

De kosten van ziekteverzuim voor werkgevers

H.J. Kruidenier

De mogelijkheden om op beleids- en bedrijfsniveau het ziekteverzuim in positieve richting te beïnvloeden staan volop in de belangstelling. Naast de gedachtenvorming over kwaliteitsverbeteringen van

arbeid en van sociaal beleid bestaat opvallend veel aandacht voor de mogelijke betekenis van een grotere financiële betrokkenheid bij ziekteverzuim (en langdurige arbeidsongeschiktheid).

Met een grotere financiële betrokkenheid wordt bedoeld het vergroten van het financieel en bedrijfseconomisch belang van individuele werkgevers bij een daling van het verzuim. Deze vergroting kan op twee wijzen worden gerealiseerd: Door premiedifferentiatie waarbij laag verzuim wordt beloond met een lagere premie of door een (groter) deel van de kosten door de werkgever zelf te laten betalen en niet meer via de Ziekengedkas. Dit kan worden bereikt door de bovenwettelijke uitkeringen (zoals wacht dagen of de aanvulling van het loon tot 100%) niet meer via de bedrijfsvereniging te verzekeren. Dit eventueel in combinatie met een verlaging van de wettelijke uitkeringen (zoals bijvoorbeeld een verlenging van de wachttijd van twee dagen tot zes weken), waardoor het eigen risico voor werkgevers verder toeneemt.

In de discussie wordt zelden of nooit aandacht geschonken aan de vraag in hoeverre in de huidige uitvoering van de Ziekwet al financiële prikkels aanwezig zijn. Dat dit in meerdere of mindere mate het geval is, lijken weinig bedrijven/instellingen zich te realiseren. Verzuim wordt vaak niet zozeer kostbaar als wel lastig gevonden omdat de ziekmeldingen planingsproblemen opleveren. Voor wat betreft de kosten is de redenering vaak dat de premie een vast gegeven is en dat uit de uitkering van de Ziekwet de (deels) vervangende uitzendkracht is te betalen. Deze gedachte is vanzelfsprekend geen stimulans tot het opzetten van een effectief verzuimbeleid. Zeker niet als men daarbij de vaak wel zichtbare kosten van zo'n verzuimbeleid voor ogen heeft.

De balans van baten en lasten is in de perceptie van beslissers dus vaak vertekend in de richting van hoge kosten en weinig opbrengsten. De praktijkervaringen van het NIA met het opzetten en realiseren van ver- ►



**In de meeste bedrijfstakken zijn de kosten van ziekteverzuim bekend.
Foto: Chris Pennarts**

zuimbeleid hebben uitgewezen dat, mits zorgvuldig beschouwd, de opbrengsten van verzuimbeheersing vaak veel groter zijn dan menigeneen zich realiseert.

Daarnaast zijn er een aantal simplificerende vuistregels in omloop die een nadere beschouwing vragen. Zo wordt wel gesteld dat in de meeste bedrijfstakken bekend is wat de kostprijs per uur is. De kosten van verzuim zijn het verschil tussen die kostprijs en de uitkering van de bedrijfsvereniging. Volgens een andere vuistregel zijn de totale kosten van verzuim het dubbele van de directe salariskosten van de verzuimende werknemer. Een derde regel stelt dat een daling van het verzuim een evenredige vermindering van de personeelsomvang mogelijk maakt: de besparing is het aantal overtollige werknemers maal de personeelskosten per persoon. De bruikbaarheid en vooral de betrouwbaarheid van deze vuistregels is sterk afhankelijk van de situatie van het bedrijf. Los van de vraag of de uitkomsten wel voldoende overeenstemmen met de werkelijke kosten kan men zich afvragen of dit soort vuistregels wel voldoende inzicht levert in de structuur en daardoor in de beheersbaarheid van deze kosten. De kosten van ziekteverzuim vormen een nogal complex geheel. Een bedrijfseconomisch getinte benadering verzandt dan ook gauw in uitgebreide berekeningen met gegevens die slechts met de grootste moeite te achterhalen zijn. Wij hebben daarom de eis van praktische bruikbaarheid op een verantwoorde wijze gecombineerd met de eis van een zo groot mogelijke volledigheid en betrouwbaarheid.

Inventarisatie van kostenelementen

'Onder kosten van ziekteverzuim' verstaan wij (bedrijfs-)uitgaven die in relatie staan met het verschijnsel ziekteverzuim. Dit omvat niet alleen de directe, verzuimgebonden kosten maar tevens de kosten van gerelateerde verschijnselen zoals de wao en het personeelsverloop. De kosten van ziekteverzuim omvatten deels vaste kosten, zoals de premie voor de Ziektewet, en deels variabele kosten die met de hoogte van het verzuim variëren.

Ons begrip 'kosten van ziekteverzuim' omvat alle verzuimgebonden bedrijfsuitgaven waar geen revenuen tegenover staan. De kosten van preventie van verzuim vallen daarom niet onder ons begrip verzuimkosten. Een andere beperking is na het voor-

gaande waarschijnlijk evident: we beperken ons tot de kosten die ten laste van de werkgever komen. De extra kosten waar arbeidsongeschikte werknemers soms mee worden geconfronteerd en de maatschappelijke kosten die met ziekteverzuim zijn gemoeid blijven buiten beschouwing. Er zijn twee hoofdcategorieën: de directe kosten en de indirecte kosten. De directe kosten hebben betrekking op alle kosten die het directe gevolg zijn van de ziekmeldingen en de daarop volgende periodes van arbeidsongeschiktheid. Daarbinnen wordt een onderscheid gemaakt tussen de kosten die rechtstreeks samenhangen met een bepaald verzuimgeval en kosten van meer algemene aard. De rechtstreeks met het verzuim samenhangende kosten variëren met het aantal verzuimgevallen en verzuimbeperking zal dus een direct waarneembare verlaging van dit type kosten veroorzaken. De meer algemene kosten dragen het karakter van overhead uitgaven en volgen een verzuimdaling op enige afstand. De directe kosten worden door ons aangeduid met de term 'gevalsgebonden', de algemene verzuimkosten met de term 'niet-gevalsgebonden'. Daarmee zijn nog niet alle verliezen in kaart gebracht. Immers, een hoog verzuim gaat in veel gevallen samen met een extra hoog niveau van andere bedrijfskosten. Dit vormt de tweede hoofdcategorie, aangeduid met de term 'indirecte kosten van verzuim'.

A: De directe kosten

1. Gevalsgebonden kosten

Richten we onze aandacht nu eerst op de directe, verzuimgebonden kosten en daarbinnen eerst op de kosten die door de afzonderlijke ziekmeldingen worden veroorzaakt, dan komen wij de volgende kosten tegen.

a. Aanvulling van de Ziektewet-uitkering

In deze categorie vallen alle personeelskosten die bij de verzuimde dagen horen en die niet door de bedrijfsvereniging worden vergoed. Het gaat hier om uitgaven waar geen opbrengsten tegenover staan. Behalve het brutoloon, de werkgeverspremies voor de zfw, zw en ww, de reservering vakantiegeld en de pensioenpremie zijn er nog andere salariskosten die een grotere of kleinere rol spelen. Daarbij kan gedacht worden aan vut-premies, bijdragen aan scholingsactiviteiten op bedrijfstakniveau en andere personeelskosten, maar ook aan tijdens ziekte (geheel of deels) doorgaande verplichtingen zoals

onkosten- en reiskostenvergoedingen, gratificaties en winstdeling. De wettelijke uitkering bedraagt 70% van het bruto salaris plus de werkgeverspremies over dit bedrag (tijdens het zwangerschaps- en bevallingsverlof wordt 100% uitgekeerd). Over de eerste twee ziekteperioden vindt geen uitkering plaats (behalve bij zwangerschap en geboorte), terwijl de maximale uitkeringsduur een jaar is. Werkgevers zijn verplicht om gedurende de eerste zes weken de Ziektewetuitkering aan te vullen tot 100% van het wettelijk minimumloon. De praktijk is dat op grond van CAO-regels meestal gedurende de hele ziekteperiode de uitkering tot 100% van het feitelijk genoten netto-salaris wordt aangevuld, inclusief de eerste twee (wacht- of carenz-)dagen. Werkgevers kunnen deze zogenaamde bovenwettelijke uitkeringen via de Ziektewet verzekeren, althans bij de bedrijfsverenigingen die dit als mogelijkheid hebben. In sommige gevallen gaat men daar zeer ver in. Zo zijn bijvoorbeeld in de bouwnijverheid behalve de genoemde aanvulling tot 100% voor alle verzuimde dagen, tevens het vakantiegeld en de pensioenpremie meeverzekerd. In dit geval zijn de kosten van een verzuimdag voor de werkgever minimaal. Daar staat vanzelfsprekend tegenover dat de premie relatief hoog is. Dit type kosten alsmede de mate waarin deze herverzekerd is, is van grote invloed op de totale kosten van ziekteverzuim.

b. De kosten van administratie en begeleiding

De meeste verzuimgevallen vormen een extra belasting voor diverse functionarissen binnen de arbeidsorganisatie. Zo leidt iedere ziekmelding tot werkzaamheden. In ieder geval moeten administratieve handelingen worden verricht. De telefonische ziekmelding moet in ontvangst worden genomen, de interne afwezigheidsregistratie of het tijdverantwoordingsysteem moet bijgewerkt worden en de bedrijfsvereniging moet schriftelijk en/of mondeling worden geïnformeerd. Bij deze melding moeten bijvoorbeeld aan het GAK de personalia, het beroep of de functie, het sof-nummer, al of niet beëindiging van het dienstverband, ziekte of ongeval, normaal aantal werkuren op de dag van ziekmelding, het aantal op deze dag gewerkte uren, het tijdstip van ziekmelding, de omvang van het arbeidscontract en het gegeven of de werknemer in de voorafgaande maand arbeidsongeschikt is geweest worden doorgegeven.

De administratie moet niet alleen

deze gegevens op korte termijn op tafel krijgen maar tevens een aantal gegevens die nodig zijn voor het vaststellen van de hoogte van de uitkering. Deze administratieve inspanningen brengen kosten met zich mee. Daarbij komen de kosten van telefonische contacten met de zieke werknemer en bij de wat langduriger gevallen bovendien met de tijd en materiële kosten van attenties en bezoeken. Bij deze wat langdurige gevallen zal ook tijd worden besteed aan de contacten met de buitendienst en de verzekeringsgeneeskundige van de bedrijfsvereniging en in een later

het aanpassen van prioriteiten beteken, een keuze voor overwerk of het besluit om een vervangende kracht in te huren. Hoe het probleem ook wordt opgelost, de ziekmelding betekent een verstoring van het normale proces en extra tijd voor overleg. En soms ook boze gezichten en een verhoogd stress-niveau. Voor de produktie van de afdeling zijn er de volgende mogelijkheden:

- De verzuimer haalt zijn/haar produktie in na terugkeer. Als de tijdelijk verhoogde produktiviteit van de herstelde werknemer geen andere problemen oplevert, zijn er in dit

Onderstaande checklist geeft puntsgewijs een gedetailleerd overzicht van de kostenposten. Het zal duidelijk zijn dat de potentiële besparingen door het terugbrengen van het verzuimniveau aanzienlijk kunnen zijn. Aan de andere kant is in het artikel tevens aangetoond dat de vermijdbare kosten van verzuim niet alleen door de hoogte van het verzuim beïnvloed worden maar ook door de verzekeringsvorm en de omvang van de bovenwettelijke uitgaven. Verder is van cruciaal belang de mate waarin de afwezigheid wegens ziekte over een langere periode gezien feitelijk tot een lagere produktie leidt respectievelijk tot hogere loonkosten (overwerk, uitzendkrachten) voor een gelijkblijvende produktie.

De kosten van ziekteverzuim: een checklist

A. De directe kosten

1. Gevalsgebonden kosten

- a. Doorbetaalde wachtdagen.
- b. Aanvulling tot 100% van het salaris.
- c. Overige salariskosten die niet via de Ziektewet zijn verzekerd, zoals opbouw vakantiegeld, pensioenpremies en overige premies en personeelslasten.
- d. Kosten van administratie en begeleiding, zoals de Ziektewet-administratie, contacten met GAK/BV, tijdsbesteding en materiële kosten van attenties, bezoek en telefonische contacten.
- e. Kosten van vervanging zoals tijdsbesteding voor regelwerk en administratie, salariskosten van overwerk, uitzendkrachten, lagere produktiviteit,

niet-productieve inwerktijd.

f. Nadelen van verminderd aantal produktieve dagen, zoals gemiste winst en ongedekte overhead kosten.

g. Overige, zoals bezoek aan huis- en/of bedrijfsarts en/of specialist tijdens werktijd, lagere produktiviteit vlak voor en na het verzuimgeval.

2. Niet-gevalsgebonden kosten

- a. Premie Ziektewet.
- b. Opzetten, implementeren en bewaken van geïntensifieerd verzuimbeleid.
- c. Extra kosten van registratie, verwerking en bespreking van verzuimgegevens in bijv. sociaal-medisch team
- d. Verlies van klanten, respectievelijk verzwakte concurrentiepositie, problemen met het werven van personeel.

B. De indirecte kosten van verzuim

1. WAO

- a. Loonsuppletie.
- b. Administratie, begeleiding en overleg met bijvoorbeeld GMD.

2. Personeelsverloop

- a. Werving en selectie.
- b. Kosten van inwerken en/of opleiding, inclusief kosten van lagere produktiviteit tijdens inwerkperiode.
- c. Overige kosten, zoals tijdelijk onbezette arbeidsplaatsen.

3. Overige

- a. Intern arbeidsverzuim.
- b. Lagere produktiviteit, slechte kwaliteit en hoge uitval, geringe flexibiliteit e.d.

stadium met de GMD.

c. Kosten van vervanging en van een verminderd aantal produktieve dagen. Naast de extra belasting voor administratie en begeleiding ontstaat ook extra werk op de afdeling van de zieke werknemer. Bij elke ziekmelding doet zich de vraag voor of, en zo ja hoe, het werk op korte of langere termijn kan en/of moet worden overgenomen. Dit betekent meestal overleg tussen chef en collega's over een andere werkverdeling. Het kan ook

opzicht geen problemen. De verzuimer lost als het ware zelf het probleem op, zij het dat de produktie in de tijd vooruit wordt geschoven. Een interessant aspect hiervan is dat er wel ziekengeld wordt uitgekeerd (meestal tot 100% van het loon inclusief de wachtdagen), terwijl het bedrijf in feite slechts een geringe schade leidt.

- De produktie van de verzuimer vervalft. In dit geval daalt de produktie van de afdeling en stijgt de kostprijs.

- De produktie wordt door collega's overgenomen. Deze oplossing impliceert een tijdelijk verhoogde produktiviteit van de niet-zieken.

- Het produktieprobleem wordt door overwerk of door uitzendkrachten opgelost. De kostprijs stijgt omdat de salariskosten bij gelijkblijvende produktie toenemen. Bij het inhuren van uitzendkrachten moet in bepaalde gevallen bovendien rekening worden gehouden met een lagere produktiviteit door de inwerktijd.

Welke oplossing in een concreet geval wordt gekozen is afhankelijk van de feitelijke situatie. Gedacht kan worden aan de verwachte duur van de ziekte, de aard van de werkzaamheden, de vervangbaarheid van de zieke, de aard van het produkt of de dienst, het werkaanbod, de 'rek' die er in de produktiviteit zit en het overige aantal lopende verzuimgevallen. In veel gevallen is de gekozen oplossing een combinatie van de hierboven genoemde mogelijkheden.

d. Overige gevalsgebonden kosten

Daarnaast moet bij deze gevalsgebonden kosten nog gewezen worden op het feit dat, afhankelijk van aard en ernst van de aandoening, zowel voor als na het verzuimgeval sprake kan zijn van een verminderde produktiviteit. Dit geldt ook voor die gevallen waarbij de belangrijkste reden voor de ziekmelding niet een 'echte' of ernstige of een langdurig herstel vragende aandoening is, maar vooral met een gebrek aan arbeidsvreugde of binding aan het werk samenhangt. Tenslotte kunnen ziekteverzuimgevallen vooraf worden gegaan door een periode met relatief veel bezoeken aan huisarts en/of specialist; ook na de werkhervatting kan dit verschijnsel zich voordoen.

2. Niet-gevalsgebonden kosten

Een gedeelte van de verzuimkosten heeft het karakter van semi-vaste lasten. Anders dan bij de hiervoor behandelde kostenposten, heeft een vermindering van het verzuimniveau een relatief beperkt effect op de hierna te behandelen niet-gevalsgebonden kosten.

a. Premie voor de Ziektewet

Een verandering van het verzuimniveau heeft nauwelijks invloed op de hoogte van de Ziektewet: het af te dragen bedrag is (op een enkele uitzondering na) een vast percentage van het (premie)loon. Wel is het zo dat veranderingen in de omvang van het personeelsbestand (deze veranderingen kunnen het gevolg zijn van een hoger of lager verzuim) leiden tot een hoger of lager nominaal bedrag. ►

b. Intensief verzuimbeleid

In de tweede plaats vallen hier een aantal kosten onder die het gevolg zijn van de noodzaak om – bij een hoog verzuim – een uitgebreider pakket activiteiten in verband met de verzuimbeheersing in stand te houden. Het gaat hier om de kosten van registratie en verwerking van de verzuimgegevens, de tijd die het management en (als het goed is) de lagere echelons besteden aan het opzetten, het implementeren en bewaken van verzuimbeleid, de besprekingen van de verzuimcijfers en van de mogelijke structurele oorzaken en oplossingen en tenslotte van de extra tijd die bedrijfsarts en/of bedrijfsverpleegkundige maar ook OR en/of commissie VGW aan de verzuimproblematiek besteden. Besparing op deze kosten is pas verantwoord indien het verzuim structureel op een redelijk niveau is gekomen. Bedenk daar echter bij dat de bedoelde activiteiten nooit geheel kunnen vervallen. In dat geval dreigt immers het gevaar dat het verzuim snel weer toeneemt. De kosten van de reguliere verzuimpreventie op een basisoniveau vallen niet onder ons begrip verzuimkosten. De extra kosten die het gevolg zijn van een te hoog verzuimniveau echter weer wel en zijn ook vermijdbaar.

c. Zwakke marktpositie

Van andere aard zijn de kosten die te maken hebben met de negatieve effecten van een hoog verzuim op de relaties van het bedrijf met de omgeving. Naarmate het verzuim hoger is zal in meerdere mate sprake zijn van een relatief zwakke concurrentiepositie (tengevolge van kwaliteitsproblemen, gebrek aan flexibiliteit, inefficiënte productie, enz.) en dus van teleurgestelde en afhakende klanten. Een hoog verzuim leidt ook tot een slecht imago van het bedrijf als werkgever. Dit kan problemen met het werven van geschikt personeel tot gevolg hebben.

B: De indirecte kosten van verzuim

De belangrijkste posten die hier onder vallen zijn die van de wao, het personeelsverloop en een slechte werksfeer. In theorie zouden ook deze uitgaven kunnen/moeten worden onderverdeeld in gevalsgebonden en niet-gevalsgebonden kosten. De wao kosten zullen grotendeels gevalsgebonden zijn, voor het personeelsverloop zal dit in veel mindere mate het geval zijn en de overige kosten zullen overwegend niet-gevalsgebonden zijn. Ter wille van de overzichtelijkheid en de hanteerbaarheid van de

checklist hebben wij afgezien van een nadere detaillering.

1. WAO

De meest zichtbare indirecte kosten zijn die van de wao. Naarmate een verzuimgeval langer duurt neemt de kans dat de verzuimer in de wao 'verdwijnt' snel toe: na drie maanden is die kans al ongeveer 50%. Beperking van ziekteverzuim leidt dus ook tot minder wao-toetredingen en minder wao-uitgaven. En andersom geldt dat een beleid gericht op vermindering van de wao-instroom bij voorkeur tevens een uitgewerkt verzuimbeleid omvat.

Wat zijn nu die wao-kosten op bedrijfsniveau? In de eerste plaats natuurlijk de 'regel'-kosten. Voordat een werknemer tot de wao is toegelaten heeft in het algemeen een meer of minder intensief contact met de GMD en eventueel de BGD plaatsgevonden. Daarbij gaat het om de vraag welke werkzaamheden voor welk gedeelte van de werkweek de betrokkene binnen het bedrijf zou kunnen uitvoeren. Als het om een herplaatsbare, gedeeltelijk arbeidsongeschikte gaat kunnen daar nog de kosten van aanpassingen van de arbeidsplaats bijkomen. Hoewel deze aanpassingen in veel gevallen worden gesubsidieerd moet toch rekening worden gehouden met extra bedrijfslasten. In de tweede plaats hebben veel bedrijven al of niet op grond van een CAO-regeling de verplichting om de wao-uitkering gedurende enige tijd aan te vullen; soms tot 100%, soms tot een lager percentage of tot een in de tijd aflopend percentage. Omdat de wettelijke wao-uitkering in principe beperkt is tot 70% kunnen de uitgaven die met deze regeling gemoeid zijn flink oplopen, zeker als deze verplichting voor meerdere jaren geldt. Daar staat tegenover dat werkgevers geen premie voor de wao betalen, deze wordt sinds enige tijd geheel door de werknemers opgebracht. Voor zover van toepassing komen de lasten van een aanvullende, bovenwettelijke wao-verzekering meestal wel rechtstreeks voor rekening van de werkgevers.

2. Personeelsverloop

Een hoog verzuim gaat in veel gevallen samen met een hoge mutatiegraad van het personeel. De oorzaken kunnen verschillend zijn maar hangen meestal samen met de kennelijke onaantrekkelijkheid of het ongezonde karakter van het werk, met slechte arbeidsverhoudingen en met het vertrek van medewerkers met een hoog verzuim.

Bij de kosten kan men in de eerste

plaats denken aan de kosten van werving en selectie van nieuw personeel. Evenals bij verzuim moet echter ook rekening worden gehouden met verlies van produktie ten gevolge van een tijdelijk onbezette arbeidsplaats. Een verschil is natuurlijk wel dat de salariskosten van de afwezige werknemer vervallen op het moment van uitdiensttreden. En verder horen bij de kosten van verloop de uitgaven die gemaakt worden voor het inwerken en/of bijscholen van nieuwe medewerkers. Tenslotte moet ook gedacht worden aan het produktieverlies ten gevolge van een lagere arbeidsproductiviteit tijdens de inwerkperiode. Ook dit type kosten kwamen wij tegen bij de gevalsgebonden kosten.

3. Overige indirecte kosten

Last-but-not-least vallen in de categorie indirecte kosten verder nog de produktieverliezen die het gevolg zijn van eerder gememoreerde verschijnselen die vaak met een hoog verzuim samengaan: slechte sfeer, geringe arbeidsmotivatie en daardoor lagere arbeidsproductiviteit, slechte kwaliteit, veel afval en een hoge uitval, geringe flexibiliteit, enz. Bijzondere aandacht verdient in dit kader het zogenaamde interne arbeidsverzuim. Daarmee wordt bedoeld dat werknemers wel aanwezig, maar niet produktief zijn: te laat komen, te vroeg ophouden met werken, te lange pauzes en andere, minder zichtbare vormen van niet-produktieve aanwezigheid. Vooral leidinggevenden, maar zij niet alleen, hebben mogelijkheden om hun onvrede op deze wijze vorm te geven. Gesteld wordt wel dat het produktieverlies als gevolg van het interne arbeidsverzuim even groot kan zijn als het ziekteverzuim.

De auteur

Henk Kruidenier is adviseur verzuim bij het NIA

Literatuur

- Sol, E.; Ziekteverzuimverschillen en de verbetering van arbeidsomstandigheden; Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid, Amsterdam, 1989.
- Goossens, E.L.M. & A.J. Kesselaar; Maatwerk in de confectie; GAK Verzuimadvisering, Amsterdam, z.j. (1989).
- Bruin, P. de; Krijgt elk bedrijf het ziekteverzuim dat het verdient?; Elektro Magazine, september 1988.
- Dersegni, F. & W. van Klink; Verzuim, kosten en bedrijf, een onderzoek naar de relaties tussen verzuim, kosten en bedrijf; HEAO scriptie uitgegeven door de Nederlandse Spaarbankbond, Amsterdam, 1987.
- Pool, J.J.; Kosten van ziekteverzuim in instellingen voor gezondheidszorg; RC-cahier nr. 2; Researchconsult, Amsterdam 1988.