

Verzuimbeleid in een breder kader

MJ van Gent & CV van Vuuren, TNO Arbeid

TNO Arbeid Postbus 718 2130 AS Hoofddorp

Samenvatting

Op basis van een steekproef van 762 Nederlandse organisatie is onderzocht in welke mate ziekteverzuimbeleid is ingebed in een breder personeelsbeleid en wat de effecten van het ziekteverzuim en personeelsbeleid zijn op het ziekteverzuimcijfer. Met behulp van een gegevensbestand van TNO Arbeid, dat in het kader van een onderzoek naar determinanten en effecten van personeelsbeleid is verzameld¹ zijn de relaties tussen personeelsbeleid, verzuimbeleid en ziekteverzuimcijfers bestudeerd.

Hoe meer verzuim- en reïntegratiebeleid in een organisatie aanwezig is, hoe vaker ook personeelsbeleid ontwikkeld is. Het verzuimbeleid als dit aanwezig is, is in het Nederlandse bedrijfsleven ingebed in een breder personeelsbeleidskader. Een aantal factoren versterken het optreden van het verzuim- en personeelsbeleid. Non-profit organisaties hebben vaker een bovengemiddeld verzuim- en personeelsbeleid. Daarnaast blijkt dat hoe groter de organisatie, hoe meer fulltimers en vrouwen er werken en hoe beter de positie in de sector, hoe omvattender het beleid is. Ook blijkt de aanwezigheid van het verzuimbeleid gepaard te gaan met een toename van het ziekteverzuim in de organisatie, zelfs als er gecontroleerd wordt voor allerlei achtergrondkenmerken van de organisatie. Dit wijst er op dat de hoogte van het ziekteverzuim vaak de aanleiding vormt om beleid te ontwikkelen. Opmerkelijk is dat dit niet alleen het geval is op het gebied van verzuim- en reïntegratie, maar ook op het overige personeelsbeleid.

Trefwoorden: arbo- en verzuimbeleid, ziekteverzuim, personeelsbeleid

¹ Een deel van deze gegevens zijn ook gerapporteerd in de TNO Arbeid-rapport 'Trends in Personeelsbeleid' van Willemsen en Gründemann (2000).

Inleiding

Het sociale zekerheidsstelsel heeft in Nederland het laatste decennium ingrijpende wijzigingen ondergaan waarbij de verantwoordelijkheid voor zieke werknemers meer en meer bij de werkgever is gelegd.

Sinds 1996 zijn Nederlandse werkgevers in het eerste ziektejaar verantwoordelijk gesteld voor de loondoorbetaling en sinds 1998 zijn de kosten voor de WAO-premie afhankelijk gemaakt van de omvang van het WAO-risico van het bedrijf. Ook is toen de mogelijkheid geïntroduceerd dat het bedrijf een deel van de Wao-kosten voor eigen risico neemt. Werkgevers die eigen risicodrager zijn betalen - nadat middels een claimbeoordeling is gebleken dat een werknemer (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt is - dan de WAO-uitkering. Werkgevers die geen eigen risico voor de WAO willen dragen kunnen dit risico herverzekerden middels de Pemba-premie. De overheid neemt dan de verantwoordelijkheid over voor de inkomstzekerheid van de getroffen werknemer over en financiert de WAO-uitkering. De werkgever wordt echter wel gedeeltelijk aangesproken op de instroom van medewerkers in de WAO: hoe hoger de WAO-instroom in een bedrijf, hoe hoger de PEMBA-premie zal worden. Voor elke werkgever geldt daarnaast dat men pas na twee jaar ziekte de werknemer mag ontslaan.

Deze wijzigingen in het sociale zekerheidsstelsel hebben werkgevers een impuls gegeven om verzuim- en arbobeleid te ontwikkelen (Besseling en van Gent, 1999). Daarnaast is men in de laatste decennia doordrongen van het belang van personeelsmanagement. Veranderingen in technologie, het arbeidsaanbod, de productorganisatie e.d. leiden ertoe dat de inzet van personeel een cruciale factor is, in ogen van velen zelfs het kapitaal van een succesvolle onderneming.

Beide, zowel het voeren van een breed personeelsbeleid – welke erop gericht is werknemers optimaal te kunnen inzetten - als een goed verzuimbeleid zijn van belang als het gaat om een gezonde bedrijfsvoering met tevreden werknemers. In deze studie willen wij nagaan in hoeverre in Nederlandse organisaties het verzuimbeleid is ingebed in een breder

personeelsbeleidskader, en welke samenhang dat beleid heeft met het ziekteverzuim in de organisatie.

In het algemeen wordt het verzuimbeleid beschreven als *'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'* (Ministerie SZW, 1995). Het personeelsmanagement kan omschreven worden als *alle strategische en tactische beslissingen en operationele activiteiten op de terreinen arbeidsvoorziening, -voorwaarden, -omstandigheden en –verhoudingen die het bevorderen van de sociale effectiviteit (moreel, cohesie, ontwikkeling en opleiding en waarde van de organisatieleden (verloop, verzuim, verwachte loonstijging en leeftijdsopbouw)) tot doel hebben.* (Leijten, 1992). Waar het ziekteverzuimbeleid voornamelijk ten doel heeft het verzuim te verperken, richt het personeelsbeleid zich op de sociale effectiviteit. Naarmate het verzuim in een instelling echter lager is, zal de sociale effectiviteit toenemen. Het verzuimbeleid kan dus gezien worden als een specifiek onderdeel van het personeelsmanagement.

In relevante onderzoeksliteratuur blijkt dit ook meestentijds zo wordt opgevat hoewel er ook studies zijn die geen aandacht besteden aan het verzuimbeleid als onderdeel van personeelsbeleid. Onderzoekers die onderzoek doen in een andere sociale zekerheidscontext - zoals bijv. Amerika, waar de werknemer bij ziekte ontslagen kan worden – noemen minder vaak het verzuimbeleid als onderdeel van een personeelsbeleid. Verzuim is daar vaker het probleem van de werknemer dan van de werknemer. Daarnaast trekken onderzoekers die vanuit een verzuimperspectief bezig zijn met dit onderwerp, de relatie met personeelsbeleid veel sneller dan vice versa.

Omdat oorzaken van verzuim gerelateerd kunnen zijn aan arbeidsinhoud en –organisatie, -omstandigheden en –verhoudingen, -voorwaarden en de personeelssamenstelling is het logisch dat het beperken van verzuim ook gezocht wordt in overige personeelsbeleidsmaatregelen. In de onderstaande tabel zijn instellingsgerelateerde factoren opgenomen die de hoogte van het

verzuim beïnvloeden (andere factoren op individueel of maatschappelijk niveau worden hier buiten beschouwing gelaten) (Van Vuuren & Smulders, 1999). Zoals duidelijk moge zijn worden veel van deze factoren vanuit een personeelsbeleidsperspectief ingezet om de sociale effectiviteit van een organisatie te vergroten.

Instellings- en werkplekfactoren

- a. Arbeidsinhoud en –organisatie
 - Taakvariatie/afwisseling in het werk
 - Productiesystemen met een lage graad van mechanisering, automatisering en routine
 - Weinig storingsgevoelig productieproces
 - Goed functionerende topleiding
 - Autonomie/ zelfstandigheid/invloed/participatie in beslissingen op niveau van bedrijf, afdelingen en werknemers
 - Geen grote machtsconcentratie
 - Kleine bedrijfsgrootte
 - Kleine groeps-/afdelingsgrootte, kleine “span of control” van de leidinggevende
 - De mogelijkheid tot sociaal contact op het werk (bijvoorbeeld niet geïsoleerd, niet te veel lawaai)
 - Goed sociaal- en personeelsbeleid (o.a. voldoende tijd besteed aan personeelsbegeleiding en –zorg)
 - Probleemoplossend vermogen bedrijf hoog
- b. Arbeidsomstandigheden en –verhoudingen
 - goede fysieke arbeidsomstandigheden
 - sociale stijl van leidinggeven (niet autoritair)
 - sociaal steunend klimaat
- c. Arbeidsvoorwaarden
 - variabele werktijden
 - gezond roosteren bij ploegendienst (geen dagen van meer dan 10 uur, niet te veel nachtdiensten achtereen)
 - geringe bedrijfsproblemen, geringe werkonzekerheid, een goede financieel-economische positie van het bedrijf
- d. Personeelssamenstelling
 - Laag percentage allochtone werknemers
 - Hoog opgeleid personeel
 - Werknemers uit niet-stedelijke gebieden
 - Gemiddeld lage leeftijd personeel (op dit punt bestaat geen volledige consensus: er is ook een studie waar het tegenovergestelde werd gevonden)

Onderzoekers die vanuit een verzuimbeleidsoptiek schrijven, noemen om deze reden vrijwel altijd o.a. de inzet van personeelsbeleidsinstrumenten als een mogelijkheid om het verzuim te beperken. Een goed personeelsmanagement wordt dan ingezet als preventieve maatregel om gezondheidsklachten en verzuim te voorkomen, en ervoor te zorgen dat werknemers optimaal en naar tevredenheid kunnen functioneren.

In een door TNO Arbeid ontwikkeld model voor personeelsmanagement (Vuuren, Koopman & Gründemann, 2000) is het personeelsbeleid gedefinieerd door de aanwezigheid van diverse factoren. Het arbo- en verzuimbeleid wordt hier beschouwd als één van de acht onderscheiden managementvelden. Hieronder wordt verstaan de volgende instrumenten en specifiek beleid, te weten: veiligheids-, arbo-, reïntegratie- en verzuimbeleid, beleid tegen ongewenst gedrag, bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsgeneeskundig werk en zorgsystemen.

Uit het voorgaande willen wij concluderen dat verzuimbeleid als onderdeel van een breder personeelsbeleid gezien kan worden. Het is moeilijk om een onderscheid te maken tussen de verschillende beleidsvormen die in een bedrijf (kunnen) worden gehandhaafd, zoals bijvoorbeeld sociaal-, personeelsmanagement-, arbo-, ziekteverzuim- en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Alle vormen hebben tot doel de sociale effectiviteit van een instelling te vergroten. Hoe meer vormen er ingezet worden die op elkaar aansluiten, hoe krachtiger het beleid uit zou kunnen werken: een sociaal effectieve organisatie met een laag verzuim.

Op dat laatste aspect, een laag verzuim ten gevolge van verzuim- en overig personeelsbeleid willen we nu ingaan. Uit literatuur is enige bevestiging te vinden voor deze relaties. Wat betreft de relatie tussen verzuimbeleid en verzuim, is een recent longitudinaal onderzoek van TNO Arbeid interessant. In dit onderzoek is o.a. het verband tussen verzuimbeleid op het ziekteverzuim nader bekeken. Uit de resultaten blijkt dat de relatie tussen verzuimbeleid en het verzuimcijfer tweezijdig is. Er zijn significante verbanden gevonden die aangaven dat het verzuim de instelling stimuleert het verzuimbeleid aan te passen, maar andersom zijn er ook aanwijzingen gevonden dat het verzuimbeleid (op langere termijn) ook het ziekteverzuim kan beïnvloeden (Besseling en van Gent, 1999).

Dat het personeelsbeleid een laag verzuimcijfer tot gevolg kan hebben wordt aangetoond in een studie van Leijten (1992). In deze studie werd in 58 middelgrote Nederlandse ondernemingen in de metaalindustrie, onderzocht op welke wijze het personeelsmanagement de effectiviteit van de organisatie stimuleert. Daarbij werden zes vormen van

personeelsmanagement onderscheiden, van een bij uitstek stimulerend tot ene uitermate remmend personeelsmanagement. Uit Leijtens onderzoek komt naar voren dat (redelijk) stimulerend personeelsmanagement samen hangt met een o.a. laag ziekteverzuim. (Leijten, 1992).

Hiermee komen we tot onze volgende vraagstelling:

- 1. In welke mate wordt er door Nederlandse organisaties aandacht besteed aan arbo- en verzuimbeleid en personeelsbeleid?*
- 2. Welke determinanten bepalen of een bedrijf een bovengemiddeld dan wel een ondergemiddeld verzuim- en personeelsbeleid voert?*
- 3. Welke samenhang is er tussen de mate waarin er verzuim- en personeelsbeleid wordt gevoerd en het ziekteverzuimcijfer?*

Methoden

Om deze vraagstelling te kunnen beantwoorden zijn kwantitatieve analyses verricht op het databestand 'determinanten van het personeelsbeleid'. Deze gegevens zijn door TNO Arbeid in het kader van een onderzoek naar determinanten en effecten van personeelsbeleid verzameld (Willemsen ea, 2000). De gegevens zijn verkregen door middel van een gestratificeerde steekproef (grootteklasse en sector) face-to-face interview bij de P&O-functionaris van 1013 Nederlandse bedrijven.

Omdat in deze analyses o.a. de relatie van het verzuim- en personeelsbeleid met het ziekteverzuimcijfer wordt bekeken, is besloten om de analyses te beperken tot die groep waarvan het verzuimcijfer exclusief zwangerschap van 1998 bekend was. Het aantal bedrijven in de analyses is daarmee beperkt tot 762. Door een herweging is gezorgd dat de 762 qua grootteklasse en bedrijfssector herwogen worden naar het Nederlandse bedrijfsleven. Hierdoor zijn de uitkomsten van het onderzoek representatief voor het gehele Nederlandse bedrijfsleven.

In het onderzoek is gebruik gemaakt van een onderverdeling van organisaties in 11 sectoren en vier grootteklassen (Zie tabel x.1):

Tabel x.1 onderverdeling van deelnemende organisaties in sectoren en grootteklasse na herweging

<u>10-19</u>	<u>20-49</u>	<u>50-99</u>	<u>100+</u>	<u>Totaal aantal bedrijven</u>
--------------	--------------	--------------	-------------	--------------------------------

Industrie	35	34	13	12	94
Bouw	39	22	7	4	72
Groothandel	45	26	8	4	83
Autobranche/Detailhandel	54	21	7	3	85
Horeca	17	8	1	1	27
Transport	22	15	5	4	46
Zakelijke dienstverlening/ Bank /Verzekeringen	76	40	13	8	137
Overheid	4	8	7	7	26
Gezondheidszorg	3	2	2	4	11
Onderwijs	31	15	12	5	63
Stichtingen en verenigingen	7	9	5	4	25
Totaal ondervraagden	333	200	80	56	669

Onderzochte variabelen

verzuimbeleid

Aan de instellingen is middels gesloten vragen nagegaan wat er op het gebied van verzuimbeleid zoal in de instelling gebeurd. De verzuimbeleidschaal meet het aantal ingezette maatregelen ten opzichte van het totaal aantal vragen, waarbij men minimaal vijf van de negen vragen beantwoord moest hebben. De betrouwbaarheid van de schaal is goed, Chronbachs alpha 0,73. De gemiddelde score van de 762 bedrijven is 0,49.

Het gaat om de volgende vragen:

- Heeft dit bedrijf richtlijnen geformuleerd met betrekking tot de aanpak van het ziekteverzuim van de medewerkers?
- Worden de oorzaken van het ziekteverzuim in het kader van het verzuimbeleid in kaart gebracht?
- RIE uitgevoerd/een plan van aanpak ontwikkeld/ er zijn maatregelen genomen?
- Heeft dit bedrijf richtlijnen met betrekking tot de reïntegratie van langdurige zieke werknemers ontwikkeld?
- Heeft dit bedrijf de afgelopen twee jaar activiteiten ondernomen om de risico's of de belasting in het werk te verminderen
- Heeft dit bedrijf de afgelopen twee jaar activiteiten ondernomen om het gezondheidsgedrag van medewerkers te beïnvloeden? (rookbeleid, sport, fitness, etc)
- Is het arbo- en verzuimbeleid de afgelopen twee jaar veranderd?
- Heeft dit bedrijf richtlijnen geformuleerd met betrekking tot ongewenst gedrag op het werk zoals seksuele intimidatie, pesten, discriminatie en agressief gedrag?
- Is er een vertrouwenspersoon aangesteld binnen dit bedrijf?

Personeelsbeleid.

Aan de instellingen is middels acht gesloten vragen nagegaan wat er op het gebied van personeelsbeleid zoal in de instelling gebeurd. De personeelsbeleidschaal meet het aantal ingezette maatregelen ten opzichte van het totaal aantal vragen, waarbij men minimaal vier van de acht vragen beantwoord moest hebben. De betrouwbaarheid van de schaal is goed, Chronbachs alpha 0,77. De gemiddelde score van de 762 bedrijven is 0,54.

Het gaat om de volgende vragen:

- Heeft dit bedrijf richtlijnen geformuleerd met betrekking tot de werving en selectie van personeel ofwel een wervings- en selectiebeleid?
- Heeft dit bedrijf richtlijnen geformuleerd voor de begeleiding en beoordeling van het personeel
- Heeft dit bedrijf richtlijnen geformuleerd voor de bevordering van de inzetbaarheid en mobiliteit van de medewerkers?

- Beschikt dit bedrijf over vastgelegde doelstellingen met betrekking tot de inzet van het personeel, ook wel personeelsstrategie genoemd?
- Is er een afdeling P&O of Personeelszaken in dit bedrijf?
- Heeft dit bedrijf richtlijnen geformuleerd voor het opleiden en trainen van de medewerkers?
- Worden er in dit bedrijf jaarlijks of vaker functionerings- en/of beoordelingsgesprekken gehouden met het uitvoerend personeel?
- Heeft dit bedrijf richtlijnen geformuleerd ten aanzien van beloning en arbeidsvoorwaarden.

Organisatiekenmerken

De volgende organisatie kenmerken zijn in de analyse meegenomen:

- Percentage werknemers met hbo en wo/mbo/lbo/lagere school
- Profitsector
- Instroompercentage
- Uitstroompercentage
- Percentage werknemers jonger dan 35 jaar/35 - 45 jaar/ouder dan 45 jaar
- Aantal werknemers
- Percentage fulltimers
- Percentage werknemers met vast dienstverband
- Percentage mannen
- Marktaandeel
- Positie in de sector

Afhankelijke variabelen

- 4 beleidsvarianten:

Groep 1: ondergemiddeld personeels- en verzuimbeleid

Groep 2: ondergemiddeld verzuim- en een bovengemiddeld personeelsbeleid

Groep 3: bovengemiddeld verzuim- en een ondergemiddeld personeelsbeleid

Groep 4: bovengemiddeld personeels- en verzuimbeleid (groep 4).

- Ziekteverzuimcijfer exclusief zwangerschapsverlof het jaar voorafgaand aan de enquête (1999).

Resultaten

Het arbo- en verzuimbeleid bij Nederlandse bedrijven

Aan de deelnemende organisaties is gevraagd of zij een ziekteverzuimbeleid hebben. Van de organisatie geeft 72% geeft aan richtlijnen te hebben geformuleerd voor het omgaan met zieke medewerkers. Non-profit organisaties geven vaker aan dergelijke richtlijnen opgesteld te hebben dan organisaties in de marktsector (85% tegenover 69%).

Ongeveer de helft van de organisaties (49%) heeft richtlijnen opgesteld met betrekking tot de reïntegratie van langdurig zieken. Bij de non-profit ligt dit percentage veel hoger dan bij de profit organisaties (75% versus 40%).

Van de organisaties geeft 66% aan de oorzaken van het ziekteverzuim in kaart te brengen. (74% van de non-profit organisaties versus 64% van de profit organisaties). Daarnaast heeft 70% van de organisaties in de afgelopen twee jaar activiteiten ondernomen om risico's of belasting in het werk te verminderen. In de industrie, de bouw en de gezondheidszorg, de sectoren waar over het algemeen de fysieke belasting hoog is, heeft dit meer plaatsgevonden. In de detailhandel en de zakelijke dienstverlening juist minder. Deze activiteiten hadden vooral betrekking op het gebied van arbeidsomstandigheden, fysieke belasting en de veiligheid in het werk. De mentale belasting heeft minder aandacht gekregen.

Ongeveer een kwart van de ondervraagde organisaties (27%) heeft de afgelopen twee jaar activiteiten ondernomen om het gezondheidsgedrag van werknemers te beïnvloeden. Non-profit organisaties lopen hierbij weer meer voorop (43%) dan profit organisaties (23%).

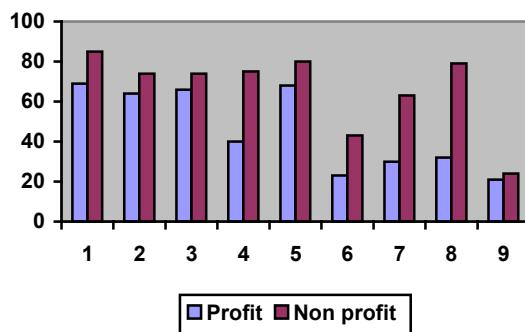
Tweederde van de organisaties geeft aan ooit een Risico Inventarisatie & Evaluatie te hebben uitgevoerd. Het is opmerkelijk dat dit geen 100% is, aangezien de RIE in Nederland wettelijk verplicht is. Bij de non-profit organisaties is deze overigens vaker uitgevoerd (71%) dan bij de profit organisaties (62%). Vervolgens is gevraagd wanneer voor het laatst een RIE is uitgevoerd. Bij ongeveer de helft van de organisaties was dat in 1998. Ook is aan deze groep gevraagd of er naar aanleiding van de RIE een plan van aanpak is opgesteld. Bij 79% is dat gedaan. Aan deze organisaties is gevraagd of er naar aanleiding van dat plan van aanpak ook concrete maatregelen zijn genomen. 86% geeft aan dat dat zo is.

Van de organisaties heeft 40% richtlijnen met betrekking tot ongewenst gedrag (bijvoorbeeld seksuele intimidatie, pesten, discriminatie, agressie). Hierin is een zeer groot verschil tussen de overheidssector en de marktsector: In de non-profitsector heeft 83% van de organisaties hier richtlijnen voor, in de profitsector 30%. Hetzelfde verschil vinden we wat betreft de aanstelling van een vertrouwenspersoon: bij 42% van de

organisaties een vertrouwenspersoon aangesteld. (33% van de profit, 81% van de non-profit organisaties)

Bij 21% van de organisaties is het arbo- en verzuimbeleid de afgelopen twee jaar veranderd. Veranderingen in het arbobeleid hebben vooral betrekking op een grotere aandacht voor de arbeidsomstandigheden en een grotere aandacht voor het voorkomen van ziekteverzuim.

In figuur 1.1 vatten we de verschillen tussen de profit- en de non-profit organisaties op bovenstaande onderwerpen nog eens samen.



Figuur 1.1 Verschillen in verzuimbeleid tussen profit en non-profit organisaties

1. Heeft een ziekteverzuimbeleid
2. Brengt oorzaken verzuim in kaart
3. Heeft RIE uitgevoerd
4. Heeft richtlijnen voor reïntegratie
5. Heeft activiteiten ondernomen om risico's in werk te verminderen
6. Heeft activiteiten ondernomen om gezondheidsgedrag van medewerkers te beïnvloeden
7. Heeft richtlijnen voor ongewenst gedrag opgesteld
8. Is er een vertrouwenspersoon in de instelling
9. Heeft het arbo-verzuimbeleid recent veranderd

Verzuimbeleid en personeelsbeleid

Vervolgens is nagegaan welke samenhang bestaat tussen de aanwezigheid van het verzuimbeleid en de aanwezigheid van een personeelsbeleid. Gemiddeld zijn er in de organisaties circa vier van de negen

verzuimbeleidsonderdelen aanwezig. Middels Pearsons correlatiecoëfficiënt is bekeken hoe zeer de afzonderlijke aspecten van het personeelsbeleid samenhangen met het verzuimbeleidschaaltje (zie tabel x.x).

Tabel x.x Correlaties verzuimbeleid met personeelsbeleid

	de breedte van het verzuimbeleid van de instelling
Aanwezigheid wervingsbeleid	,508**
Aanwezigheid begeleiding en beoordelingsbeleid	,478**
Aanwezigheid mobiliteitsbeleid	,468**
Aanwezigheid doelstelling	,440**
Aanwezigheid p&o-er	,320**
Aanwezigheid opleidingsbeleid	,395**
Aanwezigheid van functioneringsgesprekken	,282**
Aanwezigheid arbeidsvoorwaardenbeleid	,163**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

N= 672

Uit de bovenstaande correlaties blijkt dat alle gevraagde onderdelen van het personeelsbeleid correleren met het aanwezige verzuimbeleid van de instelling. De aanwezigheid van het wervingsbeleid, van een begeleiding en beoordelingsbeleid en een mobiliteitsbeleid correleren het hoogst met het verzuimbeleid. Het arbeidsvoorwaardenbeleid correleert het minst sterk.

De hoge correlatie geeft aan dat als er een verzuimbeleid in een instelling aanwezig is, er vaak ook personeelsbeleidsonderdelen in de organisatie aanwezig zijn, en andersom dat als er geen verzuimbeleid aanwezig is, er vaak ook geen personeelsbeleid ontwikkeld is.

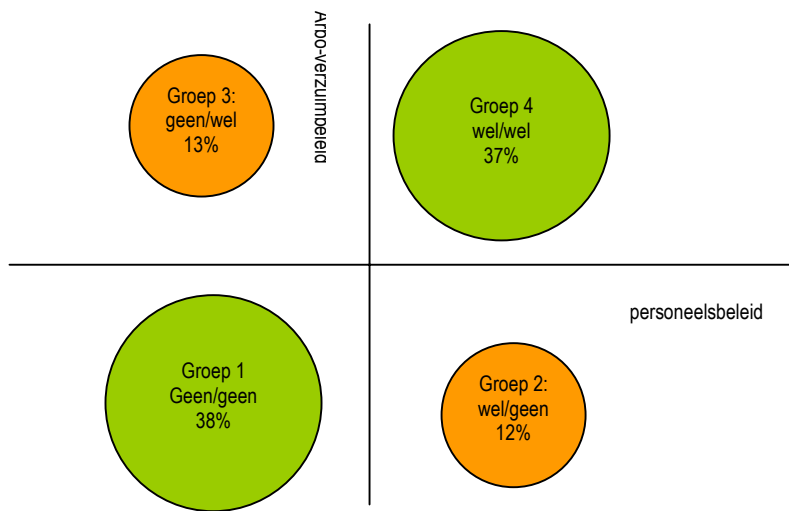
Van de acht afzonderlijke personeelsbeleidsonderdelen is ook één schaal gemaakt. Gemiddeld zijn er circa 4 van de acht personeelsbeleidsonderdelen aanwezig. De samenhang tussen de twee schalen is hoog: Pearsons correlatiecoëfficiënt is 0,63. Als er een breed ontwikkeld verzuimbeleid in de organisatie aanwezig is, is er vaak ook sprake van een goed personeelsbeleid.

Vier beleidsvarianten

Zoals in de vorige paragrafen duidelijk is geworden, besteden veel Nederlandse organisaties aandacht aan zowel verzuim- als personeelsbeleid. Toch zijn er wel verschillen te vinden, bijv. tussen profit en non-profit organisaties.

Om na te gaan welke organisaties zowel een goed verzuimbeleid als een goed personeelsbeleid hebben of juist niet, is er een vierdeling gemaakt aan

de hand van twee assen. Op de horizontale as wordt de omvang van personeelsbeleid weergegeven, op de verticale as de omvang van het arbo- en verzuimbeleid. Er ontstaat op deze manier een kwadrant. De assen snijden elkaar op het gemiddelde van elke schaal. Organisaties kunnen zowel een goed verzuimbeleid als een goed personeelsbeleid hebben, een goed verzuimbeleid maar geen overig personeelsbeleid hebben of andersom of het kan beiden niet in de organisatie voorkomen.



Van de Nederlandse bedrijven heeft 38% heeft een ondergemiddeld personeels- en verzuimbeleid (groep 1), 12% heeft een ondergemiddeld verzuim- en een bovengemiddeld personeelsbeleid (groep 2), 13% heeft een bovengemiddeld verzuimbeleid maar een ondergemiddeld personeelsbeleid (groep 3), en 37% heeft zowel een bovengemiddeld personeels- als een verzuimbeleid (groep 4). De vier verschillende groepen zijn gerangordend naar aanwezigheid van het beleid. Groep 4 scoort op beide assen bovengemiddeld en heeft de hoogste waarde gekregen, groep 1 scoort op beide assen ondergemiddeld en heeft de laagste waarde (1) gekregen. Omdat de aanwezigheid van een personeelsbeleid naar onze mening een basisvoorwaarde is voor de aanwezigheid van een verzuimbeleid, is het bovengemiddeld scoren op het personeelsbeleid en het ondergemiddeld scoren op verzuimbeleid lager gerangschikt (2) dan andersom.

Om terug te komen op de samenhang tussen personeelsbeleid en verzuimbeleid: bij bijna driekwart van de bedrijven (37% + 38%) blijkt dat het wel of niet voorkomen van de een ook het wel of niet voorkomen van de

ander impliceert. Geconcludeerd kan worden dat verzuimbeleid inderdaad meestal optreedt als er sprake is van een breder personeelsbeleidskader. Slechts bij 13% is er wel sprake van een bovengemiddeld verzuimbeleid terwijl er en ondergemiddeld personeelsbeleid in de instelling aanwezig is.

Determinanten van verzuim- en personeelsbeleid

Welke determinanten bepalen nu of een bedrijf een bovengemiddeld dan wel een ondergemiddeld verzuim- en personeelsbeleid voert?

Om meer zicht te krijgen welke organisaties een vrij omvattend verzuim- en personeelsbeleid voeren en welke organisaties een minimaal verzuim- en personeelsbeleid te voeren is er een multivariate regressie-analyse uitgevoerd. De mate waarin de vier beleidsvarianten voorkomen worden verklaard vanuit een aantal achtergrondkenmerken van organisaties. De afhankelijke variabele in deze analyse is de rangordening van de groepen, waarbij bij de score 1 er ondergemiddeld beleid wordt gevoerd tot en met score 4 waarbij bovengemiddeld op beide onderdelen beleid wordt gevoerd.

Als verklarende variabelen zijn een veertiental organisatiekenmerken opgenomen. Het gaat dan om de grootte van het bedrijf, of het een profit dan wel een non profitinstelling is, en om de opbouw van het personeelsbestand (opleiding, leeftijd, fulltimers, percentage met een vast dienstverband etc). In tabel x.x zijn de resultaten van de analyse weergegeven. In de tweede kolom is de correlatiecoëfficiënt van de desbetreffende determinant met het ziekteverzuim weergegeven, in de derde kolom zijn de uitkomsten van de regressie weergegeven middels de β (het gestandaardiseerde gewicht, gecontroleerd voor de invloed van de overige variabelen in de analyse).. De significante determinanten zijn aangegeven met een, dan wel twee sterretjes.

Tabel x.x Verbanden tussen de breedte van het verzuim- en personeelsbeleid en de achtergrondvariabelen van bedrijven (r is Pearson's correlatiecoëfficiënt, β is de partiële correlatiecoëfficiënt, gecontroleerd voor de invloed van de overige variabelen in de analyse)

	R	β
Percentage werknemers met hbo/wo	.19**	
Percentage werknemers met mbo	-.00	
Percentage werknemers met lbo	-.13**	
Percentage werknemers met lagere school	-.09*	
Profit sector	-.32**	-.27**
Instroompercentage	-.02	
Uitstroompercentage	-.03	

Percentage werknemers jonger dan 35 jaar	-.12**	
Percentage werknemers 35 - 45 jaar	.11**	
Percentage werknemers ouder dan 45 jaar	.06	
Grootte	.17**	.14**
Percentage fulltimers	-.04	.14**
Percentage werknemers met vast dienstverband	-.03	
Percentage mannen	-.23**	-.19**
Marktaandeel	-.02	
Positie in de sector	.11**	.10**
R2		.16
N		596

* p <= .005

** p <= .001

Er zijn een aantal determinanten die de aanwezigheid van verzuim- en personeelsbeleid bepalen. Gezamenlijk verklaren deze 16% van de variantie. Non-profit organisaties hebben vaker een bovengemiddeld verzuim- en personeelsbeleid in hun instelling geïmplementeerd. Instellingen die niet vanuit een winstbejag opereren, lijken meer ruimte te hebben om personeels- en verzuimbeleid te ontwikkelen. Daarnaast blijkt dat hoe groter de organisatie, hoe meer fulltimers en hoe meer vrouwen er werken en hoe beter de positie in de sector, hoe meer beleid er aanwezig is. Uit deze determinanten lijken twee voorwaarden zich af te tekenen: namelijk de mogelijkheid hebben om beleid te ontwikkelen (omvang, goede concurrentiepositie) en wellicht een sociale cultuur in de organisatie hebben (non-profit organisaties en percentage vrouwen).

Verzuim- en personeelsbeleid en de hoogte van het verzuim

Tot slot is de samenhang tussen de mate waarin er verzuim- en personeelsbeleid wordt gevoerd en het ziekteverzuimcijfer onderzocht.

In tabel x.x is het gemiddelde verzuimcijfer exclusief zwangerschapsverlof van 1999 weergegeven voor de 672, en dit is uitgesplitst per beleidsvariant.

Tabel x.x Het gemiddelde verzuimcijfer exc.1999 per beleidsvariant

Beleidsvarianten	Gemiddeld verzuimcijfer excl. 1999	N
Geen personeels- en geen verzuimbeleid aanwezig	3,93	254
Personeels- maar geen verzuimbeleid aanwezig	4,99	80
Geen personeels- maar wel verzuimbeleid aanwezig	5,44	86
Personeels- en verzuimbeleid aanwezig	6,37	251
Gemiddeld	5,16	672

Uit de tabel blijkt – in tegenstelling tot de veronderstelling dat de aanwezigheid van verzuim- en personeelsbeleid het verzuim doet beperken - dat hoe meer beleid er wordt gevoerd, hoe hoger het verzuimcijfer is.

Zoals uit de inleiding bleek is de relatie tussen verzuimbeleid en verzuimcijfers niet eenvoudig. De relatie tussen verzuimbeleid en het verzuimcijfer lijkt tweezijdig te zijn. Het verzuimbeleid kan (op langere termijn) naar zijn intentie het ziekteverzuim positief beïnvloeden, maar andersom kan het verzuim bedrijven er ook toe stimuleren hun beleid aan te passen. Zo kan een hoog ziekteverzuim aanleiding zijn om bijv. een intensiever verzuimbeleid te gaan voeren.

In de voorgaande analyse was nagegaan welke bedrijven er meer beleid voeren. Determinanten waren: het type organisatie (*non-profit*), de grootte, het percentage vrouwen en fulltimers en een goede sectorpositie. Het zou goed mogelijk kunnen zijn dat het verband tussen het aanwezige beleid en ziekteverzuim beïnvloed wordt door achtergrondkenmerken van organisatie. In de analyses is er daarom gecontroleerd voor deze achtergrondkenmerken. De afhankelijke variabele is hier het verzuimcijfer exclusief zwangerschapsverlof 1998 is, de onafhankelijke factoren zijn de achtergrondkenmerken van de bedrijven en de mate waarin het arbo- en verzuimbeleid in de instelling aanwezig is. Middels een stepwise multivariate regressieanalyses zijn eerst de achtergrondvariabelen als onafhankelijke variabelen in de analyse opgenomen, en in het volgende blok de mate waarin het verzuim- en personeelsbeleid aanwezig is. In tabel x.x zijn de resultaten hiervan weergegeven.

Tabel x.x Verbanden tussen het ziekteverzuimcijfers excl. 1998 en de achtergrondvariabelen van bedrijven (r is Pearson's correlatiecoëfficiënt, β is de partiele correlatiecoëfficiënt, gecontroleerd voor de invloed van de overige variabelen in de analyse)

	R	β
Breedte van het verzuim- en personeelsbeleid	.23**	.26**
Percentage werknemers met hbo/wo	-.08*	
Percentage werknemers met mbo	-.11**	
Percentage werknemers met vbo	.02	.14**
Percentage werknemers met lagere school	.25**	.29**
Profit sector	-.11**	-.08*
Instroompercentage	-.03	-.11*
Uitstroompercentage	.14**	.24**
Percentage werknemers jonger dan 35 jaar	-.09	
Percentage werknemers 35 - 45 jaar	.04	
Percentage werknemers ouder dan 45 jaar	.10**	
Grootte	.06	
Percentage fulltimers	.03	
Percentage werknemers met vast dienstverband	.05	
Percentage mannen	-.03	
Marktaandeel	-.19**	-.09*
Positie in de sector	-.08*	

Breedte van het verzuim- en personeelsbeleid	.23**	.26**
R2		.21
N		581

* p <= .005
** p <= .001

Uit de analyse blijkt dat organisaties die een uitgebreider verzuim- en personeelsbeleid voeren, een hoger ziekteverzuim hebben dan organisaties die geen verzuimbeleid en/of personeelsbeleid ontwikkeld hebben (waarbij dit dus gecontroleerd is op andere achtergrondkenmerken). Naar ons idee wijst dit er niet op, dat het beleid contraproductief zou zijn en ziekteverhogend zou werken, maar dat de hoogte van het ziekteverzuim de aanleiding vormt om beleid te ontwikkelen. Het personeels- en verzuimbeleid is dus met name reactief van aard.

Daarnaast hebben organisatie met een hoog percentage laagopgeleiden (lagere school/vbo) een significant hoger verzuim dan organisaties met overwegend hoogopgeleiden. Ook organisaties die een minder goede concurrentiepositie hebben (marktaandeel is in de afgelopen vijf jaar afgenomen) hebben een hoger ziekteverzuim, als wel organisaties die een hoge uitstroom hebben. Opvallend is daarentegen dat bedrijven waarvan de instroom van nieuwe werknemers minimaal is, ook een hoger verzuimcijfer hebben. Klaarblijkelijk moet er een goede balans in een gezonde organisatie liggen wat betreft in- en uitstroom van medewerkers. Tot slot blijkt dat organisatie in de non-profitsector (overheid, onderwijs, zorg en vereniging/stichtingen) een significant hoger verzuimcijfer te hebben. Dit gegeven wordt in de literatuur bevestigd.

Discussie

In deze studie is een model als uitgangspunt genomen dat van de ‘eenvoudige’ gedachtegang uitgaat: bedrijfsbeleid beïnvloedt het verzuimgedrag van de individuele werknemer in positieve zin: de werknemer meldt zich minder vaak en lang ziek. In praktijk zijn natuurlijk verschillende factoren die het verzuim van de werknemer beïnvloeden, zaken die buiten de invloedssfeer van de werkgever vallen bijv. de gezondheid van de werknemer, externe oorzaken van ziekte zoals bijv.

verkeersongevallen etc. Een goed ziekteverzuim en personeelsbeleid kan niet voorkomen dat werknemers ziek worden.

Daarnaast is het mogelijk dat de geïnterviewde personeelsfunctionarissen positiever zijn over het gevoerde beleid dan dat het in werkelijkheid het geval is of dat het formele beleid niet op de werkvloer is geland. Er bestaat niet voor niets de zinsnede: "Effectiviteit = kwaliteit van de maatregel x kwaliteit van het proces". Willen maatregelen effectief zijn dan moet niet alleen de juiste maatregel of combinatie van maatregelen worden gekozen, maar ook de kwaliteit van het proces van invoeren, uitvoeren en bijsturen in orde zijn.

In een onderzoek van Vuuren ea (2001) naar verzuim- en arbobeleid in de zorg blijkt er een aanmerkelijk verschil te zijn tussen wat volgens de werkgever aan maatregelen is getroffen en wat er volgens de werknemers is gebeurd op dit gebied. Dit laatste is van belang om inzicht te hebben in de effecten van de ondernomen verzuimmaatregelen. Het gaat immers niet om het papieren beleid, maar om de daadwerkelijke uitvoering en het succes van deze aanpak.

Om het onderzoek tussen organisatiebeleid en werknemersgedrag te bestuderen verdient het wellicht toch de voorkeur werknemers te bevragen over het beleid en hun individuele verzuimgedrag. Idealiter hadden de vragen over het personeels- en verzuimbeleid niet bij de werkgever maar aan de werknemers gesteld moeten worden. Uit het voornoemde onderzoek is een positief effect van verzuimbeleid op het ziekteverzuim namelijk wel gevonden. Uit het onderzoek bleek dat werknemers hun gedrag veranderden als zij bepaalde maatregelen waarnamen. Preventieve verzuimmaatregelen bleken de interventies te zijn die het meest effectief zijn. Niet alleen gold voor de preventieve maatregelen, evenals voor de procedurele en reïntegratiemaatregelen, dat hoe meer van deze maatregelen de werknemers waarnamen, hoe positiever zij het arbo- en verzuimbeleid beoordeelden, maar ook hoe meer de werknemers geneigd waren door te werken als zij ziek waren (het verzuimgedrag) en hoe minder zij zich ziekmelden (zelf gerapporteerde verzuimfrequentie) en hoe lager de meldingsfrequentie in hun instelling was.

Deze resultaten onderstrepen het belang om in volgend onderzoek naar effecten van bedrijfsbeleid op werknemersgedrag niet het formele beleid maar het door werknemers gepercipieerde beleid te bestuderen.

Literatuurlijst

Akabas, S.H., Gates, L.B., Galvin, D.E. (1992) *Disability Management: a complete system to reduce costs, increase productivity, meet employee needs, and ensure legal compliance*. New York: AMACOM.

AWO (2000). *Preventie en reïntegratie in de welzijnssector en jeugdhulpverlening*. Utrecht: Stichting Arbeidsmarkt-, Werkgelegenheids- en Opleidingsfonds voor de sector zorg en welzijn.

Commissie Arbeidsgehandicapten en Werk (2000) '*(Dis)ability management: tegelijkertijd werken aan preventie en reïntegratie*'; Den Haag: Ministerie SZW, directie Voorlichting, Bibliotheek en Documentatie, blz. 4.

Duijn, M.A. (1998). *Ziekteverzuim en werkhervatting*. Hardenberg: Kluwer Bedrijfsinformatie.

Franke, N. Afstudeerscriptie, 2001 Maastricht

Gründemann, R.W.M. & Van Vuuren, T. (1998). *Preventing absenteeism at the workplace. European portfolio of case studies*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Janssen et al. (1996). Gezonde leefstijl net zo belangrijk als een veilige werkplek. In: *Arbeidsomstandigheden* 72, 7/8, p335-338.

Ministerie Van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1995). *Wat kost verzuimbeleid?: Een model voor het berekenen van kosten en baten*. Den Haag: VUGA.

Reijenga, F., Vos, E. de, & Andriessen, S. (1999). *Disability management in Nederland : een verkenning van mogelijkheden, in opdracht van de NCCZ*. Hoofddorp : TNO Arbeid.

Reijenga, F.A. (1999). *TNO-projectvoorstel. Succesfactoren voor Disability Management; een project ter stimulering van Disability Management in bedrijven*. Hoofddorp: TNO-Arbeid.

Vuuren, C.V. van, Koopman, M.I. & Gründemann, R.W.M. (2000). 'Modelontwikkeling met betrekking tot determinanten en effecten van personeelsmanagement'. Hoofddorp: rapport TNO Arbeid.

Vuuren, C.V. van A.A. Smit, M.J. van Gent, S. Andriessen (2001) *Preventie en reïntegratie in de sector zorg en welzijn, OSA*.