca en in de financiële en zakelijke dienstverlening valt 85% respectievelijk 76% van de werknemers in de steekproef onder een CAO met een verzuimprikkel. In de landbouw is geen enkele CAO met een dergelijke prikkel gevonden. In de andere sectoren is voor tussen de 28 en 53% van de werknemers een CAO met verzuimprikkel van toepassing.

De meest voorkomende verzuimprikkel is het toepassen van een of meerdere wachtdagen bij ziekte (in 30 CAO's). Overigens is in 21 van de 33 CAO's opgenomen dat de werkgever een wachtdag kan toepassen. Ook vindt toepassing niet altijd plaats bij elk ziektegeval maar soms pas bij de 2^e, 3^e of 4^e ziekmelding in een kalenderjaar.

¹⁷ LTD, DCA (Dienst collectieve arbeidsvoorwaarden). Verminderen ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid op ondernemingsniveau en in CAO's. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1992.

¹⁸ ARBEIDSINSPECTIE. Arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in cao's: interne publicatie. Den Haag: Ministerie van Sociale zaken en werkgelegenheid, 2004.

Tabel 3.2 Overzicht aantallen cao's met afspraken over arbeidsvoorwaardelijke stimulansen naar sector en aantal werknemers medio 2004¹⁹

Sector	Aantal CAO's met afspraak	Negatieve stimulans 1)	Positieve stimulans 2)	Aantal werknemers	Wns. in % van totaal binnen de sector
Landbouw	-	-	-	-	-
Industrie	7	7	-	226.800	32%
Bouw	3	3	-	137.800	35%
Handel & Horeca	19	19	1	857.200	85%
Vervoer en communicatie	5	5	1	202.500	53%
Financiële & Zakelijke dienstverlening	5	5	1	647.500	76%
Overige dienstverlening	5	5	1	488.300	28%
Totaal	44	44	4	2.560.100	47%

1) Wacht-, vakantie-, roostervrije dag; 2) Extra dag(en)

Daarnaast is soms sprake van een maximum aantal toe te passen wachtdagen. Dit varieert van 2 tot 6 dagen per jaar. Veertien CAO's kennen een regeling over het inleveren of in mindering brengen van een vakantiedag of roostervrije dag. In veel gevallen (9) vindt dit plaats bij de 2^e of 3^e ziektemelding in een jaar. Voorbeelden van CAO's met arbeidsvoorwaardelijke stimulansen vindt u in kader 7, 9, 10, 11 en 21.

3.4 Weerstanden en gevoeligheden

Werknemers blijken arbeidsvoorwaardelijke prikkels bij verzuim vaak als controversiële maatregelen te ervaren. Dat heeft te maken met het feit dat zij hun eigen verzuimgedrag niet volledig kunnen beïnvloeden. Alleen iemand die zich niet zo lekker voelt, maar niet volledig ziek, kan kiezen om toch aan het werk te gaan. Mensen met ernstige of chronische ziekten zijn hier in het nadeel; solidariteit van werkenden met deze groep ligt voor de hand. Negatieve prikkels worden daarom vaak als onrechtvaardig gezien. Of ze onrechtvaardig zijn is een punt van

¹⁹ ARBEIDSINSPECTIE. Arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in cao's: interne publicatie. Den Haag: Ministerie van Sociale zaken en werkgelegenheid, 2004.

discussie. De zieke werknemer heeft immers de prestatie die hij contractueel zou leveren - aanwezig en productief zijn op het werk - niet geleverd. De grondwet bepaalt om sociale redenen dat de werkgever bij ziekte 70% moet doorbetalen met als minimum het wettelijk minimumloon. De wetgever zorgt er zo voor dat een zieke werknemer financieel niet onmiddellijk in de problemen komt bij ziekte. Tientallen jaren vulden de meeste werkgevers het ziekingeld aan tot 100%. Werknemers en vakbonden zien negatieve prikkels daarom als afbraak van een verworven recht, wat gevoelens van onrechtvaardigheid oproept. Of een aanvulling van die 70% als recht wordt gezien, hangt af van de tijdgeest, de economie, de branche, de hoogte van het verzuim en de verzuimcultuur. Bij een recessie, in een branche met kleine marges en bij een hoog verzuim zal de weerstand tegen niet volledig doorbetalen van het loon bij ziekte anders zijn dan in economisch betere tijden, bij grote winsten en bij een laag verzuim.

Op bedrijfsniveau hangt de weerstand ook af van de verzuimcultuur: zijn werknemers er bijvoorbeeld aan gewend dat hun leidinggevende hen aanspreekt op frequent verzuim of is dat een taboe? Is verzuim onderwerp van gesprek bij werkoverleg of is dat heel ongewoon? In bedrijven waar het open bespreken van verzuim nog moeilijk ligt, zal het invoeren van prikkels waarschijnlijk meer stof doen opwaaien dan in bedrijven waar men dat wel gewend is. De tijdgeest maakt het invoeren van verzuimprikkels gemakkelijker. Er is in toenemende mate nadruk op individuele verantwoordelijkheid van burgers die ook tot uitdrukking komt in eigen bijdragen die op allerlei terreinen gevraagd gaan worden (zoals in de zorg). De steeds grotere financiële verantwoordelijkheid van werkgevers voor ziekte en arbeidsongeschiktheid maakt dat steeds meer werkgevers eventuele weerstand en arbeidsonrust accepteren en het proces tot invoering van verzuimprikkels starten.

Tegen positieve prikkels is in het algemeen minder weerstand, vooral als de werkgever benadrukt dat de prikkel uitsluitend bedoeld is om die werknemers die altijd aanwezig zijn en het werk voor zieke collega's opknappen, te belonen.

Kader 12 *Verzuimprikkel voor leraren in New York*²⁰

In een district van New York werd onder onderwijzend personeel een positieve verzuimprikkel ingevoerd. Het nulverzuim steeg het eerste jaar van acht naar 32%. Interessant hieraan is dat er bij leraren vaak van uit wordt gegaan dat deze intrinsiek gemotiveerd zijn, en niet gevoelig voor financiële prikkels. Uit deze studie blijkt dat dat niet klopt. De implementatie van de financiële prikkel was niet zozeer om verzuim de kop in te drukken, maar om een alternatieve beloningsvorm voor leraren te creëren. Het incentive-programma zag er als volgt uit: Er was in totaal 72.809 dollar beschikbaar als een soort gemeenschappelijke pool waar iedere leraar (in totaal 318 voltijd- en 4 deeltijdlers) een deel van ontvingen voor iedere dag dat ze minder dan 7 dagen verzuimd hadden in een jaar. In totaal werden 1274 delen toegekend, waardoor ieder “aandeel” 57 dollar waard werd. Nulverzuim leverde dus 400 dollar op (het gemiddelde salaris was 37.000 dollar, zodat nulverzuim slechts 1% salarisverhoging betekende). De onderzoeksgegevens werden vergeleken met voorgaande jaren. Resultaat van de implementatie van het plan was een significante daling van het verzuim op de korte termijn (1 jaar). Het gemiddelde verzuim per leraar daalde met bijna 2 dagen, terwijl het nulverzuim verviervoudigde. Uit de studie blijkt ook dat de significante reductie in ziekteverzuim samenging met een significante toename van het opnemen van vrije dagen.

²⁰ JACOBSON SL. The Effects of Pay Incentives on Teacher Absenteeism. *Journal of Human Resources* 1989;24(2):280-286.

De meeste regelingen over verzuimprikkels maken uit oogpunt van rechtvaardigheid een uitzondering voor bedrijfsongevallen: als een werknemer buiten zijn schuld betrokken is bij een arbeidsongeval en daardoor moet verzuimen, telt dat verzuim niet mee in de berekening van de bonus of malus.

3.5 Wetgeving en verzuimprikkels

Een werkgever die overweegt verzuimprikkels in te voeren, moet op de hoogte zijn van de wettelijke mogelijkheden en beperkingen rond dit soort maatregelen. Dat betreft aspecten als het niet volledig uitbetalen van ziekgeld, wachtdagen, ontslag wegens verzuim, inleveren van vakantiedagen, de bevoegdheden van de personeelsvertegenwoordiging of OR en de werking van CAO's.

Niet volledig uitbetalen van ziekgeld

Een werkgever moet altijd 70% van het laatstverdiende loon doorbetalen bij ziekte van de werknemer, maar als absolute ondergrens geldt altijd een loondoorbetaling van tenminste het minimumloon tijdens ziekte. De CAO kan overigens bepalen dat de werkgever meer dan 70% moet uitbetalen. Het recht van de werknemer op loondoorbetaling komt te vervallen bij de volgende situaties:

- De werknemer heeft de ziekte opzettelijk veroorzaakt.
- Bij de aanstellingskeuring (voor zover die mag worden toegepast) heeft de werknemer valse informatie verstrekt zodat niet goed kon worden getoetst of de werknemer kon voldoen aan de belastbaarheid voor de functie.
- De werknemer belemmert of vertraagt zijn genezing.
- De werknemer weigert zonder deugdelijke argumenten medewerking te verlenen aan zijn reïntegratie, hoewel hij daartoe in staat is.
- De werknemer wil geen (andere) passende arbeid bij zijn eigen werkgever of een andere werkgever verrichten.
- De werknemer weigert mee te werken aan het plan van aanpak tot reïntegratie.

In de bovenstaande gevallen hoeft de werkgever het loon dus niet door te betalen.

Indien een werkgever een verzuimregeling (de wettelijke term voor een verzuimprotocol en overig verzuimbeleid) heeft opgesteld, en een werknemer houdt zich niet aan deze regeling, dan is de werkgever bevoegd om de loondoorbetaling op te schorten. Het moet hier dan wel

Kader 13 *Verzuimprikkel voor provincie-ambtenaren in de VS*²¹

In 1982 heeft de provincie (county) van DeKalb (Georgia, VS) een verzuimprikkelprogramma ingevoerd om het ziekteverzuim onder medewerkers terug te brengen. De indruk bestond dat er veel zwart en grijs verzuim onder medewerkers was. Voor de invoering hadden medewerkers recht op 13 doorbetaalde verzuimdagen per jaar, die bij niet opnemen bij hun pensioen werden opgeteld²². In het nieuwe systeem werd een vierde van deze som met Kerst direct uitbetaald in de vorm van een stipendium als de medewerker niet had verzuimd. Het ziekteverzuim is in de periode tussen 1983 en 1987 met 7 dagen per werknemer per jaar teruggelopen. Dit ging samen met meer opname van vrije dagen (een halve dag per jaar meer tussen 1983 en 1987). Deze studie laat interessante ontwikkelingen over tijd zien: in de eerste drie jaren is het ziekteverzuim slechts licht gedaald, maar vooral in 1986 en 1987 heel sterk. In het artikel wordt dit verder niet toegelicht. Wel wordt duidelijk gemaakt dat leidinggevenden niet de indruk hadden dat het verzuim niet als gevolg van het programma maar eerder om andere redenen is gedaald. Van de werknemers zegt echter 64% dat het programma hen een extra prikkel geeft om niet te verzuimen. Een dergelijk bonussysteem was al in een groot deel van de Amerikaanse steden (met name de grotere) ingevoerd. Zo bleek dat het bonusprogramma in Texas, in de stad Plainview, in 1976 tot een reductie van twee dagen in het ziekteverzuim had geleid (Steve W. Panyan & Michael McGregor, “How to implement a proactive incentive plan: A field study”, in *Personnel Journal* 1976;55 (9), 460-465). Ook in de private sector zijn dergelijke voorbeelden te vinden: de New York Life Insurance company zag het verzuim met 21% dalen in het eerste jaar van de invoering van een verzuimbonusplan (Allan Halcrow, “Incentive, how three companies cut costs”, in: *Personnel Journal* 1986;65(2), 12-12). In dit programma werden werknemers met “perfect attendance” (nulverzuim) in een loterij opgenomen waarbij ze kans maakten op prijzen van 200 tot 1000 dollar.

²¹ CONLEY RE, BAGGETT MC. DeKalb County’s sick leave incentive program. *Policy analysis* 1990 ;19(3): 345-364.

²² In de VS krijgen werknemers bij ziekte slechts beperkt het loon doorbetaald.

gaan om voorschriften die betrekking hebben op de controle van de zieke werknemer. Bijvoorbeeld: de werknemer meldt zich niet bij de bedrijfsarts van de arbodienst. Overigens moet zo'n verzuimregeling ter instemming worden voorgelegd aan de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging (WOR art. 27, lid 1).

Wachtdagen

Het is de werkgever toegestaan om bij iedere ziekmelding maximaal twee dagen de loondoorbetaling te staken. Dit zijn de zogenaamde wachtdagen bij ziekte (art. 7: 629 BW). De CAO bepaalt echter vaak dat de werkgever één of twee wachtdagen toch moet uitbetalen.

Ontslag wegens verzuim

De arbeidsovereenkomst opzeggen tijdens ziekte is niet toegestaan. Daarop zijn twee uitzonderingen (art. 7: 670 BW): iemand is al langer dan twee jaar ziek, of de werkgever heeft al toestemming van het CWI om de werknemer te ontslaan, en pas daarna meldt de betreffende werknemer zich ziek. De werkgever kan wel proberen de arbeidsovereenkomst te ontbinden met de zieke werknemer, maar daarvoor moet hij na toestemming van de kantonrechter veelal de (zieke) werknemer een vergoeding betalen (gebaseerd op de zogenaamde kantonrechtters-formule; art. 7: 685 BW).

Inleveren vakantiedagen

Het Burgerlijk Wetboek maakt het mogelijk dat een werknemer vakantiedagen moet inleveren bij een ziekte. Daaraan is echter een grens, iedere werknemer heeft recht op een minimum aantal vakantiedagen per jaar. Voor een fulltime werknemer is dat 20 dagen (art. 7: 635, 637 BW).

CAO / arbeidsovereenkomst

Via een CAO kunnen voorschriften worden opgelegd die direct ingrijpen in de arbeidsovereenkomst tussen de werkgever en de werknemer. Eigenlijk zet een CAO de afspraken tussen een werkgever en een werknemer, zoals die in een arbeidsovereenkomst zijn vastgelegd, opzij. Een CAO is daarmee voor werkgevers- en werknemersorganisaties een belangrijk middel om bijvoorbeeld voor al hun leden in een branche afspraken te maken over verzuimprikkels. Via het zogenaamde algemeen verbindend verklaren van zo'n CAO wordt de CAO overigens ook van

Kader 14 *Verzuimprikkel bij de politie in California*²³

In het politie-departement van Huntington (California) is een systeem ingevoerd waarbij werknemers een maximum van 704 uren van niet opgenomen betaalde ziektedagen bedoeld voor langdurige ziekte (bij ongeval of ernstige ziekte) kunnen sparen. Verder kunnen werknemers aan het eind van ieder jaar de helft van hun niet-opgenomen betaalde ziektedagen²⁴ (in totaal 12) uitbetaald krijgen bovenop hun salaris, de andere helft mogen ze aftrekken van de belasting. Werknemers krijgen deze bonus voor niet-opgenomen ziektedagen in december. Sinds dit systeem is ingevoerd is het ziekteverzuim met 80% gedaald. De verklaring hiervoor is dat werknemers weten dat ze aan het eind van het jaar uitbetaald krijgen (in plaats van met hun pensioen).

²³ GWALTNEY MJ. Countering abusive absenteeism. FBI law enforcement bulletin 1994; 63(3): 24-27.

²⁴ In de VS krijgen werknemers bij ziekte slechts beperkt het loon doorbetaald.

toepassing verklaard op de bedrijven die geen lid zijn van een werkgeversvereniging in de branche. Zo kan in een CAO worden afgesproken dat het ontslag wegens verzuim strenger of juist minder streng wordt toegepast dan in het Burgerlijk Wetboek is afgesproken. In de praktijk is in veel CAO's de bepaling opgenomen dat werknemers bij ziekte niet 70% van hun loon krijgen uitgekeerd, maar 100%. Hiervan gaat natuurlijk geen prikkel uit.

Het komt in de praktijk voor dat werkgevers zich niet houden aan de CAO-bepalingen rond verzuimprikkels. Zie bijvoorbeeld kader 9 over de kappersbranche. Vaak zullen werknemers dat geen probleem vinden, omdat de werkgever een gunstiger regeling toepast dan in de CAO is opgenomen. Een werknemer kán echter eisen dat de CAO-regeling wel wordt toegepast (bijvoorbeeld het recht op een bonus). Hij kan daarbij ondersteuning vragen bij zijn vakbond, als hij daar is aangesloten, of in het uiterste geval de gang naar de kantonrechter maken.

Positieve prikkels

De wetgever heeft er voor gezorgd dat met name de financiële positie van de zieke werknemer niet snel kan worden aangetast. Daardoor is het aantal mogelijke negatieve prikkels om verzuim te voorkomen of te beperken relatief klein. Positieve prikkels, in de zin van het belonen van het niet ziek worden of het zo kort mogelijk ziek zijn, zijn natuurlijk wel mogelijk. Dit kan zich uiten in bijvoorbeeld bonussen, extra vakantiedagen, uitjes op kosten van de werkgever etc. Over deze positieve prikkels zegt de wetgever niets.

Kader 15 *Verzuimprikkels bij Franse bedrijven*²⁵

In Frankrijk passen grote bedrijven (zoals de automobielfabrieken) al sinds meer dan tien jaar verzuimprikkels toe. Dit wordt op verschillende manieren vorm gegeven. Zo zijn er bedrijven die de maandelijkse premie halveren bij een dag ziekteverzuim, door drie delen bij twee dagen verzuim en schrappen bij drie verzuimde dagen. Bij andere bedrijven, zoals de Laphal laboratoria, wordt de premie die van verzuimende werknemers wordt ingehouden, verdeeld onder collega's die wel aanwezig waren. De premie over een jaar loopt dus proportioneel op met de aanwezigheid. Deze regeling bestaat sinds 1988. Bij andere bedrijven is de dertiende maand afhankelijk gemaakt van het ziekteverzuim. Sommige bedrijven kennen een beleid waar mensen die minder dan twee jaar in dienst zijn, niet betaald worden voor de eerste twee ziektedagen. Andere bedrijven hebben richtlijnen waarbij de lengte van betaald ziekteverzuim afhankelijk wordt gemaakt van de duur van het dienstverband.

²⁵ Bron: internet.

4 De werking van verzuimprikkels²⁶

4.1 De effectiviteit van verzuimprikkels

Complex gedrag moeilijk voorspelbaar

De gedachte dat verzuim te beïnvloeden is door (arbeidsvoorwaardelijk) belonen en straffen is gebaseerd op kennis uit de gedragsleer. Uit de gedragsleer is bekend dat belonen (gewenst) gedrag versterkt en straffen (ongewenst) gedrag vermindert. Als de straf of beloning stopt, verdwijnt het effect na enige tijd (uitdoving). Het effect van verzuimprikkels is echter niet zo recht-toe-recht-aan. Soms is het effect groot, maar soms ook klein, afwezig of zelfs negatief. Verzuim is een complex gedrag dat door veel factoren beïnvloed wordt. Het is daarom niet goed mogelijk om in een bepaalde bedrijfssituatie op voorhand zeker te weten dat een bepaalde verzuimprikkel effect heeft en om te voorspellen hoe groot dat effect zal zijn. Het is daarom verstandig een ingevoerde verzuimprikkel goed te evalueren. Uit onderzoek is wel enigszins bekend hoe u de kans op effect kunt vergroten.

Verzuimdrempel en hervattingsdrempel

Veel arbeidsvoorwaardelijke prikkels maken voor een werknemer de stap om zich ziek te melden groter: ze verhogen de verzuimdrempel. Sommige prikkels, zoals niet-volledige loondoorbetaling, verlagen de hervattingsdrempel: ze zorgen dat zieke werknemers zich eerder beter melden. Die invloed op de verzuimdrempels geldt binnen bepaalde grenzen. Alleen in die gevallen dat een werknemer ook werkelijk de keus heeft om zich niet ziek te melden of weer aan het werk te gaan, heeft een verzuimprikkel effect. Dat betekent dat de werknemer niet te ziek is of dat hij de mogelijkheid heeft om bijvoorbeeld een dienst te ruilen.

Soorten effectiviteit

Verzuimprikkels beïnvloeden in bepaalde gevallen het verzuim: de frequentie, het verzuimpercentage, de verzuimduur en het nulverzuim. Ze doen echter meer dan dat. Ook het werkproces in een bedrijf kan er invloed van ondervinden. Er kunnen positieve en/of negatieve gevolgen zijn voor de kwaliteit van de samenwerking, de bespreekbaarheid van verzuim, de werksfeer en wellicht ook de productiviteit.

²⁶ Dit hoofdstuk is gebaseerd op literatuuronderzoek. Voor een uitgebreidere beschrijving verwijzen we u naar bijlage A.

Kader 16 Gebruik van verzuimprikkels bij de Engelse politie²⁷

In een landelijk onderzoek naar verzuimbeleid bij de Engelse politie bleek dat 16 korpsen in de steekproef gebruik maakten van de maatregel om bij werknemers met een hoog verzuim beperkingen op te leggen op het gebied van opleiding en promotie. Deze maatregel bleek duidelijk de boodschap over te brengen dat verzuim onacceptabel is. Er waren ook (negatieve) bijeffecten bij strikte toepassing. Agenten gingen vrije dagen opnemen om hun promotie niet in gevaar te brengen, ook als ze echt ziek waren. Er was commentaar dat de maatregel op de verkeerde groep gericht was, namelijk die werknemers die verder wilden komen in hun werk, en voor die groep demotiverend werkte. De regel dat de leidinggevende de maatregel mocht passeren in bepaalde gevallen, bleek tot ongelijke behandeling te kunnen leiden.

In één korps voerde voor toezichthouders de maatregel in dat degenen met een hoog verzuim niet de jaarlijkse salarisverhoging kregen. Een grote meerderheid van het personeel stemde in met de regeling. Het eerste jaar van toepassing bleek dat 10% van de toezichthouders door hun verzuim de salarisverhoging miste.

Een ander korps stelde de regel in dat werknemers in hun tweejarige proeftijd geen aanstelling kregen als ze een verzuim hadden boven een bepaalde grens: 8,8 dagen of meer dan drie ziekmeldingen in een jaar.

Drie korpsen in de steekproef hadden een beloningssysteem ingevoerd. Werknemers konden geld of een extra vrije dag verdienen bij een goede of volledige aanwezigheid, extra tijd voor loopbaanontwikkeling, geld voor het volgen van een opleiding, of nog andere voordelen. Bij een van de drie korpsen steeg het aantal agenten dat in aanmerking kwam elk jaar, tot 33% in het derde jaar van toepassing. Er was discussie of verzuim veroorzaakt door het werk meegenomen moest worden in de regeling. Besloten is om dat verzuim ook mee te tellen, omdat het moeilijk was om een grens te trekken (zoals bij stressgevallen).

²⁷ ARNOTT J, EMMERSON K. In sickness and in health: reducing sickness absence in the police service. Police research series paper 143. London: Home office, 2001. <http://www.homeoffice.gov.uk/rds/prgpdfs/prs143.pdf>

Invoeringsproces

De kwaliteit van het invoeringsproces bepaalt mede het uiteindelijke effect van de maatregel op verzuim. Het blijkt van belang voldoende draagvlak te krijgen voor de invoering van de prikkel en om de maatregel veelvuldig en op verschillende manieren onder de aandacht te brengen en te houden.

Haalbaarheid

Ook de haalbaarheid van de prikkel bepaalt het effect van de maatregel: is de prikkel acceptabel voor de organisatie, is de maatregel technisch, financieel en organisatorisch uitvoerbaar en is de uitvoering en het effect controleerbaar?

Vormgeving prikkel

De vormgeving van de prikkel is een belangrijke factor in de effectiviteit:

- Het soort bonus of malus en de sterkte ervan moeten aansprekend en voelbaar zijn voor degene op wie de maatregel gericht is. U kunt dat bereiken door werknemers bij het ontwerp van de prikkel te betrekken. Verschillende arbeidsvoorwaarden blijken effectief in verzuimprikkels te kunnen worden betrokken: loon, winstdeling, dertiende maand, werknemersparticipatie (in aandelen), vrije tijd, te betalen premies, aanstelling en ontslag.
- Verschillende verzuimmaten zijn mogelijk in verzuimprikkels: nulverzuim, ziekmeldingen, verzuimduur en verzuimpercentage. Belangrijk voor de effectiviteit is: blijft de prikkel ook na een of meer ziekmeldingen effect sorteren (bij nulverzuim is dat vaak niet zo) en kan de werknemer beoordelen wat het effect is van een ziekmelding op de bonus of malus (dat is vaak ingewikkeld bij gebruik van het verzuimpercentage).
- Een bonus of malus die over een periode van drie maanden wordt toegepast/uitbetaald lijkt in de Nederlandse situatie het meest effectief.
- Verzuimprikkels zijn meestal gericht op gedrag van werknemers. Prikkels die gewenst gedrag van leidinggevendenden rond preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie belonen lijken veel effect op te kunnen leveren, maar dat is nog onvoldoende onderzocht.
- Prikkels die individuen belonen of straffen lijken effectiever dan prikkels voor groepen. Soms kan bij een groepsprikkel de groepsdruk een effect opleveren. Dat kan echter ook in het negatieve omslaan en voor een slechtere werksfeer zorgen.

Kader 17 Ervaringen met bonussen bij Britse bedrijven²⁸

Het spoorwegbedrijf Connex railways introduceerde een bonus voor nulverzuim per kwartaal en daarnaast een extra bonus van £ 515 voor een jaar zonder verzuim. Voor elke verzuimdag in een jaar wordt £ 105 van de bonus afgetrokken. Bij de introductie waren vakbondsvertegenwoordigers en werknemers ongerust dat medewerkers ziek zouden gaan doorwerken. De bonussen zijn volgens het bedrijf echter erg effectief. Het bedrijf ziet de verlaging van het verzuim met 40% in drie tot vier jaar vooral als gevolg van de ingevoerde verzuimprikkel. Op dat moment kwam zo'n 80% van het personeel in aanmerking voor de bonus.

De autofabrikant Vauxhall Motors introduceerde een gecombineerde positieve en negatieve groepsprikkel voor verzuim. Als het verzuimpercentage van de hele vestiging een bepaalde grens niet overschrijdt, dan betaalt de werkgever aan de werknemers hun bijdrage voor de ziekingeldkas terug. Bovendien geldt er dan bij ziekmelding geen wachtdag. Als de grens wél wordt overschreden, betalen de werknemers 50% van de bijdragen aan de ziekingeldkas en gelden er bij ziekmelding twee wachtdagen. Het bedrijf ziet de grote verzuimdaling (van 12 à 13% tot 5% of minder) vooral als gevolg van de ingevoerde verzuimprikkels.

De Rover-groep bepaalde dat werknemers bij elke verlaging van het verzuimpercentage met 1 procentpunt de helft van de bespaarde kosten terug konden krijgen (het startpunt was 5%). Dit betekende een mogelijke bonus van 21 tot 22% van het salaris per half jaar voor die werknemers die in die periode niet verzuimd hadden.

Bij Iveco Ford Trucks werd afgesproken dat bij een verzuimpercentage in het voorafgaande half jaar onder de 3,5% de eerste drie verzuimdagen volledig vergoed zouden worden. Dat gold niet voor werknemers die het voorafgaande jaar die twee of meer ziekmeldingen hadden gehad met een aantal verzuimdagen van 20 dagen of meer. Deze regeling gaf een jojo-effect: elke keer als het verzuim onder de 3,5% lag en de werknemers in aanmerking kwamen voor uitbetaling van de wachtdagen, gingen ze als gevolg daarvan meer verzuimen en verloren dan weer het recht op uitbetaling.

²⁸ EVANS A, WALTERS M. From absence to attendance. Second edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002.

- Een ruilmogelijkheid (dienst ruilen of vrije dag inzetten) lijkt de effectiviteit van prikkels te verbeteren. Dit is echter onvoldoende onderzocht.
- Een rechtvaardig vormgegeven prikkel sorteert meer effect dan een prikkel die werknemers als onrechtvaardig zien. De rechtvaardigheid heeft onder andere te maken met de reikwijdte: voor wie en in welke gevallen wordt de prikkel toegepast? Wat als rechtvaardig beoordeeld wordt, hangt van de situatie af.

Korte- en langetermijneffecten

Verzuimprikkels zijn in veel gevallen de eerste paar jaar effectiever dan op de langere termijn. In veel gevallen treedt uitdoving van het effect op, ook als de beloning of straf nog in werking is. Uitdoving is te verminderen door in de organisatie regelmatig aandacht te schenken aan het bestaan van de prikkel en de effecten ervan. Ook veranderen van de maatregel kan zorgen voor hernieuwde aandacht.

Compleet verzuimbeleid

Verzuimprikkels werken vooral als het bedrijf naast de prikkels een goed uitgebalanceerd verzuimbeleid heeft met aandacht voor preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie.

Belonen, straffen of combinatie

Uit de gedragsleer is bekend dat belonen vaak effectiever is dan straffen. Of dat voor verzuimprikkels ook geldt, is niet duidelijk. Uit één Amerikaans onderzoek bleek dat de combinatie van belonen en straffen het meest effectief was, gevolgd door alleen belonen. Straffen bleek het minst effectief. Werkgevers schatten de effecten van straffen vaak te hoog in. Straffen heeft meer effect op werknemers die vaak verzuimen dan op werknemers die weinig verzuimen.

Effectieve bonussen

Verschillende soorten bonussen hebben in de praktijk (soms) een positief effect: een aanwezigheidspremie, winstdeling naar aanwezigheid, loterijen voor werknemers met nulverzuim, extra ADV en vakantiedagen bij laag verzuim, beloning in natura. Waardering uitspreken voor werknemers die bijna altijd aanwezig zijn bleek echter ook zeer effectief, soms zelfs effectiever dan een financiële beloning.

Kader 18 *Winstdeling en extra vrije dagen afhankelijk van individueel verzuim*²⁹

"Duijvelaar Pompen kent een systeem van individuele winstdelingen. Afhankelijk van het ziekteverzuim wordt een korting toegepast op de winstdeling. Deze korting wordt gereduceerd indien er tijdens de voorafgaande twee jaar geen sprake was van een korting door ziekteverzuim. Ziekteverzuim door bedrijfsongevallen buiten de schuld van de werknemer wordt niet meegeteld.

Vanaf een verzuim van meer dan 3 dagen wordt men evenredig gekort op de winstdeling, oplopend tot een korting van 100% bij 22 dagen op jaarbasis. Gelijktijdig kan men bij een gering ziekteverzuim maximaal vijf extra snipperdagen of een gelijkwaardige financiële beloning verdienen. Ziekte-dagen kunnen omgeruild worden voor snipperdagen om aantasting van de winstdeling of bonus te verhinderen. Bij Duijvelaar Pompen hebben medewerkers veel vakantiedagen waardoor het ook mogelijk is om vakantiedagen te ruilen voor ziekte-dagen. (...) De medewerkers kunnen de bonus goed halen. Slechts bij 10% van het personeelsbestand wordt de bonus door een te hoog verzuim niet uitgekeerd."

²⁹ UIJL S den, ANDRIESSEN S. Goed werkgeverschap inzake omgang met ziekteverzuim. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, maart 2004. (<http://arboconvenanten.szw.nl/>)

Loondoorbetaling

Een hogere loondoorbetaling gaat samen met een hoger verzuim, een lagere loondoorbetaling met een lager verzuim. Dat blijkt uit veel studies naar dit onderwerp, zowel op bedrijfsniveau als op landelijk niveau. Veelal is niet gekeken naar mogelijke negatieve bijeffecten, zoals ziek doorwerken en intern verzuim.

Wachtdagen

Een bedrijf dat wachtdagen invoert, ziet vaak het aantal korte verzuimgevallen afnemen. De iets langere verzuimgevallen nemen soms echter toe, zodat het effect op de kosten neutraal of zelfs negatief kan zijn.

Ontslag en ontslagdreiging

Werkgevers die (binnen de wettelijke grenzen) hoog verzuimende medewerkers ontslaan, verlagen daarmee automatisch hun verzuim. Ontslagdreiging blijkt bij langdurig verzuim de werkhervatting te versnellen en dus de verzuimduur te bekorten. Ontslag is echter een lapmiddel; het overige verzuimbeleid heeft in zo'n geval onvoldoende gewerkt. Ook kan het negatief uitwerken voor chronisch zieken. Voorkomen van frequent en langdurig verzuim verdient natuurlijk de voorkeur.

4.2 Kosten, baten en bijeffecten

Kosten en baten

De invoering van negatieve verzuimprikkels levert meestal direct geld op. Dit omdat door de invoering van wachtdagen, een lagere loondoorbetaling of het inleveren van vakantiedagen het bedrijf minder kosten hoeft te maken. Dit geldt echter alleen als het verzuimpercentage niet stijgt. Bij wachtdagen is soms wel sprake van een stijging van het verzuimpercentage en dus van de kosten.

De kosten van het invoeren van een positieve verzuimprikkel zijn daarentegen vrij hoog. Als de invoering een vermindering van bijvoorbeeld 1 procentpunt ziekteverzuim tot gevolg heeft, dan zijn de baten snel groter dan de kosten³⁰. In een organisatie had de invoering van de arbeidsvoorwaardelijke prikkels ca. € 40.000 gekost en was het verzuim ruim 1 procentpunt gedaald. Dit laatste betekende dat ongeveer € 90.000 aan vervangingskosten was bespaard.

³⁰ VUUREN CV van. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 4: derde evaluatiemeting. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

Kader 19 Groepsbeloning bij verzuim

Bij een Amerikaans bedrijf werd een beloningssysteem voor aanwezigheid opgezet op groepsniveau.³¹ Als de totale unit twee weken volledig aanwezig was, dan konden alle unit-leden kiezen uit verschillende soorten beloning, zoals een bonus en een halve dag betaald vrij. De onderzoekers introduceerden dit systeem op een roterende wijze. In de weken waarin deze regeling van toepassing was bleek het verzuim 30 tot 80% lager dan in de weken waarin de regeling niet gold. Bij een ander Amerikaans bedrijf werd een systeem ingevoerd waarbij de totale afdeling vier weken volledig aanwezig moest zijn met als beloning meer weekenddagen vrij.³² Ook in dit bedrijf was een sterke daling van het ziekteverzuim zichtbaar.

³¹ BROWN N REDMON WK. The effects of a group reinforcement contingency on staff use of unscheduled sick leave. *Journal of Organizational Behavior Management* 1989;10(2): 3-17.

³² REID DH, SCHUH-WEAR CL, BRANNON ME. Use of a group contingency to decrease staff absenteeism in a state institution. *Behavior Modification* 1978;2(2): 251-266.

Denkt u bij de kosten ook aan de loonbelasting. Over bonussen moeten in bijna alle gevallen belasting en premies betaald worden, ook als het gaat om beloning in natura. Als u twijfelt, neemt u dan contact op met uw belastinginspecteur. In §6.5 gaan we nader in op de kosten en baten van verzuimprikkels.

Administratieve lasten

Bij het in beeld brengen van de te verwachten kosten van positieve prikkels is het belangrijk om rekening te houden met de administratieve lasten die de invoering van prikkels meebrengt. De administratieve lasten verschillen afhankelijk van de inhoud van de positieve prikkel waar men voor kiest. Zo zijn de lasten van een contante bonus hoger dan van een beloning in natura en deze zijn weer hoger dan de lasten van een bonus via de reguliere salarisbetaling. De te verwachten effecten op het ziekteverzuim zijn echter omgekeerd evenredig aan de kosten: een bonus 'handje contantje' of een beloning in natura geeft een rechtstreekse blijk van waardering en heeft dus meer impact dan extra geld op de salarisstrook.

Werksfeer en bespreekbaarheid

Een lager en minder frequent verzuim kan tot gevolg hebben dat het werkproces beter verloopt en dat werknemers minder hoeven invallen voor afwezige collega's. Vooral middenkader- en managementfunctionarissen melden positieve effecten op de bespreekbaarheid van het verzuim en het aanspreken van medewerkers door leidinggevenden en collega's op het verzuimgedrag. Dat laatste kan volgens werknemers in sommige gevallen leiden tot een verslechtering van de werksfeer, vooral bij verzuimprikkels op groepsniveau.³³

Houding ten opzichte van prikkels

De houding van werknemers tegenover verzuimprikkels is sterk afhankelijk van de beleving van de rechtvaardigheid van de arbeidsvoorwaardelijke prikkel. Een controversiële maatregel die een verzuimprikkel toch blijkt te zijn, maakt weerstanden en taboes op verzuimgebied (de eigen beïnvloedbaarheid van het verzuim) zichtbaar. Een negatieve prikkel wordt meer als onrechtvaardig beschouwd dan een positieve prikkel. Veel mensen vinden "ziek is ziek". En inderdaad heeft een werknemer een groot gedeelte van het verzuim niet zelf voor het kiezen. Chronisch zieken worden in de ogen van velen daarom dubbel gestraft door een negatieve prikkel. Een positieve prikkel kan, als deze

³³ VUUREN CV van. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 4: derde evaluatiemeting. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

met de juiste argumenten omkleed wordt, eerder als rechtvaardig worden gezien, vooral als expliciet wordt gezegd dat de prikkel een beloning is voor degenen die steeds het verzuim van collega's hebben opgevangen²⁰. In een onderzoek naar de mening van ambtenaren over het gebruik van verzuimprikkels bleken de medewerkers meer dan verwacht voor negatieve prikkels te zijn, maar ze vonden dat die niet toegepast moesten worden op mensen die echt ziek zijn. Medewerkers laag in de hiërarchie waren meer voor beloningen, hoewel er ook veel bijval was voor straffen van verzuim. Hoe hoger in de hiërarchie, des te meer de ondervraagde ambtenaren voor negatieve prikkels waren.³⁴

Intern verzuim en ziek doorwerken

Bij gebruik van verzuimprikkels moet u bedenken dat deze alleen de verzuimdrempel verhogen of de hersteldrempel verlagen. Symptoombestrijding - terugdringen van ziekteverzuim zonder iets aan de achterliggende oorzaken te doen - kan leiden tot intern verzuim (onproductieve aanwezigheid) en andere vormen van onwenselijk arbeidsgedrag zoals te laat komen, langer pauze nemen en boodschappen doen in werktijd. Een hoge verzuimdrempel kan ook leiden tot ziek doorwerken. Een werknemer die ziek doorwerkt kan nadelige effecten opleveren voor het bedrijf. Hij is gewoonlijk veel minder productief, maakt eerder fouten en ongelukken en kan soms andere werknemers besmetten. Ook kan te vroeg aan het werk gaan leiden tot hernieuwde en dan langduriger uitval.

Deze potentiële effecten van een hoge verzuimdrempel moet u dus meewegen in de maatregelen die u neemt: hoe zorgt u voor een goede middenweg zodat de drempel niet te laag is en daardoor veel verzuimmeldingen veroorzaakt, maar ook niet te hoog is en zo andere negatieve gevolgen heeft. Hoe u een optimale keuze kunt maken is niet uit onderzoek bekend. Een aanbeveling is om werknemers of hun vertegenwoordiging bij de vormgeving van verzuimprikkels te betrekken zodat u een inschatting kunt maken welk soort effect een prikkel zal hebben.

4.3 Wanneer prikkels inzetten

De basis om te overwegen of u een verzuimprikkel gaat inzetten is een verzuimanalyse (zie § 6.3). Aan de hand van die analyse kunt u bepalen wat u al doet om een eventueel verzuimprobleem op te lossen. Het kan

³⁴ Harvey en Nicolson (1993) in EVANS A, WALTERS M. From absence to attendance. Second edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002.

zijn dat verzuimprikkels daarbij nuttig zijn, maar dat is lang niet altijd het geval. Kort en lang verzuim vereisen een verschillende aanpak. Veel verzuimprikkels hebben vooral effect op het korte verzuim. Ze helpen verstoring van het werkproces te voorkomen. Ook bij een moeilijk te doorbreken ‘verzuimcultuur’ kan de inzet van prikkels nuttig zijn. Bij het beperken van langdurig verzuim ligt het gebruik van verzuimprikkels weer minder voor de hand.

Verzuimprikkels moet u ook niet inzetten als de basis van uw verzuimbeleid nog niet gelegd is (zie hoofdstuk 2). In de praktijk blijkt dat ze minder goed werken als een bedrijf nog weinig heeft gedaan aan verzuimprotocol en -begeleiding, arbobeleid en reïntegratie. Ze zijn dan vaak ook minder acceptabel voor de werknemers. Een andere reden om geen verzuimprikkels in te zetten kan zijn dat u onrust in uw organisatie wilt vermijden. Verzuimprikkels zijn controversiële maatregelen. Voor het eerst inzetten van prikkels zorgt bijna altijd voor veel discussie en ophef.

Er zijn zoals eerder aangegeven vraagtekens bij de duurzaamheid van het effect van verzuimprikkels. Voor een duurzaam effect zult u waarschijnlijk (ook) andere maatregelen moeten treffen. Verder geldt, dat als het verzuim in uw bedrijf al laag is, het altijd moeilijk is om het nog verder omlaag te brengen.

We adviseren u tenslotte de kosten/baten eerst goed in beeld te brengen. De kosten/baten van de inzet van verzuimprikkels kunnen positief uitvallen, maar ook negatief. Als het niet zeker is of u de mogelijke kosten kunt opbrengen, kan het verstandig zijn er niet aan te beginnen en voor andere maatregelen te kiezen.

Kader 20 Verzuimprikkel bij Afval Energie Bedrijf³⁵

Het Afval Energie Bedrijf in Amsterdam kende al enkele jaren een verzuim van rond de 12%. De directie vond dat onacceptabel. Het verzuim kostte op jaarbasis € 1,7 miljoen op een personeelsbestand van 260 medewerkers. Met een compleet en actief verzuimbeleid was al geprobeerd om het verzuim omlaag te krijgen. Uit een onderzoek van een extern bureau was echter gebleken dat de verzuimdrempel erg laag was, met veel grijs verzuim als gevolg. De directie achtte nu de tijd rijp voor drastischer ingrijpen.

De directeur stelde verschillende vernieuwende maatregelen voor, waaronder een verzuimprikkel en het aannemen van een bedrijfsverpleegkundige als casemanager van zowel de kortdurende als de langdurige zieken. De verzuimprikkel is als volgt vormgegeven: elke werknemer die zich in een kwartaal niet eenmaal ziek meldt, krijgt de maand na afloop van het kwartaal een bonus van € 150,- netto uitbetaald. Wie zich in één jaar vier kwartalen niet ziek meldt, krijgt een extra bonus van € 300,-. Op jaarbasis kan een fulltime werknemer zo maximaal € 900,- netto ontvangen, een parttimer naar rato. Een werknemer die echt door ziekte thuis moet blijven krijgt toch de mogelijkheid om voor de bonus in aanmerking te komen: hij heeft het recht om in plaats van een ziekmelding vakantiedagen op te nemen. Veel werknemers hebben een stukje meer aan vakantiedagen door veel overwerk. Het mes snijdt zo aan twee kanten: het Afval Energie Bedrijf brengt het stukje meer aan vrije dagen omlaag en de werknemer komt in aanmerking voor de bonus. Er is gekozen voor een financiële prikkel omdat volgens de OR de ervaring is dat werknemers bij het Afval Energie Bedrijf "graag iets doen in ruil voor geld", ondanks dat het gemiddelde loon niet echt laag is. Vrije dagen zou niet werken; die hebben ze vaak al te veel.

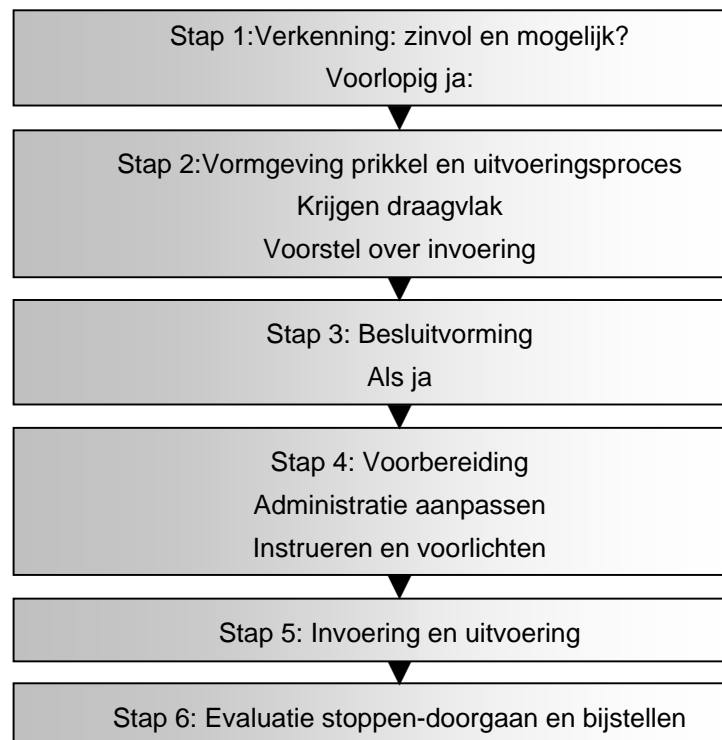
Het effect van de verzuimprikkel op het verzuimpercentage overtrof in 2002 alle verwachtingen. Er was een daling van het verzuim verwacht, maar niet een halvering. De verzuimdaling is natuurlijk niet alleen toe te schrijven aan de prikkel. De gelijktijdig genomen andere maatregelen hebben daarin ongetwijfeld ook een belangrijk aandeel gehad.

³⁵ ANDRIESSEN S, VUUREN CV van. Prikkel halveert verzuim bij Afval Energie Bedrijf. Gezond Werk (nieuwsbrief over arbo, verzuim en reïntegratie voor de sector gemeenten) 2003; (6): 6-8.

5 Stappenplan inzet verzuimprikkels

In de voorgaande hoofdstukken hebt u kunnen lezen wat verzuimprikkels zijn, welke mogelijkheden ze u bieden en waarvoor te waken bij de invoering ervan. U bent nu voldoende geïnformeerd om na te gaan of het invoeren van verzuimprikkels ook een goede keuze zou zijn voor uw organisatie. U kunt daarvoor gebruik maken van het stappenplan dat in dit hoofdstuk schematisch en in de volgende hoofdstukken uitgebreider aan de orde komt. TNO Arbeid heeft het stappenplan opgesteld op basis van onderzoek en praktijkervaring. Het stappenplan laat u eerst de vraag beantwoorden óf het een goede keuze is om verzuimprikkels in te voeren. Passen prikkels bijvoorbeeld bij het verzuim in uw organisatie, kunt u voldoende draagvlak krijgen voor invoering en zijn de randvoorwaarden op juridisch, financieel, organisatorisch en administratief vlak voldoende om met verzuimprikkels te starten? Lijken prikkels een goede keuze voor uw organisatie, dan leidt het stappenplan u langs de stappen die nodig zijn om de prikkels in te voeren. Tenslotte komt evaluatie en bijstelling aan de orde. Voldoen de prikkels aan de verwachtingen die u ervan had? Is er voldoende reden om door te gaan met het gebruik met prikkels en zo ja zijn er aanpassingen nodig aan de vormgeving en uitvoering?

Figuur 5.3: Stappenplan invoering verzuimprikkels



Kader 21 *Verzuimprikkels bij het Schoonmaak- en Glazenwassersbedrijf*³⁶

De CAO voor het Schoonmaak- en Glazenwassersbedrijf kent een combinatie van positieve en negatieve prikkels in verband met verzuim en aanwezigheid: bonusdagen bij geen verzuim en bij verzuim wachtdagen resp. niet volledig uitbetalen van de overige verzuimdagen.

"Artikel 35

De werknemer die gedurende de maanden januari t/m april, respectievelijk de maanden mei t/m augustus alsmede de maanden september t/m december van een kalenderjaar niet verzuimt wegens arbeidsongeschiktheid, heeft recht op 1 bonusdag/-dienst extra per genoemde viermaandelijke periode, met een maximum van 3 bonusdagen/-diensten per kalenderjaar. Voor werknemers die niet de volledige arbeidsduur werken, gelden deze rechten naar evenredigheid. Door een aangesloten arbeidsongeschiktheidsperiode van maximaal 6 weken, verliest de werknemer maximaal 1 bonusdag.

Arbeidsongeschiktheid als gevolg van arbeidsongevallen leidt niet tot het vervallen van bonusdagen. (...)"

De CAO kent wachtdagen (eerste en tweede ziektedag): maximaal drie dagen per jaar worden niet uitbetaald bij een dienstverband van korter dan zes maanden of bij een werkdag van vier uur of minder. Bij een dienstverband van zes maanden en meer en bij een werkdag van meer dan 4 uur ontvangt de werknemer 90% van het loon over deze meerdere uren.

Over de ziektedagen die niet als wachtdag worden aangemerkt, ontvangt de werknemer bij een dienstverband van minder dan een half jaar, een half tot twee jaar en twee jaar en meer respectievelijk 70%, 90% en 100% van het loon, maar wel tenminste het wettelijk minimumloon.

³⁶ CAO Schoonmaak- en Glazenwassersbedrijf 2003/2004.

6 Stap 1: verkenning

6.1 Wie betrekken

In de eerste stap verkent u of het invoeren van verzuimprikkels zinvol en mogelijk is. Het is praktisch als verschillende personen binnen en/of buiten de organisatie bij deze afweging betrokken worden. Wie dat moeten zijn, hangt sterk af van de grootte van de organisatie. Bij een groter bedrijf is het aan te bevelen om de volgende functies te betrekken:

- De directie/ het management voor het bepalen van het doel van de eventuele invoering van verzuimprikkels en voor het nemen van beslissingen.
- Personeelszaken voor de benodigde informatie over verzuimcijfers, verzuimbeleid en arbeidsvoorwaardelijke en juridische aspecten.
- De financiële afdeling voor het maken van kosten/ batenafwegingen.
- De Ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging in verband met het krijgen van draagvlak voor het plan.
- De arbodienst voor informatievoorziening en advies rondom verzuim en reïntegratie.
- Eventueel een externe adviseur voor ondersteuning.

In het MKB zal het volstaan om naast de directie de leidinggevenden en bijvoorbeeld een administrateur te betrekken.

In een groter bedrijf kan het handig zijn om een projectgroep in te stellen die onder andere de nodige informatieverzameling uitvoert. In de projectgroep kunnen de hierboven genoemde functies betrokken zijn. De directie of het management blijft echter verantwoordelijk voor de voortgang en de resultaten.

6.2 Doel prikkel

Wat wilt u bereiken met een verzuimprikkel? Dat is het eerste wat u moet vaststellen. Wilt u extreem laag verzuim belonen (zoals bij nulverzuim over langere tijd), wilt u extreem hoog verzuim bestraffen of wilt u alle werknemers beïnvloeden om wat minder te verzuimen? Wilt u de kosten van verzuim verlagen of vooral het aantal ziekmeldingen beperken, omdat die zo ingrijpen in het werkproces?

Kader 22 Voorbeeld van een verzuimanalyse

Verzuimgegevens 2003 (exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof)

	Aantal werknemers	Frequentie	Verzuim%	Gemiddelde verzuimduur	Nulverzuim%
Vestiging A	150	1,7	4,8	10,2	31,1
Totale bedrijf	4000	1,4	3,4	9,9	36,9

Uit de beschikbare gegevens blijkt, dat in vestiging A de gemiddelde frequentie van verzuim en het verzuimpercentage respectievelijk 20% en 40% hoger liggen dan bij de referentiegroep: het gehele bedrijf. In vestiging A verzuimen bovendien gemiddeld meer mensen dan in het totale bedrijf, want het percentage nulverzuim ligt lager. De verzuimduur verschilt niet veel. Er zijn geen gegevens beschikbaar over kort en lang verzuim.

Een verschil in verzuim kan samenhangen met een verschil in leeftijd en in functie. Ouderen en werknemers in lagere functies hebben gemiddeld een hoger verzuim. Bij vestiging A is de leeftijd gemiddeld lager dan in het totale bedrijf. De functiehogte (afgelezen aan de loonhoogte) is gemiddeld gelijk aan die in het totale bedrijf. Er is daarom reden om na te gaan wat de achtergrond is van het hogere verzuim bij de vestiging en welk beleid het verzuim bij vestiging A kan verlagen.

Als u weet wat u wilt bereiken is de vraag, of een verzuimprikkel de meest aangewezen methode is om uw doel te bereiken. Extreem hoog verzuim bij enkele werknemers kunt u immers ook aanpakken via bijvoorbeeld verzuimgesprekken en strikte begeleiding en controle. De kosten van verzuim worden vooral veroorzaakt door de lange verzuimgevallen en op dat gebied krijgt u het vaak al goede resultaten door de reïntegratie goed aan te pakken.

U kiest nu voorlopig een prikkel, op basis van uw doelstelling en de informatie van hoofdstuk twee en drie. Een belangrijke vraag daarbij is: past de verzuimprikkel die u op het oog hebt bij het verzuimpatroon van uw organisatie? Om dat vast te stellen moet u eerst het verzuim analyseren.

6.3 Analyse verzuimcijfers

Welke verzuimcijfers hebt u beschikbaar over uw organisatie? Om te beslissen over de inzet van verzuimprikkels zou u tenminste gegevens beschikbaar moeten hebben als het verzuimpercentage en de meldingsfrequentie, ook uitgesplitst naar bedrijfssonderdeel. Gegevens over nulverzuim zijn nodig als u een bonus op nulverzuim wilt invoeren.

Bij een analyse van het verzuim van uw organisatie hebt u bovendien referentiecijfers nodig: verzuimcijfers waartegen u uw verzuim kunt afzetten om te bepalen of uw organisatie hoog of laag zit. Soms heeft de arbodienst referentiecijfers beschikbaar van bedrijven in dezelfde branche en met ongeveer dezelfde bedrijfsgrootte. Soms stelt de brancheorganisatie referentiecijfers samen. In ieder geval heeft het CBS gegevens per branche beschikbaar op <http://www.cbs.nl>.

Ga na of uw cijfers en de referentiecijfers redelijk vergelijkbaar zijn. Gaat het bijvoorbeeld om verzuim inclusief of exclusief zwangerschap- en bevallingsverlof? Wordt verzuim van deeltijdwerkers op dezelfde manier berekend? Betreft het cijfers van het eerste ziektejaar, of zijn in het verzuimpercentage ook langere ziektegevallen betrokken? Gaat het om kalenderdagen of werkuren?

Zet vervolgens de eigen verzuimcijfers en referentiecijfers naast elkaar (zie kader 22). Hoe steken de eigen cijfers af bij de referentiecijfers? Is de meldingsfrequentie hoger, is het verzuimpercentage hoger, zijn beide hoger?

U gaat vervolgens na wat er bekend is over de achtergronden van het (hoge) verzuim. Denk daarbij aan zowel individuele factoren (zoals een slechte gezondheid, belastende privé-omstandigheden, motivatie, arbeidsconflicten) als factoren op bedrijfsniveau (bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden, stijl van leidinggeven, verzuimcultuur). De arbodienst kan u daarover gewoonlijk adviseren. Als het goed is, is dit niets nieuws voor u. Zo'n analyse behoort namelijk tot het standaard verzuimbeleid dat elke organisatie zou moeten uitvoeren.

6.4 Analyse verzuimbeleid

U weet nu of uw verzuim in vergelijking met andere vergelijkbare bedrijven hoog is en wat enkele achtergronden van het (hoge) verzuim zijn. Combineer dat nu met een beoordeling van uw huidige verzuimbeleid. Wat hebt u al gedaan om de al bekende oorzaken aan te pakken?

In §2.1 hebben we een checklist gegeven en tien tips voor een succesvol verzuimbeleid. Hoe steekt uw verzuimbeleid daar tegen af? Zijn er onderdelen waaraan u nu nog helemaal geen aandacht besteedt? Een hoge meldingsfrequentie pakt u bijvoorbeeld altijd eerst aan door een degelijk en goed nageleefd verzuimprotocol, ziekmelding bij de chef, regelmatig contact met én begeleiding van zieken en verzuimgesprekken. Bij een hoog verzuimpercentage (dus veel langdurig verzuim) waarborgt u altijd eerst dat u voldoende aandacht besteedt aan een analyse van elk langer ziektegeval, een plan van aanpak en vroegtijdige reïntegratie. Via een periodieke bespreking van verzuimcijfers houdt u bovendien in de gaten of sommige bedrijfsonderdelen hoger verzuimen dan andere. Dat kan wijzen op specifieke problemen.

Hebt u alle voor de hand liggende maatregelen uitgevoerd en is het verzuim naar uw oordeel nog steeds te hoog, dan kan het zinvol zijn om een verzuimprikkel in te voeren. Een andere aanleiding om aan verzuimprikkels te denken, kan zijn dat er in uw bedrijf een moeilijk te doorbreken ‘verzuimcultuur’ heerst.

Zorg dat u een verzuimprikkel selecteert die past bij uw doelstelling en het verzuimpatroon van uw organisatie. Prikkels voor leidinggevenden, beloning van aanwezigheid en niet volledig doorbetalen van het loon bij ziekte kunnen (in theorie) het verzuimpercentage beïnvloeden. Wachtdagen, beloning van nulverzuim en een afnemende bonus bij elke ziekmelding kunnen de meldingsfrequentie beïnvloeden. Dat is echter mede afhankelijk van een goed gekozen vormgeving.

6.5 Globale kosten/batenafweging

U hoopt natuurlijk dat met het invoeren van een verzuimprikkel uw verzuim gaat dalen en dat u daarmee kosten bespaart. U moet er echter mee rekening houden dat een bonus en malus zelf óók kosten en baten meebrengen. Bovendien zijn er eenmalige kosten vanwege de invoering. Denk bijvoorbeeld aan aanpassing van uw financiële administratie of van de software waarmee u verzuimcijfers berekent. Ook de instructie van degenen die de administratie moeten uitvoeren en de voorlichting van het personeel kunnen tijd en dus geld kosten. Tenslotte zijn er de maandelijkse uitvoeringskosten.

U berekent globaal de jaarlijkse kosten/baten door vast te stellen wat de effecten zijn bij de huidige verzuimcijfers en daling en een stijging van het verzuim. U schat ook de eenmalige kosten. In kader 23 ziet u hoe u dat kunt doen. Zijn de kosten lager dan de baten, dan gaat u verder.

6.6 Randvoorwaarden toetsen

Naast financiële randvoorwaarden zijn er ook randvoorwaarden op juridisch, technisch, organisatorisch en administratief terrein.

In §3.5 zijn we ingegaan op de juridische aspecten. U kunt de verzuimprikkel die u wilt invoeren daarop toetsen. Het gaat om de vraag of er geen CAO-bepalingen en andere wettelijke regelingen rond loondoorbetaling en vakantiedagen zijn die de invoering van deze prikkel verbieden. Positieve prikkels kennen gewoonlijk geen wettelijke beperkingen.

De technische, organisatorische en administratieve randvoorwaarden betreffen de volgende onderwerpen:

- Is de verzuimregistratie betrouwbaar en sluitend?
- Is het met de bestaande verzuimsoftware mogelijk om vast te stellen wie een bonus of malus zal ontvangen? Zo nee, is aanpassing mogelijk?
- Bij een financiële bonus of malus: is het met de bestaande salarisadministratie mogelijk bonussen en/of malussen te verwerken? Denk daarbij aan de noodzaak van aparte salarisstroomkjes.

Kader 23 Globale kosten-batenanalyse van invoeren verzuimprikkel

U berekent de volgende posten op jaarbasis:

1. Loonkosten verzuim of eigen risico nu.
2. Loonkosten verzuim of eigen risico bij verandering (stijging of daling) van het verzuimpercentage van één procentpunt (op basis van de gemiddelde loonkosten per werknemer), zonder de bonus/malus mee te rekenen.
3. Vervangingskosten nu.
4. Vervangingskosten bij verandering (stijging of daling) van het verzuimpercentage van één procentpunt.
5. Indien van toepassing: verzekeringspremie nu en bij stijging of daling van het verzuimpercentage met één procentpunt.
6. Kosten/baten van de bonus en/of malus bij het huidige verzuimpercentage, de huidige meldingsfrequentie en het huidige nulverzuim. Denkt u ook aan fiscale bijtellingen bij bonussen. Als u een prikkel wilt invoeren op basis van het aantal ziekmeldingen, moet u de kosten/baten van de bonus of malus met het huidige ziekmeldingenpatroon uitrekenen.
7. Kosten/baten van de bonus en/of malus bij verandering van (afhankelijk van de gekozen prikkel) het verzuimpercentage met één procentpunt, van de meldingsfrequentie met 0,1, van het nulverzuim met vijf procentpunt en van het aantal eerste, tweede etc ziekmeldingen met 5%.
8. Bereken nu de totale verzuimkosten van de huidige situatie (stap 1 + 3 + 5 + 6).
9. Bereken de totale kosten bij stijging én bij daling van de verzuimcijfers met één, twee, drie, vier of vijf van de bij punt vijf berekende eenheden (totaal van stap 2, 4, 5 en 7).
10. Schat de eenmalige kosten (aanpassing (financiële) administratie, verzuimregistratie, instructie, voorlichting).
11. Schat de uitvoeringskosten.
12. Beoordeel of u de kosten bij alle berekende verzuimscenario's kunt dragen en of de mogelijke baten opwegen tegen de inzet die u moet plegen om de prikkel in te voeren en de kosten die ermee gepaard kunnen gaan.

- Hoeveel tijd kost het en is de personele bezetting voldoende om de prikkel periodiek te berekenen en uit te keren?
- Bij een beloning in natura: kunt u de uitreiking organiseren, hoeveel tijd kost het?

Dit soort zaken speelt meer bij een groot dan bij een klein bedrijf. In een klein bedrijf is de berekening en toekenning desnoods handmatig mogelijk en kost weinig tijd.

6.7 Inschatten draagvlak

In hoofdstuk 3 zijn we al ingegaan op de weerstand die de introductie van een verzuimprikkel kan oproepen. Het is belangrijk dat u in een vroeg stadium inschat hoe uw werknemers op een dergelijke maatregel zullen reageren. Dat kan door uw plannen voor te leggen aan de OR of personeelsvertegenwoordiging, of in een kleiner bedrijf aan enkele werknemers van wie u weet dat ze de stemming onder uw personeel kunnen inschatten. Leg uit wat u van plan bent en waarom. Als u de voorgaande stappen gevolgd heeft, bent u in staat een goede onderbouwing te geven: wat heeft u al aan verzuimmaatregelen ingevoerd en met welk effect, wat weet u over de achtergronden van het verzuim, hoe staat het met de verzuimcijfers, waarom denkt u dat juist verzuimprikkels effect zullen hebben, wat is er in het algemeen bekend over de effecten van verzuimprikkels?

6.8 Beslissing: door naar stap 2?

U hebt nu vastgesteld hoe het ervoor staat met uw verzuimcijfers en de achtergronden van het verzuim, wat u al aan verzuimmaatregelen hebt toegepast en met welk resultaat, wat voor prikkel u daarom zou willen invoeren en met welk doel precies, of dat betaalbaar is en uitvoerbaar en wat uw personeel globaal van zo'n prikkel vindt. U neemt nu de beslissing of een verzuimprikkel nog steeds de moeite waard lijkt. Zo ja, dan gaat u door naar stap 2. Zo nee, dan zult u andere wegen moeten vinden om uw verzuimprobleem, zo dat bestaat, op te lossen.

7 Stap 2: Vormgeving en draagvlak

7.1 Vormgeving van de prikkel

U gaat nu in meer detail naar de vormgeving van de prikkel kijken. Het gaat daarbij om de aspecten die we in §3.1 besproken hebben. Van lang niet alle aspecten is bekend wat effectief is. Wat wel bekend is vindt u uitgebreider beschreven in hoofdstuk 4 en Bijlage A. Verspreid over het boekje vindt u in verschillende kaders voorbeelden van manieren hoe andere organisaties hun prikkels hebben vormgegeven. Voor de volgende aspecten maakt u in ieder geval een keuze:

- een prikkel gericht op leidinggevenden of op werknemers of beiden;
- indien gericht op werknemers: een bonus en/of malus per individu, per bedrijfsonderdeel of voor het bedrijf als geheel;
- belonen, straffen of beide;
- het type arbeidsvoorwaarde in de prikkel;
- het type verzuim in relatie tot de prikkel (nulverzuim, ziekmeldingen, ziektedagen, verzuimpercentage);
- een prikkel met of zonder “ruilmogelijkheden” (ruilen van diensten of inzetten vrije dagen” om bonus te behouden of malus te ontlopen);
- de reikwijdte (op wie van toepassing? Op welk soort verzuim/afwezigheid van toepassing? Eventuele uitzonderingen als bedrijfsongevallen);
- de beoordelingstijd en het moment van toepassen/ uitbetalen;
- de looptijd.

Er zijn voorbeelden waarin werknemers die kort in dienst zijn sterkere malussen krijgen bij verzuim dan werknemers die langer in dienst zijn (zie kader 15 en 21). Ook zijn er voorbeelden waarbij werknemers die in het verleden minder verzuimden een hogere loondoorbetaling of winstdeling of minder wachtdagen kregen dan werknemers die meer verzuimden (zie kader 18).

Kader 24 Weerstand tegen invoering verzuimprikkel verminderen³⁷

- Vroegtijdig betrekken van personeelsleden en leidinggevenden en duidelijk maken dat inbreng nog mogelijk is.
- Goede communicatie over de plannen: de vormgeving van de prikkel, het invoeringsproces en de resultaten.
- Goed luisteren en verduidelijken, objectief blijven, geen defensieve houding aannemen.
- Rekening houden met essentiële waarden (tradities en identiteit) van het bedrijf.
- Aantonen van deugdelijkheid en haalbaarheid van de plannen.
- Twijfel kunnen uitspreken: de werknemer kan daarmee zijn zorgen uitspreken en de manager kan daaruit informatie over valkuilen halen.
- Concentreren op de positieve aspecten van de plannen in plaats van op problemen.
- De prikkel invoeren als experiment.
- Een voldoende lange voorbereidingstijd nemen (ongeveer een half jaar).

³⁷ LIPPITT R. Het gebruik van weerstand als een positieve bron voor vernieuwing. In: COZIJNSEN AJ, VRAKKING WJ. Handboek voor strategisch innoveren: een internationale balans. Deventer: Kluwer/NIVE, 1986; COZIJNSEN AJ, VRAKKING WJ. Ontwerp en invoering, strategieën voor organisatieverandering. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom, 1995; VUUREN T van, ANDRIESEN S. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 1. Amsterdam: NIA TNO, 1997; VUUREN CV van. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 4: derde evaluatiemeting. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

7.2 Draagvlak krijgen

Het kan zijn dat uw personeel in eerste instantie negatief reageert op uw plannen. U moet dan afwegen of u het traject wilt doorzetten, met de kans op een periode van onrust onder het personeel. U kunt overigens veel doen om onrust te voorkomen. Uit onderzoek is veel bekend over manieren om weerstand onder personeel tegen veranderingen, en tegen verzuimprikkels in het bijzonder, te verminderen (zie kader 24). Bovendien is een maatregel vaak effectiever als u uw werknemers (en leidinggevendenden) bij de vormgeving betreft. Ook blijkt een ondernemingsraad eerder akkoord te gaan met een verzuimprikkel als het om een pilot gaat.

7.3 Voorstel voor invoering

Als u een keuze hebt gemaakt voor een bepaalde prikkel, maakt u een voorstel voor invoering. Daarin beschrijft u kort wat de aanleiding was om een verzuimprikkel te willen invoeren en uw analyse van de situatie (de verzuimcijfers, verzuimanalyse, analyse van het bestaande beleid). U beschrijft welke prikkel u wilt invoeren en waarom. U stelt een tijdpad voor, waarbij u zo nodig rekening houdt met het besluitvormingsproces bij de ondernemingsraad en u tijd inruimt voor voorlichting aan leidinggevendenden en werknemers en aanpassingen in uw administratie en verzuimregistratie.

Kader 25 Verzuimprikkels en de OR³⁸

Bij het Amsterdamse Afval Energie Bedrijf was het verzuim erg hoog (12%). De noodzaak om daar iets aan te doen was daarom groot. Er waren al veel maatregelen genomen, maar die hadden te weinig effect. De verzuimdrempel was te laag, bleek uit extern onderzoek. De directeur had van een andere organisatie gehoord dat ze goede ervaringen hadden met een verzuimprikkel en besloot dat ook in te voeren. Gezien de CAO waren alleen positieve prikkels mogelijk. In november legde hij het plan voor aan de OR. De maatregel zou om administratieve redenen op 1 januari in moeten gaan.

Er waren bij de OR bedenkingen over het feit dat langdurig en chronisch zieken weinig kans op een bonus hadden, maar de directie benadrukte dat het om een beloning van aanwezigheid ging; het was niet de bedoeling om zieken te straffen. De OR wilde toch akkoord gaan, omdat het een grote (potentiële) verbetering van de arbeidsvoorwaarden betrof: de voorgestelde bonus was erg hoog (€ 150 per kwartaal en € 300 per jaar extra bij nulverzuim).

De OR bedong wel dat ze bij een aanvraag voor verlenging (de maatregel was voor één jaar ingesteld) een langere beslisperiode zou krijgen.

³⁸ ANDRIESEN S, VUUREN CV van. Prikkel halveert verzuim bij Afval Energie Bedrijf. Gezond Werk (nieuwsbrief over arbo, verzuim en reïntegratie voor de sector gemeenten) 2003; (6): 6-8.

8 Stap 3: Besluitvorming

Hoe de besluitvormingsfase eruit ziet, hangt af van de grootte van uw bedrijf. In een klein bedrijf bespreekt u het plan met uw leidinggevenden, past het plan op basis daarvan aan en stelt vast wanneer het ingaat.

In een groter bedrijf legt u het plan voor aan het management en aan de ondernemingsraad (u bent verplicht een wijziging in het verzuimbeleid ter instemming voor te leggen aan de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging). Leidinggevenden hebben gewoonlijk minder problemen met verzuimprikkels dan werknemers. Gezien het karakter van de maatregel zal de ondernemingsraad in weinig gevallen in één keer akkoord gaan. U zult moeten onderhandelen, zowel over het punt van invoeren van een verzuimprikkel op zich - en eventueel "wisselgeld" als het om een negatieve prikkel gaat - als over de vormgeving en randvoorwaarden (zie kader 25). Een goede voorbereiding betaalt zich op dit moment terug. Als u het plan goed onderbouwd hebt, kunt u uw voorstel beter beargumenteren en laten zien waarom juist deze maatregel voor dit bedrijf op dit moment effectief lijkt. Gaat de ondernemingsraad akkoord, dan kunt u verder gaan met de voorbereiding. Zorgt u in ieder geval dat de uiteindelijke regeling goed is vastgelegd, zodat er geen twijfel kan bestaan welke regels precies gelden. Het gaat immers om (bijzondere) arbeidsvoorwaarden. Leg ook vast wanneer u de maatregel evalueert.

9 Stap 4: Voorbereiding

Taakverdeling

U stelt nu vast wie de volgende taken gaat uitvoeren:

- (zo nodig) aanpassen van de (financiële) administratie;
- (zo nodig) aanpassen van de verzuimregistratie;
- (zo nodig) aanpassen van het verzuimprotocol;
- instrueren van degenen die over de bonus of malus moeten beslissen en die ze moeten toepassen;
- de voorlichting over de nieuwe maatregel;
- periodiek vaststellen wie de bonus of straf krijgt;
- de straf toepassen en/of de bonus uitbetalen;
- het onder de aandacht houden van de maatregel;
- de evaluatie van de maatregel.

Aanpassen van administratie en verzuimregistratie

Zorg dat u de administratieve verwerking van de prikkel zo inricht dat hij betrouwbaar is, dus met zo weinig mogelijk fouten in de toepassing. Dat begint natuurlijk met de ziekmelding. Hebt u uw ziekmeldingsprocedure zo ingericht dat elke ziekmelding goed verwerkt wordt? Is er voldoende controle op de aanwezigheid van personeelsleden? Kunt u waarborgen dat het verzuim voor iedereen op dezelfde manier wordt geregistreerd?

Uw verzuimregistratie moet ook de benodigde managementinformatie kunnen opleveren zodat u kunt vaststellen wat het effect van de ingevoerde prikkel is.

Organisatie van de toepassing

Een geautomatiseerde toepassing kost in de voorbereiding meer tijd en geld, maar later minder. Als er handmatige handelingen plaatsvinden, bijvoorbeeld het persoonlijk uitdelen van beloningen, dan moet u nagaan hoeveel extra tijd dat kost en of degene die dat tot taak krijgt het erbij kan doen in zijn takenpakket. Hoe sneller een bonus of malus op gedrag volgt, hoe effectiever. Zorg dus voor een tijdige toepassing/ uitbetaling.

Manier van aanbieden

Voor de effectiviteit maakt het uit op welke manier u de bonus of malus "toedient". Hoe meer speciale aandacht u elke keer voor de prikkel krijgt, hoe beter.

Bij een financiële bonus kunt u voor een apart loonstrookje zorgen. Dat valt veel meer op en zorgt voor veel meer aandacht voor de beloning dan

een extra bedrag op het gewone loonstrookje. U kunt ook bijvoorbeeld maandelijks een brief sturen aan de personeelsleden die een bonus ontvangen. De extra aandacht heeft op zich al een effect op verzuim, blijkt uit onderzoek. U kunt ook personeelsleden die (vaak) in aanmerking zijn gekomen voor een bonus publiekelijk in het zonnetje zetten of door de leidinggevende een schouderklopje laten geven.

Gebruikt u een malus of een bonus die bij elke ziekmelding afneemt, dan kunt u zorgen dat de leidinggevende bij elke ziekmelding aan de werknemer informatie geeft over de bonus of malus en de hoogte daarvan. Hebt u een prikkel met "ruilmogelijkheden", dan legt de leidinggevende bovendien bij elke ziekmelding aan de werknemer de keuze voor om een vakantiedag op te nemen of om diensten te ruilen.

Voorlichting aan personeel

Informatie komt beter over als deze op verschillende manieren en herhaald overgebracht wordt. We raden u daarom aan om informatie over de prikkel zowel mondeling te geven (personeelsbijeenkomst, werkoverleg) als schriftelijk (persoonlijke brief aan ieder personeelslid, bedrijfsblad, op prikbord). In bepaalde gevallen kan een ludieke actie extra goede aandacht geven aan de nieuwe maatregel. Werknemers die niet weten dat er een verzuimprikkel is, worden in hun verzuimgedrag niet beïnvloed door die regeling!

10 Stap 5: Invoering en uitvoering

Als de maatregel ingaat zijn er twee zaken waarop u moet letten, namelijk dat de leidinggevenden en werknemers voldoende aandacht voor de prikkel houden en dat u de resultaten terugkoppelt naar alle betrokkenen. Het is het meest praktisch om deze twee zaken te koppelen. Verder moet u natuurlijk in de gaten houden of de (administratieve) uitvoering zonder problemen verloopt.

Feedback van en aan leidinggevenden

Leidinggevenden horen periodiek cijfers te krijgen zodat ze weten hoe het beleid uitpakt. In dit geval gaat het om cijfers over de toepassing van de prikkel in de voorafgaande periode (hoe vaak, bij welke groepen personeel), verzuimcijfers en kosten en baten. Net als bij verzuimprikkels geldt ook voor dit soort managementinformatie, dat hoe sneller dit gegeven wordt na afloop van een periode, des te effectiever. Bijsturen van beleid is dan sneller mogelijk. Van uw leidinggevenden kunt u vernemen hoe de werknemers reageren op de toepassing en of het onderwerp leeft.

Feedback aan werknemers

Ook aan uw werknemers geeft u periodiek informatie: hoe vaak zijn de prikkels toegepast, hoe staat het met het verzuim en werkt de maatregel kostenbesparend? U kunt dergelijke informatie weer op verschillende manieren geven: in een personeelsblad, tijdens werkoverleg, in een (feestelijke / ludieke) bijeenkomst.

Feedback van en aan de OR en de arbodienst

De ondernemingsraad hoort periodiek informatie over de prikkels te krijgen. Dat kan dezelfde informatie zijn als die leidinggevenden ontvangen. Ook in uw overleg met de arbodienst bespreekt u de resultaten van de ingevoerde maatregel. Zowel van de OR als de arbodienst kunt u vaak horen hoe werknemers de regeling ervaren en ermee omgaan.

Kader 26 Analyse verzuimcijfers bij evaluatie³⁹

	Jaar vóór invoering				Jaar van invoering			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Kwartalen								
Verzuim%								
Gem. frequentie								
Nulverzuim%								

Kosten/batenanalyse bij evaluatie

	Voor	Na	Verschil
Loonkosten verzuim ⁴⁰	x	x	x
Kosten bonus	-	x	x
Vervangingskosten	x	x	x
Betaalde verzekeringspremie ⁴¹	x	x	x
Periodieke uitvoeringskosten	-	x	x
			+
Totaal			x
Éénmalige kosten invoering			x -
Resultaat			

³⁹ Welke cijfers u precies nodig hebt bij de evaluatie hangt af van de gekozen verzuimprikkel.

⁴⁰ Houd zo nodig rekening met veranderingen in de omvang van het personeel.

⁴¹ In veel gevallen zal de verzekeringsmaatschappij de premie bij een verzuimdaling pas later doorvoeren.

11 Stap 6: Evaluatie en bijstellen

11.1 Evaluatie kost tijd en geld

Er zijn altijd redenen om een ingevoerde maatregel, zoals een verzuimprikkel, niet te evalueren. Evaluatie kost altijd tijd en geld. Je moet gegevens verzamelen, zoals verzuimcijfers en financiële gegevens, en een kosten-batenanalyse uitvoeren. Leidinggevenden hebben het vaak te druk met andere zaken. Bovendien kost de eventueel noodzakelijke aanpassing van de maatregel ook weer tijd. Binnen een bedrijf kan er daarom weinig animo zijn om een evaluatie uit te voeren.⁴² Toch is evaluatie belangrijk. Als een maatregel niet of weinig effectief is, is er reden om de verzuimmaatregel bij te stellen of te vervangen door een betere. Verzuimkosten zijn immers een belangrijke kostenpost. Een aanwezigheidsbonus kan daarnaast een behoorlijke extra kostenpost zijn, die alleen gerechtvaardigd is als de kosten/baten positief uitvallen. Verder hebben werknemers ook recht op effectieve maatregelen die hen zo veel mogelijk recht doen.

11.2 Wat evalueren en hoe

Een verzuimprikkel evalueert u op verschillende punten, namelijk:

- het effect op de verzuimcijfers (frequentie, percentage, nulverzuim; zie kader 26);
- de kosten/baten (zie kader 26);
- hoe het uitvoeringsproces verloopt (administratie, toepassing / uitbetaling, feedback, aandacht vasthouden);
- effect op het primaire proces (productiviteit, dienstverlening, kwaliteit), de werksfeer, de verzuimcultuur;
- eventuele ongewenste bijeffecten, zoals arbeidsonrust, ziek doorwerken of intern verzuim;
- voldoet de maatregel aan de verwachtingen van de betrokkenen?

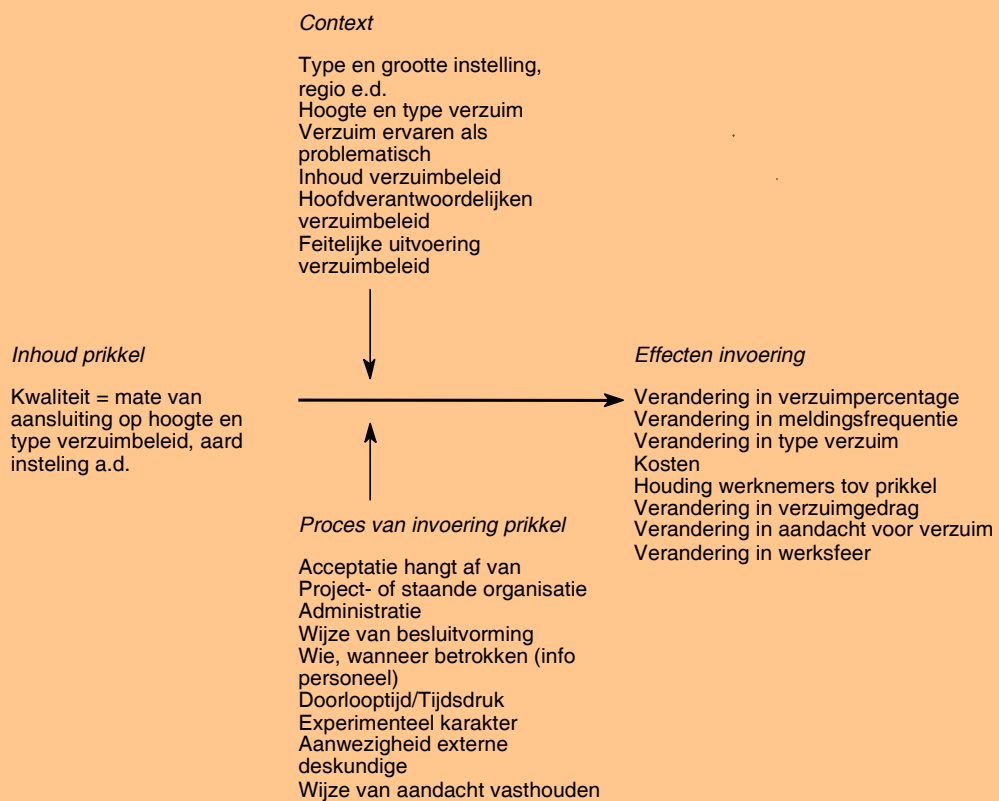
Een goed moment om een dergelijke maatregel te evalueren is na een jaar. De directie en het management zijn verantwoordelijk voor de uitvoering. Sommige effecten zijn gemakkelijker vast te stellen dan andere. Veranderingen in het verzuim en op de kosten kunt u cijfermatig vaststellen. Dat geldt vaak ook voor veranderingen in productiviteit,

⁴² CORBY S, WHITE G, DENNISON P, DOUGLAS F, DRUKER J, MEERABEAU E. Does it work? Evaluating a new pay system. London: The Business School, University of Greenwich, 2002.
<http://www.gre.ac.uk/schools/business/publishing/New Pay System/title.html>

Kader 27 Factoren die de effectiviteit van prikkels beïnvloeden

Volgens Van Vuuren zijn er drie groepen factoren die een rol spelen bij de effectiviteit van verzuimprikkels: de inhoud van de prikkel, de context en het invoeringsproces.

Figuur 11.1 Analysemodel van Van Vuuren⁴³



⁴³ VUUREN CV van. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 4: derde evaluatiemeting. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

dienstverlening en kwaliteit. Of de veranderingen het effect zijn van de ingevoerde maatregel of van andere factoren (zoals de economie, de werkgelegenheid, andere ingevoerde maatregelen, veranderingen in het management) is vaak een kwestie van inschatten. Leidinggevenden kunnen tijdens werkoverleg met hun werknemers bespreken hoe zij dat zien. Dat geldt ook voor veranderingen in werksfeer, verzuimcultuur, ziek doorwerken en intern verzuim. Onderwerpen die te gevoelig zijn om tijdens werkoverleg aan de orde te stellen kunt u eventueel schriftelijk en anoniem met een vragenlijst (laten) evalueren. Om de veranderingen goed te kunnen vaststellen zou u dat zowel vóór als na invoering moeten doen. Voert u periodiek een werknemerstevredenheidsonderzoek uit, dan kunt u dit onderwerp daarin meenemen. U kunt ook aan de OR, P&O-functionarissen en arbodienstmedewerkers vragen welke geluiden zij van werknemers en leidinggevenden over de maatregel hebben gehoord.

11.3 Stoppen of doorgaan

De informatie die de evaluatie u oplevert moet u in staat stellen om te beslissen of voortzetten van de maatregel nuttig is. Is de opbrengst voldoende en de negatieve bijwerkingen niet te groot? Bij deze afweging betreft u in ieder geval het management/ de leidinggevenden en de ondernemingsraad. Het ligt ook voor de hand het met uw arbodienst te bespreken.

Wilt u stoppen, dan moet u deze verandering wellicht weer ter instemming voorleggen aan de ondernemingsraad. Dat geldt niet als het een pilot of een tijdelijke maatregel betrof. Houdt u er ook rekening mee dat stoppen van een bonus negatieve reacties van werknemers kan oproepen. Dat geldt sterker als de maatregel al langer in werking is. Werknemers gaan de bonus dan als een vast onderdeel van hun inkomen zien. Het is voorstelbaar dat het stoppen van een malus een verzuimverhoging tot gevolg heeft. Er is immers een samenhang tussen uitkeringshoogte en verzuim. Betrek dat bij uw afwegingen.

Ziet u voldoende redenen om door te gaan, overweeg dan of de prikkel zelf of de uitvoering ervan aanpassing behoeven. Aanpassing kan nodig zijn om de effectiviteit te verbeteren. Zie kader 27 voor de drie groepen factoren die bij de effectiviteit een rol spelen. Verandering van de prikkel kan ook nodig zijn om de aandacht van de betrokkenen weer meer bij de maatregel te krijgen.

Bijlage A: Onderzoek naar verzuimprikkels

We bespreken in deze bijlage de uitkomsten van Nederlandse en buitenlandse studies naar het effect van verzuimprikkels. Een punt van aandacht daarbij is, dat de resultaten van buitenlands onderzoek niet altijd rechtstreeks te vertalen zijn naar de Nederlandse situatie. Andere landen hebben andere vormen van sociale verzekering bij ziekte (vaak veel minder hoge en minder lange loondoorbetaling), een andere bedrijfscultuur en andere regelingen rond ziekmelding (bijvoorbeeld met doktersattesten). Toch kan buitenlands onderzoek leerzaam zijn.

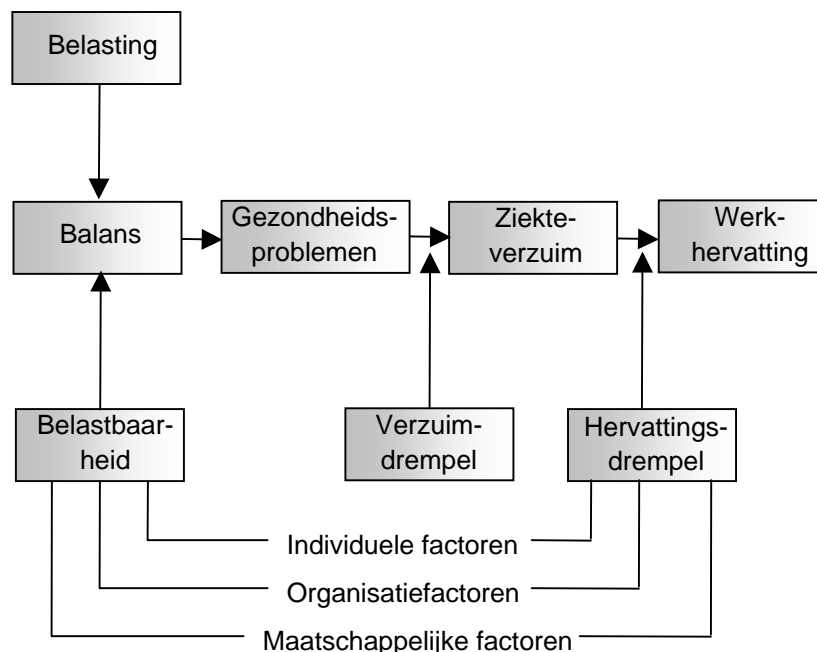
De verzuimdrempel

Veerman⁴⁴ heeft een model gemaakt dat laat zien welke factoren een rol spelen bij de beslissing van een werknemer om zich al dan niet ziek- of weer beter te melden (zie figuur A.1). In dit model bepaalt de hoogte van de verzuimdrempel of een werknemer zich ziek meldt of niet. De hoogte van de verzuimdrempel wordt bepaald door de verzuimbehoefte (de binding met het werk) en de verzuimgelegenheid: de formele regelingen rond ziekteverzuim die los van de persoon staan, zoals de wettelijke regelingen en de arbeidsvoorwaarden bij ziekteverzuim en de controle bij verzuim.

Verzuimprikkels beïnvloeden de verzuimgelegenheid en verhogen daarmee de verzuimdrempel (vooral prikkels die nulverzuim belonen of met elke ziekmelding een afname van een bonus of toename van malus tot effect hebben). Het niet volledig doorbetalen van het loon bij ziekte is een prikkel die bovendien de hervattingsdrempel, en daarmee de verzuimduur en het verzuimpercentage kan beïnvloeden.

⁴⁴ In: SMULDERS PGW, VEERMAN, red. Handboek ziekteverzuim: gids voor de bedrijfspraktijk. Den Haag, Delwel Uitgeverij, 1990.

Figuur A.1: Proces van ziek worden, verzuimen en werkhervatten (afgeleid van Veerman, 1990)



Lessen uit de gedragsleer

Er zijn twee eenvoudige sociaal psychologische wetmatigheden met betrekking tot straf en beloning. Gedrag dat gevolgd wordt door beloning, zal vaker voorkomen (versterkt worden). Gedrag dat gevolgd wordt door straf, zal vaker achterwege blijven. Straf kan leiden tot vermijdingsgedrag: de gestrafte gaat ander - ook ongewenst - gedrag vertonen. Dat komt omdat er bij straffen geen versterking is van het gewenste gedrag.⁴⁵ Ook bij verzuimprikkels lijkt te gelden dat positieve prikkels vergeleken met negatieve prikkels op de langere termijn minder ongewenst gedrag als bijeffect opleveren.⁴⁶

Effectiviteit van beloning en uitdoving

Het blijkt dat als een beloning voor gewenst gedrag weggenomen wordt, het effect ervan op den duur verdwijnt. Dat wordt uitdoving genoemd. Hoe snel uitdoving optreedt, hangt af van het gekozen systeem om de prikkel toe te passen⁴⁵. Als een beloning gegeven wordt na elke keer dat iemand gewenst gedrag vertoont, dan leert diegene het gewenste gedrag snel, maar treedt bij stoppen van de beloning heel snel uitdoving van het gewenste gedrag op. Als gewenst gedrag niet altijd een beloning

⁴⁵ SKINNER BF. The behavior of organisms: An experimental analysis. New York: Appleton-Century, 1938; SKINNER BF. Science and human behavior. New York: Macmillan, 1953.

⁴⁶ HARRISON DA, MARTOCCHIO JJ. Time for absenteeism: a 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. Journal of Management 1998; 24(3):305-350.

oplevert, dan leert de betrokkene het gewenste gedrag minder snel, maar treedt bij stoppen van de beloning ook minder snel uitdoving op.

Er zijn bedrijven die de ervaring hebben dat het effect van een verzuimprikkel niet alleen na opheffen van die prikkel vermindert, maar al tijdens de toepassing. Naar de uitdoving van verzuimprikkels tijdens de toepassing is voor zover bekend geen onderzoek gedaan. Sommige bedrijven zeggen dat het effect na enige tijd, bijvoorbeeld twee jaar, afneemt. Bij andere bedrijven die verzuimprikkels gebruiken blijft het verzuim echter al jaren laag. Waarschijnlijk is er minder uitdoving als de verzuimprikkel via duidelijke informatievoorziening goed onder de aandacht van de werknemers blijft. Van Silfhout beschrijft dat prestatiebeloning meer invloed heeft als de koppeling tussen prestatie en beloning duidelijker is.⁴⁷ Bij een bedrijf dat al langer een verzuimprikkel heeft, kan de aandacht voor de prikkel verminderd zijn, zodat de koppeling met verzuim niet meer goed aanwezig is.

Belonen op een willekeurig tijdstip, in plaats van elke keer dat het gedrag voorkomt, zorgt ervoor dat uitdoving minder snel optreedt. Er is voor zover bekend in Nederland geen ervaring met het op willekeurige momenten geven van beloning voor aanwezigheid, en of werknemers dat acceptabel vinden. Eén Amerikaans onderzoek beschrijft wel een dergelijk beloningssysteem.⁴⁸ Dat betrof een regeling voor verpleegkundigen die een contante bonus kregen voor drie opeenvolgende weken van volledige aanwezigheid, of voor volledige aanwezigheid op acht toevallig gekozen dagen in die drie weken. Beide systemen leidden tot een significante daling van het verzuim. In de VS is daarnaast ervaring met loterijssystemen voor het belonen van aanwezigheid.

Effectiviteit van straffen

Over de effectiviteit van straffen om gedrag te beïnvloeden is het volgende bekend⁴⁹:

- Hoe sneller straf op ongewenst gedrag volgt, des te effectiever.

⁴⁷ SILFHOUT RK van. De effectiviteit van prestatiebeloning. *Gedrag en Organisatie* 1995; 8(6): 399-418.

⁴⁸ STEPHENS TA, BURROUGHS WA. An application of the operant conditioning to absenteeism in a hospital setting. *Journal of Applied Psychology* 1978; 63(4): 518-521.

⁴⁹ Arvey en Ivancevich (1980) in RHODES R, STEERS M. *Managing Employee Absenteeism*. Reading Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company, 1990.

- Straf van middelmatige sterkte is effectiever dan lichte of strenge straf; straf is effectiever als hij gegeven wordt door iemand die een nauwe en vriendschappelijke relatie heeft met de gestrafte.
- Straf is effectiever als deze systematisch gegeven wordt na ongewenst gedrag.
- Straf is effectiever als hij door één persoon op dezelfde manier naar verschillende werknemers wordt toegepast en als verschillende personen de straffen op dezelfde manier toepassen.
- Straf is effectiever als de redenen voor het straffen duidelijk bekend zijn gemaakt en als de werknemer goed weet welk gedrag welke consequenties heeft.
- Straf is effectiever als alternatief wenselijk gedrag mogelijk is en als dat alternatieve gedrag beloond wordt.

Deze wetmatigheden komen uit de gedragsleer van onder andere Skinner en zijn vaak onderzocht met eenvoudig gedrag en onder gecontroleerde omstandigheden. Verzuimprikkels hebben betrekking op aanwezigheids- en verzuimgedrag van werknemers in een bedrijf of instelling. Dat is heel complex gedrag waarop behalve de prikkel veel andere factoren van invloed zijn. Daarom leidt belonen van aanwezigheid of straffen van verzuim niet altijd tot een lager verzuim. Dat hangt af van de vormgeving van de prikkel en van de overige omstandigheden.

Opportunistisch keuzegedrag

Mensen kiezen in een bepaalde situatie gewoonlijk dát gedrag uit alle mogelijkheden, dat qua consequenties het meeste nut oplevert: met de meeste positieve en de minste negatieve effecten.⁵⁰ Die consequenties kunnen per persoon en per situatie verschillen. Voor een werknemer kan de keuze bijvoorbeeld bestaan uit naar het werk gaan en goed presteren, naar het werk gaan en weinig presteren en zich ziek melden. Elke keuze kan verschillende consequenties hebben voor een werknemer. Als een werknemers zich ziek meldt terwijl hij zich niet helemaal goed voelt kan dat enerzijds betekenen dat hij minder inkomsten krijgt (vanwege een verzuimprikkel), maar anderzijds dat hij minder stress ervaart van het werk en dat hij gemakkelijker huishoudelijke taken of kinderopvang kan realiseren. Dat kan voor een individu op een bepaald moment aantrekkelijker zijn dan andere opties. Voor een werkgever is het de uitdaging om te zorgen dat een werknemer kiest voor werken en goed presteren. Het is niet altijd gemakkelijk om te bepalen welke keuze voor een persoon de meest positieve consequenties heeft. Vaak blijkt in

⁵⁰ De expectancy-theorie van Lawler, in SILFHOUT RK van. De effectiviteit van prestatiebeloning. Gedrag en Organisatie 1995; 8(6): 399-418.

organisaties niet het meest wenselijke gedrag, maar ander gedrag beloond te worden.⁵¹ Bijvoorbeeld: in een bepaalde bedrijfssituatie is samenwerking cruciaal, maar omdat dat moeilijk meetbaar is, beloont de werkgever niet de samenwerking, maar de individuele resultaten van de werknemer.

Dalton en Mesch⁵² toonden aan hoe volledige loondoorbetaling het vermijdbare ziekteverzuim kan aanmoedigen. In een Amerikaans bedrijf bouwden werknemers per maand in dienst anderhalve dag recht op betaald verlof op. Er bestonden twee regimes voor loondoorbetaling. Werknemers werden óf vanaf de eerste dag volledig doorbetaald bij ziekte (als ze een tegoed van minimaal 90 dagen voor door te betalen ziekteverlof hadden opgebouwd, op z'n vroegst te bereiken na vijf jaar in dienst zonder verzuim), óf pas vanaf de derde dag (als ze een tegoed van minder dan 90 dagen hadden). Als alle andere factoren, zoals sekse, leeftijd en lengte van het dienstverband, onder controle werden gehouden, dan bleek het vermijdbare verzuim onder de volledig doorbetaalden veel hoger te zijn dan onder de niet volledig doorbetaalden. Het volledig doorbetalen van ziekgeld, zoals dat in Nederland veel plaatsvindt, kan volgens Dalton en Mesch beschouwd worden als het belonen van niet-gewenst gedrag.

De keuze om (productief) te gaan werken hangt natuurlijk van heel veel factoren af. Het gaat niet alleen om de aanwezigheid van verzuimprikkels en overig verzuimbeleid, maar ook zaken als motivatie van de werknemer, stijl van leidinggeven, werkklimaat, de werkdruk en regelingen om de balans werk-privé te optimaliseren. Dat zijn allemaal zaken die de werkgever kan beïnvloeden.

Geen alomvattend en langer durend onderzoek

Verzuimprikkels zijn te beschouwen als een bijzonder type prestatiebeloning. De prestatie bestaat daarbij uit de aanwezigheid op het werk. Over sommige onderwerpen is met betrekking tot verzuimprikkels geen onderzoek gedaan, terwijl dat onderwerp met betrekking tot prestatiebeloning wel onderzocht is. Hier bespreken we daarom ook een aantal studies naar prestatiebeloning. Er is veel onderzoek gedaan naar zowel de effecten van prestatiebeloning op functioneren van werknemers en leidinggevendenden, als die van verzuimprikkels op verzuim en

⁵¹ KERR S. On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive* 1995; 9(1): 7-14.

⁵² DALTON DR, MESCH DJ. On the extent and reduction of avoidable absenteeism: an assessment of absence policy provisions. *Journal of Applied Psychology* 1991;76; 810-817.

aanwezigheid. Het gaat daarbij bijna altijd om onderzoek waar slechts één of een klein aantal aspecten van de regeling onderzocht wordt (bijvoorbeeld het effect van de sterkte van de prikkel). Er bestaat nauwelijks onderzoek waarin veel verschillende aspecten tegelijk onderzocht worden of waar verschillende soorten prikkels onderling vergeleken worden. Ook gaat het meestal om vergelijkingen op één moment. Onderzoek naar prestatiebeloning en in het bijzonder naar verzuimprikkels waarin bedrijven enige tijd gevolgd worden om het effect over een langere periode vast te stellen, is volgens veel auteurs zeldzaam⁵³. Dat betekent dat het beperkt mogelijk is om voor een specifieke situatie te voorspellen wat de beste vormgeving van een verzuimprikkel is om een optimaal effect te krijgen op aanwezigheid en verzuim.

Effectiviteit van verzuimprikkels

In de volgende paragrafen geven we een overzicht van wat uit verschillende onderzoeken in binnen- en buitenland bekend is over de effectiviteit van bepaalde typen verzuimprikkels en wat bekend is over de invloed van aspecten van de vormgeving van prikkels op verzuim.

Soorten effectiviteit

Van Vuuren⁵³ heeft laten zien dat effectiviteit van verzuimprikkels verschillende aspecten omvat. Het gaat natuurlijk allereerst om het effect van de prikkels op verzuim: daalt het verzuim als gevolg van de maatregel en hoe duurzaam is dat effect? Ten tweede is het van belang of de prikkels effect hebben op het werkproces in de instelling. Zijn er bijvoorbeeld (positieve of negatieve) gevolgen voor de kwaliteit van de samenwerking, de bespreekbaarheid van verzuim en de werksfeer? Met name van negatieve prikkels is immers bekend dat die ongewenste bijeffecten kunnen hebben. Ten derde kan effectiviteit opgevat worden in de zin van haalbaarheid: is de maatregel acceptabel voor de organisatie,

⁵³ SMULDERS PGW. De effecten van maatregelen om het verzuim te beïnvloeden. Een literatuurstudie op basis van 91 Nederlandse en buitenlandse empirische onderzoeken. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1980; DALTON DR, MESCH DJ. On the extent and reduction of avoidable absenteeism: an assessment of absence policy provisions. *Journal of Applied Psychology* 1991;76: 810-817; ANDRIESEN S, REULING AMH. Stimulans tot aanwezigheid?: een onderzoek naar arbeidsvoorwaardelijke stimulansen gericht op het verzuimgedrag van werknemers in Nederland. De Haag: Vuga, 1992; THIERRY H. Beloning: over algemene en specifieke gevolgen. *Gedrag en Organisatie* 1995; 8(6): 349-358; SILFHOUT RK van. De effectiviteit van prestatiebeloning. *Gedrag en Organisatie* 1995; 8(6): 399-418; VUUREN CV van. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 4: derde evaluatiemeting. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

zijn de prikkels technisch, financieel en organisatorisch uitvoerbaar en zijn ze controleerbaar? Is dat niet het geval, dan is de inzet van verzuimprikkels bij voorbaat niet effectief.

Onderzoek naar effectiviteit van prikkels

Rhodes en Steers⁵⁴ concluderen op basis van een aantal Amerikaanse onderzoeken dat belonen van aanwezigheid over het algemeen een positief effect heeft. De betrokken onderzoeken vertonen echter tekortkomingen: er zijn meestal geen controlegroepen gebruikt, het effect is alleen op de korte termijn onderzocht en er zijn geen kosten-batenafwegingen gemaakt.

Hun conclusie met betrekking tot het belonen en straffen van verzuim was:

- Werkgevers schatten het effect van het straffen van verzuim te hoog in.
- Straffen blijkt beter te werken bij werknemers die vaak verzuimen dan bij werknemers die weinig verzuimen.
- (Openlijke) erkenning voor een bijna volledige of volledige aanwezigheid (een felicitatiekaart, en cadeautje) lijkt beter te werken dan een financiële bonus; werkgevers blijken de effectiviteit van waardering te laag in te schatten.
- Er is weinig bekend over de lange-termijneffecten van belonen en straffen van verzuim. Bij één bedrijf dat vijf jaar is gevolgd, verminderde het effect van de bonus al in het vierde en vijfde jaar.
- Er is weinig bekend over de meest effectieve vormgeving.
- Gemengde systemen, zowel straffen als belonen, lijken het meest effectief, ook op de wat langere termijn (tien maanden tot twee en een half jaar).
- Er waren te weinig studies beschikbaar om betrouwbare uitspraken te kunnen doen.

⁵⁴ RHODES R, STEERS M. *Managing Employee Absenteeism*. Reading Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company, 1990.

In een onderzoek van de Loontechnische Dienst⁵⁵ gaven 9 van de 24 bedrijven met verzuimprikkels aan dat de verzuimfrequentie omlaag was gegaan. Vijf zagen geen effect, de overige konden het effect (nog) niet aangeven. Bij drie bedrijven was het effect kleiner dan verwacht, bij elf voldeed het aan de verwachtingen. Eén bedrijf had voor 1994 een bonusregeling met vier extra ADV-dagen per kwartaal zonder verzuim. Toen de regeling werd afgeschaft, steeg het verzuim niet.

Harrison en Martocchio concluderen op basis van talloze studies dat het belonen van aanwezigheid meestal een gunstig effect heeft op de aanwezigheid.⁵⁶

Verskillende auteurs⁵⁷ lieten op basis van gegevens van het ZARA/SZW-werkgeverspanel zien dat financiële prikkels voor werknemers een (significant) effect op het verzuim hebben. Het verzuim van bedrijven die verzuimprikkels zijn gaan invoeren daalt sterker of stijgt minder sterk dan het verzuim van bedrijven zonder prikkels of van bedrijven die al langer verzuimprikkels toepassen. Bedrijven die nooit verzuimprikkels hadden toegepast kenden een sterke stijging van het relatieve verzuim (het verzuim ten opzichte van het beginjaar van het onderzoek) over de jaren 1996 tot en met 1999. Bedrijven die al langer dergelijke prikkels gebruikten hadden een matige relatieve verzuimstijging. Bedrijven die de prikkel net hadden ingevoerd, hadden aanvankelijk een heel hoog verzuim, maar lieten daarna een sterke daling zien, tot onder het niveau van de bedrijven die al langer prikkels toepasten. De matige verzuimstijging bij langduriger gebruik van prikkels is weer een aanwijzing dat prikkels op den duur hun effect kunnen verliezen. Het effect van het invoeren van prikkels bleek sterker te zijn voor het verzuim inclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof. Lomwel en Nelissen vermoeden dat dit komt door de verhoogde kans op verzuim bij zwangerschap.

⁵⁵ LTD (Loontechnische Dienst). Systemen en maatregelen tot vermindering van het ziekteverzuim en de instroom in de WAO. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1991.

⁵⁶ HARRISON DA, MARTOCCHIO JJ. Time for absenteeism: a 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management* 1998; 24(3):305-350.

⁵⁷ VEERMAN TJ, SCHELLEKENS EILM, DAGEVOS JFLMM. Werkgevers over ziekteverzuim, Arbo en reïntegratie: eindrapportage ZARA/SZW-werkgeverspanel. Doetinchem: Elsevier bedrijfsinformatie: 2001; LOMWEL, AGC, NELISSEN, JHM. Ziekteverzuim, bedrijfskenmerken en verzuimbeleid: een analyse op basis van paneldata. Tilburg: OSA, 2003.

Van Vuuren⁵⁸ vond in het onderzoek naar het invoeren van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector dat er een jaar na invoering een klein effect was op het verzuimpercentage en de verzuimfrequentie (vaker iets gedaald dan bij de controle-instellingen) en op het nulverzuim (vaker iets gestegen dan bij de controle-instellingen).

Uit een online search onder 436 personeelsfunctionarissen van bedrijven met in totaal zo'n twee miljoen werknemers in het district Columbia in de VS bleek, dat de bedrijven een bonusmaatregel een redelijke beoordeling gaven voor effectiviteit om verzuim te beïnvloeden: 3,1 op een vijf puntsschaal (3,6 was het hoogste cijfer). 52% Van de bedrijven maakte er gebruik van.⁵⁹

Bonussen en loterijen

Een overzichtsartikel⁶⁰ over individuele bonussen voor aanwezigheid en op tijd komen bij vijftien Amerikaanse bedrijven concludeert dat bonussen enig effect hadden, hoewel de bedrijven die ze gebruikten dat meestal niet met harde cijfers konden aantonen. De auteur stelt dat ze meer effect op de productiviteit hadden dan een bonus op basis van de productiviteit van het hele bedrijf. De auteur vond twee typen aanwezigheidsbonus: op basis van een loterij (met prijzen of geld) of op individuele basis (iedereen die aan de voorwaarden voldoet krijgt een bonus). Bij de loterij bleek het moeilijk om de aandacht van de werknemers vast te houden. Één bedrijf loste dat op door de opzet en de prijzen voortdurend te veranderen. Voordeel van de loterij is dat de prijzen groter kunnen zijn dan bij de individuele aanpak. Vrouwen leken beter te reageren op de loterij dan op de individuele aanpak. Het artikel beschrijft een dilemma rond de beoordelingstijd. Als er een bonus staat op volledige aanwezigheid, werkt de bonus niet meer zodra een werknemer één dag verzuimd heeft. Dat pleit voor een korte beoordelingsperiode. Aan de andere kant is het zo, dat hoe langer de beoordelingsperiode is, des te sterker de prikkel is om het vol te houden de bonus te halen (de bonus is bij een langere periode hoger). De beoordelingsperiodes variëren van een uur, een dag, een week, vier weken, een maand en een kwartaal tot zes maanden.

⁵⁸ VUUREN CV van. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 4: derde evaluatiemeting. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

⁵⁹ CCH Unscheduled Absence Survey 2003.

⁶⁰ ATTENDANCE AND TIMEKEEPING INCENTIVE SCHEMES. Industrial relations review and report 1978; (188): 2-5.

Hoewel de auteur zegt geen harde conclusies te kunnen trekken over de beoordelingsperiode, denkt hij toch een tendens te zien dat langere perioden minder effectief zijn. Sommige bedrijven probeerden te voorkomen dat prikkels niet meer werken als een werknemer een keer had verzuimd. Zij stonden een kleine afwezigheid toe, maar maakten dan bijvoorbeeld de kans in de loterij kleiner. Nadeel is dat korte verzuimgevallen, die juist zo verstoring zijn voor het werkproces, dan meer voorkomen. Sommige bedrijven hadden daarom twee parallelle aanwezigheidsbonussen met elk een verschillende beoordelingsperiode, bijvoorbeeld een maandelijkse loterij en een individuele bonus per kwartaal, of een opbouw van de bonus voor elke aanwezige dag, maar ook voor elke volle aanwezige week, naast een loterij met drie of vier trekkingen per jaar.

Smulders⁶¹ concludeert op basis van Amerikaans onderzoek dat belonen van laag verzuim met vrije tijd en vakantiedagen vaak, maar niet altijd effect heeft op het verzuim.

Rhodes en Steers⁶² beschrijven verschillende positieve verzuimprikkels die in de VS met goed resultaat gebruikt zijn, onder andere: een financiële bonus bij nulverzuim per half jaar, een extra week betaling bij nulverzuim gedurende een jaar, een bonus per week nulverzuim die per week of per maand uitbetaald werd, een maandelijkse loterij met een prijs per vijftientig medewerkers die niet verzuimd hadden en steeds op tijd op het werk kwamen in combinatie met een halfjaarlijkse trekking voor een grote prijs, en een pokersysteem, waarin aanwezige werknemers elke dag een speelkaart kregen; degene met de beste kaarten won elke week een prijs. De meeste voorbeelden werden niet lang genoeg gevolgd om iets over effecten op langere termijn te zeggen. Bij één bedrijf bleken de positieve effecten na drie jaar af te nemen.

⁶¹ SMULDERS PGW. De effecten van maatregelen om het verzuim te beïnvloeden. Een literatuurstudie op basis van 91 Nederlandse en buitenlandse empirische onderzoeken. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1980; SMULDERS PGW. Balans van 30 jaar ziekteverzuimonderzoek: de resultaten van 318 studies samengevat. Leiden: Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg NIPG-TNO, 1984; SMULDERS PGW, GRÜNDEMANN RWM, DRAAISMA D. De effecten van prikkels tegen ziekteverzuim. ESB 14 oktober 1992:997-1005.

⁶² RHODES R, STEERS M. Managing Employee Absenteeism. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1990.

In een Nederlands onderzoek naar arbeidsvoorwaardelijke prikkels⁶³ gaf meer dan de helft van de bedrijven met positieve prikkels aan dat deze in hun bedrijf het gewenste effect hadden. Het ging om aanwezigheidspremie, winstdeling naar aanwezigheid, extra ADV en belonen in natura. De ondervraagde bedrijven hadden echter geen onderzoek naar de effecten gedaan en konden ze niet met cijfers staven.

Van Vuuren⁶⁴ liet zien dat bij zorginstellingen die positieve verzuimprikkels invoerden de resultaten gemengd waren. Het verzuimpercentage, de meldingsfrequentie en het nulverzuim daalden, bleven gelijk of stegen. Toch waren de resultaten gemiddeld iets positiever dan bij controle-instellingen die geen prikkels hadden ingevoerd.

Uit onderzoek van de Britse werkgeversvereniging CPI onder werkgevers blijkt dat het gebruik van bonussen voor aanwezigheid is toegenomen: van 25% in 1999 en 33% in 2000 tot 40% in 2001. De maatregel wordt door de respondenten echter steeds onder de minst effectieve verzuimmaatregelen gerekend. Andere onderzoeken in het Verenigd Koninkrijk laten een veel lager gebruik van bonussen zien, rond 15%, maar zijn weer veel positiever over de effecten, vooral om kort-frequent verzuim omlaag te brengen. Evans en Walters concluderen dat het de kunst is om een verzuimprikkel te ontwerpen met een bonus die groot genoeg is om het verzuim te beïnvloeden, maar niet zo hoog dat het niet krijgen ervan het inkomen erg beïnvloedt, zeker in het geval van mensen die echt ziek zijn.⁶⁵

Winstdeling en participatie

Verschillende studies tonen aan dat bedrijven met winstdeling een lager verzuim hebben. Het gaat hier strikt genomen niet om arbeidsvoorwaardelijke prikkels bij verzuim, omdat de regelingen meestal niet expliciet als doel hebben het verzuim te verlagen. In de studies is niet altijd aangegeven of de winstdeling een functie is van de aanwezigheid. Er zijn bedrijven die deze relatie wel leggen en er is reden om aan te nemen dat dat een extra verzuimverlagend effect kan hebben.

⁶³ ANDRIESEN S, REULING AMH. Stimulans tot aanwezigheid?: een onderzoek naar arbeidsvoorwaardelijke stimulansen gericht op het verzuimgedrag van werknemers in Nederland. De Haag: Vuga, 1992.

⁶⁴ VUUREN CV van. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 4: derde evaluatiemeting. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

⁶⁵ EVANS A, WALTERS M. From absence to attendance. Second edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002.

In een longitudinale studie onder 52 Britse metaalbedrijven⁶⁶ bleek dat winstdeling, winstdeling als percentage van het loon en financiële werknemersparticipatie (aandelenbezit) sterk samenhangen met een lager verzuim. Een andere longitudinale studie onder 127 Franse bedrijven⁶⁷ toonde aan dat winstdeling en werknemersparticipatie een significante positieve invloed hebben op het verzuim. Winstdeling verminderde het verzuim met 7%, financiële werknemersparticipatie met 14%. De combinatie van beide regelingen zorgde voor 11% minder verzuim, dus minder gunstig dan de som van beide regelingen. De volgorde van invoeren bleek ook van belang. Het invoeren van financiële werknemersparticipatie in een bedrijf dat al winstdeling kende, zorgde voor een daling van het verzuim met 4%; invoeren van winstdeling in een bedrijf met financiële werknemersparticipatie ging samen met een stijging van het verzuim met 3%. Een Europese studie over 11 landen en 2827 bedrijven⁶⁸ wees uit dat winstdeling verzuim wel significant verlaagt, maar niet zo sterk. Dit effect bestond zowel voor de totale groep bedrijven als voor de bedrijven in elk land afzonderlijk. Cahill⁶⁹ beschrijft op basis van verschillende studies waarom het verzuim lager is in bedrijven met winstdeling of participatie. Britse bedrijven met werknemersparticipatie lijken een meer progressieve managementbenadering te hebben met een meer open cultuur en meer betrokkenheid van werknemers. De invoering van winstdeling in bedrijven leidt ook tot minder klachten van werknemers. Hij concludeert dat winstdeling blijkbaar kan leiden tot betere relaties tussen werknemers en leidinggevenden.

Wachtdagen

Wachtdagen blijken de frequentie van vooral het korte verzuim te kunnen verlagen. Daarnaast blijkt de verzuimduur in sommige gevallen

⁶⁶ WILSON N, PEEL M. The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. *Industrial and Labor Relations Review* 1991;44(3): 454-468.

⁶⁷ BROWN S, FAKHFAKH F, SESSIONS J. Absenteeism and profit sharing: an empirical analysis based on french panel data, 1981-1991. *Industrial and Labor Relations Review*, 1999;52(2):234-251.

⁶⁸ D'ART D, TURNER T. A comparative analysis of profit sharing, performance and unionisation in selected european countries. 11th Conference of the international association for the economics of participation (IAFEP). Katholieke Universiteit Brussel, 4-6 July 2002.

⁶⁹ CAHILL N. Profit Sharing, Employee Share Ownership and Gainsharing: What can they Achieve? Research Series Paper N0. 4. Dublin: National Economic and Social Council, 2002.

te stijgen. Dit concludeerde Smulders⁷⁰ op basis van Amerikaanse en Nederlandse studies. Een onderzoek bij de Zweedse Post⁷¹ naar het invoeren van een onbetaalde wachtdag heeft vergelijkbare resultaten: het percentage korte verzuimgevallen daalde na de invoering van de wachtdag en het percentage nulverzuimers steeg (van 28% tot 42%). De gemiddelde duur van de ziektegevallen nam toe. Of het verzuimpercentage toenam is niet duidelijk.

Een stijging van de verzuimduur in combinatie met een lagere frequentie van verzuimgevallen kan betekenen dat het verzuimpercentage, en daarmee de kosten, niet dalen. Een daling van het aantal verzuimmeldingen kan wel zorgen voor minder verstoring van het werkproces. Smulders verklaart de stijging van de verzuimduur uit uitstel van lichte verzuimgevallen bij lichte aandoeningen, waardoor later langere verzuimgevallen met langere verzuimduur zouden ontstaan. Een andere verklaring zou kunnen zijn, dat werknemers de niet vergoede dagen willen "terugpakken" van hun werkgever, dus extra (zwart) verzuimen. Mogelijk spelen beide verklaringen een rol, maar daarnaar is geen onderzoek gedaan.

Niet volledig doorbetalen bij ziekte

Dalton en Mesch⁷² toonden aan dat bij niet volledige loondoorbetaling (in de VS) het verzuim lager is dan bij volledige doorbetaling. Harrison en Martocchio⁷³ noemen verschillende Amerikaanse studies waaruit bleek dat bedrijven waar de vakbond een grote rol speelde, en waar als gevolg daarvan de arbeidsvoorwaarden bij ziekte beter waren, een hoger verzuim hadden. Ook Smulders et al.⁷⁴ concluderen dat de hoogte van het verzuim samenhangt met de hoogte van de ziekengelduitkering.

⁷⁰ SMULDERS PGW. De effecten van maatregelen om het verzuim te beïnvloeden. Een literatuurstudie op basis van 91 Nederlandse en buitenlandse empirische onderzoeken. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1980; SMULDERS PGW. Balans van 30 jaar ziekteverzuimonderzoek: de resultaten van 318 studies samengevat. Leiden: Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg NIPG-TNO, 1984; SMULDERS PGW, GRÜNDEMANN RWM, DRAAISMA D. De effecten van prikkels tegen ziekteverzuim. ESB 14 oktober 1992:997-1005.

⁷¹ VOSS M, FLODERUS B, DIDERICHSEN F. Changes in sickness absenteeism following the introduction of a qualifying day for sickness benefit: findings from Sweden Post. Scandinavian Journal of Public Health 2001;29(3):166-174.

⁷² DALTON DR, MESCH DJ. On the extent and reduction of avoidable absenteeism: an assessment of absence policy provisions. Journal of Applied Psychology 1991;76: 810-817.

⁷³ HARRISON DA, MARTOCCHIO JJ. Time for absenteeism: a 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. Journal of Management 1998; 24(3):305-350.

⁷⁴ SMULDERS PGW, GRÜNDEMANN RWM, DRAAISMA D. De effecten van prikkels tegen ziekteverzuim. ESB 14 oktober 1992:997-1005.

In Zweden is veel onderzoek verricht naar de effecten van het afschaffen en weer invoeren van wachtdagen in de ziekwet, en van het verlagen van de uitkeringshoogte bij ziekte. Een analyse van Zweedse ziekteverzuimdata van 1955 tot 1999 wees uit dat een verhoging van de ziekingelduitkering gewoonlijk sterk samenhangt met een verhoging van het gemiddelde verzuim per persoon, en dat een versobering samengaat met een verlaging van het verzuim. Dit gold zowel voor het aantal ziekmeldingen als het aantal verzuimde dagen. Bij vrouwen was het effect sterker dan bij mannen.⁷⁵

Gedeeltelijke loondoorbetaling vermindert weliswaar de kans op zwart en grijs verzuim, maar verhoogt ook de kans op ziek doorwerken. Werknemers die ziek doorwerken zijn minder productief en kunnen collega's besmetten. Het is moeilijk om het optimale niveau van het ziekingeld te bepalen waarbij zowel zwart en grijs verzuim zoveel mogelijk worden beperkt als ziek doorwerken zoveel mogelijk wordt voorkomen. Het optimale niveau ligt volgens Chatterji en Tilley⁷⁶ in ieder geval onder de 100%.

Loondoorbetaling verhoogt in de VS en Canada ook de frequentie en verzuimduur van arbeidsongevallen.⁷⁷ Andersom geldt dus ook: bij een lager niveau van loondoorbetaling is de frequentie en verzuimduur lager. Een verhoging van het ziekingeld bij arbeidsongevallen met 10% heeft een verhoging met 4 tot 10% van de ongevallenfrequentie tot gevolg (in de VS en Canada is de loondoorbetaling bij arbeidsongevallen gunstiger dan bij ziekte om andere redenen). Een verhoging van het ziekingeld met 1% heeft een verhoging van de verzuimduur van moeilijk te diagnosticeren ziektegevallen door ongevallen tot gevolg van 0,71 tot 1,09%.

Selectie op verzuim bij inkrimping

In een onderzoek van de Britse werkgeversorganisatie CBI in 2001 bleek, dat veel van de ondervraagde organisaties bij inkrimping verzuim

⁷⁵ HENREKSON M, PERSSON M. The effects on sick leave of changes in the sickness insurance system. *Journal of Labour Economics* 2004;22(1).
<http://swopec.hhs.se/hastef/papers/hastef0444.pdf>

⁷⁶ CATTERJI M, TILLEY CJ. Sicknes, absenteeism, presenteeism, and sick pay. *Oxford economic papers* 2002;54:669-687.

⁷⁷ FORTIN B, LANOIE P. *Effects of Workers' Compensation: A survey*. Montréal, 1998.

meewogen bij de selectie van werknemers voor ontslag: de helft deed dat bij handwerkers en tweederde bij hoofdwerkers.⁷⁸

Groepsbeloning

Van Silfhout⁷⁹ zegt een aantal algemene zaken over groepsbeloningen. Ten eerste hangt de keuze voor individuele of groepsbeloning af van de taak. Is de individuele bijdrage moeilijk vast te stellen, dan ligt groepsbeloning meer voor de hand. Dat geldt natuurlijk niet voor verzuim, wat een individueel gedrag betreft dat goed meetbaar is. Bij groepsbeloning heb je het probleem van de 'free riders': werknemers die zich niet inspannen voor de beloning, maar wel profiteren van de inspanning van anderen. Het blijkt verder dat hoe groter de groep is, hoe minder een individu geneigd is om zich in te spannen. Wel kan groepsbeloning ertoe leiden dat werknemers druk op elkaar uitoefenen om goed te presteren, zeker in een krappe bezetting van de groep. Naar zeggen sporen werknemers bij TPG, waar een bonus op ondernemingsniveau bestaat (zie kader 7), elkaar inderdaad aan om niet te verzuimen.

Effecten op werksfeer en bespreekbaarheid

Uit onderzoek blijkt echter dat groepsbeloningen bijeffecten kunnen hebben: Van Vuuren⁸⁰ concludeerde dat collectieve verzuimprikkels negatieve effecten kunnen hebben voor de werksfeer en de bespreekbaarheid van verzuim. In een instelling waar onder meer een negatieve en een collectieve prikkel zijn ingevoerd, bleken de werknemers te ervaren dat zij zich meer moesten verantwoorden bij hun leidinggevende voor hun verzuim. De werknemers klaagden dat zij de sociale controle soms te groot vonden.

Effectiviteit en vormgeving

Ruilmogelijkheden

Onderzoek onder leraren in New York wees uit dat een verzuimbonus met ruilmogelijkheden (vrije dagen in plaats van een ziekmelding) het nulverzuim deed verviervoudigen en het gemiddelde aantal verzuim-

⁷⁸ EVANS A, WALTERS M. From absence to attendance. Second edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002.

⁷⁹ SILFHOUT RK van. De effectiviteit van prestatiebeloning. Gedrag en Organisatie 1995; 8(6): 399-418.

⁸⁰ VUUREN CV van. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 4: derde evaluatiemeting. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

dagen per persoon met twee dagen deed afnemen⁸¹ (zie kader 12). Een verzuimbonus voor Amerikaanse provincie-ambtenaren, ook met ruilmogelijkheden, deed het gemiddeld aantal verzuimdagen per ambtenaar in vier jaar met 7 dagen teruglopen⁸² (zie kader 13). Ook in Nederlandse cases⁸³ (zie kader 8) blijken prikkels met ruilmogelijkheden heel effectief in het verlagen van het verzuimcijfer. Ze leiden wel tot verborgen verzuim: sommige zieke werknemers nemen liever een vrije dag op of werken op een andere dag.

Mogelijk heeft de effectiviteit van het opnemen van ruilmogelijkheden ook te maken met het feit dat de werknemer dan zelf enigszins controle houdt over de situatie: hij kan zelf bepalen of hij in aanmerking wil komen voor een bonus of een malus wil ontlopen. Van Silfhout⁸⁴ beschrijft dat prestatiebeloning inderdaad effectiever is naarmate werknemers meer invloed kunnen uitoefenen op hun prestatie. Er is nooit onderzocht of een ruilmogelijkheid bij financiële prikkels de effectiviteit vergroot.

De beoordelingsperiode

In zowel het onderzoek van Conley en Baggett als in onderzoek van Gwaltney⁸⁵ (zie kader 14 en 15) werd een bonus waar werknemers al recht op hadden niet pas bij hun pensioen uitgekeerd, maar aan het eind van het betreffende jaar. Dat ging in beide gevallen gepaard met een verzuimdaling. Dit illustreert dat een beloning die direct volgt op bepaald gedrag, dat gedrag versterkt. Overigens is de ervaring in Nederland, dat een beoordelingsperiode van een jaar nog erg lang is. Een periode van drie à vier maanden blijkt effectiever.⁸⁶

⁸¹ JACOBSON SL. The Effects of Pay Incentives on Teacher Absenteeism. *Journal of Human Resources* 1989;24(2):280-286.

⁸² CONLEY RE, BAGGETT MC. DeKalb County's sick leave incentive program. *Policy analysis* 1990; 19(3): 345-364.

⁸³ UIJL S den, ANDRIESSEN S. Goed werkgeverschap inzake omgang met ziekteverzuim. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, maart 2004.

⁸⁴ SILFHOUT RK van. De effectiviteit van prestatiebeloning. *Gedrag en Organisatie* 1995; 8(6): 399-418.

⁸⁵ CONLEY RE, BAGGETT MC. DeKalb County's sick leave incentive program. *Policy analysis* 1990 ;19(3): 345-364; GWALTNEY MJ. Countering abusive absenteeism. *FBI law enforcement bulletin* 1994; 63(3): 24-27.

⁸⁶ VUUREN CV van. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 4: derde evaluatiemeting. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

Condities

Andriessen en Reuling⁸⁷ concluderen op basis van onderzoek onder honderden bedrijven, dat verzuimprikkels alleen werken onder bepaalde condities. Willen prikkels werken, dan moeten ze passen bij het bedrijf in kwestie en er moet voldaan zijn aan bepaalde voorwaarden. Van Vuuren⁸⁸ maakt onderscheid tussen de voorwaarden die betrekking hebben op de context waarbinnen de invoering plaatsvindt, de inhoud van de prikkel (kwaliteit) en het proces van invoering (acceptatie) op de effecten van de invoering. Zij vond dat:

- hoe gunstiger de context waarbinnen de arbeidsvoorwaardelijke prikkel wordt toegepast;
 - hoe beter de kwaliteit van de prikkel (de mate waarin de inhoud van de prikkel aansluit op de situatie: hoogte en type verzuim, verzuimbeleid);
 - hoe beter de acceptatie van de maatregel wordt bewerkstelligd door een juiste inrichting van het proces van invoering,
- des te groter zullen de effecten van de invoering van de arbeidsvoorwaardelijke prikkels zijn.

Context

Van Vuuren⁸⁸ vat deze factoren die een rol spelen bij de effectiviteit van verzuimprikkels samen in het model dat eerder in Kader 27 beschreven is: zowel de inhoud van de prikkel, inspelen op de context als het invoeringsproces zijn van belang. Belangrijke voorwaarden voor een effectieve invoering van verzuimprikkels zijn de hoogte en de aard van het verzuim en de aanwezigheid van een goed verzuimbeleid. Hoe hoger en problematischer het ziekteverzuim, des te meer urgentie er is om het ziekteverzuim aan te pakken. Een hoog verzuim betekent ook dat het gemakkelijker is om het verzuim te doen dalen. Het type verzuim bepaalt mede of de aanpak door middel van een arbeidsvoorwaardelijke prikkel effectief kan zijn. Bij kort frequent verzuim ligt inzet van prikkels het meest voor de hand. Verder blijkt de aanwezigheid van een goed verzuimbeleid van invloed te zijn op de effectiviteit van de prikkels.

⁸⁷ ANDRIESSEN S, REULING AMH. Stimulans tot aanwezigheid?: een onderzoek naar arbeidsvoorwaardelijke stimulansen gericht op het verzuimgedrag van werknemers in Nederland. De Haag: Vuga, 1992.

⁸⁸ VUUREN CV van. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 4: derde evaluatiemeting. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

Invoeringsproces

Van Vuuren⁸⁹ vond dat het van belang is voor de invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels om aandacht te schenken aan de acceptatie van de maatregel. Zij geeft hiervoor de volgende aanwijzingen:

- Geef werknemers en leidinggevenden een rol bij de besluitvorming over de invoering en invulling van de verzuimprikkel.
- Goede informatievoorziening over de prikkel, het invoeringsproces en de resultaten is essentieel.
- Een lange voorbereidingstijd (ongeveer een half jaar) is noodzakelijk omdat vóór de invoering voldoende draagvlak aanwezig moet zijn.
- Een experimenteel karakter van de invoering maakt het voor een ondernemingsraad eenvoudiger om akkoord te gaan met de prikkels.
- Een informerende en ondersteunende rol van een adviseur kan het proces versnellen.

Om prikkels effectief te houden, is aandacht voor de prikkels noodzakelijk.

⁸⁹ VUUREN CV van. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 4: derde evaluatiemeting. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

Literatuur

ANDRIESSEN S, REULING AMH. Stimulans tot aanwezigheid?: een onderzoek naar arbeidsvoorwaardelijke stimulansen gericht op het verzuimgedrag van werknemers in Nederland. De Haag: Vuga, 1992.

ANDRIESSEN S, REULING AMH. Financiële prikkels bij verzuim geen wondermiddel. ESB 20 januari 1993: 63-67.

ANDRIESSEN S, VROOLAND V. Omgaan met arbeidsvoorwaardelijke prikkels en eigen risico: een medicijn tegen ziekteverzuim? Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1994.

ANDRIESSEN VUUREN CV van. Prikkel halveert verzuim bij Afval Energie Bedrijf. Gezond Werk (nieuwsbrief over arbo, verzuim en reïntegratie voor de sector gemeenten) 2003; (6): 6-8.

ARBEIDSINSPECTIE. Arbeidsvoorwaardelijke stimulansen in cao's: interne publicatie. Den Haag: Ministerie van Sociale zaken en werkgelegenheid, 2000.

ARNOTT J, EMMERSON K. In sickness and in health: reducing sickness absence in the police service. Police research series paper 143. London: Home office, 2001.
<http://www.homeoffice.gov.uk/rds/prgpdfs/prs143.pdf>

D'ART D, TURNER T. A comparative analysis of profit sharing, performance and unionisation in selected european countries. 11th Conference of the international association for the economics of participation (IAFEP). Katholieke Universiteit Brussel, 4-6 July 2002.

ATTENDANCE AND TIMEKEEPING INCENTIVE SCHEMES. Industrial relations review and report 1978; (188): 2-5.

BLOCH FS, PRINS R (eds). Who returns to work and why: a six-country study on work incapacity & reintegration. New Brunswick/London: Transaction publishers, 2001.

BROWN S, FAKHFAKH F, SESSIONS J. Absenteeism and profit sharing: an empirical analysis based on french panel data, 1981-1991. Industrial and Labor Relations Review, 1999;52(2):234-251.

BROWN N REDMON WK. The effects of a group reinforcement contingency on staff use of unscheduled sick leave. *Journal of Organizational Behavior Management* 1989;10(2): 3-17.

CAHILL N. Profit Sharing, Employee Share Ownership and Gain-sharing: What can they Achieve? Research Series Paper N0. 4. Dublin: National Economic and Social Council, 2002.

CCH Unscheduled Absence Survey 2003.
<http://www.cch.com/press/news/2003/20031022h.asp>

CATTERJI M, TILLEY CJ. Sickness, absenteeism, presenteeism, and sick pay. *Oxford economic papers* 2002;54:669-687.

CONLEY RE, BAGGETT MC. DeKalb County's sick leave incentive program. *Policy analysis* 1990 ;19(3): 345-364.

CORBY S, WHITE G, DENNISON P, DOUGLAS F, DRUKER J, MEERABEAU E. Does it work? Evaluating a new pay system. London: The Business School, University of Greenwich, 2002.
<http://www.gre.ac.uk/schools/business/publishing/New Pay System/title.html>

COZIJNSEN AJ, VRAKKING WJ. Ontwerp en invoering, strategieën voor organisatieverandering. Alphen aan den Rijn/ Diegem: Samsom, 1995.

DALTON DR, MESCH DJ. On the extent and reduction of avoidable absenteeism: an assessment of absence policy provisions. *Journal of Applied Psychology* 1991;76: 810-817.

DONKERS JJJ. Anko Kwartaalmonitor: eerste half jaar van 2003. Zoetermeer: EIM, 2 september 2003.

EVANS A, WALTERS M. From absence to attendance. Second edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002.

FORTIN B, LANOIE P. Effects of Workers' Compensation: A survey. Montréal, 1998. <http://cirano.qc.ca/pdf/pub;ication/98s-04.pdf>

GWALTNEY MJ. Countering abusive absenteeism. *FBI law enforcement bulletin* 1994; 63(3): 24-27.

HARRISON DA, MARTOCCHIO JJ. Time for absenteeism: a 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management* 1998; 24(3):305-350.

HENREKSON M, PERSSON M. The effects on sick leave of changes in the sickness insurance system. *Journal of Labour Economics* 2004;22(1). <http://swopec.hhs.se/hastef/papers/hastef0444.pdf>

JACOBSON SL. The Effects of Pay Incentives on Teacher Absenteeism. *Journal of Human Resources* 1989;24(2):280-286.

KERR S. On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive* 1995; 9(1): 7-14.
<http://www.facstaff.bucknell.edu/pagana/mg330/kerr.html>

LIPPITT, R. Het gebruik van weerstand als een positieve bron voor vernieuwing. In: COZIJNSEN AJ, VRAKKING WJ. *Handboek voor strategisch innoveren: een internationale balans*. Deventer: Kluwer/NIVE, 1986.

LOMWEL AGC, NELISSEN JHM. *Ziekteverzuim, bedrijfskenmerken en verzuimbeleid: een analyse op basis van paneldata*. Tilburg: OSA, 2003.

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

LTD, DCA (Dienst collectieve arbeidsvoorwaarden). *Verminderen ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid op ondernemingsniveau en in CAO's*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1992.

PAALBERG B. Prikkels en aandacht drukken verzuim. *De Volkskrant*, 7 maart 2003.

REID DH, SCHUH-WEAR CL, BRANNON ME. Use of a group contingency to decrease staff absenteeism in a state institution. *Behavior Modification* 1978;2(2): 251-266.

RHODES R, STEERS M. *Managing Employee Absenteeism*. Reading Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company, 1990.

SCHOTZHAUER DL, ROSSE JG. A five-year study of a positive incentive absence control program. *Personnel Psychology* 1985; 38: 575-585.

SILFHOUT RK van. De effectiviteit van prestatiebeloning. *Gedrag en Organisatie* 1995; 8(6): 399-418.

SKINNER BF. *The behavior of organisms: An experimental analysis*. New York: Appleton-Century, 1938.

SKINNER BF. *Science and human behavior*. New York: Macmillan, 1953.

SMIT AA, ANDRIESSEN S. *Weer op de rails: handreiking duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen*. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.

SMULDERS PGW. *De effecten van maatregelen om het verzuim te beïnvloeden. Een literatuurstudie op basis van 91 Nederlandse en buitenlandse empirische onderzoeken*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1980.

SMULDERS PGW. *Balans van 30 jaar ziekteverzuimonderzoek: de resultaten van 318 studies samengevat*. Leiden: Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg NIPG-TNO, 1984.

SMULDERS PGW, VEERMAN, red. *Handboek ziekteverzuim: gids voor de bedrijfspraktijk*. Den Haag, Delwel Uitgeverij, 1990.

SMULDERS PGW, GRÜNDEMANN RWM, DRAAISMA D. De effecten van prikkels tegen ziekteverzuim. *ESB* 14 oktober 1992:997-1005.

SMULDERS PGW, GRÜNDEMANN RWM, WEVERS CJ. De epidemiologie van arbeidsongeschiktheid (hoofdstuk 2). In: Willems H. et al. (red): *Handboek Arbeid en Belastbaarheid*, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 1996.

STEPHENS TA, BURROUGHS WA. An application of the operant conditioning to absenteeism in a hospital setting. *Journal of Applied Psychology* 1978; 63(4): 518-521.

THIERRY H. Beloning: over algemene en specifieke gevolgen. Gedrag en Organisatie 1995; 8(6): 349-358.

UIJL S den, ANDRIESSEN S. Goed werkgeverschap inzake omgang met ziekteverzuim. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, maart 2004. (<http://arboconvenanten.szw.nl/>)

VEERMAN TJ, m.m.v. BESSELING JJM. Prikkels en privatisering: integrerende rapportage evaluatie wetgeving rond ziekteverzuim, WAO en reïntegratie. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2001.

VEERMAN TJ, SCHELLEKENS EILM, DAGEVOS JFLMM. Werkgevers over ziekteverzuim, Arbo en reïntegratie: eindrapportage ZARA/SZW-werkgeverspanel. Doetinchem: Elsevier bedrijfsinformatie: 2001.

VOSS M, FLODERUS B, DIDERICHSEN F. Changes in sickness absenteeism following the introduction of a qualifying day for sickness benefit: findings from Sweden Post. Scandinavian Journal of Public Health 2001;29(3):166-174.

VERBAAN D, GROSFELD JAM. Verzuimbeheersingsmaatregelen en veranderingsprojecten. In: SMULDERS, PGW, VEERMAN, red. Handboek ziekteverzuim: gids voor de bedrijfspraktijk. Den Haag, Delwel Uitgeverij, 1990.

VUUREN T van, ANDRIESSEN S. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 1. Amsterdam: NIA TNO, 1997.

VUUREN CV van. Invoering van arbeidsvoorwaardelijke prikkels in de zorgsector: deel 4: derde evaluatiemeting. Amsterdam: NIA TNO, 1998.

WILSON N, PEEL M. The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. Industrial and Labor Relations Review 1991;44(3): 454- 468.