

De personeelsfunctionaris als co-piloot?

Wie investeert in mensen en hun werkomstandigheden draagt aanzienlijk bij aan een goed bedrijfsresultaat. Wie dat niet doet zal met steeds grotere kostenposten worden geconfronteerd. Maar hoe toon je aan dat investeren rendabel is?

MARCEL KNOTTER EN MARIEKE DE FEYTER

Mede onder invloed van veranderende wetgeving is het arbo-kostenbewustzijn van managers de laatste jaren aanzienlijk toegenomen. En de verwachting is dat werkgevers de kosten van niet-optimale arbeidsomstandigheden binnenkort nog meer dan voorheen zullen voelen. Deze ontwikkelingen dwingen managers en personeelsfunctionarissen tot een nieuwe tak van sport: arbo-accountancy. De arbo-accountant kan vaststellen wat de kosten en baten van niet-optimale arbeidsomstandigheden zijn, zodat weloverwogen kan worden geïnvesteerd in de werkomstandigheden van medewerkers. Maar om die nieuwe rol invulling te kunnen geven, is het nodig te weten wat er op korte termijn zoal staat te gebeuren.

Foetsie ...

Wie even niet oplet heeft de gedeeltelijke privatisering en de op handen zijnde volledige privatisering van de Ziektewet dadelijk gemist. Sinds de Parlementaire Enquête naar de uitvoering van de sociale zekerheid in 1993 is er een niet te stuiten drang ontstaan om de marktwerking in de Ziektewet toe te laten nemen. De belangrijkste exponent hiervan is het eigen risico gedurende de eerste 2 of 6 ziekteperiodes. Werkgevers dragen het financiële risico van verzuim dan zelf of kunnen dat verzekeren bij particuliere verzeke-

raars; iets wat overigens maar zeer mondjesmaat gebeurt. Ongeveer 10 procent van alle bedrijven heeft zich gedeeltelijk verzekerd tegen het eigen risico. Sommige verzekeraars hebben dit 'ziektewetprodukt' dan ook weer rap van de markt gehaald.

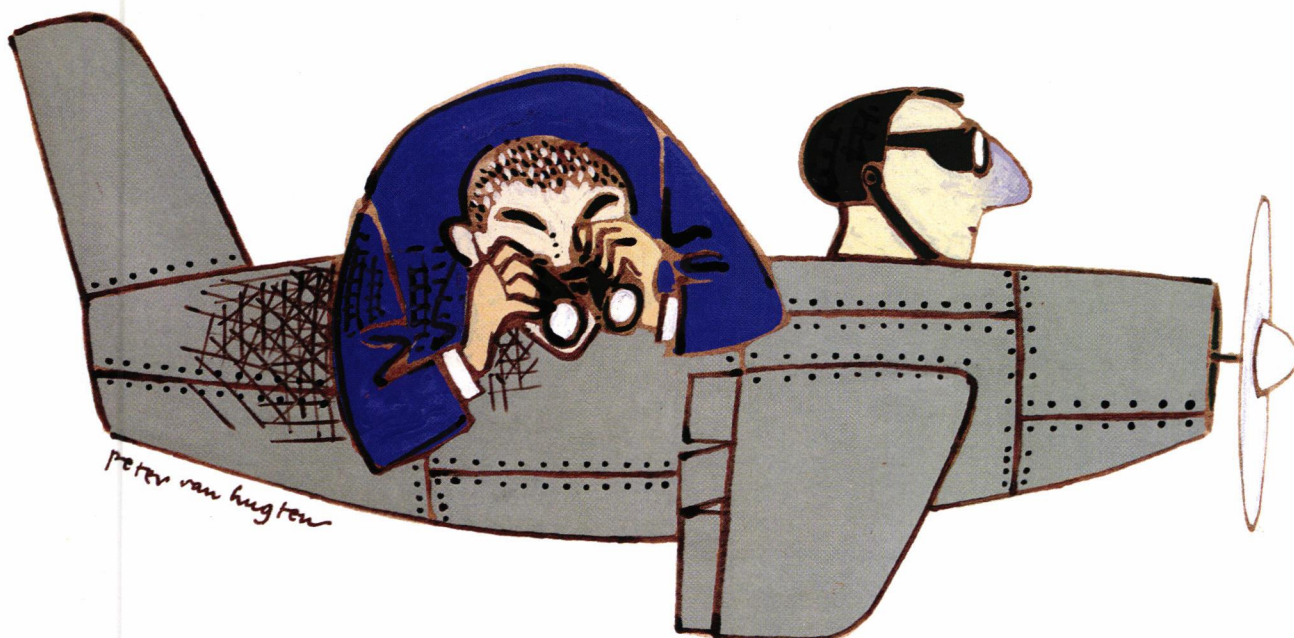
Wat heeft de wetgeving sinds december 1993 nu eigenlijk opgeleverd? Uit onafhankelijke onderzoeken van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA), TNO-PG, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het CBS, blijkt dat het verzuim in 1994 tussen de 15 en 20 procent is gedaald. Maar wat heeft dit nu echt opgeleverd? Wat zijn de financiële besparingen die horen bij minder verzuim? Eerste schattingen wijzen uit dat het bedrijfsleven in 1994 6 miljard gulden minder verzuimkosten heeft gemaakt. Dat zijn op landelijk niveau aanzienlijke bedragen. Maar ook voor individuele bedrijven zijn deze bedragen – de winst van minder verzuim – te bepalen. En dergelijke cijfers zijn nodig, want ze domineren de discussie over arbeid en gezondheid steeds meer en dit zal in de nabije toekomst alleen nog maar verder toenemen.

Integratie in bedrijfsvoering

Zo valt te verwachten dat de Ziektewet binnen afzienbare tijd in z'n huidige vorm verdwijnt. Een volledige privatisering staat hoog op de politieke agenda van staatssecretaris Linschoten. Dit zal gaan betekenen dat bedrijven het financiële risico van ziekteverzuim zelf gaan dragen voor een veel langere periode dan nu het geval is. Het is niet ondenkbeeldig dat men, in plaats van 2 of 6 weken, een heel jaar zal opdraaien voor het ziek-

Drs. M. Knotter is
senior onderzoeker/
adviseur bij het NIA in
Amsterdam.

Drs. M.G. de Feyter is
onderzoeker/adviseur
bij het NIA.



teverzuim van medewerkers. Wat betekent dit voor managers en personeelsfunctionarissen?

Door de volledige privatisering van de Ziektewet ontstaat meer behoefte aan financieel inzicht in de gevolgen van ziekteverzuim en slechte arbeidsomstandigheden. Vragen als: Wat kosten niet-optimale arbeidsomstandigheden ons eigenlijk? en Wat levert het me op als ik investeer in een arbodienst, verzuimbeleid, risico-inventarisaties en meer van dat moois?

Deze vragen zullen met name door het management van bedrijven worden

gesteld. Dit komt doordat het voor de meeste bedrijven niet mogelijk is om de kosten van het ziekteverzuim gedurende een heel jaar helemaal zelf te dragen. Zij zullen zich dan ook tegen dit risico willen – en moeten – verzekeren. En dat kost geld. De particuliere verzekeraars, die bij volledige privatisering een prominente rol gaan spelen bij de herverzekering van het ziekterisico, zullen veel meer dan voorheen hun premies baseren op het werkelijke verzuim van bedrijven. Bovendien is het niet uitgesloten dat voorgenomen preventieve of reïnte-

gratieve maatregelen van bedrijven een rol zullen spelen bij de premievaststelling. Kortom, hoog verzuim of beperkte aandacht voor werkomstandigheden vertaalt zich veel sneller in een hogere premie dan nu het geval is. Dit betekent dat het belang van werkgevers om aandacht te besteden aan de werkomstandigheden aanzienlijk toeneemt. Niet alleen vanuit overwegingen die te maken hebben met de gezondheid van werknemers, maar tevens vanuit rendementsoverwegingen. Dit evenwicht tussen een gezondheidskundige invalshoek en een meer be-

drijfseconomische invalshoek is een wenselijk evenwicht. Noch het alleen maar nastreven van lagere verzuimkosten, noch het uitsluitend streven naar gezondheidsbevordering is zaligmakend. Het eerste levert alleen maar onevenwichtig arbo- en verzuimbeleid op (sancties, ongerichte eerste-dag-controles), het tweede vergroot de kans op gezonde werknemers in failliete bedrijven.

Samenvattend valt er onder invloed van veranderende wetgeving een integratie van arbo in de bedrijfsvoering waar te nemen.

Het onafwendbare gevolg van meer aandacht voor de financiële consequenties van niet optimale arbeidsomstandigheden, is behoefte aan inzicht. Vragen over kosten en baten van arbo en verzuim kunnen nog maar nauwelijks worden beantwoord, terwijl de relevantie evident is. Toch zijn er hulpmiddelen in aantocht ...

Arbo-cockpit geeft inzicht

Wie beslissingen neemt, heeft stuurinformatie nodig. Wie boodschappen doet gebruikt daarvoor de inhoud van z'n portemonnee, de automobilist gebruikt z'n dashboard, de arts z'n thermometer en de arboverantwoordelijke heeft ... nog niets. In de praktijk blijkt dat weinig bedrijven systematische stuurinformatie op het gebied van arbeidsomstandigheden hebben. Dit geldt met name voor informatie over de kosten van arbeidsomstandigheden. Ja, ziekteverzuimcijfers die zijn er meestal wel. Maar wie goed wil sturen op arbogebied heeft meer nodig; hij wil als het ware vanuit zijn *arbo-cockpit* een overzicht hebben van de belangrijkste indicatoren die de prestatie meten van arbobeleid. Deze indicatoren geven in een oogopslag weer hoe het gaat. In de cockpit zijn allereerst zogenaamde klassieke output-indicatoren aanwezig, zoals het aantal ongevallen, het ziekteverzuimpercentage, de verzuimfrequentie, het aantal verzuimgevallen dat langer duurt dan twee weken, het aantal WAO'ers, het aantal sancties van de Inspectiedienst, vastgestelde gezondheidsklachten enzovoort. Deze indicatoren geven de mate van al opgetreden ellende weer; het zijn effect-indicatoren. Interessant is om voor deze indicatoren een norm op te nemen. Deze

De kengetallen voor Zorg Nederland

De kengetallen voor Zorg Nederland

<i>Aantal medewerkers 1993</i>	2600
<i>Aantal fte's 1993</i>	1800
<i>Ziekteverzuim in 1993</i>	16% ¹
<i>Aantal dagen in 1993</i>	± 65 000
<i>Verzuimkosten 1993</i>	f 10 miljoen ¹
<i>Geschatte investering verzuimbeleid 1994</i>	f 1,3 miljoen ¹
<i>Gewenste verzuimdaling (norm)</i>	2%
<i>Gewenst verzuumniveau 1994</i>	14% ²
<i>Feitelijk ziekteverzuim in 1994</i>	13%
<i>Verzuimwinst 1994</i>	f 600 000 ¹

1. Cockpit-kengetal.

2. Cockpit-norm.

norm geeft aan of de organisatie op de juiste koers zit. In een echte cockpit is een dergelijke norm bijvoorbeeld de horizon, in de arbo-cockpit is dit bijvoorbeeld de ongevallen- of verzuim-norm, een gewenst aantal reïntegratiegevallen of een maximum aantal stressklachten. Deze normen volgen uit de ambities die bedrijven hebben



Belangrijkste indicatoren: totale verzuimkosten en premierendement



op het gebied van arbo. Samen met deskundigen kunnen realistische normen worden bepaald.

Bij de bovenstaande beschrijving van de arbo-cockpit zijn tot nu toe voorbeelden van indicatoren genoemd die min of meer gezondheidskundig van aard zijn; verzuim, ongevallen, klachten en reïntegratie-gevallen. De toekomstige arbo-cockpit zal tevens bedrijfseconomische indicatoren bevatten. Dit is een onafwendbaar gevolg van de eerder geschetste ontwikkelingen op het terrein van de Ziektewet en de daardoor toenemende integratie van arbo in bedrijfsvoering.

De bedrijfseconomische indicatoren uit de arbo-cockpit moeten managers bijvoorbeeld inzicht geven in de kosten

van hoog verzuim of investeringen in arbo. Ook hiervoor kunnen vooraf normen worden bepaald.

De belangrijkste vraag is natuurlijk hoe je de genoemde prestatie-indicatoren kunt meten, met name de nieuwe financieel-economische indicatoren. Hoe bereken je bijvoorbeeld de kosten van verzuim? Zijn er eenvoudige methoden om een en ander vast te stellen? Hier gaan we wat nauwkeuriger naar kijken.

De kosten/baten-analyse

Een belangrijke gezondheidsgerelateerde kostenpost in een organisatie, zijn de verzuimkosten. Veel managers willen dan ook inzicht in deze kosten. Er bestaat een aantal indicatoren dat inzicht geeft in de kosten van ziekteverzuim. Maar de meest relevante zijn de *totale verzuimkosten* per jaar en het *premierendement*. De totale verzuimkosten geven weer hoeveel geld er direct of indirect verloren is gegaan door ziekteverzuim in de organisatie. Het premierendement geeft inzicht in de verhouding tussen betaalde premies om het ziekterisico te dekken en het ontvangen ziekengeld van bedrijfsverenigingen en/of particuliere verzekeraars. Inzicht in het premierendement biedt ondersteuning bij de beslissing om bijvoorbeeld eigen-risicodrager te worden.

Om stuurinformatie over de totale verzuimkosten in de cockpit op te kunnen nemen is een eenvoudige rekenmethode voorhanden. Deze is op diskette

verkrijgbaar bij het NIA. De rekenmethode maakt zichtbaar hoeveel het verzuim de organisatie kost. Buiten de verzuimkosten kan met de methode ook zichtbaar worden gemaakt hoeveel deze kosten dalen als het verzuim vermindert. Met een druk op de knop kan het bedrijf zien wat het kan besparen als het verzuim 1 procent daalt. Het geeft de haalbare winst weer van arbo- en verzuimbeleid. Daarmee is het model een enorme stimulans om verzuimbeleid te voeren. Met name managers vinden dit een interessant gegeven. Immers, door het voeren van een goed arbo- en verzuimbeleid worden kosten vermeden.

Maar waaruit bestaan de kosten van verzuim eigenlijk? Wat het ziekteverzuim in de organisaties kost kan worden berekend op basis van: het aantal werknemers, de loonsom en de verzuimcijfers. Hierbij wordt rekening gehouden met diverse kostenposten, zoals:

- de premie in de Ziektewet of de particuliere verzekering;
- de loonkosten tijdens de eigen-risicoperiode;
- de aanvulling tot 100 procent van de loonkosten na de eigen-risicoperiode;
- de begeleidings- en administratiekosten die bij elk verzuimgeval optreden;
- de meerkosten die optreden bij het vervangen van zieke medewerkers;
- de kosten van de tijdelijke verlaagde produktiviteit van een medewerker die na langdurige ziekte weer terugkeert op het werk;
- kosten van kwaliteitsverlies en verhoogd personeelsverloop als gevolg van hoog verzuim.

Na het vaststellen van de kosten van het huidige verzuim, kan het model berekenen hoeveel kosten het bedrijf bespaart als het verzuim daalt. Deze zogenaamde verzuimwinst kan worden berekend voor 1, 2 of meer procenten verzuimdaling. Door deze verzuimwinst te vergelijken met de geschatte kosten van het verzuimbeleid blijkt hoeveel het verzuim moet dalen om hier een financieel aantrekkelijke investering van te maken. Bijvoorbeeld als bij een bedrijf 1 procent verzuim 100 000 gulden kost en men dit jaar voornemens is voor 60 000 gulden te investeren in arbo- en verzuimbeleid dan moet vanuit bedrijfs-economische

overwegingen het verzuim met 0,6 procent dalen: het break-even point van investeren in verzuimbeleid. Een dergelijk break-even point kan als 'horizon' of wenselijke verzuimnorm in de arbo-cockpit worden opgenomen.

In de praktijk blijkt verzuim altijd vele malen meer te kosten dan de kosten van verzuimbeleid. Na toepassing van het model bij een aantal bedrijven lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat de kosten van het beleid bij een geringe daling van het verzuim al zijn terugverdiend. Zo blijkt gemiddeld elke geïnvesteerde gulden makkelijk te worden terugverdiend. Een voorbeeld uit de praktijk van een grote zorginstelling in Nederland beschrijft dit. Daar heeft men in één jaar tijd een winst van bijna 6,5 ton gerealiseerd (zie kader).

Wie goed wil sturen heeft meer nodig dan verzuimcijfers

De praktijk

Een goed ingerichte cockpit geeft de arbo-piloot nauwkeurige informatie, bijvoorbeeld over wat ziekteverzuim kost of welke klachtenpatronen spectaculair toenemen. Maar wat kun je nu met dergelijke informatie? Levert het ook concrete actie op? Als voorbeeld nemen we nogmaals de kostenindicatoren voor ziekteverzuim. De personeelsfunctionaris kan met dergelijke informatie ten minste drie dingen doen. Ten eerste kan de informatie over verzuimkosten als eye-opener dienen. Veel managers hebben geen flauw benul wat het verzuim in hun bedrijf kost. Op het moment dat zij deze kosten in harde cijfers krijgen gepresenteerd, krijgt ook het onderwerp arbo- en verzuimbeleid aanzienlijk meer status en aandacht. Inzicht leidt dan tot het besef dat er verbeteringen mogelijk zijn, en dit is vaak de aftrap voor arbo-actie.

Inzicht in kosten en baten van verzuim is echter niet alleen van belang voor managers. Ook medewerkers weten zelden wat het hun werkgever kost als

zij een dag ziek zijn. Wanneer zij de kosten van een verzuimdag voor ogen krijgen, is ook hun arbokosten-bewustzijn gewekt. Door de kosten van niet-optimaal arbo- en verzuimbeleid zichtbaar te maken, wordt zowel het management als de individuele medewerker gemotiveerd om deze kosten te beperken.

Behalve een goede eye-opener, biedt informatie over kosten en baten ook stuurinformatie voor beslissers. Door niet alleen een goed inhoudelijk arbo- en verzuimbeleidsvoorstel, maar ook de financiële consequenties ervan in te dienen bij het management, zal deze sneller een beslissing kunnen nemen. Ze weten immers beter welke gevolgen het voorstel kan hebben voor de financiële draagkracht van de organisatie. Bovendien laat het model nog eens overduidelijk zien hoe belangrijk de factor arbeid in een organisatie is. De personeelsfunctionaris kan hierdoor een (nog) betere positie in het managementoverleg verkrijgen.

Last but not least is de informatie geschikt om de arbo-inspanningen te kunnen evalueren. Als we er bijvoorbeeld van uitgaan dat P&O een belangrijke initiator is op het gebied van arbo- en verzuimbeleid, is het natuurlijk zinvol om eens na te gaan welke – financiële – vruchten dat heeft afgevoerd. Dit geeft feedback aan de uitvoerders van de inspanningen en het management.

Morgen aan de slag?

Kan de personeelsfunctionaris morgen aan de slag met het berekenen van kosten en baten? Ja, dat kan. Met het eenvoudige NIA-model kan de personeelsfunctionaris een eerste opstap maken naar een situatie waarin arbo en rendement steeds vaker in samenhang zullen worden bekeken. Deze situatie is minder ver weg dan de meesten denken. Het is derhalve verstandig nu al de aandacht te richten op het verkrijgen van stuurinformatie op het gebied van kosten en baten. Met deze informatie krijgt arbo meer status en aandacht, krijgen beslissers stuurinformatie om verantwoorde arbo-investeringsbeslissingen te nemen en ontstaat de mogelijkheid om achteraf ook in guldens uit te drukken wat arbo- en verzuimbeleid heeft opgeleverd. ■