

— Wat kost verzuimbeleid?

Een model voor het berekenen van kosten en baten

Marcel Knotter
Marieke de Feyter
Henk Kruidenier

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden



NIA0095052

Wat kost verzuimbeleid?

Een model voor het berekenen van kosten en
bater

Marcel Knotter

Marieke de Feyter

Henk Kruidenier (bureau AS/tri)

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

ISN-nr.

plaats

datum

22.424
52-395 (2^e ex.)
24 APR. 1995

Onderzoek verricht in opdracht van het Ministerie van
Sociale Zaken en Werkgelegenheid door Nederlands
Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA te
Amsterdam

Wat kost verzuimbeleid?

Een model voor het berekenen van kosten en

baten

Marcel Knotter

Marieke de Feyter

Henk Kruidenier (bureau AS&M)

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Knotter, Marcel

Wat kost verzuimbeleid? : een model voor het berekenen van
kosten en baten / Marcel Knotter, Marieke de Feyter, Henk
Kruidenier. — Amsterdam : Nederlands Instituut voor
Arbeidsomstandigheden NIA ; Den Haag : VUGA [distr.]
Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid. — Met lit. opg.

ISBN 90-5250-933-6 (VUGA)

NUGI 692

Trefw.: ziekteverzuim ; beleid ; kosten-baten-analyse.

Verkoop

VUGA Uitgeverij B.V.

Postbus 16400, 2500 BK 's-Gravenhage

Telefoon 070-3 61 40 11. Telefax 070-3 63 23 38

Inhoudsopgave

Voorwoord	
Samenvatting	i
1. Inleiding	1
2. Het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid	2
2.1 Nieuwe Arbo-kosten	2
2.2 De uitgangspunten bij het Kosten & Batenmodel	3
2.2.1 Wat zijn de toepassingsmogelijkheden van het model?	3
2.2.2 Intermezzo: de causaliteitskwestie	6
2.2.3 Wat is verzuimbeleid?	6
2.3 De kosten van verzuimbeleid; de methode	9
2.3.1 De meerkosten van geïntensiveerd verzuimbeleid	9
2.3.2 Eenmalige en terugkerende kosten	10
2.3.3 De werkwijze bij kostenberekening	10
2.4 De baten van lager verzuim; de methode	13
2.5 De confrontatie van kosten & baten; de kengetallen	16
3. Het model toegepast in bedrijven	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Kosten & Baten voorbeelden van 6 bedrijven	18
3.2.1 Floorcover BV	18
3.2.2 De firma Drukproef	21
3.2.3 Tank Terminal Services	23
3.2.4 Kwekkeboom Informatie-groep	25
3.2.5 Plasticfabriek Jansen & Zn	27
3.2.6 ABC Confiture	29
3.3 Alles op een rij; de resultaten	31
3.3.1 Baten de kosten?	32
Bijlage 1. Het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid	33
Bijlage 2. Verantwoording	46
2.1 Werkwijze	46
2.2 Resultaten 1e fase: het ontwikkelen van kosten-model	47
2.3 Resultaten 2e fase: het toepassen van het model	49
Bijlage 3. Lijst van geraadpleegde deskundigen	51
Bijlage 4. Instrumenten voor Arbo- en verzuimbeleid	52
Literatuur	54

Voorwoord

Sinds 1 januari 1994 worden de meeste bedrijven meer dan voorheen geconfronteerd met de directe financiële gevolgen van ziekteverzuim. Ze betalen de kosten van het ziekteverzuim gedurende de eigen risico-periode zelf en bovendien zijn ze verplicht om in het kader van de Arbeidsomstandighedenwet ziekteverzuimbeleid te voeren. Deze verplichtingen kosten bedrijven geld, bijvoorbeeld door voor bepaalde activiteiten een arbodienst in de hand te nemen. Het kost bedrijven echter ook geld omdat zij zelf tijd moeten besteden aan verzuimbeleid, bijvoorbeeld in de verzuimbegeleiding van hun zieke medewerkers. Hoeveel tijd en geld verzuimbeleid nu eigenlijk kost, was tot voor kort onbekend. Bovendien bestond er ook nog maar beperkt inzicht in de opbrengsten die verzuimbeleid kan opleveren.

Om inzage te krijgen in de kosten van verzuimbeleid en de opbrengsten van een lager verzuim, hebben het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA en bureau AS/*tri* gezamenlijk een integraal Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid ontwikkeld. Bedrijven kunnen met het instrument berekenen wat voorgenomen verzuimbeleid ongeveer kost en wat het aan verzuimreductie op zou moeten leveren om deze kosten er uit te halen. Met de beschikbaarheid van het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid wordt een bijdrage geleverd aan een meer bedrijfsmatige benadering van ziekteverzuim en ziekteverzuimbeleid. De combinatie van financiële en bedrijfsgezondheidskundige aandacht voor ziekteverzuim, kan er ons inziens voor zorgen dat ziekteverzuimbeleid zowel voor mens als organisatie voordelen oplevert.

Dit rapport had niet kunnen verschijnen zonder de financiële medewerking van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Wij willen het ministerie, en in het bijzonder de heer drs. J.M. Nas, hiervoor bedanken. Tevens is een dankwoord op zijn plaats voor de deskundigen die hebben deelgenomen aan interviews en workshops rondom het thema kosten en baten.

De ontwikkeling van het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid is uitgevoerd door een team van medewerkers van het NIA en bureau AS/*tri*. Het team bestond uit drs. Marcel Knotter (projectleider, NIA), drs. Marieke de Feyter (NIA) en Ir. Henk Kruidenier (AS/*tri*).

Amsterdam, oktober 1994

Prof. Dr. J.T. Allegro

Algemeen directeur Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

Samenvatting

Werkgevers krijgen de eerste 2 of 6 weken van het ziekteverzuim van hun werknemers niet langer vergoed uit de Ziektewet. Bovendien zijn zij verplicht verzuimbeleid te voeren.

In dit kader is door het NIA en AS/tri een Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid ontwikkeld om te berekenen wat de kosten van verzuimbeleid en de opbrengsten van een lager verzuim zijn. Met het model wordt een bijdrage geleverd aan een meer bedrijfsmatige benadering van ziekteverzuim en ziekteverzuimbeleid.

Het model kan op drie manieren worden gebruikt:

Het kan als prognose-instrument worden ingezet. Hierbij wordt op inhoudelijke gronden bepaald wat - gegeven de verzuimproblematiek en de ambities - goede maatregelen zijn. Het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid geeft vervolgens inzicht in de kosten die met de gekozen maatregelen gepaard gaan, en welke verzuimdaling nodig is om het verzuimbeleid 'kosten-neutraal' te voeren. De benodigde verzuimdaling wordt hier één van de doelstellingen van het verzuimbeleid.

Het model kan ook worden gebruikt ter bepaling van de arbo-investeringsruimte. Als een organisatie besloten heeft een bepaalde verzuimdaling na te streven, kan worden berekend wat zo'n verzuimdaling op termijn zal opleveren. Deze 'winst' kan vervolgens als investeringsruimte worden beschouwd, waarbinnen een scala van zinvolle maatregelen kan worden uitgevoerd.

Het model kan ook worden gebruikt als evaluatie-instrument. In dat geval wordt achteraf de feitelijke inspanning in verzuimbeleid - zowel materieel als immaterieel - vastgesteld. Ook kan de feitelijke opbrengst van lager verzuim worden berekend. Duidelijk wordt dan hoe de investering in verzuimbeleid en de korte termijn opbrengst van lager verzuim zich tot elkaar verhouden.

De kosten van verzuimbeleid

Onder verzuimbeleid wordt verstaan: Het geheel van activiteiten en maatregelen dat in (opdracht van) een bedrijf wordt uitgevoerd met de *expliciete bedoeling* het verzuim te verlagen respectievelijk op een laag niveau te handhaven. Activiteiten die het verzuim gunstig beïnvloeden, maar met een andere doelstelling zijn ondernomen, vallen dus niet onder deze definitie.

In het model zijn activiteiten opgenomen waarover deskundigen het eens zijn dat deze tot *de kern van verzuimbeleid* behoren. De verzuimactiviteiten zijn voor een deel inhoudelijk en voor een deel gericht op het 'beheersproces', het in- en uitvoeren van verzuimbeleid binnen een organisatie. Per bedrijf kunnen activiteiten worden weggelaten of aangevuld. De kern van verzuimbeleid-activiteiten bestaat uit de volgende clusters.

OVERZICHT VERZUIMACTIVITEITEN

Inhoud bepalen van het verzuimbeleid

Oriëntatie en aanschaf van verzuim-registratiesysteem

Selectie van arbodienst of bedrijfsgezondheidsdienst

Opleidingen en trainingen voor management, P&O en OR

Introductie van verzuimbeleid in de organisatie

Preventieve verzuimmaatregelen

Registreren en analyseren van verzuim

Sociaal Medische Begeleiding

Reïntegratieve maatregelen

Overige arbo-activiteiten

Evalueren en bijstellen van het gevoerde verzuimbeleid

De volgende gegevens zijn nodig om de kosten van het verzuimbeleid te berekenen:

- Een overzicht van de activiteiten die zijn of worden uitgevoerd bij het opzetten en uitvoeren van verzuimbeleid.
- Een overzicht van wie betrokken is bij het uitvoeren van de verzuimactiviteiten.
- De geschatte tijd die wordt besteed aan een bepaalde activiteit per betrokkene.
- De geschatte factuurkosten van alle verzuimactiviteiten of -maatregelen waarvoor de organisatie een factuur, bon of rekeningen krijgt.
- De arbeidskosten van de tijd die in de organisatie wordt besteed aan het verzuimbeleid. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen groepen medewerkers die verschillen in de arbeidskosten, zoals uitvoerend medewerkers, lager - en middenmanagement, en hoger management.

De baten van minder ziekteverzuim

Om de baten van een verzuimdaling te kunnen berekenen, moeten in feite de kosten die met verzuim gepaard gaan worden gecalculeerd. Minder kosten worden in deze benaderingswijze als baten beschouwd.

In het model worden de volgende kostenposten van verzuim onderscheiden:

- De arbeidskosten in de eigen-risico periode. Deze bestaan uit het brutosalaris plus een opslag voor werkgeverspremies, toeslagen en vaste vergoedingen, en overheadkosten.
- De kosten van de aanvulling tot 100% na de eigen-risico periode.
- De gevalsgebonden kosten van de verzuimbegeleiding en administratie.
- De vervangingskosten voor zieke medewerkers.
- De financiële nadelen van een geringer aantal produktieve dagen.

- De kosten van tijdelijk lagere productie van de zieken voor ziekte en na herstel. Denk hierbij aan bezoeken aan huisarts, specialist, bedrijfsarts tijdens werktijd en aan een verminderde inzet en energie. Vooral na een wat langer durende afwezigheid zal het enige tijd duren voordat de produktiviteit weer op het oude peil is.
- De kosten van kwaliteitsverlies, overschrijding levertijden e.d. als gevolg van verzuim.
- De kosten van verhoogde instroom in de WAO als indirect gevolg van een hoog verzuim. Onder de kosten worden in het model de kosten van de malus en de kosten van eventuele aanvulling van de uitkering verstaan.
- De kosten van personeelsverloop als indirect gevolg van een hoog verzuim. De kosten hangen samen met werving en selectie, inwerken en mogelijk tijdelijk onbezette arbeidsplaatsen.
- De overige kosten van verzuim, zoals hogere premieheffing in de Ziektewet, verhoogde premie voor aanvullingen op de Ziektewetuitkeringen, de kosten van een slechte werkdiscipline, slechte sfeer, geringe flexibiliteit e.d.

Toepassing van het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid levert een aantal kengetallen op die inzicht geven in de verhouding tussen investering en opbrengst:

- de benodigde verzuimdaling om het verzuimbeleid kosten-neutraal te voeren
- de totale kosten van het verzuimbeleid op jaarbasis
- de kosten van ziekteverzuim per persoon op jaarbasis
- de interne kosten van verzuimbeleid als percentage van alle kosten voor verzuimbeleid

Het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid is bij 6 bedrijven uitgetest. De doelstelling hiervan was primair om inzicht te krijgen in de verhouding tussen de kosten en de baten. Daarnaast is de werkbaarheid van het model tijdens de test bekeken.

De uitkomsten van een Kosten-Baten analyse bij 6 bedrijven

De benodigde verzuimdaling bij de 6 bedrijven

Als we kijken naar de verzuimdaling die de bedrijven moeten realiseren om het verzuimbeleid kosten-neutraal te voeren, blijkt dat de bedrijven het verzuim moeten verminderen met ongeveer 0,25% tot 1,1%. In de praktijk van verzuimbeheersing blijkt dat dergelijke reducties zeer goed mogelijk zijn, hoewel de uitgangssituatie natuurlijk een belangrijke rol speelt.

De opbrengsten van het gevoerde verzuimbeleid

Voor 4 van de 6 testbedrijven is het uitermate lucratief geweest om te investeren in verzuimbeleid. Bij hen is het verzuim gedaald. De opbrengsten zijn in het algemeen vele malen hoger dan de investeringen. Bij twee bedrijven is het verzuim niet gedaald, maar gestegen, ondanks de investering in verzuimbeleid. In beide organisaties waren er omstandigheden die volgens betrokkenen hebben geleid tot een tijdelijk hoger verzuim. Het verzuimbeleid heeft volgens hen een nog hogere verzuimstijging voorkomen.

De belangrijkste conclusie op basis van onderzoek bij 6 bedrijven is dat verzuimbeleid relatief weinig kost. De investering is bovendien met een beperkte verzuimreductie terug te verdienen. Uiteraard zijn de 6 onderzochte bedrijven niet representatief voor alle arbeidsorganisaties. Garanties voor de effectiviteit van verzuimbeleid kunnen dan ook niet worden gegeven. Uit de praktijk van verzuimbeleid blijkt echter wel dat bedrijven die verzuimbeleid voeren meestal succes boeken. De gewenste verzuimreducties die uit het onderzoek blijken (-0,25 tot -1,1%) zijn in de praktijk zeker niet onhaalbaar.

1. Inleiding

Het aantal werknemers dat een beroep doet op uitkeringen als gevolg van ziekte en arbeidsongeschiktheid, is de laatste jaren aanzienlijk gestegen. De kosten die dat met zich mee brengt, krijgen dan ook steeds meer aandacht. Sinds 1 januari 1994 heeft de ziekte van werknemers ook voor individuele bedrijven direct financiële gevolgen gekregen. Werkgevers krijgen sinds die datum de eerste 2 of 6 weken van het ziekteverzuim van hun werknemers niet langer vergoed uit de Ziektewet.

Om uit te rekenen hoe duur verzuim is, en hoeveel werkgevers dus kunnen besparen door het verzuim te doen dalen, bestaan verschillende rekenmodellen. Eén van die modellen is het model dat bureau AS/tri in opdracht van het NIA heeft ontwikkeld. Het model geeft inzicht in de financiële 'winst' die kan worden bereikt met een daling van het ziekteverzuim.

Wat echter op dit moment nog niet bekend is, is hoeveel het een bedrijf kost om zo'n verlaging van het ziekteverzuim te realiseren. Welke verzuim-activiteiten worden zoal uitgevoerd en wat kosten die activiteiten? En - niet in de laatste plaats - hoe verhouden die kosten van verzuimbeleid zich tot de baten van een verzuimdaling?

Om hier duidelijkheid in te krijgen heeft het NIA in samenwerking met bureau AS/tri een model ontwikkeld waarmee zowel de kosten van verzuimbeleid als de baten van een verzuimdaling kunnen worden berekend.

Het doel van dit project was om een realistisch en werkbaar rekenmodel te ontwikkelen. Het model moest de activiteiten bevatten die tot de kern van ziekteverzuimbeleid worden gerekend, plus rekenregels om de kosten en de baten te kunnen bepalen.

Bij een zestal bedrijven is het model uitgetest. Hierdoor is inzicht verkregen in de kosten van het gevoerde verzuimbeleid in deze bedrijven en de baten van de gerealiseerde verzuimdaling. Dit rapport bestaat uit een beschrijving van de achtergronden, de uitwerking en een test van het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid.

De opbouw van het rapport is als volgt: In hoofdstuk 2 wordt het kosten & batenmodel gepresenteerd. Daarna, in hoofdstuk 3, worden de resultaten van de toepassing van het model in zes bedrijven weergegeven. In de bijlagen wordt ingegaan op de gevolgde werkwijze bij het ontwikkelen van het model. In de bijlagen is ook het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid opgenomen.

2. *Het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid*

2.1 *Nieuwe Arbo-kosten*

Werkgevers worden meer dan ooit geconfronteerd met vragen die betrekking hebben op de financiële gevolgen van de recente TZ/Arbo-wetgeving voor hun bedrijf. Het gaat hierbij dan vooral om de kosten van de volgende vier verplichtingen die aan werkgevers zijn opgelegd: de plicht tot risico- inventarisatie en evaluatie, de plicht om voor het personeel vrijwillig arbeidsgezondheidskundig onderzoek mogelijk te maken, de plicht tot introductie van vrijwillig spreekuur en tenslotte de plicht om ziekteverzuimbeleid te voeren.

Het uitvoeren van deze verplichtingen kost bedrijven geld, daar is iedereen het wel over eens. Vrij snel nadat de TZ/Arbo-voorstellen bekend werden is door het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf - het EIM - een schatting gemaakt van de kosten die de maatregelen met zich mee zouden brengen. De schatting: bijna f 590 miljoen gulden extra kosten door TZ/Arbo. Ruim 2,5 keer zo veel als destijds door de minister was berekend.

Het onderzoek beperkte zich tot het berekenen van de kosten op macro-niveau. Wat de financiële gevolgen voor individuele bedrijven nu precies zijn, werd niet bekend. Daarnaast werden in het onderzoek alleen de kosten berekend van activiteiten die *niet* door het bedrijf zelf worden uitgevoerd, zoals de kosten van de controle en begeleiding van het ziekteverzuim door arbodiensten. Voor deze door derden geleverde diensten is het betrekkelijk eenvoudig om vast te stellen wat een en ander kost; je krijgt er als bedrijf namelijk gewoon een factuur voor.

Van de kosten van TZ/Arbo-verplichtingen waarbij de werkgever *zelf* de verantwoordelijkheid voor de uitvoering heeft, en dus geen externe dienstverleners kan inschakelen, weten we nauwelijks iets. Deze situatie doet zich vooral voor bij de verplichting om ziekteverzuimbeleid te voeren. Hoewel er Arbo-diensten zijn die suggereren dat door hun betrokkenheid de werkgever zelf niets meer hoeft te doen, is vrijwel iedereen het wel over eens dat goed verzuimbeleid *binnen* de organisatie zelf thuis hoort. Wie het verzuimbeleid volledig uitbesteedt, betaalt hiervoor letterlijk de rekening. Maar ook bij het zelf uitvoeren van verzuimbeleid hoort een rekening. Wat precies de kosten van verzuimbeleid zijn en hoe de opbrengsten zich verhouden tot de investering in verzuimbeleid, is echter nauwelijks bekend.

Naast onbekendheid met de integrale kosten van verzuimbeleid - dat wil zeggen de interne en externe kosten - is er tot op heden ook nog maar beperkte kennis over de relatie tussen de kosten van investeringen in verzuimbeleid en de mogelijke opbrengsten die hiervan het gevolg zijn. Het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid is opgesteld om onder meer in deze leemte te voorzien. Bij het opstellen van het model zijn enkele keuzes gemaakt die belangrijk zijn voor de toepassing en interpretatie. De achtergronden, keuzes en toepassingsmogelijkheden worden in de volgende paragrafen beschreven.

2.2 De uitgangspunten bij het Kosten & Batenmodel

Het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid bestaat uit twee delen die afzonderlijke zijn ontwikkeld en in principe ook afzonderlijk kunnen worden gebruikt. Het batenmodel is ontwikkeld om uit te rekenen wat de financiële opbrengsten zijn van een lager verzuim. Opbrengsten moeten in dit verband als minder kosten worden opgevat. Om de financiële opbrengsten te kunnen berekenen moet een vooronderstelling worden gehanteerd, namelijk de omvang van de verzuimreductie. Het model is hiermee in principe een scenario-model geworden waarmee kan worden bepaald wat bij diverse niveaus van verzuimreductie de financiële opbrengst is. Het belangrijkste kengetal uit het batenmodel is de zogenaamde verzuimwinst. Dit geeft weer wat de financiële opbrengst is bij 1%, 2% of meer verzuimreductie.

Een vraag die het batenmodel oproept, is welke kosten gemaakt moeten worden om de beoogde verzuimreductie te realiseren. Ofwel; wat moet worden geïnvesteerd om die berekende opbrengsten voor elkaar te krijgen? Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een model ontwikkeld waarmee de kosten kunnen worden berekend van het uitvoeren van activiteiten die tot verzuimbeleid kunnen worden gerekend. De confrontatie van de kosten van verzuimbeleid met de baten van een lager verzuim geven vervolgens inzicht in de verhouding tussen investering en opbrengst.

Verderop in dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de wijze waarop kosten en baten kunnen worden berekend. Eerst willen we stilstaan bij de toepassingsmogelijkheden van het model, de afbakening van het begrip verzuimbeleid en de algemene principes om kosten van verzuim en verzuimbeleid te kunnen berekenen.

2.2.1 Wat zijn de toepassingsmogelijkheden van het model?

Het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid kan in principe op twee manieren worden toegepast. Het model kan als prognose-instrument worden ingezet. Hierbij wordt een berekening gemaakt van te verwachten kosten van verzuimbeleid en de gewenste opbrengst om 'kosten-neutraal' verzuimbeleid te voeren. Hier wordt in feite het 'break-even-point' van verzuimbeleid berekend.

Het model kan ook als evaluatie-instrument worden ingezet. Dat wil zeggen dat *nadat* verzuimbeleid is gevoerd, met terugwerkende kracht wordt gekeken wat de relatie tussen investering en opbrengst is geweest. Als onderdeel van een integrale verzuimmanagementcyclus wordt hier de financiële balans opgemaakt van gerealiseerd beleid.

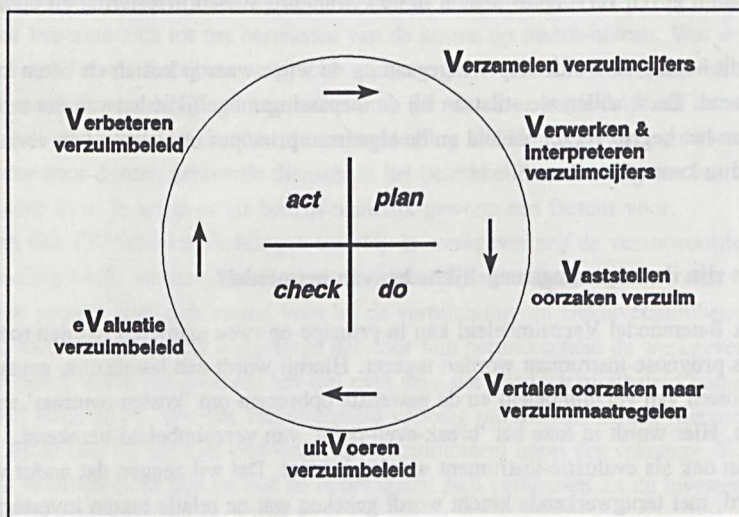
Om te kunnen bepalen wanneer het model tot z'n recht komt, is het zinvol in te gaan op de cyclus van verzuimmanagement. Deze cyclus is afgeleid van stappenplannen die in het algemeen bij veranderingsprocessen in organisaties worden gebruikt.

De verzuimmanagementcyclus kent 7 stappen, te weten:

- 1 de Verzameling van verzuimcijfers die als basis dienen voor de noodzakelijke ken- en stuurgetallen van verzuimmanagement;
- 2 de Verwerking en interpretatie van de verzuimcijfers, zodanig dat daaruit eerste conclusies kunnen worden getrokken over de groepen of plaatsen in het bedrijf waar een verzuimprobleem bestaat;
- 3 het Vaststellen van oorzaken van hoog ziekteverzuim, ofwel het zoeken naar oorzaken van afwijkende verzuimpatronen die volgen uit stap 2;
- 4 het Vertalen van oorzaken naar concrete maatregelen en het stellen van doelen;
- 5 het consequent uitvoeren van de maatregelen;
- 6 het systematisch evalueren van de resultaten en het proces van verzuimbeleid;
- 7 het aanbrengen van verbeteringen in de inhoud en opzet van verzuimmanagement. Hier begint de cyclus ook weer opnieuw.

Schematisch ziet de verzuimmanagementcyclus er als volgt uit:

Schema 1. De verzuimmanagementcyclus



Voor elke fase van de verzuimmanagementcyclus zijn inmiddels instrumenten ontwikkeld om managers te ondersteunen¹. Het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid kan als hulpmiddel vooral zijn waarde hebben in de fase waarin verzuimmaatregelen en doelen worden bepaald, en in de evaluerende fase waarin resultaten worden bekeken.

¹ In bijlage 4 worden deze instrumenten kort beschreven.

Als het model als *prognose-instrument* wordt ingezet is het wenselijk dat er een 'lijst' ligt van voorgenomen verzuimbeleid-maatregelen. Dit zijn de maatregelen die op *inhoudelijke gronden* volgen uit verzameling en analyse van verzuim- en bedrijfsgegevens (stappen 1,2 en 3). Het is dus niet zo dat met het instrument uitgerekend kan worden wat de meest efficiënte en financieel effectieve verzuimmaatregelen zijn. Efficiëntie en effectiviteit zijn niet alleen afhankelijk van de aard van de maatregelen, maar vooral van de wijze waarop ze uitgevoerd worden door het bedrijf. Inhoudelijk goede maatregelen kunnen slecht worden uitgevoerd en daardoor beperkte resultaten opleveren. Voor de toepassing van het model als prognose-instrument is het dus nodig eerst op inhoudelijke gronden te bepalen wat - gegeven de verzuimproblematiek en de ambities - goede maatregelen zijn. Het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid geeft vervolgens inzicht in de kosten die met de gekozen maatregelen gepaard gaan. Bovendien kan worden bepaald wat de gewenste opbrengsten in termen van verzuimdaling moeten zijn om een kostenneutraal verzuimbeleid te voeren. Deze verzuimdaling kan worden opgenomen als (één van de) doelstelling(en) van het beoogde verzuimbeleid.

Een tweede manier waarop het model kan worden gebruikt is een aantrekkelijke variant van het bovenstaande. Ook hier wordt het model als *prognose-instrument* ingezet. Er wordt eerst een kwantitatieve doelstelling van verzuimbeleid bepaald. Vervolgens wordt berekend wat die beoogde verzuimreductie op termijn oplevert. Deze 'winst' kan als investeringsruimte worden beschouwd. Het geeft in feite de financiële ruimte aan waarbinnen een scala van zinvolle maatregelen kan worden bedacht en uitgevoerd. Het kostenmodel biedt dan de mogelijkheid om de kosten van die afzonderlijke maatregelen te schatten, zodat kan worden bepaald in hoeverre men binnen het berekende 'investeringsbudget' blijft.

Een derde manier waarop het model kan worden gebruikt is als financiële effectmeting van het beleid. Dit vindt plaats tijdens de evaluerende fase. Het is mogelijk om achteraf de feitelijke inspanning in verzuimbeleid - zowel materieel als immaterieel - vast te stellen. Ook kan dan de feitelijke opbrengst worden berekend. Duidelijk wordt dan hoe investering en de korte termijn opbrengst zich tot elkaar verhouden. Bij de inzet als evaluatie-instrument wordt tevens zichtbaar in hoeverre voorgenomen maatregelen ook daadwerkelijk zijn uitgevoerd en hoe de feitelijke tijdsinspanning zich verhoudt tot de voorgenomen inspanning zoals die bij aanvang werd gecalculleerd. Het geeft - kortom - ook inzicht in hoe het verzuimbeleid feitelijk is verlopen. Op basis hiervan kunnen dan weer conclusies ter verbetering van het verzuimmanagementproces worden getrokken en start de cyclus van voren af aan.

De manieren waarop het model kan worden toegepast sluiten elkaar niet uit. Sterker nog, ze liggen in elkaars verlengde. In de beginfase van de verzuimmanagementcyclus (bijvoorbeeld het begin van een kalender of boekjaar) kan het instrument als prognose-instrument worden ingezet om een vooruitberekening en indicatieve doelstelling te maken. Achteraf (bijvoorbeeld aan het begin van het volgende kalender of boekjaar) kan het instrument als evaluatie-instrument worden ingezet. Het is van belang het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid in z'n context te bezien: een financiële benadering van verzuimmanagement alléén is niet voldoende. Juist de combinatie van een gezondheidkundige en bedrijfskundige benadering van verzuim levert optimale resultaten op.

2.2.2 Intermezzo: de causaliteitskwestie

Een belangrijk aandachtspunt bij de confrontatie van kosten en baten betreft de relatie tussen de kosten die worden gemaakt en de verwachte opbrengsten. In de voorgaande paragraaf werd al aangegeven dat het moeilijk is om te garanderen dat bepaalde maatregelen bepaalde effecten zullen hebben. In het model wordt in het midden gelaten of de gerealiseerde verzuimdaling volledig toegeschreven kan worden aan het gevoerde verzuimbeleid. De reden: Naast het gevoerde verzuimbeleid zijn meer factoren van invloed op de hoogte van het verzuim in een organisatie. Zo gaat de introductie van een (geïntensiveerd) verzuimbeleid veelal samen met andere, meer of minder ingrijpende veranderingen in het bedrijf, zoals reorganisaties en inkrimpingen. De effecten van deze activiteiten interfereren in veel gevallen met die van het verzuimbeleid. Het werkelijke effect van het verzuimprogramma kan versterkt of verzwakt worden door deze andere activiteiten, en is daardoor niet goed zichtbaar meer.

Als er geen direct, causaal verband kan worden aangetoond tussen de investering en de opbrengst, wat is dan de betekenis van de berekende terugverdien-ratio (zoals bijvoorbeeld: "de kosten worden terugverdiend als het aantal verzuimde dagen met 10% afneemt") en van de andere maten voor de kosteneffectiviteit van het verzuimbeleid? Strikt genomen deze: *de verhouding tussen de kosten van het verzuimbeleid en de theoretische opbrengsten van een lager verzuim geeft indicaties voor het antwoord op de vraag of de investering redelijkerwijs als een bedrijfseconomisch verantwoorde investering gezien kan worden.* De verhouding tussen de gewenste en de werkelijke, in de bedrijven vastgestelde, afname van het verzuim laat vervolgens zien in hoeverre de gewenste daling binnen redelijke grenzen tot de praktische mogelijkheden behoort.

2.2.3 Wat is verzuimbeleid?

Het model doet uitspraken over de kosten van verzuimbeleid. De hoogte van de kosten hangt af van wat bedrijven in de praktijk doen, maar natuurlijk ook van hetgeen met verzuimbeleid wordt bedoeld. Verzuimbeleid is een heteroog begrip. Wat de een ziet als verzuimbeleid, behoort voor de ander tot personeels- of sociaal beleid. Zo is uit ervaring bekend dat de stijl van leidinggeven van invloed is op het ziekteverzuim. Is een interventie in de stijl van leidinggeven dan onderdeel van het verzuimbeleid of van het sociaal beleid?

Hieruit blijkt dat het model duidelijk moet maken welke activiteiten tot verzuimbeleid worden gerekend. Immers, de hoeveelheid van activiteiten die tot verzuimbeleid worden gerekend, bepaalt in belangrijke mate de kosten. Daarom is bij het ontwikkelen van het model een afbakening gemaakt.

In het model is onder verzuimbeleid verstaan: het geheel van activiteiten en maatregelen dat in (opdracht van) een bedrijf wordt uitgevoerd met de *expliciete bedoeling* het verzuim te verlagen respectievelijk op een laag niveau te handhaven.

Activiteiten die het verzuim gunstig beïnvloeden, maar met een andere doelstelling zijn ondernomen, vallen dus niet onder deze definitie. Denk hierbij aan bijvoorbeeld sfeer- en productiviteitsverhogende zaken als het (in)voeren van functioneringsgesprekken, cursussen conflicthantering,

organiseren van feestavonden, etc. Evenmin vallen onder deze definitie verbeteringen van de arbeidsomstandigheden, die op grond van andere overwegingen vroeg of laat toch doorgevoerd zouden zijn. Arbo-maatregelen zoals tochtwering, mechanisering van belastende arbeid, vervroegd afschrijven en vervangen van verouderde apparatuur door meer ergonomisch verantwoorde apparatuur, worden in het algemeen mede op grond van andere overwegingen uitgevoerd. Zoals de aantrekkelijkheid van het bedrijf op de arbeidsmarkt, het imago naar de afnemers toe, of de wensen van het personeel of de OR. Deze activiteiten blijven in het model daarom buiten beschouwing.

Verzuimbeleid wordt gezien als cyclisch proces. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de ontwerpfase (bepaling van de inhoud van het beleid), de implementatiefase (de organisatie gereed maken voor het beleid), de operationele fase (uitvoering van het beleid), en tenslotte de evaluatiefase (evaluatie en bijstelling van het beleid).

In het model zijn activiteiten opgenomen waarover deskundigen het eens zijn dat deze tot *de kern van verzuimbeleid* behoren. Aan individuele bedrijven wordt de mogelijkheid geboden om hier van af te wijken. Men kan ook andere activiteiten als verzuimbeleid benoemen en daarvan de kosten daarvan mee calculeren. Zolang deze activiteiten zijn ondernomen om het verzuim te verlagen of laag te houden.

Het model bevat de volgende activiteiten:

Schema 2: De afbakening van verzuimbeleid

OVERZICHT VERZUIMACTIVITEITEN	
ONTWERP FASE	
Inhoud bepalen van het verzuimbeleid	
1	Houden van voorbereidend intern overleg en (reguliere) vergaderingen over verzuimbeleid
2	Uitvoeren van een inventarisatie van arbo-risico's t.b.v. het opzetten van het verzuimbeleid
3	Oprichten van een overlegstructuur ten behoeve van verzuimbeleid, plus het werken in die structuur
4	Houden en volgen van studiedagen of work-shops t.b.v. beleidsbepaling
5	Inhuren van advies van externe deskundigen of organisaties
6	Opstellen van beleidsnota's, richtlijnen, protocollen, etc..
Oriëntatie en aanschaf van verzuim-registratiesysteem	
7	Voeren van intern overleg over aanschaf
8	Inwinnen van advies van externe deskundigen of organisaties
9	Aanschaf en installatie verzuimregistratiesysteem
Selectie van arbodienst of bedrijfsgezondheidsdienst	
10	Voeren van intern overleg over de selectie van arbodienst of bedrijfsgezondheidsdienst
11	Inwinnen van advies van externe deskundigen of organisaties
12	Aanvragen en behandelen van offertes van verschillende arbodiensten.

OVERZICHT VERZUIMACTIVITEITEN	
IMPLEMENTATIE FASE	
	Opleidingen en trainingen voor management, P&O en OR
13	Verkennen, kiezen en volgen van bijscholing op het gebied van ziekteverzuim
	Introductie van verzuimbeleid in de organisatie
14	Organiseren en uitvoeren van interne voorlichting over het verzuimbeleid
OPERATIONELE FASE	
	Verzuimregistratie
15	Invoeren van ziek & herstelmeldingen in registratiesysteem
16	Samenstellen, verspreiden en bespreken van verzuimoverzichten
	Preventieve activiteiten
17	Diversen bedrijfsspecifieke maatregelen
	Sociaal Medische Begeleiding
18	Verwerken van ziekmelding (met uitzondering van de registratie) en regelen van vervanging
19	Geven van positieve prikkels met betrekking tot verzuim
20	Controleren van ziekmelding (door bedrijf of arbodienst)
21	Bezoek van zieke werknemer van arbodienst of bedrijfsgezondheidsdienst na oproep van bedrijfsarts
22	Telefonisch contact houden met zieke werknemer
23	Huisbezoek brengen aan zieke werknemer, met of zonder attentie
24	Opstellen en uitvoeren van terugkeerplan, terugkeergesprekken, aanpassing van werk of werktijden
25	Voeren van terugkeergesprek direct na afloop van verzuim
26	Voeren van verzuimgesprekken met problematische verzuimers
	Overleg Sociaal Medische Begeleiding
27	Voeren van overleg in Sociaal Medisch Team (SMT)
28	Voeren van overleg met Bedrijfsvereniging
29	Voeren van overleg met behandelend arts en/of ziekenhuis
	Reïntegratieve activiteiten
30	Diverse bedrijfsspecifieke maatregelen
	Overige arbo-activiteiten
31	(Laten) uitvoeren van aanstellingskeuringen
32	Uitvoeren van Risico Inventarisatie en Evaluatie, zoals verplicht in de Arbowet
33	Inwinnen van advies over verzuimbeleid bij externe deskundigen of arbodienst
34	Organiseren van arbeidsgezondheidskundig spreekuur voor werknemers
35	Laten uitvoeren van Arbeidsgezondheidskundig onderzoek (AGO) of PBGO

OVERZICHT VERZUIMACTIVITEITEN	
EVALUATIE FASE	
36	Evalueren van het gevoerde verzuimbeleid
37	Inwinnen van advies van externe deskundigen of organisaties
38	Opstellen en uitvoeren van de aanpassingen van het verzuimbeleid

De bovenstaande verzuimactiviteiten zijn voor een deel inhoudelijk en voor een deel gericht op het 'beheersproces'. Voor zover de activiteiten inhoudelijk zijn, concentreren ze zich voornamelijk rondom de Sociaal Medische Begeleiding van zieke medewerkers. Concrete inhoudelijke activiteiten op het gebied van preventie en reïntegratie lijken minder prominent aanwezig in het model. Omdat de 'range' aan preventieve en reïntegratieve maatregelen zeer groot is en het onmogelijk is voor elke mogelijke maatregel apart ruimte en rekenregels op te nemen, is aan de gebruiker overgelaten om deze - meestal bedrijfspecifieke - maatregelen afzonderlijk op te nemen. Van belang is echter wel dat de maatregelen expliciet als doel hebben om het verzuim te verlagen of op een laag niveau te houden.

2.3 De kosten van verzuimbeleid; de methode

De hoogte van de kosten van verzuimbeleid hangen samen met de range van activiteiten waarover je het berekent, maar ook met de berekeningswijze zelf. Wat zijn wel kostenposten en wat niet? Bij het opstellen van het model zijn wij er vanuit gegaan dat verzuimbeleid geld kost, maar vooral tijd van de medewerkers in een organisatie. De kosten van deze tijdsinvestering zijn vaak niet zichtbaar, omdat er letterlijk geen rekening voor gepresenteerd wordt. In het model worden deze kosten wel zichtbaar gemaakt. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat verzuimbeleid niet iets is wat je even naast andere bedrijfsactiviteiten doet. Daarom worden alle kosten van de geïnvesteerde tijd volledig doorberekend in het model en vertaald in geld. De wijze waarop dit gebeurt, komt in deze paragraaf aan de orde.

Bij het bepalen van de kosten van verzuimbeleid komen verschillende zaken om de hoek kijken. Van belang is bijvoorbeeld of je de integrale kosten van verzuimbeleid meerekent of alleen die kosten van maatregelen die dit jaar extra worden toegevoegd. Tevens doet zich de vraag voor hoe je met eenmalige activiteiten omgaat die in principe een uitstralingseffect hebben over meerdere jaren. Niet in de laatste plaats is van belang om de berekeningsmethode aan de orde te stellen en de diverse mogelijkheden te beschrijven.

2.3.1 De meerkosten van geïntensiveerd verzuimbeleid

Er is waarschijnlijk geen bedrijf te vinden in Nederland waar men op een of andere manier niet aan verzuimbeleid doet. Als er besloten wordt om 'iets' aan verzuimbeleid te gaan doen betekent dit in de meeste gevallen dan ook dat er sprake is van een intensivering in verzuimbeleid; men

gaat ten opzichte van de huidige situatie andere en/of aanvullende maatregelen treffen. Meestal wil men bij de intensivering berekenen wat de kosten hiervan zijn en hoeveel verzuimreductie hiervan te verwachten valt. Dit betekent dat men de kosten van het *geïntensiveerde* verzuimbeleid wil afzetten tegen de gewenste *extra* verzuimreductie.

Gegeven het bovenstaande is er voor gekozen met het model alleen de kosten van de *aanvullende verzuimbeleidmaatregelen* te meten. Met 'aanvullende' wordt bedoeld die maatregelen die voorheen nog niet werden uitgevoerd maar nu in het kader van verzuimbeleid wel worden geïntroduceerd.

2.3.2 Eenmalige en terugkerende kosten

De activiteiten die tot verzuimbeleid worden gerekend verschillen sterk in periodiciteit. Sommige maatregelen, zoals het voeren van verzuimgesprekken, zijn strikt gevalsgebonden en doen zich voor naar rato van het aantal verzuimers. Andere activiteiten, zoals voorbereidende activiteiten, komen slechts eenmalig of zeer weinig voor. In principe kan een onderscheid worden gemaakt tussen voorbereidende-, onderhouds- en gevalsgebonden kosten van verzuimbeleid:

De voorbereidende kosten zijn in de regel eenmalig. Het gaat dan om de kosten van verzuimregistratie-systemen, de kosten van het opstellen van startnotities, de kosten die samenhangen met de selectie van een arbodienst etc.

De onderhoudskosten bestaan uit periodieke maar minder gevalsgebonden kosten die vooral met het beheersproces rond verzuim te maken hebben. Hieronder vallen bijvoorbeeld volgen van op verzuimgerichte trainingen, het periodiek opstellen van verzuimoverzichten, het regelmatig overleg met de arbodienst etc.

De gevalsgebonden kosten hangen direct samen met - het woord zegt het al - het aantal ziektegevallen. Het betreft voornamelijk de kosten van sociaal medische begeleiding in ruime zin.

De verwachting is dat met name de kosten van eenmalige voorbereidende activiteiten ook hun uitstraling zullen hebben naar de toekomst. Het lijkt redelijk om derhalve slechts een deel van deze kosten te kapitaliseren voor de periode waarover de kosten en gewenste baten worden berekend. Het model gaat er echter van uit dat alle kosten die zich in een periode voordoen - dus ook de eenmalige - volledig worden toegerekend naar die periode.

Het jaar waarin een bedrijf start met geïntensiveerd verzuimbeleid, en waarin dus relatief meer voorbereidende activiteiten plaatsvinden, levert derhalve een ambitieuzere doelstelling op dan vervolgjaren.

2.3.3 De werkwijze bij kostenberekening

Ter berekening van de (toekomstige of gerealiseerde) kosten van verzuimbeleid moeten de volgende stappen worden gevolgd:

- 1 Bepaal de periode waarin verzuimbeleid wordt gevoerd. Dit wordt de periode waarover de kosten worden bepaald. Deze periode wordt bij voorkeur uitgedrukt in jaren;
- 2 Maak op grond van een degelijke analyse en goed intern en extern overleg een overzicht van alle activiteiten die in het kader van het verzuimbeleid in die periode worden (of zijn) uitgevoerd;

- 3 Bepaal welke actoren binnen en buiten de organisatie de activiteiten zullen uitvoeren (of hebben uitgevoerd);
- 4 Schat de tijdsinvestering die de actoren naar verwachting zullen besteden (of hebben besteed) aan deze benoemde activiteiten;
- 5 Bepaal voor de betrokken actoren het uurtarief of de arbeidskosten per uur.
- 6 Bepaal per activiteit de te verwachten kosten die bij de activiteiten behoren. Dat kunnen materiële kosten zijn (alles waar een factuur van is) of de kosten van de intern geïnvesteerde tijd (de arbeidskosten);
- 7 Tel alle kosten op. Door deze kosten te delen door de verzuimbeleid-periode worden de kosten van het verzuimbeleid per jaar verkregen.

De volgende gegevens zijn dus nodig om een betrouwbare kostenschatting te maken:

Een overzicht van de **activiteiten** die zijn of worden uitgevoerd bij het opzetten en uitvoeren van verzuimbeleid.

Een overzicht van wie **betrokken** is geweest (of zal worden) bij het uitvoeren van de verzuimactiviteiten.

De **tijd** die is (of wordt) besteed aan een bepaalde activiteit. Hoe vaak is deze activiteit in de vastgestelde periode uitgevoerd? Hoeveel tijd is er per keer aan deze activiteit besteed? Door de frequentie te vermenigvuldigen met de duur wordt de totale tijd die aan de activiteit is besteed, berekend. Als er meerdere functionarissen betrokken zijn, moet het per betrokkene worden uitgerekend.

De type kosten die de activiteiten met zich mee hebben gebracht. Het eerste type kosten wordt aangeduid met **factuurkosten**. Dat is alles waarvoor de organisatie een factuur, bon of rekeningen heeft gekregen en betaald, om bepaalde activiteiten of maatregelen uit te laten voeren. Het gaat hier alleen om de kosten die ook daadwerkelijk door de organisatie zijn betaald.

Het tweede type kosten zijn de kosten van de tijd die in de organisatie is besteed aan het verzuimbeleid, de **arbeidskosten**. Om deze kosten te bepalen wordt per groep van betrokkenen een uurtarief bepaald. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen groepen medewerkers die verschillen in de arbeidskosten, zoals uitvoerend medewerkers, lager- en middenmanagement, en hoger management. De arbeidskosten per jaar bestaan in dit model uit het bruto jaarsalaris salaris plus een opslag van 50% voor werkgeverspremies, toeslagen en vaste vergoedingen, en overheadkosten. Het uurtarief wordt vervolgens berekend door deze arbeidskosten te delen door het aantal te werken uren per jaar. De totale arbeidskosten per verzuimactiviteit worden berekend door per betrokkene de geïnvesteerde tijd te vermenigvuldigen met het uurtarief. Ter verduidelijking het volgende voorbeeld.

Fictief bedrijf Demoflex heeft ervoor gekozen om per 1 januari haar verzuimbeleid uit te breiden met een betere vorm van sociaal medische begeleiding door chefs van zieke medewerkers. Om dit goed te laten uitvoeren zijn verzuimgerichte cursussen gepland en een informatie-traject waarbij medewerkers van Demoflex op de hoogte worden gesteld van een en ander. Men heeft de intentie om de intensivering op termijn zorgvuldig te evalueren. Vooraf is er sprake geweest van een uitgebreide sessie waarin het management, de OR en P&O hebben gesproken over de inhoud en vorm van het geïntensiverde verzuimbeleid. Hoe bereken je nu de kosten van deze voorgenomen activiteiten. Vooralnog wordt uitgegaan van de kosten voor 1 kalenderjaar. Als volgt:

Schema 3: Voorbeeld berekening kosten verzuimbeleid

Verzuimactiviteit	Type kosten	Betrokkenen (aantal mensen)	Tijd
A De ontwerp-fase			
Inhoud bepalen van het verzuimbeleid	arbeidskosten	Hoger management (1) Ondernemingsraad (3) P&O functionaris (1)	$1 \cdot 4 = 4$ uur $3 \cdot 2 = 6$ uur $1 \cdot 4 = 4$ uur
B De implementatie-fase			
Opleidingen en cursussen voor management, P&O en OR	arbeidskosten	Lager management (9) P&O functionaris (1) Ondernemingsraad (3)	$9 \cdot 8 = 72$ uur $1 \cdot 8 = 8$ uur $3 \cdot 8 = 24$ uur
	factuur		f 6.000,-
Introductie van verzuimbeleid in de organisatie	arbeidskosten	Hoger management (1) Lager management (9) P&O functionaris (1)	$1 \cdot 2 = 2$ uur $9 \cdot 2 = 18$ uur $1 \cdot 2 = 2$ uur
C De operationele fase			
Sociaal Medische Begeleiding	arbeidskosten	Lager management (9)	$9 \cdot 100 = 900$ uur
D Evaluatie-fase			
	arbeidskosten	Hoger management (1) On- dernemingsraad (3) P&O functionaris (1)	$1 \cdot 4 = 4$ uur $3 \cdot 4 = 12$ uur $1 \cdot 4 = 4$ uur

Na bepaling van de uur- of dagtarieven per groep betrokkenen kunnen de kosten van het verzuimbeleid worden berekend. In de situatie van Demoflex zijn de kosten op jaarbasis ongeveer f 59.000,-. Hierbij is uitgegaan van een gemiddeld uurtarief van f 50,- en 1060 dagen die men zelf heeft besteed aan het uitvoeren van het verzuimbeleid. De externe kosten bedragen f 6.000,-

2.4 De baten van lager verzuim; de methode

Om de baten van minder verzuim te kunnen berekenen, moeten de kosten die met verzuim gepaard gaan worden gecalculeerd. Minder kosten worden in deze benaderingswijze als baten beschouwd. Hier worden de kostenposten beschreven die optreden bij ziekteverzuim.

Ter vaststelling van de (mogelijke) baten van het verzuimbeleid wordt de volgende procedure gevolgd:

- Bepaal de variabele kosten van het ziekteverzuim, dus laat de vaste kosten - de kosten die niet beïnvloed worden door de omvang van het verzuim - buiten beschouwing;
- Deel het totaal van de variabele kosten door het aantal verzuimde dagen, dit geeft de kosten per verzuimde dag;
- Het resultaat geeft aan welke kosten het bedrijf bespaart door het verzuim met één dag te verminderen.

Waar bestaan de variabele kosten uit:

- 1 De arbeidskosten van de zieken tijdens de eigen risico-periode. Deze moet de werkgever immers de eerste 2 of 6 weken zelf betalen.
Deze bestaan uit:
 - het brutosalaris
 - een opslag van 50% voor:
 - werkgeverspremies ZW, ZFW, WW en OHT (gemiddeld 20%)
 - toeslagen en vaste vergoedingen zoals vakantiegeld, pensioenpremies voor pensioen en WAO-gat, toeslagen voor ploegendienst, kleding, telefoon- en reiskosten e.d. (gemiddeld 20%)
 - overheadkosten zoals huisvesting, infrastructuur, bedrijfsrestaurant e.d. (gemiddeld 10%)

De opslag van 50% is gebaseerd op empirische gegevens uit onderzoek bij 6 bedrijven. Bedrijven kunnen uiteraard ook bedrijfsspecifieke waarden opnemen als hiervoor aanleiding is. Uit deze gegevens zijn de arbeidskosten per dag berekend voor een gemiddeld personeelslid, aangeduid met de term 'dagtarief'. In het model wordt gewerkt met een gewogen dagtarief dat berekend wordt door de dagtarieven per salarisoniveau naar rato van de personeelsomvang te wegen.

- 2 De arbeidskosten van de Ziektewetperiode.
Deze bestaan uit de aanvulling op de Ziektewetuitkering: de arbeidskosten zoals hiervoor onder 1 aangegeven, minus de uitkering van de Ziektewet. Hierbij is uitgegaan van een uitkering ter grootte van 70% van het brutosalaris. Tevens is uitgegaan van een aanvulling tot 100%.
- 3 De gevalsgebonden kosten van het verzuimbeleid (administratie en begeleiding)
Deze kosten worden berekend conform het kostenmodel en ontleend aan de opgave van het bedrijf. Alleen de variabele, gevalsgebonden kosten zijn in beschouwing genomen, zoals die voor administratie en begeleiding en regelwerk door chef.

4 De kosten van vervanging

Deze bestaan uit de extra kosten die samenhangen met de vervanging van de zieke medewerkers. In het model worden de extra kosten per vervangende werkdag niet empirisch vastgesteld. In de berekening hanteren wij twee varianten:

- De minimumschatting: de productie wordt opgevangen door het reguliere personeel in de reguliere werktijd. In dit geval zijn de kosten van vervanging nihil.
- De maximumschatting: alle verzuimde dagen worden gecompenseerd door overwerk en/of uitzendkrachten. Verondersteld wordt dat de extra kosten 10% van de reguliere arbeidskosten bedragen voor iedere vervangende werkdag.

5 Nadelen van een geringer aantal productieve dagen

Als de zieke niet vervangen wordt, daalt in principe het aantal productieve dagen. Ook dit gaat met kosten gepaard, zoals ongedekte overheadkosten (stilstaande machines) en gemiste winst. Het gaat hierbij niet om de niet-gedekte personeelskosten. Die zijn bij 1. en 2. al verrekend. Uit het onderzoek is gebleken dat bedrijven in het algemeen effectieve maatregelen treffen om de productie bij het uitvallen van een medewerker op peil te houden (overuren, uitzend- en invalkrachten e.d.). Vermindering van de productie ten gevolge van verzuim kon daardoor niet worden vastgesteld. Om die reden is deze post standaard op nihil gesteld.

6 Lagere productie van de zieken

In het algemeen moet rekening worden gehouden met een verminderde productiviteit van medewerkers vóór en na de ziekteperiode. Men denke daarbij aan bezoeken aan huisarts, specialist, bedrijfsarts tijdens werktijd en aan een verminderde inzet en energie. Vooral na een wat langer durende afwezigheid zal het enige tijd duren voordat de productiviteit weer op het oude peil is.

Ook voor dit gegeven bleek het lastig te zijn om exacte gegevens te verzamelen. Om die reden wordt ook hier gewerkt met verschillende schattingen.

- De minimumvariant: de kosten zijn nihil
- De middenvariant: de kosten zijn gelijk aan 10% van de arbeidskosten per verzuimdag na de wachtperiode van 2 of 6 weken.
- De maximumvariant: 10% van de arbeidskosten van alle verzuimde dagen.

7 Kwaliteitsverlies

Een hoog verzuim gaat in het algemeen samen met een verminderde kwaliteit van het produkt of de dienst. Men denke aan afgekeurde producten, retourzendingen, kortingen op de leverprijs e.d. Ook de schade van een verzwakte concurrentiepositie kan aanzienlijk zijn, zoals gemiste opdrachten en verlies van vaste klanten. In verband met aanzienlijke problemen bij het verkrijgen van gegevens terzake, is besloten om deze post pro memorie in het model op te nemen.

8 WAO

Een indirect gevolg van een hoog verzuim is in veel gevallen een verhoogde WAO-instroom. Onder de kosten worden in het model verstaan de meerkosten die het gevolg zijn van het hoge verzuimniveau, i.c. het verschil tussen een hoge en een lage WAO-instroom. Dit betreft de kosten van de malus en de kosten van aanvulling van de uitkering zoals in vele CAO's overeengekomen (voor zover niet gedekt door een particuliere WAO-gat verzekering). In het model worden twee varianten onderscheiden, de minimum en de maximumvariant.

- De minimumvariant: de kosten zijn nihil
- De maximumvariant: een schatting van genoemde kosten op basis van de werkelijk gerealiseerde afname van de WAO-instroom.

9 Personeelsverloop

Een ander indirect gevolg van een hoog verzuim kan een hoog personeelsverloop zijn. De daarmee gemoeide kosten hangen samen met werving en selectie, inwerken en mogelijk tijdelijk onbezette arbeidsplaatsen.

Omdat deze kosten slechts met een aanzienlijke inspanning achterhaald kunnen worden en sterk kunnen verschillen al naar gelang de aard van de arbeidsplaats, is besloten om deze post pro memorie op te voeren.

10 Overige kosten

De Ziektewet kent een gedifferentieerde premieheffing: bedrijven met een verzuim dat hoger is dan een bepaalde grenswaarde, betalen een hogere premie dan de bedrijven die onder deze grens blijven. Het verschil tussen de hoge en de lage premie kan gezien worden als de kosten van het hoge verzuim. Het voordeel van een lage premie kan echter pas worden gerealiseerd als het verzuim tot onder de grenswaarde daalt. Een geringe afname van het verzuim levert dan mogelijk niets op en een iets grotere afname het volledige voordeel. Om die reden wordt ook hier gewerkt met twee varianten:

- De minimumvariant: nihil
- De maximumvariant: 0,5% van de bruto loonsom.

In bedrijven met een verzuimgerelateerde premie voor aanvullingen op de Ziekte-wetuitkeringen, moet ook met deze post rekening worden gehouden. In de door ons onderzochte bedrijven kwam dit niet voor, reden waarom deze post pro memorie is opgenomen.

Onder 'overige kosten' vallen tenslotte nog de kosten van een slechte werkdiscipline, slechte sfeer, geringe flexibiliteit e.d. Ook voor deze kostenpost geldt dat zij uiterst lastig te kwantificeren is en bovendien van geval tot geval sterk zal verschillen. Om deze reden wordt deze post pro memorie opgenomen.

Per bedrijf worden de kosten berekend door het totaal van de voorgaande kosten te delen door het aantal verzuimde dagen. Hiermee wordt een minimum en maximumschatting verkregen van de kosten per verzuimde dag.

Dit betreft in beide varianten overigens een zuinige schatting omdat het personeelsverloop, het kwaliteitsverlies, een mogelijk productieverlies, een slechte werkdiscipline en dito sfeer niet in het model zijn opgenomen.

2.5 De confrontatie van kosten & baten; de kengetallen

De kosten-baten analyse levert een aantal kengetallen op die inzicht geven in de verhouding tussen investering en opbrengst. Hiermee kan bij de prognose-benadering inzicht worden verkregen in de na te streven verzuimdaling. Bij de evaluatie-benadering geven zij een referentie-gegeven waarmee het feitelijke verzuim moet worden vergeleken om te bezien hoe de gerealiseerde kosten zich verhouden tot de opbrengsten.

Centraal bij het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid staat de zogenaamde 'terugverdienratio'. Dit geeft weer hoeveel verzuimdaling gewenst is gegeven een pakket maatregelen met daarbijbehorende kosten. Uitgangspunt hierbij is dat bedrijven ernaar streven om de bij een investering in verzuimbeleid het minimaal de investering in verzuimbeleid 'er uit te halen'. Dit betekent dat een kostenreductie die gelijk is aan de investeringskosten wordt nagestreefd. Meer opbrengsten dan kosten is mooi, maar niet noodzakelijk. De terugverdienratio berekent in feite het 'break-even'-niveau voor de investering in verzuimbeleid.

De terugverdienratio bestaat uit diverse onderdelen, te weten;

- **de benodigde verzuimdaling in dagen**; dit geeft in absolute termen weer hoeveel dagen het verzuim op jaarbasis moet dalen om de kosten van verzuimbeleid 'er uit te halen';
- **de benodigde verzuimdaling als percentage de verzuimde dagen**; dit geeft de gewenste verzuimdaling weer als percentage van het aantal verzuimdagen in de uitgangssituatie, bijvoorbeeld aan het begin van een jaar;
- **de benodigde verzuimdaling als verzuimcijfer**; dit is in feite het meest interessante gegeven. Het levert een verzuimpercentage op waarmee het huidige verzuim moet worden verminderd om het 'break-even' niveau te bereiken. In de praktijk levert dit dus bijvoorbeeld op dat een bedrijf met een verzuimpercentage van 8% een reductie van 0,5% moet realiseren om kosten-neutraal uit te komen.

Naast kengetallen die inzicht geven in de gewenste verzuimreducties, levert het kosten baten-model ook inzicht in enkele financiële verhoudingsgetallen omtrent verzuim en verzuim beleid;

- **de totale kosten van het verzuimbeleid op jaarbasis**; dit is de resultante van de berekeningen waarbij de immateriële en materiële kosten van verzuimbeleid activiteiten worden uitgedrukt in financiële termen;
- **de kosten van ziekteverzuim per persoon per verzuimdag**; dit geeft de gemiddelde kosten per verzuimdag weer. Hiermee wordt inzicht verkregen in 'wat een verzuimdag nu eigenlijk kost'. In dit bedrag zijn niet alleen de directe verzuimkosten verdisconteerd maar ook de indirecte, zoals vervangingskosten, kosten van verminderde produktiviteit etc;

- **de interne kosten van verzuimbeleid als percentage van alle kosten voor verzuimbeleid;** verzuimbeleid wordt voor een groot deel door een bedrijf zelf uitgevoerd maar men kan ook delen uitbesteden aan externe organisaties zoals arbo-diensten. Dit kengetal geeft weer wat de verhouding tussen de kosten is die men zelf maakt en de totale kosten van verzuimbeleid. Impliciet geeft het dus ook aan wat het aandeel in de totale kosten is van externe arbo-deskundigen.

Met bovenstaande ken- en stuurgetallen kunnen bedrijven een eerste aanzet geven tot een financieel-economische benadering van verzuim en verzuimbeleid. In de volgende paragrafen worden 6 voorbeelden beschreven waarin het kosten-baten model is toegepast. Daarna worden de resultaten op een rij gezet.

3. *Het model toegepast in bedrijven*

3.1 *Inleiding*

Bij 6 bedrijven waarvan bekend was dat zij in het recente verleden een start hebben gemaakt met verzuimbeleid, is het kosten-baten model uitgezet. Doelstelling hiervan was om aan de ene kant de kosten-baten resultaten te bekijken en tevens inzicht in de werkbaarheid te krijgen. Hier worden de resultaten beschreven.

3.2 *Kosten & Baten voorbeelden van 6 bedrijven*

3.2.1 *Floorcover BV*

Bedrijfsgegevens

Als onderdeel van een concern ontwikkelt, produceert en verkoopt Floorcover BV vloerbedekkingen. In een industriële omgeving werken ongeveer 820 medewerkers aan de bewerking van grondstoffen tot eindprodukten. De productie vindt voor een groot deel plaats in 2, 3 en 4-ploegendiensten.

Het merendeel van de medewerkers is werkzaam in de vloerbedekking-productie en bestaat voor bijna 90% uit mannen. Er werken bij Floorcover BV nauwelijks mensen in part-time dienstverband.

Arbo- en verzuimbeleid in grote lijnen

Bij Floorcover BV heeft men al sinds langere tijd aandacht voor arbo-problematiek in het algemeen. Het betreft onder andere aandacht voor de lichte vorm van lawaai en stof-risico's die optreden bij de productie van vloerbedekkingen. Een vast onderdeel van het arbo-beleid is het jaarlijks opstellen van het arbo-jaarplan en arbo-jaarverslag. Floorcover BV is ook aangesloten bij een Regionale Bedrijfs Gezondheidsdienst. Zij voeren onder andere periodieke keuringen uit en doen werkplek-onderzoek.

Mede onder invloed van toenemende verzuimkosten is door de directie van Floorcover BV rond 1991 de beslissing genomen om een meer gestructureerd ziekteverzuimbeleid te gaan voeren. Alhoewel er ook voor 1991 aandacht bestond voor het ziekteverzuim binnen de organisatie heeft een en ander goed vorm gekregen na 1991. Centraal in dit beleid staat de rol van de directe leidinggevende; hij/zij krijgt de verantwoordelijkheid om voor een goede individuele verzuimbegeleiding te zorgen. In 1993 is Floorcover BV het totale eigen risico voor de ziekte van medewerkers gaan dragen. Niet langer worden Ziektewet-premies afgedragen aan de bedrijfsvereniging.

Als het verzuimbeleid van Floorcover BV sinds 1991 nader wordt bekeken blijkt dat men de volgende activiteiten heeft uitgevoerd:

Vorbereidende activiteiten

- oprichten van een overlegstructuur t.b.v. verzuimbeleid;
- volgen van studie-dagen over verzuim voor het Hoger Management;
- het opstellen van beleidsnota's, richtlijnen & protocollen;
- de selectie van een Arbo-dienst.

Verzuimregistratie

- systematisch vastleggen ziek- en herstelmeldingen in registratie-systeem;
- periodiek analyseren en verspreiden van verzuimoverzichten.

Sociaal Medische Begeleiding

- laten uitvoeren leken-controle;
- bezoek zieke-medewerkers aan bedrijfsarts;
- telefonisch contact door directe leidinggevende met elke zieke medewerker;
- voeren van terugkeergesprekken door directe leidinggevende;
- voeren van verzuimgesprekken met problematisch verzuimers.

Overleg Sociaal Medische Begeleiding

- periodiek Sociaal Medisch Team;
- overleg met BV;
- overleg met behandelend arts/specialist.

Overige arbo-activiteiten

- laten uitvoeren aanstellingskeuringen;
- laten uitvoeren Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek.

De Kosten & Baten van verzuimbeleid bij Floorcover BV

Basisgegevens

Aantal werknemers	: 820 werknemers
Personeelskosten	: f 65 miljoen
Verzuim 1993 < 6 weken	: 8990 dagen
Verzuim 1993 > 6 weken	: 10960 dagen
Totaal aantal werkbare dagen 1993	: ≈ 190.000 dagen
Gemiddelde personeelskosten per werkdag p.p.	: f 342,-

Kosten van het ziekteverzuim:

1. De loonkosten in de eigen risico-periode
19950 verzuimdagen * f 342,- dagtarief = f 6.822.000,-
2. De loonkosten van de aanvulling tot 100% na de eigen risico-periode
Geen, want eigen risico-drager
3. De gevalsgebonden kosten van verzuimbegeleiding in 1993
f 100.000,-
4. Vervangingskosten voor zieke werknemers
f 340.000,-
5. Financiële nadelen van geringer aantal produktieve dagen
Geen, want verzuim wordt intern opgevangen
6. Kosten van tijdelijk lagere produktie van herstellende (langdurig) zieken
10960 verzuimdagen * 10% produktieverlies * f 342,- dagtarief =
f 375.000,-
7. Kosten van kwaliteitsverlies, overschrijding levertijden e.d. als gevolg van verzuim
Niet kwantificeerbaar bij Floorcover BV
8. Kosten personeelsverloop als gevolg van verzuim
Niet kwantificeerbaar bij Floorcover BV
9. Overige kosten van verzuim (b.v. verhoging/vermindering ZW-premie)
Geen

In totaal bedragen de kosten van het ziekteverzuim bij Floorcover BV ongeveer f 7.640.000,-. Een gemiddelde verzuimdag bij Floorcover BV kost dus bijna f 385,-.

De totale kosten van het verzuimbeleid bij Floorcover BV, dus de gevalsgebonden en de vaste kosten (o.a. introductie verzuimbeleid, SMT-overleg, Arbo-dienst, training, etc) bedroegen in 1993 f 323.000,-. De extra inspanningen worden bij Floorcover BV dus terugverdiend als het aantal verzuimdagen aan het eind van 1993 met 843 dagen is teruggebracht.

Kengetallen Kosten & Baten

Benodigde daling verzuimdagen	: 843 dagen
... als percentage van alle verzuimdagen	: 4%
Benodigde daling van verzuimpercentage	: 0,4%
Interne kosten als % alle kosten verzuimbeleid	: 70%

3.2.2 De firma Drukproef

Bedrijfsgegevens

Drukkerij Drukproef BV is een van de grootste drukkerijen in Nederland. Er werken ongeveer 290 medewerkers aan het drukproces. De drukvoorbereiding, het drukken zelf en de afwerking vinden gedeeltelijk plaats in ploegendiensten. Bij drukproces werken sommige medewerkers met toxische stoffen.

Arbo- en verzuimbeleid in grote lijnen

Bij de firma Drukproef is recent een start gemaakt met het arbobeleid. Intensivering hiervan heeft men als doel voor de komende jaren geformuleerd. Drukproef is aangesloten bij een Regionale Bedrijfs Gezondheidsdienst. Zij voeren onder andere periodieke keuringen uit en doen werkplek-onderzoek.

Mede onder invloed van de nieuwe wetgeving is door de afdeling P&O bij Drukproef begin 1993 de beslissing genomen om een meer gestructureerd ziekteverzuimbeleid te gaan voeren. Voor 1993 werd er bij de firma Drukproef slechts beperkt aandacht besteed aan de structurele beheersing van het ziekteverzuim. De firma Drukproef is als omslaglid verzekerd tegen kosten van ziekteverzuim.

Als het verzuimbeleid van Drukproef nader wordt bekeken blijkt dat men de volgende activiteiten heeft uitgevoerd:

Voorbereidende activiteiten

- overleg over de opzet en invulling van het verzuimbeleid;
- oprichten van een overlegstructuur t.b.v. verzuimregistratie;
- volgen van studie-dagen over verzuim voor het Midden en Hoger Management;
- het opstellen van beleidsnota's, richtlijnen & protocollen;
- het inhuren van advies over verzuimbeleid door derden;
- de selectie van een Arbo-dienst, inclusief extern advies.

Introductie van het verzuimbeleid

- het organiseren en uitvoeren van interne voorlichting over het verzuimbeleid.

Sociaal Medische Begeleiding

- verwerken van ziekmeldingen door leidinggevenden en regelen vervanging;
- laten uitvoeren leken-controle;
- bezoek zieke-medewerkers aan bedrijfsarts;
- telefonisch contact door directe leidinggevende met elke zieke medewerker;
- op huisbezoek bij langdurig zieke medewerkers
- voeren van terugkeergesprekken door directe leidinggevende;
- voeren van verzuimgesprekken met problematisch verzuimers.

Overleg Sociaal Medische Begeleiding

- periodiek Sociaal Medisch Team;
- overleg met BV.

Overige arbo-activiteiten

- laten uitvoeren aanstellingskeuringen.

De Kosten & Baten van verzuimbeleid bij de firma Drukproef

Basisgegevens

Aantal werknemers	: 275 werknemers
Personeelskosten	: f 23 miljoen
Verzuim 1993 < 6 weken	: 2180 dagen
Verzuim 1993 > 6 weken	: 2670 dagen

Totaal aantal werkbare dagen 1993 : $\approx$ 66.000 dagen
Gemiddelde personeelskosten per werkdag p.p. : f 350,-

Kosten van het ziekteverzuim:

1. De loonkosten in de eigen risico-periode
 $2180 \text{ verzuimdagen} * f 350,- \text{ dagtarief} = f 764.000,-$
2. De loonkosten van de aanvulling tot 100% na de eigen risico-periode
 $2670 \text{ dagen} * f 350,- - 70\% \text{ ZW-uitkering} = f 502.000,-$
3. De gevalsgebonden kosten van verzuimbegeleiding in 1993
f 7300,-
4. Vervangingskosten voor zieke werknemers
f 73.000
5. Financiële nadelen van geringer aantal produktieve dagen
Geen, want verzuim wordt intern opgevangen
6. Kosten van tijdelijk lagere produktie van herstellende (langdurig) zieken
 $2670 \text{ verzuimdagen} * 10\% \text{ produktieverlies} * f 350,- \text{ dagtarief} = f 94.050,-$
7. Kosten van kwaliteitsverlies, overschrijding levertijden e.d. als gevolg van verzuim
Niet kwantificeerbaar bij de firma Drukproef
8. Kosten personeelsverloop als gevolg van verzuim
Niet kwantificeerbaar bij de firma Drukproef
9. Overige kosten van verzuim (b.v. verhoging/vermindering ZW-premie)
Geen

In totaal bedragen de kosten van het ziekteverzuim bij de firma Drukproef ongeveer f 1.426.000,-. Een gemiddelde verzuimdag bij de firma Drukproef kost dus bijna f 295,-.

De totale kosten van het verzuimbeleid bij de firma Drukproef, dus de gevalsgebonden en de vaste kosten (o.a. introductie verzuimbeleid, SMT-overleg, Arbo-dienst, training, etc) bedroegen in 1993 f 84.000,-. De extra inspanningen worden bij de firma Drukproef dus terugverdiend als het aantal verzuimdagen aan het eind van 1993 met 285 dagen is teruggebracht.

Kengetallen Kosten & Baten

Benodigde daling verzuimdagen	: 285 dagen
... als percentage van alle verzuimdagen	: 6%
Benodigde daling van verzuimpercentage	: 0,5%
Interne kosten als % alle kosten verzuimbeleid	: 10%

3.2.3 Tank Terminal Services

Bedrijfsgegevens

Als onderdeel van een werelddekkend concern verzorgt Tank Terminal Services op- en overslag van oliën en vetten. Op het bedrijfsterrein staan zo'n 365 tanks waarin de oliën en vetten worden opgeslagen. Tank Terminal Services is een volcontinuë bedrijf. De 170 werknemers werken in 6 ploegendiensten, uitgezonderd het kantoorpersoneel.

Arbo- en verzuimbeleid in grote lijnen

Sinds januari 1993 is bij Tank Terminal Services het verzuimbeleid geïntensiveerd. Al jaren heeft Tank Terminal Services een bedrijfsgezondheidsdienst. Deze heeft werkplekonderzoek gedaan in de kantooromstandigheden. Het verzuimbeleid van Tank Terminal Services omvat de volgende activiteiten:

Vorbereidende activiteiten

- oprichten van een overlegstructuur (verzuimcommissie) t.b.v. verzuimbeleid;
- maken van een inventarisatie van de arborisico's;
- inhuren van externe deskundigheid;
- het opstellen van beleidsnota's, richtlijnen, protocollen, etc.;
- heroverwegen van keuze van arbodienst.

Introductie van verzuimbeleid in de organisatie

- organiseren en uitvoeren van interne voorlichting over het verzuimbeleid.

Verzuimregistratie

- invoeren van ziek & herstelmeldingen in registratiesysteem;
- periodiek analyseren en verspreiden van verzuimoverzichten.

Sociaal Medische Begeleiding

- intern opvangen van ziekmelding;
- leken-controle;
- het laten oproepen van zieken door bedrijfsarts;
- telefonisch contact houden met zieke werknemer;
- huisbezoek brengen aan zieke werknemer, met of zonder attentie;
- opstellen en uitvoeren van terugkeerplan, terugkeergesprekken, aanpassing van werk of werktijden;
- voeren van terugkeergesprek direct na afloop van verzuim;
- voeren van verzuimgesprekken met problematische verzuimers.

Overleg Sociaal Medische Begeleiding

- voeren van overleg in Sociaal Medisch Team (SMT);
- voeren van overleg met bedrijfsvereniging.

Overige activiteiten

- laten uitvoeren van aanstellingskeuringen;
- het aanbieden van arbeidsgezondheidskundig onderzoek (AGO of PBGO) aan werknemers;
- intensiveren van de rol van de bedrijfsarts;
- actief zoeken naar mogelijkheden van reïntegratie van werknemers bij (tijdelijke) arbeidsongeschiktheid.

Evalueren en bijstellen van verzuimbeleid

- evalueren van het gevoerde verzuimbeleid.

De Kosten & Baten van verzuimbeleid bij Tank Terminal Services

Basisgegevens

Aantal werknemers	: 170 werknemers
Personeelskosten	: f 13 miljoen
Verzuim 1993 < 6 weken	: 1824 dagen
Verzuim 1993 > 6 weken	: 1580 dagen

Totaal aantal werkbare dagen 1993 : $\approx$ 37.500 dagen
Gemiddelde personeelskosten per werkdag p.p. : f 509,-

Kosten van het ziekteverzuim:

1. De loonkosten in de eigen risico-periode
1824 verzuimdagen * f 509,- dagtarief = f 928.000,-
2. De loonkosten van de aanvulling tot 100% na de eigen risico-periode
1580 dagen * f 331,- - 70% ZW-uitkering = f 523.000,-
3. De gevalsgebonden kosten van verzuimbegeleiding in 1993
f 8700,-
4. Vervangingskosten voor zieke werknemers
f 87.000
5. Financiële nadelen van geringer aantal produktieve dagen
Geen, want verzuim wordt intern opgevangen
6. Kosten van tijdelijk lagere produktie van herstellende (langdurig) zieken
1580 verzuimdagen * 10% produktieverlies * f 509,- dagtarief =
f 80.000,-
7. Kosten van kwaliteitsverlies, overschrijding levertijden e.d. als gevolg van verzuim
Niet kwantificeerbaar bij Tank Terminal Services
8. Kosten personeelsverloop als gevolg van verzuim
Niet kwantificeerbaar bij Tank Terminal Services
9. Overige kosten van verzuim (b.v. verhoging/vermindering ZW-premie)
Geen

In totaal bedragen de kosten van het ziekteverzuim bij Tank Terminal Services ongeveer f 1.627.500,-.
Een gemiddelde verzuimdag bij Tank Terminal Services kost dus ongeveer f 478,-.

De totale kosten van het verzuimbeleid bij Tank Terminal Services, dus de gevalsgebonden én de vaste kosten (o.a. introductie verzuimbeleid, SMT-overleg, Arbo-dienst, training, etc) bedroegen in 1993 f 80.000,-. De extra inspanningen worden bij Tank Terminal Services dus terugverdiend als het aantal verzuimdagen aan het eind van 1993 met 167 dagen is teruggebracht.

Kengetallen Kosten & Baten

Benodigde daling verzuimdagen	: 167 dagen
... als percentage van alle verzuimdagen	: 5%
Benodigde daling van verzuimpercentage	: 0,5
Interne kosten als % alle kosten verzuimbeleid	: 75%

3.2.4 Kwekkeboom Informatie-groep

Bedrijfsgegevens

Bij Kwekkeboom Informatiegroep worden brieven en pakketten per vrachtauto en trein binnengebracht, ingedeeld naar bestemming, en vervolgens weer verzonden naar regionale bestelkantoren in Nederland. Het is een volcontinu bedrijf, maar de meeste activiteiten vinden plaats in de late avond. Er wordt in ploegdienst gewerkt.

Bij Kwekkeboom werken 959 medewerkers, waarvan tweederde in deeltijd.

Arbo- en verzuimbeleid in grote lijnen

Kwekkeboom maakt al jaren gebruik van de interne Bedrijfsgezondheidsdienst. De bedrijfsarts heeft kantoor in het bedrijf. Zij voert onder andere aanstellingskeuringen uit, doet periodiek gezondheidskundig onderzoek en werkplek-onderzoek. Zij verzorgt ook een programma ter preventie van rugklachten. Sinds 1988 wordt bij Kwekkeboom een gestructureerd ziekteverzuimbeleid gevoerd. Een belangrijke doelstelling daarbij is ziekteverzuim bespreekbaar te maken. Als het verzuimbeleid van de Kwekkeboom nader wordt bekeken blijkt dat men de volgende activiteiten heeft uitgevoerd:

Voorbereidende activiteiten

- oprichten van een overlegstructuur (verzuimcommissie) t.b.v. verzuimbeleid;
- maken van een inventarisatie van de arborisico's;
- zich laten informeren door een externe verzuimdeskundige;
- het opstellen van beleidsnota's, richtlijnen, protocollen, etc..

Opleidingen en trainingen voor management, P&O en OR

- volgen van bijscholing op het gebied van ziekteverzuim.

Introductie van verzuimbeleid in de organisatie

- organiseren en uitvoeren van interne voorlichting over het verzuimbeleid.

Verzuimregistratie

- invoeren van ziek & herstelmeldingen in registratiesysteem;
- periodiek analyseren en verspreiden van verzuimoverzichten.

Sociaal Medische Begeleiding

- incidentele leken-controle;
- telefonisch contact houden met zieke werknemer;
- huisbezoek brengen aan zieke werknemer, met of zonder attentie;
- opstellen en uitvoeren van terugkeerplan, terugkeergesprekken, aanpassing van werk;
- voeren van terugkeergesprek direct na afloop van verzuim;
- voeren van verzuimgesprekken met problematische verzuimers.

Overleg Sociaal Medische Begeleiding

- voeren van overleg in Sociaal Medisch Team (SMT).

Overige activiteiten

- inrichten en draaien van een fitnessruimte;
- aanstellingskeuringen, PBGO, werkplek-onderzoek, rugklachtenprogramma.

Evalueren en bijstellen van verzuimbeleid

- evalueren van het gevoerde verzuimbeleid;
- opstellen en uitvoeren van de aanpassingen van het verzuimbeleid.

De Kosten & Baten verzuimbeleid bij Kwekkeboom Informatiegroep

Basisgegevens

Aantal werknemers	: 960 werknemers
Personeelskosten	: f 28 miljoen
Verzuim 1993	: 10.600 dagen

Totaal aantal werkbare dagen 1993	: 121.210 dagen
Gemiddelde personeelskosten per werkdag p.p.	: f 342,-

Kosten van het ziekteverzuim:

1. De loonkosten in de eigen risico-periode
10600 verzuimdagen * f 342,- dagtarief = f 3.625.000,-
2. De loonkosten van de aanvulling tot 100% na de eigen risico-periode
Geen, want eigen-risico drager
3. De gevalsgebonden kosten van verzuimbegeleiding in 1993
f 450.000,-
4. Vervangingskosten voor zieke werknemers
Geen vervanging
5. Financiële nadelen van geringer aantal produktieve dagen
Geen, want verzuim wordt intern opgevangen
6. Kosten van tijdelijk lagere produktie van herstellende (langdurig) zieken
f 180.000,-
7. Kosten van kwaliteitsverlies, overschrijding levertijden e.d. als gevolg van verzuim
Niet kwantificeerbaar bij Kwekkeboom Informatiegroep
8. Kosten personeelsverloop als gevolg van verzuim
Niet kwantificeerbaar bij Kwekkeboom Informatiegroep
9. Overige kosten van verzuim (b.v. verhoging/vermindering ZW-premie)
Geen

In totaal bedragen de kosten van het ziekteverzuim bij Kwekkeboom Informatiegroep ongeveer f 4.255.200,-.
Een gemiddelde verzuimdag bij Kwekkeboom Informatiegroep kost dus bijna f 401,-.

De totale kosten van het verzuimbeleid bij Kwekkeboom Informatiegroep, dus de gevalsgebonden en de vaste kosten (o.a. introductie verzuimbeleid, SMT-overleg, Arbo-dienst, training, etc) bedroegen in f 559.500,-. De extra inspanningen worden bij Kwekkeboom Informatiegroep dus terugverdiend als het aantal verzuimdagen aan het eind van 1993 met 1395 dagen is teruggebracht.

Kengetallen Kosten & Baten

Benodigde daling verzuimdagen	: 1395 dagen
... als percentage van alle verzuimdagen	: 13%
Benodigde daling van verzuimpercentage	: 1,1%
Interne kosten als % alle kosten verzuimbeleid	: 60%

3.2.5 Plasticfabriek Jansen & Zn

Bedrijfsgegevens

Plasticfabriek Jansen & Zn produceert producten van kunststof zoals hoogfrequent gelaste presentatie- en opbergmiddelen (de omslagen van mappen, dozen e.d.) waarvoor veelal eenvoudige en routinematige werkzaamheden verricht moeten worden. Tevens produceert zij vacuumgevormde halffabrikaten (panelen, zandbakken e.d) middels een technisch hoogwaardig productieproces.

Bij het bedrijf zijn ongeveer 125 medewerkers in dienst. Iets minder dan de helft bestaat uit mannen. Ongeveer 40% van het personeel, vooral bestaande uit vrouwen, werkt in deeltijd. Het bedrijf geeft als risicofactoren aan de reeds genoemde routinematige handelingen op de hoogfrequent lasafdeling en afwijkende werktijden in de vacuümafdeling. Het bedrijf heeft geen arbo-jaarplan of -verslag.

Arbo- en verzuimbeleid in grote lijnen

In 1993 heeft het bedrijf het verzuimbeleid geïntensiveerd. Het verzuimbeleid omvat de volgende activiteiten.

Vorbereidende activiteiten

- initieel overleg, studiedagen e.d. over de opzet en invulling van het verzuimbeleid;
- opleidingen en trainingen voor het management;
- advies van externe deskundigen;
- verbeteren van het interne verzuimregistratiesysteem;
- selectie van arbodienst.

Introductie van verzuimbeleid in de organisatie

- organiseren en uitvoeren van interne voorlichting.

Verzuimregistratie

- invoeren en verwerken van de verzuimmeldingen;
- samenstellen, verspreiden en bespreken van verzuimoverzichten.

Sociaal-medische begeleiding

- verwerken van de ziekmeldingen door leidinggevenden en regelen vervanging;
- controleren van de ziekmeldingen door de arbodienst;
- telefonische contacten met en huisbezoeken aan zieke medewerkers;
- opstellen en uitvoeren van een terugkeerplan en het voeren van terugkeergesprekken.

Overleg sociaal-medische begeleiding

- overleg in SMT en met bedrijfsvereniging.

Overige arbo-activiteiten

- aanstellingskeuringen;
- periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek en open spreekuur.

Evaluatie van het gevoerde beleid en het opstellen en uitvoeren van de aanpassingen.

De verzuimbegeleiding is al sinds vele jaren in handen van een regionale bedrijfsgezondheidsdienst. Sinds 1 januari 1994 heeft men een andere arbodienst ingeschakeld voor de controle middels een ziekenbezoeker.

De Kosten & Baten verzuimbeleid bij Plasticfabriek Jansen & Zn

Basisgegevens

Aantal werknemers	: 125 werknemers
Personeelskosten	: f 5.341.000,-
Verzuim 1993 < 6 weken	: 1975 dagen
Verzuim 1993 > 6 weken	: 2815 dagen

Gemiddelde personeelskosten per werkdag p.p. : f 243,-

Kosten van het ziekteverzuim:

1. De loonkosten in de eigen risico-periode
1975 verzuimdagen * f 243,- dagtarief = f 480.000,-
2. De loonkosten van de aanvulling tot 100% na de eigen risico-periode
2815 verzuimdagen * f 243,- - 70% ZW-uitkering = f 397.000,-
3. De gevalsgebonden kosten van verzuimbegeleiding in 1993
f 13.500,-
4. Vervangingskosten voor zieke werknemers
Geen vervaging
5. Financiële nadelen van geringer aantal produktieve dagen
Geen, want verzuim wordt intern opgevangen
6. Kosten van tijdelijk lagere produktie van herstellende (langdurig) zieken
f 68.500,-
7. Kosten van kwaliteitsverlies, overschrijding levertijden e.d. als gevolg van verzuim
Niet kwantificeerbaar bij Plasticfabriek Jansen & Zn
8. Kosten personeelsverloop als gevolg van verzuim
Niet kwantificeerbaar bij Plasticfabriek Jansen & Zn
9. Overige kosten van verzuim (b.v. verhoging/vermindering ZW-premie)
Geen

In totaal bedragen de kosten van het ziekteverzuim bij Plasticfabriek Jansen & Zn ongeveer f 992.000,-. Een gemiddelde verzuimdag bij Plasticfabriek Jansen & Zn kost dus f 207,-.

De totale kosten van het verzuimbeleid bij Plasticfabriek Jansen & Zn, dus de gevalsgebonden en de vaste kosten (o.a. introductie verzuimbeleid, SMT-overleg, Arbo-dienst, training, etc) bedroegen in f 18.500,-. De extra inspanningen worden bij Plasticfabriek Jansen & Zn dus terugverdiend als het aantal verzuimdagen aan het eind van 1993 met 90 dagen is teruggebracht.

Kengetallen Kosten & Baten

Benodigde daling verzuimdagen	: 90 dagen
... als percentage van alle verzuimdagen	: 2%
Benodigde daling van verzuimpercentage	: 0,25%
Interne kosten als % alle kosten verzuimbeleid	: 63%

3.2.6 ABC Confiture

Bedrijfsgegevens

De onderneming behoort tot de groente en fruit verwerkende industrie. Het produceert grondstoffen en halffabrikaten voor de voedingsmiddelen industrie, deels in bevroren vorm, deels in de vorm van concentraat. De grondstoffen worden schoongemaakt, gesorteerd, gecalibreerd, gepureerd, bevroren en geconcentreerd.

Bij het bedrijf zijn ongeveer 230 werknemers in dienst, waarvan 84 vrouwen en 16 parttimers. In de verzuimbeleid-periode is het aantal werknemers iets afgenomen. Als risicofactoren worden genoemd: werkdruk, produktiewisselingen, fysiek zwaar werk, stank, koude en tocht. In de verzuimbeleid-periode is een nieuwe produktiehal in gebruik genomen.

Men is sinds begin jaren '70 bij een bedrijfsgezondheidsdienst aangesloten. In 1992 heeft men een aanvang gemaakt met het intensiveren van het verzuimbeleid, dit is tot in 1993 doorgelopen. 1992 is ook het jaar waarin men is begonnen met het uitbrengen van arbo-jaarplannen en -verslagen.

Arbo- en verzuimbeleid in grote lijnen

Vorbereidende activiteiten

- initieel overleg, studiedagen e.d. over de opzet en invulling van het verzuimbeleid;
- opleidingen en trainingen voor het management;
- inventarisatie van arbo risico's;
- oriëntatie op en aanschaf van verzuimregistratiesysteem;
- selectie van arbodienst.

Introductie van verzuimbeleid in de organisatie

- organiseren en uitvoeren van interne voorlichting;
- invoeren en verwerken van de verzuimmeldingen;
- samenstellen, verspreiden en bespreken van verzuimoverzichten.

Sociaal-medische begeleiding

- verwerken van de ziekmeldingen door leidinggevenden en regelen vervanging;
- controleren van de ziekmeldingen door de arbodienst;
- telefonische contacten met en huisbezoeken aan zieke medewerkers;
- voeren van terugkeergesprekken.

Overleg sociaal-medische begeleiding

- overleg in SMT en met bedrijfsvereniging.

Overleg arbo-activiteiten

- aanstellingskeuringen;
- periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek en open spreekuur.

Evaluatie van het gevoerde beleid en het opstellen en uitvoeren van de aanpassingen.

De Kosten & Baten verzuimbeleid bij ABC Confiture

Basisgegevens

Aantal werknemers	: 230 werknemers
Personeelskosten	: f 14.540.000,-
Verzuim 1993 < 6 weken	: 2820 dagen
Verzuim 1993 > 6 weken	: 7785 dagen

Gemiddelde personeelskosten per werkdag p.p. : f 277,-

Kosten van het ziekteverzuim:

1. De loonkosten in de eigen risico-periode
2820 verzuimdagen * f 277,- dagtarief = f 781.000,-
2. De loonkosten van de aanvulling tot 100% na de eigen risico-periode
7785 verzuimdagen * f 277,- - 70% ZW-uitkering = f 1.269.000,-
3. De gevalsgebonden kosten van verzuimbegeleiding in 1993
f 18.500,-
4. Vervangingskosten voor zieke werknemers
f 294.000,-
5. Financiële nadelen van geringer aantal produktieve dagen
Geen, want verzuim wordt intern opgevangen
6. Kosten van tijdelijk lagere produktie van herstellende (langdurig) zieken
f 215.500,-
7. Kosten van kwaliteitsverlies, overschrijding levertijden e.d. als gevolg van verzuim
Niet kwantificeerbaar bij ABC Confiture
8. Kosten personeelsverloop als gevolg van verzuim
Niet kwantificeerbaar bij ABC Confiture
9. Overige kosten van verzuim (b.v. verhoging/vermindering ZW-premie)
Geen

In totaal bedragen de kosten van het ziekteverzuim bij ABC Confiture ongeveer f 2.696.000,-. Een gemiddelde verzuimdag bij ABC Confiture kost dus bijna f 254,-.

De totale kosten van het verzuimbeleid bij ABC Confiture, dus de gevalsgebonden en de vaste kosten (o.a. introductie verzuimbeleid, SMT-overleg, Arbo-dienst, training, etc) bedroegen in f 140.000,-. De extra inspanningen worden bij ABC Confiture dus terugverdiend als het aantal verzuimdagen aan het eind van 1993 met 550 dagen is teruggebracht.

Kengetallen Kosten & Baten

Benodigde daling verzuimdagen	: 550 dagen
... als percentage van alle verzuimdagen	: 6%
Benodigde daling van verzuimpercentage	: 0,9%
Interne kosten als % alle kosten verzuimbeleid	: 47%

3.3 Alles op een rij; de resultaten

De 6 voorbeelden geven inzicht in de verhoudingen tussen kosten en baten van verzuimbeleid. Hoewel de bedrijven sterk verschillen in grootte, economische activiteiten, productie-proces, personeelssamenstelling, verzekeringsvorm en vormen van verzuimbeleid, is het toch zinvol enkele vergelijkingen te maken.

Bij de 6 voorbeeldbedrijven zien de uitkomsten er als volgt uit:

Tabel 1: Overzicht van de uitkomsten van 6 kosten-batenberekeningen

	A	B	C	D	E	F
Benodigde daling van aantal verzuimdagen	843	285	167	1395	90	550
Benodigde daling in procenten	4%	6%	5%	13%	2%	6%
Streef-verzuim	- 0,4%	- 0,5%	- 0,5%	- 1,1%	- 0,25%	- 0,9%
Kosten verzuimbeleid	323.000	84.000	80.000	559.500	18.500	140.000
Kosten verzuim per dag	f 385,-	f 295,-	f 478,-	f 401,-	f 207,-	f 254,-
% interne t.o.v. totale verzuim-beleidskosten	70%	10%	75%	60%	63%	47%

Legende: A = Floorcover BV, B = Drukproof, C = Tank Terminal Services, D = Kwekkeboom Informatie-groep, E = Plasticfabriek Jansen & Zn, F = ABC Confiture

Hoe groot moet de verzuimreductie globaal zijn om het verzuimbeleid kosten-neutraal te voeren?
Als we kijken naar het percentuele aantal dagen dat het verzuim zou moeten dalen (rij 2) dan blijkt dat het aantal 'reductie-dagen' gemiddeld onder de 10% blijft, met een uitschieter naar 13%. Uitgedrukt als streefpercentage blijkt dat gemiddelde de bedrijven het feitelijke verzuim zouden moeten verminderen met ongeveer 0,25 tot 1,1%. In de praktijk van verzuimbeheersing blijkt dat dergelijke reducties zeer goed mogelijk zijn. Hierbij speelt uiteraard het uitgangsperscentage een belangrijke rol. Om van 15% naar 14,5% te komen is meestal makkelijker dan eenzelfde reductie bij een uitgangsverzuim van 5%. Hoewel op basis van 6 bedrijven geen algemeen geldige conclusies mogen worden getrokken, lijken de berekende streefpercentages in de praktijk van verzuimbeheersing haalbaar.

3.3.1 Baten de kosten?

Een belangrijke vraag is natuurlijk of de investeringen bij de bovenstaande 6 bedrijven ook daadwerkelijk iets hebben opgeleverd. Hieruit kan worden afgeleid of verzuimbeleid nu echt financieel lonend is. Uit de 6 bedrijfsonderzoeken blijkt het volgende:

Tabel 2: De verzuimwinst

	A	B	C	D	E	F
Verzuim % voor beleid	10,2%	6,4%	11%	12,4%	-	17,5%
Streef-verzuim	- 0,4%	- 0,5%	- 0,5%	1,1%	- 0,25%	- 0,9%
Verzuim % na beleid	10,5%	6,6%	9%	9,2%	-	9%
Verzuimwinst na aftrek kosten verzuimbeleid in f	-	-	270.000	4.954.500	750.000	200.000
Baten : Kosten	-	-	4,5 : 1	3 : 1	4 : 1	5 : 1

Legende: A = Floorcover BV, B = Drukproef, C = Tank Terminal Services, D = Kwekkeboom Informatie-groep,
E = Plasticfabriek Jansen & Zn, F = ABC Confiture

De belangrijkste constatering is dat het voor 4 van de 6 bedrijven uitermate lucratief is geweest om te investeren in verzuimbeleid. De opbrengsten zijn in het algemeen vele malen hoger dan de investeringen. Bedrijven A & B hebben een negatieve opbrengst, dat wil zeggen dat men heeft geïnvesteerd in verzuimbeleid maar het verzuim niet is gedaald, maar zelfs enigszins gestegen. In beide gevallen geldt dat er sprake was van omstandigheden (reorganisaties) die volgens betrokkenen zouden kunnen hebben geleid tot een tijdelijk hoger verzuim. Het verzuimbeleid heeft hier mogelijk extra 'schade' voorkomen, alhoewel daar niet met zekerheid iets over te zeggen valt.

De belangrijkste conclusie op basis van onderzoek bij 6 bedrijven is dat verzuimbeleid relatief weinig kost. De investering is bovendien met een beperkte verzuimreductie terug te verdienen. Uiteraard zijn de 6 onderzochte bedrijven niet representatief voor alle arbeidsorganisaties. Garanties voor de effectiviteit van verzuimbeleid kunnen dan ook niet worden gegeven. Uit de praktijk van verzuimbeleid blijkt echter wel dat bedrijven die verzuimbeleid voeren meestal succes boeken. De gewenste verzuimreducties die uit het onderzoek blijken (-0,25 tot -1,1%) zijn in de praktijk zeker niet onhaalbaar.

Bijlage 1. Het Kosten & Batenmodel Verzuimbeleid

DE BEREKENING VAN DE KOSTEN VAN VERZUIMBELEID EN DE BENODIGDE VERZUIMDALING OVER DE PERIODE VAN EEN JAAR

VOORAF

De kosten van het verzuimbeleid worden berekend op basis van wat men het komende jaar van plan is te doen. De kosten van het verzuim worden berekend op basis van het verzuim in het jaar daarvoor.

BEDRIJFSGEGEVENS

Wat is het aantal fte's, formatie-eenheden, in de organisatie?

Hoeveel formatie-eenheden hebben de volgende groepen in de organisatie?

NB: Geef dit alleen aan voor de groepen die in de organisatie worden onderscheiden.

Uitvoerende medewerkers (UMW)

Lager management (LM)

Midden management (MM)

Hoger management (HM)

VERZUIMCIJFERS

Om de kosten van het verzuim te bepalen, zijn verzuimcijfers over het afgelopen jaar nodig.

Als de organisatie **15 werknemers of minder** heeft, geef dan aan:

* het aantal verzuimde werkdagen in het jaar, exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof, van de gevallen met een verzuimduur van maximaal 2 weken

* het aantal verzuimde werkdagen in het jaar, exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof, van de gevallen met een verzuimduur van meer dan 2 weken

Als de organisatie **meer dan 15 werknemers** heeft, geef dan aan:

* het aantal verzuimde werkdagen in het jaar, exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof, van de gevallen met een verzuimduur van maximaal 6 weken

* het aantal verzuimde werkdagen in het jaar, exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof, van de gevallen met een verzuimduur van meer dan 6 weken

Hoeveel is in het jaar uitbetaald aan de vervanging van zieke medewerkers (door uitzendkrachten of door overwerk van andere medewerkers, b.v.) ?

ARBEIDSKOSTEN

Hoeveel dagen werken de fulltime medewerkers per jaar (dus excl. vakantie, feestdagen, ATV of ander verlof) ?

Hoeveel uur werken de fulltime medewerkers per dag?

Het uitvoeren van verzuimbeleid kost onder andere tijd van de medewerkers. Die tijd kost geld. Hoeveel geld verschilt per groep van medewerkers. Daarom worden **uurtarieven** (= de kosten van een medewerker per uur) berekend voor maximaal 4 groepen medewerkers: de uitvoerende medewerkers, het lager management, het midden-management en het hogere management.

Beantwoord de volgende vragen **alleen** voor de groepen die in de organisatie worden onderscheiden:

Vul per te onderscheiden groep achtereenvolgens in:

- 1) vul het bruto jaarsalaris in;
- 2) vermenigvuldig dat met 1,5 voor premies, toeslagen en overheadkosten;
- 3) deel dat door het aantal te werken dagen in een jaar (zoals hiervoor opgegeven), dat geeft **dagtarief**;
- 4) deel dat door aantal te werken uren per dag, dat geeft **uurtarief**.

Uitvoerende medewerkers	1)	,	
	2) x 1,5 =	,	
	3) : dagen =	,	dagtarief
	4) : uren =	,	uurtarief

Lager Management	1)	,	
	2) x 1,5 =	,	
	3) : dagen =	,	dagtarief
	4) : uren =	,	uurtarief

Midden Management	1)	,	
	2) x 1,5 =	,	
	3) : dagen =	,	dagtarief
	4) : uren =	,	uurtarief

Hoger Management	1)	,	
	2) x 1,5 =	,	
	3) : dagen =	,	dagtarief
	4) : uren =	,	uurtarief

Bij het berekenen van de kosten van verzuim wordt gebruik gemaakt van een **gewogen dagtarief**.

Bereken dit tarief door per groep het dagtarief te vermenigvuldigen met het aantal formatie eenheden voor die groep. Tel dat allemaal bij elkaar op, en deel het vervolgens door het totaal fte's voor de organisatie. Dat geeft het gewogen dagtarief:

ANDERE KOSTEN VAN VERZUIM

Verzuim heeft niet alleen directe verzuimkosten tot gevolg, maar ook effecten op de kwaliteit van het produkt, de levertijden, de flexibiliteit, het personeelsverloop, het interne verzuim (wel aanwezig zijn, maar minder presteren) e.d.

Zijn er gegevens om deze effecten te kwantificeren?

ja / nee

Denk bijvoorbeeld aan 'opbrengsten' als minder retourzendingen, minder klachten van klanten over de kwaliteit, verkorting van de levertijden, minder overschrijdingen, minder verloop onder het personeel, makkelijker werving van het benodigde personeel.

HET VERZUIMBELEID: DE VERZUIMACTIVITEITEN

De volgende vragen gaan over de **activiteiten** die bij verzuimbeleid kunnen worden uitgevoerd. Op basis hiervan worden de kosten van verzuimbeleid bepaald.

- Geef aan welke activiteiten in de organisatie in het verzuimbeleid-jaar (zullen) worden uitgevoerd.
 - Geef vervolgens aan welk type **kosten** deze activiteit met zich mee brengt. We onderscheiden factuurkosten en arbeidskosten.
De factuurkosten bestaan uit de optelsom van alle facturen, rekeningen, en bonnen die zijn ingediend ten behoeve van het opzetten en uitvoeren van een bepaalde verzuimactiviteit. De kosten als gevolg van het inhuren van derden behoren hier ook toe. Noem het afgeronde bedrag.
De arbeidskosten zijn de kosten van de tijd die de medewerkers van de organisatie besteden / hebben besteed aan het uitvoeren van de verzuimactiviteit.
 - Geef aan welke verschillende groepen medewerkers in het bedrijf de activiteit uitvoeren / hebben uitgevoerd.
 - Geef aan **hoeveel tijd** deze betrokkenen in de betreffende periode besteden / hebben besteed aan de activiteit. Dat is **het aantal betrokkenen maal het aantal keer** dat een activiteit is uitgevoerd **maal het aantal uur** dat de betrokkene per keer aan de activiteit heeft besteed.
-

VERZUIMACTIVITEITEN IN HET VERZUIMBELEID-JAAR

- A. Omcirkel de activiteit als deze in het jaar is uitgevoerd. **N.B.:** elke activiteit éénmaal opvoeren.
- B. Geef aan welke Factuurkosten zijn gemaakt. Geef het (afgeronde) bedrag aan.
- C. In geval van Arbeidskosten, omcirkel de groepen die bij de verzuimactiviteit betrokken zijn geweest.
UMW = uitvoerende medewerkers, LM = lager management, MM = midden management, HM = hoger management.
- D. Geef per groep aan hoeveel arbeidskosten er in totaal aan deze verzuimactiviteit in de verzuimbeleid-periode is besteed:
Arbeidskosten = aantal betrokkenen x aantal keer dat activiteit is uitgevoerd x hoeveel uur per keer x uurtarief

A. Verzuimactiviteit	B. Factuurkosten	C.	D. Arbeidskosten
----------------------	------------------	----	------------------

Voorbeeld: In de organisatie is twee keer intern overleg gevoerd over hoe en waarom het management het verzuimbeleid wil aanpakken. Er is hiervoor een vergaderruimte buiten de deur gehuurd voor fl 500,-. Aan het overleg hebben 4 afdelingshoofden en 2 directeurs deelgenomen. Beide vergaderingen hebben 3 uur geduurd.

VB Houden van voorbereidend intern overleg en (reguliere) vergaderingen over verzuimbeleid (van minimaal 1 uur)	Factuur, bedrag: 500,-	UMW LM MM HM	4 x 2 x 3 x 50,- = 1200,- 2 x 2 x 3 x 70,- = 840,-
--	---------------------------	-----------------------	---

Vorbereiden en opzetten van verzuimbeleid

1 Houden van voorbereidend intern overleg en (reguliere) vergaderingen over verzuimbeleid (van minimaal 1 uur)	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
2 Uitvoeren van een inventarisatie van arbo-risico's ten behoeve van het opzetten van het verzuimbeleid	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
3 Oprichten van een tijdelijke of permanente overlegstructuur ten behoeve van verzuimbeleid, plus het werken in die structuur, voor zover hiervoor niet genoemd bij intern overleg	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
4 Houden en volgen van studiedagen of workshops ten behoeve van beleidsbepaling.	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
5 Inhuren van advies van externe deskundigen of organisaties	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

VERZUIMACTIVITEITEN IN HET VERZUIMBELEID-JAAR

- A. Omcirkel de activiteit als deze in het jaar is uitgevoerd. **N.B.: elke activiteit éénmaal opvoeren.**
- B. Geef aan welke Factuurkosten zijn gemaakt. Geef het (afgeronde) bedrag aan.
- C. In geval van Arbeidskosten, omcirkel de groepen die bij de verzuimactiviteit betrokken zijn geweest.
UMW = uitvoerende medewerkers, LM = lager management, MM = midden management, HM = hoger management.
- D. Geef per groep aan hoeveel arbeidskosten er in totaal aan deze verzuimactiviteit in de verzuimbeleid-periode is besteed:
Arbeidskosten = aantal betrokkenen x aantal keer dat activiteit is uitgevoerd x hoeveel uur per keer x uurtarief

A. Verzuimactiviteit	B. Factuurkosten	C.	D. Arbeidskosten
6 Opstellen van beleidsnota's, richtlijnen, protocollen, etc..	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

Oriëntatie en aanschaf van verzuim-registratiesysteem

7 Voeren van intern overleg over aanschaf (van minimaal 1 uur)	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
8 Inwinnen van advies van externe deskundigen of organisaties	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
9 Aanschaf en installatie verzuimregistratiesysteem	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

Selectie van arbodienst of bedrijfsgezondheidsdienst

10 Voeren van intern overleg over de selectie van arbodienst of bedrijfsgezondheidsdienst (van minimaal 1 uur)	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
11 Inwinnen van advies van externe deskundigen of organisaties	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

VERZUIMACTIVITEITEN IN HET VERZUIMBELEID-JAAR

- A. Omcirkel de activiteit als deze in het jaar is uitgevoerd. **N.B.: elke activiteit éénmaal opvoeren.**
- B. Geef aan welke Factuurkosten zijn gemaakt. Geef het (afgeronde) bedrag aan.
- C. In geval van Arbeidskosten, omcirkel de groepen die bij de verzuimactiviteit betrokken zijn geweest.
UMW = uitvoerende medewerkers, LM = lager management, MM = midden management, HM = hoger management.
- D. Geef per groep aan hoeveel arbeidskosten er in totaal aan deze verzuimactiviteit in de verzuimbeleid-periode is besteed:
Arbeidskosten = aantal betrokkenen x aantal keer dat activiteit is uitgevoerd x hoeveel uur per keer x uurtarief

A. Verzuimactiviteit	B. Factuurkosten	C.	D. Arbeidskosten
12 Aanvragen en behandelen van offertes van verschillende arbodiensten	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

Opleidingen en trainingen voor management, P&O en OR

13 Verkennen en kiezen van vorm van bijscholing op het gebied van ziekteverzuim.	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
14 Volgen van bijscholing	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

Introductie van verzuimbeleid in de organisatie

15 Organiseren van interne voorlichting over het verzuimbeleid	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
16 Geven van de voorlichting (b.v. maken van informatiemateriaal, organiseren en volgen van bijeenkomsten met medewerkers)	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
17 Ontvangen van de voorlichting	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

VERZUIMACTIVITEITEN IN HET VERZUIMBELEID-JAAR

- A. Omcirkel de activiteit als deze in het jaar is uitgevoerd. **N.B.: elke activiteit éénmaal opvoeren.**
- B. Geef aan welke Factuurkosten zijn gemaakt. Geef het (afgeronde) bedrag aan.
- C. In geval van Arbeidskosten, omcirkel de groepen die bij de verzuimactiviteit betrokken zijn geweest.
UMW = uitvoerende medewerkers, LM = lager management, MM = midden management, HM = hoger management.
- D. Geef per groep aan hoeveel arbeidskosten er in totaal aan deze verzuimactiviteit in de verzuimbeleid-periode is besteed:
Arbeidskosten = aantal betrokkenen x aantal keer dat activiteit is uitgevoerd x hoeveel uur per keer x uurtarief

A. Verzuimactiviteit	B. Factuurkosten	C.	D. Arbeidskosten
----------------------	------------------	----	------------------

Verzuimregistratie

18	Invoeren van ziek & herstelmeldingen in registratiesysteem	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
19	Samenstellen, verspreiden en bespreken van verzuimoverzichten	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

Diverse activiteiten ter preventie van verzuim

20	(Laten) uitvoeren van aanstellingskeuringen	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
21	Uitvoeren van Risico Inventarisatie en evaluatie, zoals genoemd in de Arbwet (door bedrijf of arbodienst)	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
22	Inwinnen van advies over verzuimbeleid bij externe deskundigen of arbodienst	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
23	Organiseren van arbeidsgezondheidskundig spreekuur voor werknemers	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

VERZUIMACTIVITEITEN IN HET VERZUIMBELEID-JAAR

- A. Omcirkel de activiteit als deze in het jaar is uitgevoerd. **N.B.: elke activiteit éénmaal opvoeren.**
- B. Geef aan welke Factuurkosten zijn gemaakt. Geef het (afgeronde) bedrag aan.
- C. In geval van Arbeidskosten, omcirkel de groepen die bij de verzuimactiviteit betrokken zijn geweest.
UMW = uitvoerende medewerkers, LM = lager management, MM = midden management, HM = hoger management.
- D. Geef per groep aan hoeveel arbeidskosten er in totaal aan deze verzuimactiviteit in de verzuimbeleid-periode is besteed:
Arbeidskosten = aantal betrokkenen x aantal keer dat activiteit is uitgevoerd x hoeveel uur per keer x uurtarief

A. Verzuimactiviteit	B. Factuurkosten	C.	D. Arbeidskosten
24 Laten uitvoeren van Arbeidsgezondheidskundig onderzoek (AGO) of PBGO	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
25	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

Sociaal Medische Begeleiding

26 Verwerken van ziekmelding (met uitzondering van de registratie) en regelen van vervanging	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
27 Geven van positieve prikkels met betrekking tot verzuim, zoals het geven van een presentje als iemand een jaar lang niet verzuimd heeft	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
28 Controleren van ziekmelding (door bedrijf of arbodienst)	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
29 Bezoek van zieke werknemer van arbodienst of bedrijfsgezondheidsdienst na oproep van bedrijfsarts	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

VERZUIMACTIVITEITEN IN HET VERZUIMBELEID-JAAR

- A. Omcirkel de activiteit als deze in het jaar is uitgevoerd. **N.B.: elke activiteit éénmaal opvoeren.**
- B. Geef aan welke Factuurkosten zijn gemaakt. Geef het (afgeronde) bedrag aan.
- C. In geval van Arbeidskosten, omcirkel de groepen die bij de verzuimactiviteit betrokken zijn geweest.
UMW = uitvoerende medewerkers, LM = lager management, MM = midden management, HM = hoger management.
- D. Geef per groep aan hoeveel arbeidskosten er in totaal aan deze verzuimactiviteit in de verzuimbeleid-periode is besteed:
Arbeidskosten = aantal betrokkenen x aantal keer dat activiteit is uitgevoerd x hoeveel uur per keer x uurtarief

A. Verzuimactiviteit	B. Factuurkosten	C.	D. Arbeidskosten
30 Telefonisch contact houden met zieke werknemer	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
31 Huisbezoek brengen aan zieke werknemer, met of zonder attentie	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
32 Opstellen en uitvoeren van terugkeerplan, terugkeergesprekken, aanpassing van werk of werktijden	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
33 Voeren van terugkeergesprek direct na afloop van verzuim	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
34 Voeren van verzuimgesprekken met problematische verzuimers	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

Overleg Sociaal Medische Begeleiding

35 Voeren van overleg in Sociaal Medisch Team (SMT)	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
36 Voeren van overleg met Bedrijfsvereniging	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

VERZUIMACTIVITEITEN IN HET VERZUIMBELEID-JAAR

- A. Omcirkel de activiteit als deze in het jaar is uitgevoerd. **N.B.: elke activiteit éénmaal opvoeren.**
- B. Geef aan welke Factuurkosten zijn gemaakt. Geef het (afgeronde) bedrag aan.
- C. In geval van Arbeidskosten, omcirkel de groepen die bij de verzuimactiviteit betrokken zijn geweest.
UMW = uitvoerende medewerkers, LM = lager management, MM = midden management, HM = hoger management.
- D. Geef per groep aan hoeveel arbeidskosten er in totaal aan deze verzuimactiviteit in de verzuimbeleid-periode is besteed:
Arbeidskosten = aantal betrokkenen x aantal keer dat activiteit is uitgevoerd x hoeveel uur per keer x uurtarief

A. Verzuimactiviteit	B. Factuurkosten	C.	D. Arbeidskosten
37 Voeren van overleg met behandelend arts en/of ziekenhuis	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

Activiteiten ter reïntegratie van zieke werknemers

38	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
----	---------------------	-----------------------	--

Evalueren en bijstellen van verzuimbeleid

39 Evalueren van het gevoerde verzuimbeleid	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
40 Inwinnen van advies van externe deskundigen of organisaties	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	
41 Opstellen en uitvoeren van de aanpassingen van het verzuimbeleid	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

ANDERE VERZUIMACTIVITEITEN, NOG NIET GENOEMD

VERZUIMACTIVITEITEN IN HET VERZUIMBELEID-JAAR

- A. Omcirkel de activiteit als deze in het jaar is uitgevoerd. **N.B.:** elke activiteit éénmaal opvoeren.
- B. Geef aan welke Factuurkosten zijn gemaakt. Geef het (afgeronde) bedrag aan.
- C. In geval van Arbeidskosten, omcirkel de groepen die bij de verzuimactiviteit betrokken zijn geweest.
UMW = uitvoerende medewerkers, LM = lager management, MM = midden management, HM = hoger management.
- D. Geef per groep aan hoeveel arbeidskosten er in totaal aan deze verzuimactiviteit in de verzuimbeleid-periode is besteed:
Arbeidskosten = aantal betrokkenen x aantal keer dat activiteit is uitgevoerd x hoeveel uur per keer x uurtarief

A. Verzuimactiviteit	B. Factuurkosten	C.	D. Arbeidskosten
	Factuur, bedrag:	UMW LM MM HM	

KOSTEN VERZUIMBELEID:

.....

Ter berekening van de kosten van het verzuimbeleid moeten alle Factuur en alle Arbeidskosten worden opgeteld.

BATEN VERZUIM:

Ter vaststelling van de (mogelijke) baten van een verzuimdaling, worden de kosten van het verzuim bepaald. (NB: Zie ook de hoofdttekst voor nadere toelichting):

- Bepaal de variabele kosten van het ziekteverzuim, dus laat de vaste kosten - de kosten die niet beïnvloed worden door de omvang van het verzuim - buiten beschouwing.
De variabele kosten zijn de volgende:
 - De arbeidskosten van de zieken tijdens de eigen risico-periode (zie vragenlijst: het aantal verzuimdagen maal het gewogen dagtarief)
 - De arbeidskosten na de eigen risico periode. Deze bestaan uit de aanvulling op de Ziektewetuitkering: de arbeidskosten zoals hiervoor onder a aangegeven, minus de uitkering van de Ziektewet. Hierbij is uitgegaan van een uitkering ter grootte van 70% van het brutosalaris.
 - De kosten van verzuimbegeleiding en administratie, zoals hiervoor berekend (zie de kopjes). Alleen de variabele, gevalsgebonden kosten worden in beschouwing genomen, zoals administratie en begeleiding en regelwerk door chef.
 - De kosten van vervanging van zieke medewerkers (zie vragenlijst)
 - Lagere produktie van de zieken:
In het algemeen moet rekening worden gehouden met een verminderde produktiviteit van medewerkers vóór en na de ziekteperiode. Men denke daarbij aan bezoeken aan huisarts, specialist, bedrijfsarts tijdens werktijd en aan een verminderde inzet en energie. Vooral na een wat langer durende afwezigheid zal het enige tijd duren voordat de produktiviteit weer op het oude peil is.

Er wordt gewerkt met schattingen:

- De minimumvariant: de kosten zijn nihil
 - De middenvariant: de kosten zijn gelijk aan 10% van de arbeidskosten per verzuimdag na de wachtperiode van 6 weken.
 - De maximumvariant: 10% van de arbeidskosten van alle verzuimde dagen.
- Deel het totaal van de variabele kosten door het totaal aantal verzuimde dagen;
 - Dit zijn de kosten per verzuimdag, het bedrag dat het bedrijf bespaart door het verzuim met één dag te verminderen.
 - Door de kosten van het verzuimbeleid te delen door de kosten per verzuimdag, wordt de beoogde daling van het verzuim verkregen, d.w.z. het aantal dagen dat het verzuim moet worden teruggebracht om het verzuimbeleid kosten-neutraal te voeren.
-

Bijlage 2. Verantwoording

Het primaire doel van het onderzoek was te komen tot een realistisch en werkbaar rekenmodel voor het vaststellen van de kosten van activiteiten die tot ziekteverzuimbeleid worden gerekend. Het model is bedoeld om op *bedrijfsniveau* vast te stellen wat de kosten van verzuimbeleid zijn.

De tweede doelstelling was met behulp van het te ontwikkelen kostenmodel en het reeds bestaande batenmodel van Kruidenier bij een aantal arbeidsorganisaties na te gaan hoe de kosten van verzuimbeleid zich verhouden tot de baten van de gerealiseerde ziekteverzuim-daling.

2.1 Werkwijze

Al bij het begin van het project was het duidelijk dat het belangrijk was een draagvlak te creëren voor het te ontwikkelen model. Immers, bij het opstellen van een model worden keuzes gemaakt die de uiteindelijke vorm ervan sterk bepalen. Daarom is ervoor gekozen samen te werken met verzuimdeskundigen en bedrijfseconomen. Zo is er gebruik gemaakt van de expertise die in het veld aanwezig was.

De volgende werkwijze is gevolgd:

1e fase:

In de eerste fase van het project is antwoord gezocht op de vragen "Hoe wordt verzuimbeleid gedefinieerd of afgebakend?" en "Hoe vertaalt je de kosten van verzuimbeleid in geld?"

Bij de start is een korte **literatuurscan** uitgevoerd. Daarbij is gezocht naar literatuur over a) de afbakening of operationalisatie van verzuimbeleid en b) bedrijfseconomische methoden voor de bepaling van bedrijfskosten.

Daarna zijn **interviews** gevoerd met bedrijfseconomische deskundigen. Zij hebben meegedacht over methoden om de kosten van verzuimbeleid te berekenen. Op basis van de gesprekken met de bedrijfseconomen en op basis van de eigen verzuimdeskundigheid is een concept-model opgesteld. Dit concept-model bevatte een voorstel tot afbakening van verzuimbeleid en voorgestelde rekenregels voor het bepalen van de kosten van verzuimbeleid.

Dit concept-model is voorgelegd aan en intensief besproken in een **workshop**. Op basis hiervan is het concept-model aangepast.

2e fase:

In de tweede fase van het project is het model uitgetest in de vorm van **case-studies**. Het model is in 12 bedrijven uitgezet. Ten behoeve hiervan is een vragenlijst opgesteld, waarin alle benodigde gegevens worden gevraagd. De vragenlijst is persoonlijk bij de bedrijven - meestal bij het hoofd personeelszaken - gebracht en toegelicht. Daarna hebben de bedrijven de lijst verder zelf ingevuld. De gegevens zijn in het model verwerkt, zodat de kosten van verzuimbeleid en de baten van de gerealiseerde verzuimdaling konden worden berekend.

2.2 Resultaten 1e fase: het ontwikkelen van kosten-model

Literatuurscan

De literatuurscan naar de operationalisatie van verzuimbeleid en bedrijfseconomische methoden voor de bepaling van bedrijfskosten heeft weinig direct bruikbare informatie opgeleverd. Wel is duidelijk geworden dat er nog geen modellen (in de openbaarheid) beschikbaar waren waar de financiële kosten van verzuimbeleid mee kunnen worden uitgerekend.

Interviews

De interviews met twee bedrijfseconomen hebben inzicht gegeven in verschillende manieren om tijd in geld uit te drukken. Een volgens beide economen algemeen aanvaarde en gebruikte methode om kosten te bepalen is die van Activity Based Costing. Deze methode zou goed bruikbaar zijn bij het bepalen van de kosten van verzuimbeleid.

Bij Activity Based Costing wordt in kaart gebracht hoeveel tijd functionarissen kwijt zijn aan het uitvoeren van een activiteit. Het aantal uren wordt vermenigvuldigd met een uurtarief. Dat zijn de kosten van die activiteit. Bij de uurtarieven kan onderscheid worden gemaakt tussen verschillende betrokkenen.

De vragen die dus bij Activity Based Costing moeten worden beantwoord, zijn:

- a. welke activiteiten worden uitgevoerd?
- b. hoeveel tijd wordt door welke actoren aan deze activiteiten besteed?
- c. wat is het uurtarief van deze actoren?

Een principiële vraag die hierbij aan de orde komt, is of de tijd die actoren hebben besteed, volledig doorberekend moet worden in de kosten, of slechts voor een deel. Er zijn twee opties:

- Er wordt alleen gekeken naar de tijd die extra nodig is als gevolg van het intensiveren of invoeren van verzuimbeleid. Dat betekent dat zolang een medewerker een verzuim-activiteit kan uitvoeren binnen zijn/haar normale werk en werktijden, deze tijd niet meegerekend wordt. Er zijn dan voor het bedrijf immers geen extra kosten aan verbonden. De medewerker doet het in 'eigen' tijd. Pas als er officieel overgewerkt moet worden, of als er een extra iemand moet worden ingehuurd of aangenomen, gaat de klok lopen.
- Alle tijd die de betrokkenen kwijt zijn aan het voeren van verzuimbeleid, wordt integraal meegenomen in het kosten-model.

Een tweede principiële vraag is hoe het uurtarief van een medewerker moet worden berekend. Hierbij zijn ook verschillende keuzes mogelijk:

- Het uurtarief wordt gelijkgesteld aan de interne arbeidskosten van de functionaris (interne kostprijs).
- Het uurtarief wordt gelijkgesteld aan het tarief dat moet worden betaald wanneer men deze functionaris inhuurt, bijvoorbeeld via een uitzendbureau (extern markttarief).
- Het uurtarief wordt gelijkgesteld aan de zogenaamde Opportunity Costs, de opbrengst die de betrokkene voor de organisatie zou hebben kunnen genereren als deze zijn/haar tijd niet aan verzuimbeleid had moeten besteden.

Workshop

Op basis van de gesprekken met de bedrijfseconomen en op basis van de eigen verzuimdeskundigheid is een concept-model opgesteld. In dit concept-model werd een voorlopige opsomming van verzuimactiviteiten gegeven, en werd de methode van Activity Based Costing voorgesteld als methode om de kosten van verzuimbeleid te berekenen.

Het concept-model is voorgelegd aan en besproken in een **workshop**. Ook de vragen "Wordt alle tijd die medewerkers aan verzuimbeleid besteden meegerekend, of een deel daarvan?" en "Op welke wijze wordt het uurtarief berekend?" werden besproken.

Aan de workshop hebben behalve de project-medewerkers, verzuimdeskundigen van ArboNed en Detam-Arbo, en bedrijfseconomen van het EIM en WizFiz deelgenomen. Op basis van de opmerkingen is het concept-model aangepast.

Resultaten ten aanzien van afbakening verzuimbeleid:

De deelnemers konden zich vinden in de gehanteerde definitie van verzuimbeleid, te weten:

Verzuimbeleid is het geheel van activiteiten en maatregelen dat in (opdracht van) een bedrijf wordt uitgevoerd met de expliciete bedoeling het verzuim te verlagen respectievelijk op een laag niveau te handhaven.

Hierbij wordt de uiteindelijke invulling van verzuimbeleid overgelaten aan het bedrijf zelf. Wat een organisatie zelf definieert als verzuimbeleid, wordt in het model ook beschouwd als verzuimbeleid. Daarom kan het overzicht van verzuimactiviteiten door organisaties zelf worden aangevuld. De uiteindelijke opsomming van verzuimactiviteiten staat in hoofdstuk 2.

Resultaten ten aanzien van de berekening van de kosten van verzuimbeleid:

De deelnemers van de workshop konden zich vinden in de methode van Activity Based Costing. De twee principiële vragen die hierbij aan de orde kwamen, zijn uitgebreid besproken.

Er is - na discussie - voor gekozen om de tijd die medewerkers in een organisatie besteden aan verzuimbeleid helemaal mee te nemen in de berekening van de kosten. In de discussie vreesden met name de verzuimadviseurs dat de kosten wel eens heel hoog konden worden wanneer alle tijd die medewerkers aan verzuimbeleid besteden, zou worden meegerekend. Zij vreesden dat hiermee de werkgevers niet gestimuleerd zouden worden om verzuimbeleid te voeren, maar de hoge kosten zouden gebruiken als argument om juist geen verzuimbeleid te voeren. Uiteindelijk is besloten dat de bestede tijd integraal moest worden meegenomen. Als je wil dat organisaties verzuimbeleid serieus nemen, moet je ook alle kosten ervan in beeld brengen.

Bij het bepalen van de uurtarieven is er in de workshop gekozen voor uurtarieven op basis van de interne arbeidskostprijs van de medewerkers. Er wordt indien mogelijk onderscheid gemaakt tussen groepen medewerkers die verschillen in de arbeidskosten, zoals uitvoerend medewerkers, lager - en middenmanagement, en hoger management. De interne arbeidskosten bestaan uit het bruto salaris plus een opslag van werkgeverspremies, toeslagen en vaste vergoedingen, en overheadkosten.

2.3 Resultaten 2e fase: het toepassen van het model

In de tweede fase van het project is het model uitgetest in bedrijven. Het eerste doel hiervan was na te gaan of het model in de praktijk voldoende werkbaar, herkenbaar en realistisch was. Het tweede doel was inzicht te krijgen in de kosten van het verzuimbeleid in deze bedrijven, de terugverdienratio, en de baten van de gerealiseerde verzuimdaling.

Bij het zoeken van de testbedrijven is op een aantal criteria gelet. Zo werd gezocht naar bedrijven waar gedurende minimaal twee jaren verzuimbeleid was gevoerd. Bij die bedrijven moest een betekenisvolle reductie van het verzuim zijn bereikt, waarbij de bedrijven zelf dachten dat deze reductie ook aan het verzuimbeleid toe te schrijven was. Bovendien werd gestreefd naar een spreiding van de bedrijven over verschillende branches. Laatste wens betrof de grootte van de bedrijven, er werd gezocht naar vijf bedrijven met 35+ werknemers en vijf bedrijven met 100+ werknemers.

Bij de werving van de bedrijven is gebruik gemaakt van verschillende kanalen. De projectmedewerkers hebben hun eigen netwerk gebruikt om geschikte bedrijven te vinden. Ook de deelnemers aan de workshop hebben geschikte bedrijven genoemd. Tenslotte zijn ook bedrijven geworven via de Algemene Werkgevers Vereniging AWV.

Er zijn in totaal 15 bedrijven benaderd met de vraag of ze mee wilden werken aan het toepassen van het model. Daarvan hebben er 12 toegezegd mee te werken. Uiteindelijk hebben 6 bedrijven de benodigde gegevens binnen de daarvoor gestelde termijn kunnen leveren. Deze 6 bedrijven zijn voor het merendeel uit de industriële sector, en hebben allemaal meer dan 100 werknemers.

Ten behoeve van het uittesten van het model is een vragenlijst opgesteld, waarin alle benodigde gegevens werden gevraagd. De vragenlijst is persoonlijk bij de bedrijven - meestal bij het hoofd personeelszaken - gebracht en toegelicht. Daarna moesten de bedrijven de lijst verder zelf invullen.

In dit stadium zijn 6 bedrijven om verschillende redenen afgefallen: interne problemen, reorganisatie, persoonlijke problemen, of bij nader inzien toch te weinig tijd om de gevraagde gegevens op tafel te krijgen.

De tweede fase van het project heeft al met al geresulteerd in 6 bruikbare case-studies. De door hen geleverde gegevens zijn in het model verwerkt, zodat de kosten van verzuimbeleid en de baten van de gerealiseerde verzuimdaling konden worden berekend. De uitkomsten hiervan zijn beschreven in hoofdstuk 3.

In de tweede fase van het onderzoek is ook de werkbaarheid van het model bekeken. Aandachtspunten om de werkbaarheid in beeld te krijgen waren: het gemak waarmee de gevraagde gegevens verzameld konden worden en de tijdsduur om het model in te vullen.

Uit de test bleek dat een aantal bedrijven moeite had om bepaalde gegevens te verzamelen. Het ging dan vooral om inschattingen over de uitgevoerde verzuim-activiteiten en besteedde tijd aan de verzuim-activiteiten. Dit had vooral te maken met het feit dat naar situaties werd gevraagd die in het verleden waren uitgevoerd zonder dat men destijds de uitvoering in termen van tijdsbesteding

had gevolgd. De essentiële basisgegevens zoals bedrijfskenmerken, verzuimkenmerken en salarissenkenmerken kon men over het algemeen vrij eenvoudig verzamelen.

De tijd die de respondenten hebben besteed aan het verzamelen van de gevraagde data varieerde sterk. Gemiddeld waren de respondenten er een dag mee bezig, inclusief het zoeken naar gegevens door derden.

De werkbaarheid van het model dat in deze uitgave wordt gepresenteerd verschilt sterk van de werkbaarheid zoals die door de test-respondenten werd ervaren. Belangrijkste redenen hiervoor is dat het huidige model in tegenstelling tot het test-model tevens hulpmiddel is om inschattingen te maken over de tijdsbestedingen aan verzuimbeleid. Uit de test bleek dat men niet altijd kwantitatieve gegevens over tijdsinspanningen kon achterhalen. Bij de toepassing van het huidige model (vooral als prognose instrument) wordt monitoring van besteedde tijd een integraal onderdeel van het gebruik van het model. Hiermee komen ook de gewenste data over het verzuimbeleid beschikbaar ten behoeve van een evaluatieve inzet van het model.

Een tweede reden waarom het huidige model in werkbaarheid verschilt van het test-model is dat op basis van de tests, voor sommige kenmerken van het bedrijf of kenmerken van verzuimbeleid inmiddels suggesties voor defaultwaarden zijn gedaan. Een voorbeeld is de suggestie om bij de arbeidskostenberekening het brutosalaris van medewerkers te vermenigvuldigen met 1,5. Hiermee vervalt onnodig zoek- en rekenwerk. Dit verhoudingsgetal is gebaseerd op de test-gegevens.

Overigens staat het gebruikers vrij om afwijkende waarden te hanteren.

Een derde reden is dat in het huidige model suggesties voor berekeningsvarianten zijn opgenomen als in de praktijk bleek dat het lastig was om eenduidige rekenregels op te stellen. Een voorbeeld hiervan is het bepalen van de kosten van vervanging van zieke medewerkers. De gesuggereerde varianten helpen de gebruiker om bij gebrek aan harde data een 'educated guess' te doen.

Tenslotte hebben wij bij de evaluatie van het test-model besloten om de vragen die niet expliciet iets toevoegen aan het berekenen van de kosten en baten van verzuimbeleid, uit het definitieve model weg te laten. Dit verkort de tijd die gepaard gaat met toepassing van het model.

Met de bovenstaande aanpassingen is een bijdrage geleverd aan beperking van de noodzakelijke hoeveelheid data en beperking van de te besteden tijd.

Bijlage 3. Lijst van geraadpleegde deskundigen

Geïnterviewden in de voorfase van het onderzoek:

- De heer drs. H.C.A. Slobbe Wiz Fiz, consultant voor Financieel Management
- De heer drs. J. de Haan Wetenschappelijk Medewerker KUB

Deelnemers aan een workshop over de principes van Arbo Kosten & Batenberekeningen:

- De heer drs. L.H.M. Bosch Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf
EIM
- Mevr. drs. E.C. Claessen ArboNed
- De heer P. de Bruin ArboNed
- De heer drs. J.J. van Nieuwland Detam Arbo
- De heer drs. H.C.A. Slobbe Wiz Fiz, consultant voor Financieel Management

Bijlage 4. Instrumenten voor Arbo- en verzuimbeleid

Op het gebied van arbo- en verzuimbeleid zijn inmiddels veel instrumenten ontwikkeld die voor mederkers in bedrijven of deskundigen kunnen worden ingezet. Hier worden een aantal NIA-publicaties genoemd waarin nader wordt ingegaan op concrete instrumenten en stappenplannen.

Stap 1: Verzameling van verzuimcijfers

Het verzamelen geschiedt in het algemeen op geautomatiseerde wijze. Een tweetal overzichten over de kwaliteit en beschikbaarheid van verzuimregistratiesystemen is verkrijgbaar:

Knotter, M, en T.J. Veerman, *Verzuimregistratie op de PC; geautomatiseerde programma's bekeken en vergeleken*, NIA, Amsterdam 1994

Hopstaken L.M., en M. Knotter, *Personeelsinformatiesystemen en verzuimregistratie; mogelijkheden bekeken en vergeleken*, NIA, Amsterdam 1995

Stap 2: Verwerking & interpretatie verzuimcijfers

Het beschikbaar hebben van verzuimcijfers is nog niet hetzelfde als het zinvol presenteren en interpreteren ervan. De vertaalslag van 'data' naar 'informatie' is nog maar beperkt ontwikkeld. Een handvat op dit gebied is te vinden in:

Knotter, M. en T.J. Veerman, Zelf ziekteverzuim analyseren; Tips en Trucs, *Arbeidsomstandigheden* 70 (1994) nr 7/8, p 413-416

Stap 3: Vaststellen oorzaken verzuim

Voor een betrouwbare analyse is het wenselijk om aspecten van veiligheid, gezondheid en welzijn systematisch te bezien. Hiervoor zijn in Nederland veel instrumenten op de markt. Een overzicht van Risico-inventarisatie en -Evaluatie-instrumenten is:

Feyter, M.G. de, en C. Meulenbeld, *Risico-inventarisatie: een overzicht*, NIA, Amsterdam 1994

Stap 4: Vertalen van oorzaken naar maatregelen

De manier waarop tot een breed gedragen aanpak van het verzuim kan worden gekomen, vereist overleg, consensus en doortastende uitvoering. In dit traject komt ook het bepalen van doelstellingen aan de orde, waarbij de Kosten & Batenanalyse kan helpen. Over het bepalen van goede maatregelen is inmiddels veel gepubliceerd. Een van de publikaties is:

Heemskerk, F. e.a., *Aanpak Ziekteverzuim; Beter inzicht in wetgeving, registratie, kosten en achtergronden van verzuim*, NIA, Amsterdam 1993

Stap 5: uitvoeren verzuimbeleid

In samenhang met de voorgaande stap is een overzichtelijk stappenplan voor de uitvoering van een evenwichtig verzuimbeleid de volgende:

AWV & Industriebond FNV, *Sociaal Medische Begeleiding; een model voor ziekteverzuimbeleid in de praktijk*, NIA, Amsterdam 1994

Stap 6: evaluatie van verzuimbeleid

Op enig moment komt het beoordelen van de resultaten aan de orde. Het kan dan gaan om de cijfermatige resultaten (de effect-evaluatie) of de evaluatie van de manier waarop het verzuimbeleid verlopen is (de proces-evaluatie). Voor een betrouwbare en onafhankelijke evaluatie is het soms verstandig externe deskundigen van onderzoeks- of adviesbureaus in te schakelen. Wie over voldoende cijfermatige gegevens beschikt en via open discussies met medewerkers het proces evalueert, komt natuurlijk zelf ook een heel eind.

Stap 7: Verbeteren verzuimbeleid

Op basis van de evaluatie kunnen aanpassingen worden opgesteld. Ook hier is het noodzakelijk betrokkenheid en draagvlak te organiseren. De wijze waarop dit kan gebeuren is min of meer analoog aan stap 4.

Literatuur

Boons, A.A.M. e.a., *Activity Base Costing; strategisch cost management voor vernieuwende bedrijven*, Kluwer, Deventer 1992

Bosch, L.H.M. & B.I. van der Burg, Kosten arbozorg door 'Den Haag' flink onderschat, in: *Arbeidsomstandigheden* 69 (1993) nr 3

Johnson, H.T. & R.S. Kaplan, *Relevance Los; The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987

Haan, J. de, & N. Terra, *Baten de Kosten; een bedrijfseconomische waardering van arbeidsplaats verbetering*, NIA, Amsterdam november 1990

Kruidenier, H.J., 'Nieuwe' Ziektewet heeft aanzienlijk effect op kosten werkgever, in: *Arbeidsomstandigheden* 69 (1993) nr 6

Kruidenier, H.J., *De kosten van ziekteverzuim voor werkgevers*, NIA, Amsterdam maart 1994



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

Verkoop
VUGA Uitgeverij B.V.
Postbus 16400, 2500 BK 's-Gravenhage
Distributie en facturering: Infolio B.V.
Telefoon: 070-3819900
Telefax: 070-3338399

ISBN 90-5250-933-6



9 789052 509334

Ordernummer 1540.5.062
ISBN 90.5250 933 6