

Kosten Baten tool Duurzame Inzetbaarheid

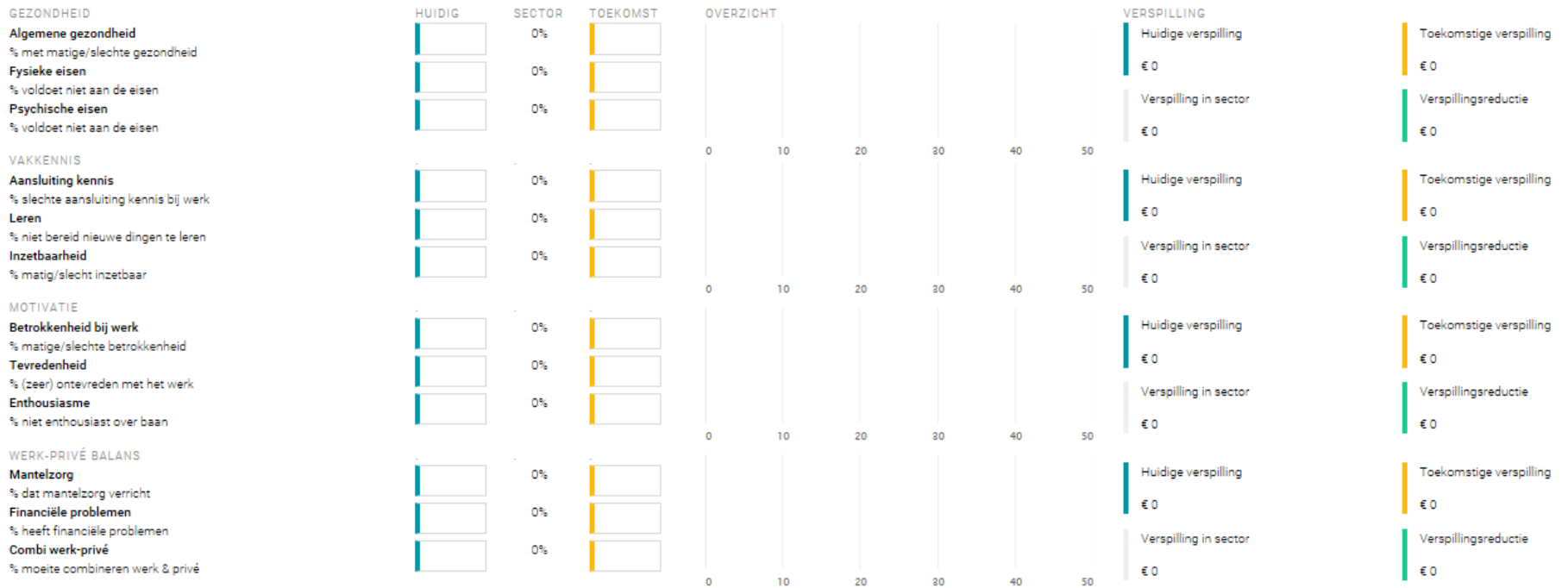
TNO Kosten-Baten tool

Loonkosten € 0,00

Sector

Opties

KOSTEN MAATREGELN



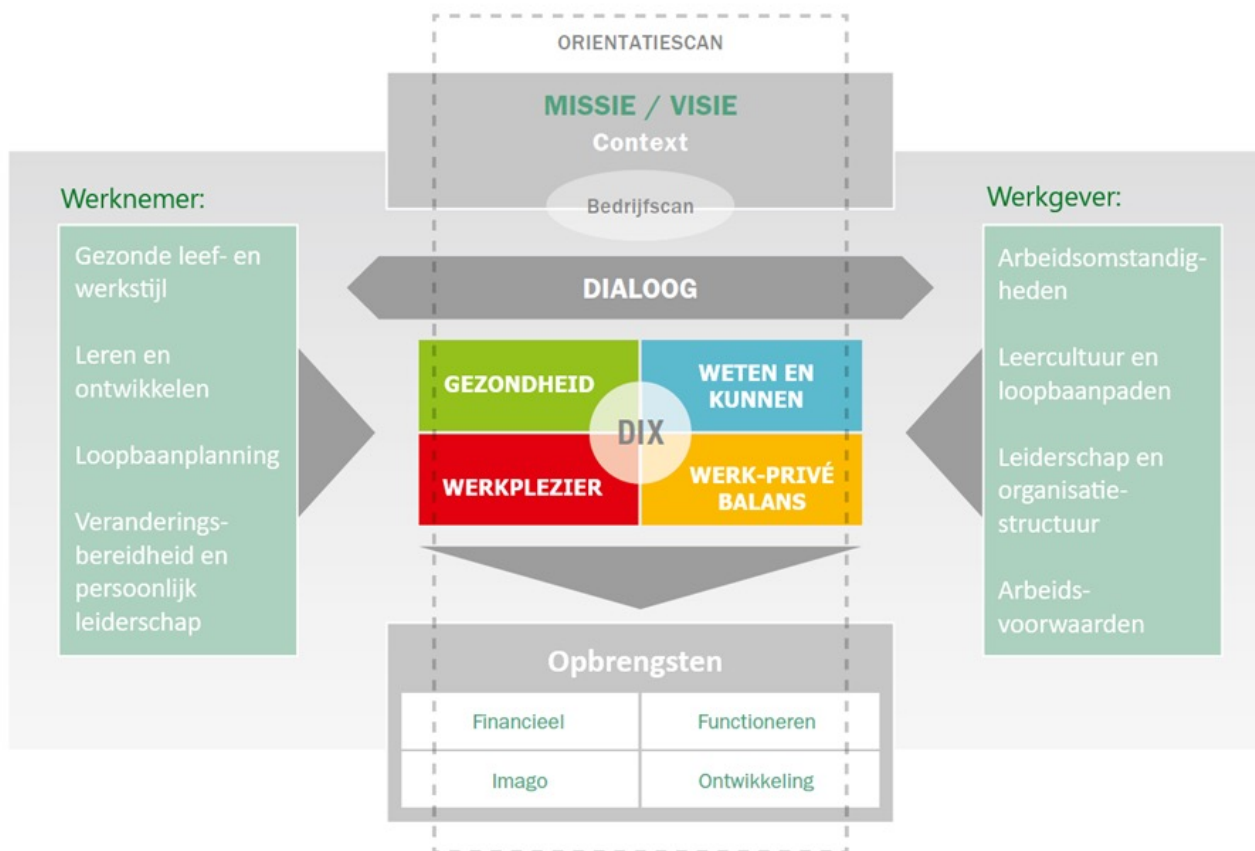
€ 0
HUIDIGE VERSPILLING

€ 0
TOEKOMSTIGE VERSPILLING

€ 0
BESPARING

€ 0
MAATREGELN

Duurzame inzetbaarheid in organisaties



NATIONALE ENQUÊTE
ARBEIDSSOMSTANDIGHEDEN
2019

16^e EDITIE

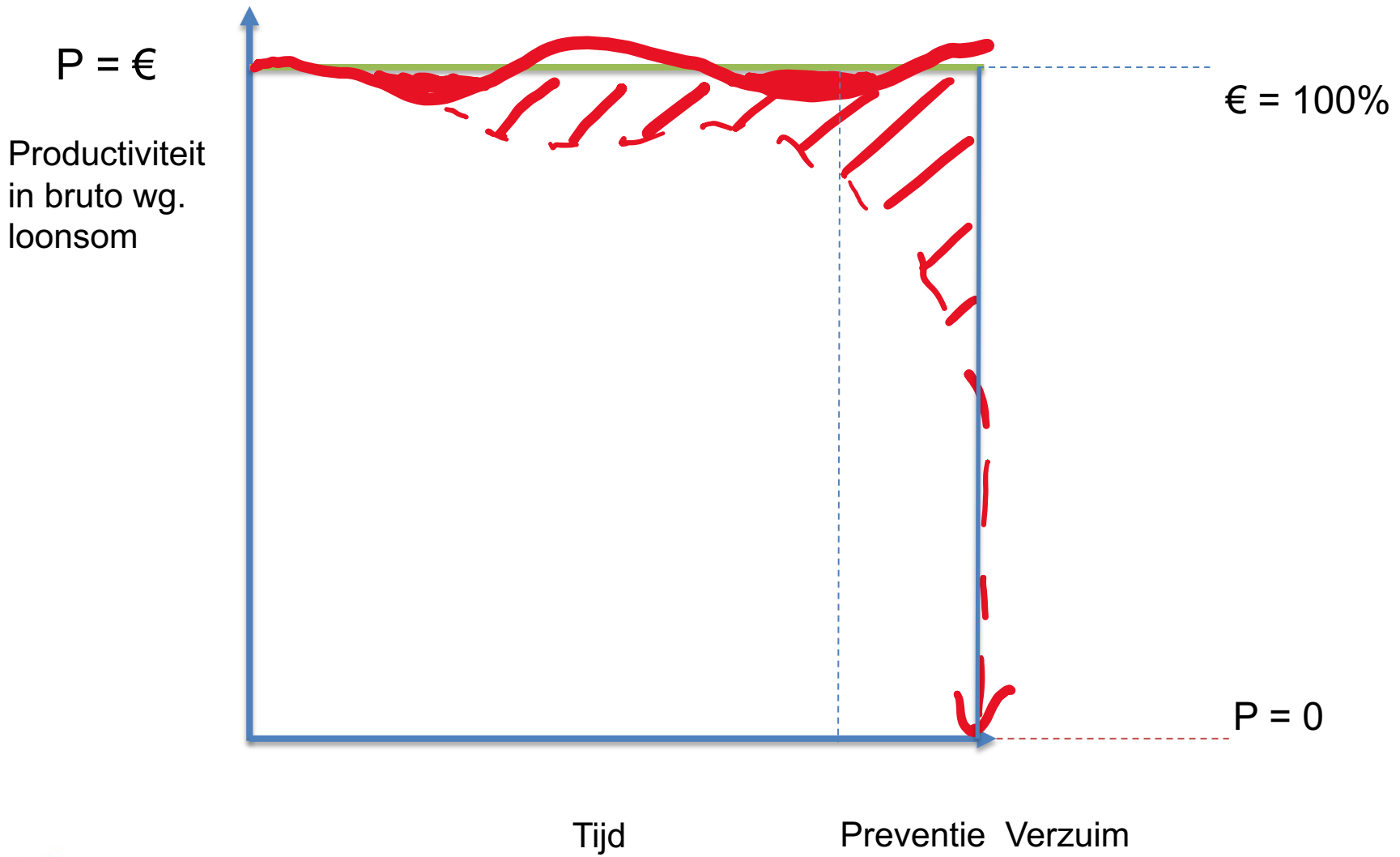
WERKGEVERS
ENQUÊTE ARBEID
2019

TNO Innovation for life

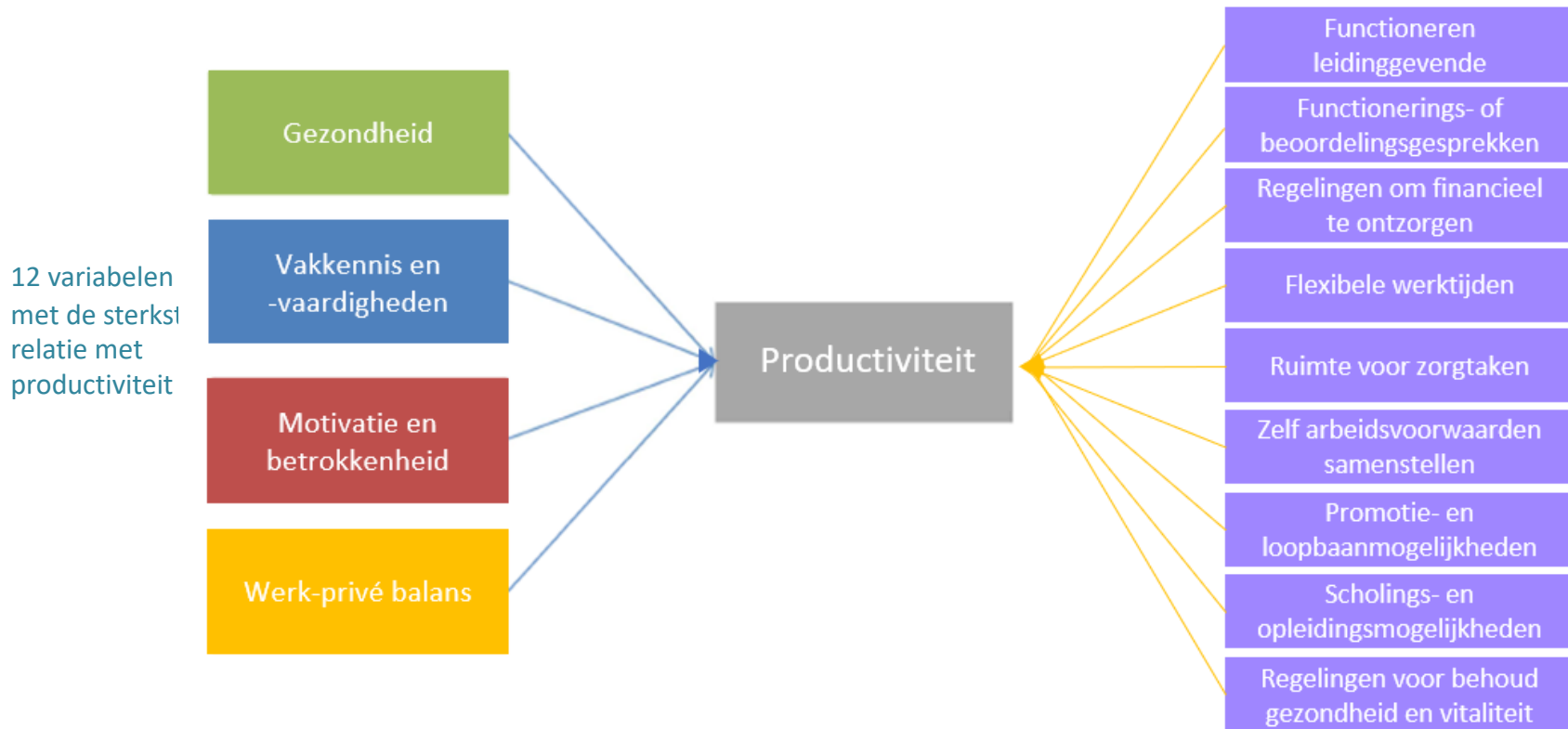
NEA
Nationale Enquête
Arbeidsomstandigheden
Jaarlijkse monitor onder
nemers N = 25.000-60.000

WEA
Werkgevers Enquête Arbeid
Tweejaarlijkse monitor onder
werkgevers
N = 5.000

*Draait op referentiegegevens vanuit de NEA en WEA 2019/2020 (dit is de meest actuele data)



21 variabelen als basis voor berekeningen



- Vanuit de NEA zijn de variabelen gekozen met de sterkste en meest constante correlatie met productiviteit
- Vanuit de WEA is hetzelfde gedaan voor de maatregelen die ingezet kunnen worden om Duurzame Inzetbaarheid te verbeteren

Samenhang DI indicatoren met productiviteit

DI INDICATOREN	Effect op productiviteit (B)
GEZONDHEID	
Als de groep gezonde werknemers met 10% stijgt...	
Goed-uitstekend gezond	0,097
Kan gemakkelijk voldoen aan fysieke eisen	0,104
Kan gemakkelijk voldoen aan de psychische eisen van het werk	0,199
VAKKENNIS/VAARDIGHEDEN	
Juiste hoeveelheid kennis en vaardigheden	0,194
(Zeer) bereid nieuwe dingen te leren	0,067
Goed-uitstekend inzetbaar (zowel intern als extern)	0,040
MOTIVATIE/BETROKKENHEID	
Goed-uitstekend betrokken bij de organisatie	0,108
(Zeer) tevreden met het werk	0,111
Enthousiast over baan	0,060 ¹
BALANS WERK-PRIVE	
Vaak verrichten van mantelzorgtaken	- 0,043 ²
(Veel) geld tekort	- 0,043 ³
Moeite met combineren werk en privé	- 0,082

dan stijgt het % productieve medewerkers met 10% * 0,097 = 1%.

1 Deze B is gebaseerd op de NEA 2014 data. De B kon niet worden bepaald op basis van meer recente data omdat de vraag over "Enthousiast over baan" niet meer gesteld is in de NEA 2015 en verder. We verwachten dat de relatie tussen enthousiasme en productiviteit gelijk blijft over de jaren heen.

2 Deze B is eveneens gebaseerd op de NEA 2014 data. De B kon niet worden bepaald op basis van meer recente data omdat de vraag over "Vaak verrichten van mantelzorgtaken" niet meer gesteld is in de NEA 2015 en verder. We verwachten dat de relatie tussen mantelzorg en productiviteit gelijk blijft over de jaren heen.

3 De B van (veel) geld tekort en productiviteit is overgenomen van mantelzorg. De gegevens over (veel) geld tekort en productiviteit zitten namelijk niet in dezelfde databestanden, waardoor de B niet berekend kon worden. Toekomstig onderzoek zal gedaan moeten worden om de relatie tussen (veel) geld tekort en productiviteit om de B te bepalen. De benchmarkcijfers van (veel) geld tekort zijn gebaseerd op data uit de NEA COVID-19 meting van zomer 2020.

Invloed DI maatregelen op productiviteit

MAATREGELEN	Effect op productiviteit (B)
CULTUUR & LEIDERSCHAP	
Functioneren Leidinggevende	0,096
DIALOOG	
Functionerings- en/of beoordelingsgesprekken beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,153
ARBEIDSVOORWAARDEN OP MAAT	
Regelingen om werknemers financieel te ontzorgen beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,052
Flexibele werktijden	0,080
Ruimte voor zorgtaken beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,043
Mogelijkheden om zelf arbeidsvoorwaarden samen te stellen beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,047
LEREN & ONTWIKKELEN	
Promotie- en loopbaanmogelijkheden beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,157
Scholings- en opleidingsmogelijkheden beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,151
GEZONDHEID	
Regelingen voor het behoud van gezondheid en vitaliteit beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,060

Regressiecoëfficiënten KOBA-DI tool 2020

dan daalt het ziekteverzuim-percentage met $10\% * 8,222 = 0,82\%$.

DI INDICATOREN	Effect op productiviteit (B)	Effect op ziekteverzuim-percentage (B)
GEZONDHEID		
Als de groep gezonde werknemers met 10% stijgt...		
Goed-uitstekend gezond		-8,222
Kan gemakkelijk voldoen aan fysieke eisen		-6,990
Kan gemakkelijk voldoen aan de psychische eisen van het werk		-6,328
VAKKENNIS/VAARDIGHEDEN		
Juiste hoeveelheid kennis en vaardigheden		-0,716
(Zeer) bereid nieuwe dingen te leren		-1,119
Goed-uitstekend inzetbaar (zowel intern als extern)		-1,430
MOTIVATIE/BETROKKENHEID		
Goed-uitstekend betrokken bij de organisatie		-0,900
(Zeer) tevreden met het werk		-2,897
Enthousiast over baan		-1,977
BALANS WERK-PRIVE		
Vaak verrichten van mantelzorgtaken		+1,233
(Veel) geld tekort		+0,777
Moeite met combineren werk en privé		+0,795

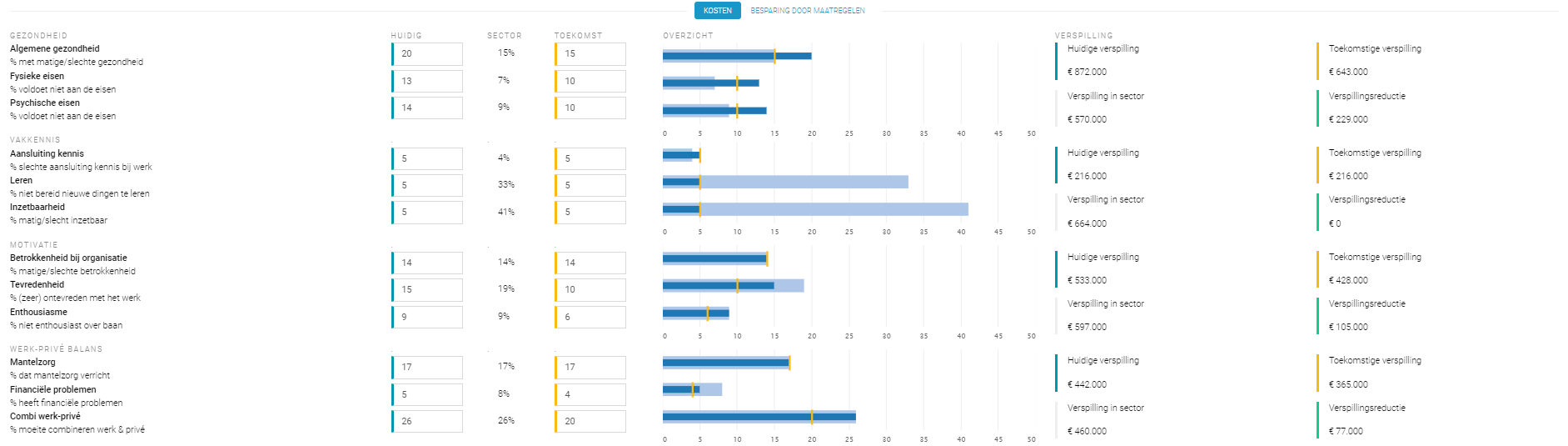
Deze regressie coëfficiënten zeggen ook iets over de mate van samenhang tussen de 12 KOBA-DI vragen en het verzuimpercentage. De ongestandaardiseerde regressie coëfficiënten tussen de 12 KOBA-DI vragen en verzuimpercentage worden niet gebruikt in de tool, maar zijn als achtergrondinformatie meegenomen

De KOBA DI-tool – DI/HRM maatregelen

KoBa 2020 | (geen onderwerp) - info@inguid... | Post Attendee - Zoom | <https://admin.johan.nl/koba#>

TNO Kosten-Baten tool | Loonkosten € 43.037.520,00 | Sector (086 - 3) Paramedische praktijken en | Opties - Logout

€ 2.063.000 HUIDIGE VERSPILLING | € 1.652.000 TOEKOMSTIGE VERSPILLING | € 411.000 BESPARING | € 446.000 BESPARING DOOR MAATREGELEN



<https://admin.johan.nl/koba#>

14°C Zonig | Windows taskbar with icons for Mail, Calendar, Photos, Edge, Teams, Word, Excel, PowerPoint, OneDrive, File Explorer, Task View, and Search. System tray shows NLD, Wi-Fi, and 14:20 10/03/2022.



Invloed DI maatregelen op productiviteit

KoBa 2020 | (geen onderwerp) - info@inguid... | Post Attendee - Zoom

https://admin.johan.nl/koba#

TNO Kosten-Baten tool | Loonkosten € 43.037.520,00 | Sector (086 - 3) Paramedische praktijken en | Opties - Logout

€ 2.063.000 HUIDIGE VERSPILLING | € 1.652.000 TOEKOMSTIGE VERSPILLING | € 411.000 BESPARING | € 446.000 BESPARING DOOR MAATREGELEN

	HUIDIGE SITUATIE	TOEKOMSTIGE SITUATIE	BRUTO-EFFECT	KOSTEN	NETTO-EFFECT
CULTUUR & LEIDERSCHAP Rol leidinggeevenden	Beperkt/Ad hoc	Geregeld/Kan beter	€ 65.000	€ 10.000,00	€ 55.000
DIALOOG Functionerings- en inzetbaarheidsgesprekken	Beperkt/Ad hoc	Goed geregeld	€ 208.000	€ 100.000,00	€ 108.000
ARBEIDSVOORWAARDEN Regelingen om financieel te ontzorgen	Goed geregeld	Goed geregeld	€ 0	€ 0,00	€ 0
ARBEIDSVOORWAARDEN Flexibele werktijden	Goed geregeld	Goed geregeld	€ 0	€ 0,00	€ 0
ARBEIDSVOORWAARDEN Ruimte voor zorgtaken	Beperkt/Ad hoc	Geregeld/Kan beter	€ 29.000	€ 0,00	€ 29.000
ARBEIDSVOORWAARDEN Zelf arbeidsvoorwaarden samenstellen	Goed geregeld	Goed geregeld	€ 0	€ 0,00	€ 0
LEREN & ONTWIKKELEN Promotie- en loopbaanmogelijkheden	Beperkt/Ad hoc	Geregeld/Kan beter	€ 107.000	€ 20.000,00	€ 87.000
LEREN & ONTWIKKELEN Scholing en opleidingsmogelijkheden	Beperkt/Ad hoc	Goed geregeld	€ 206.000	€ 50.000,00	€ 156.000
GEZONDHEID Regelingen voor behoud van gezondheid en vitaliteit	Beperkt/Ad hoc	Geregeld/Kan beter	€ 41.000	€ 30.000,00	€ 11.000
			€ 656.000	€ 210.000	€ 446.000

https://admin.johan.nl/koba#

14°C Zonnic | Windows taskbar with icons for Mail, Calendar, Photos, etc. | 14:19 10/03/2022



Aanvullende informatie

Toegevoegde waarde KOBA-DI tool

- ✓ zicht op huidige verspilling
 - ✓ doelen stellen en verspillingsreductie berekenen (SOLL-IST)
 - ✓ vergelijking met branchegemiddelde
 - ✓ mogelijk rendement op investeringen in en effectieve maatregelen voor duurzame inzetbaarheid in €
-
- ✓ reflectie op bestaande en effectieve beleidsmaatregelen
 - ✓ voor- en nameting van een interventie
 - ✓ argumentatie voor HR, Finance, directie, board, management, medewerkers

De filosofie van de KOBA-DI tool

De meeste medewerkers in een organisatie zijn goed inzetbaar en goed productief

In een organisatie zijn meestal ook medewerkers die minder goed inzetbaar zijn:

- minder goede gezondheid,
- een minder stevige motivatie,
- mogelijk wat verouderde kennis en vaardigheden
- een verstoorde werk-privébalans.

Deze medewerkers zijn ook minder productief.

Bij een verminderde productiviteit krijgt de werkgever minder 'waarde' voor zijn geld (de loonkosten).

Er is dan sprake van 'verspilling'.



Toepassing

De tool is gebaseerd op een aantal vragen en de correlaties in grote databestanden, de NEA 2019/20 en de WEA 2019, en is dus **nooit exact** van toepassing op de organisatie waarvoor je hem invoert.

De tool geeft een **goede indruk** van de **verspilling** en de **verspillingsreductie** die mogelijk is bij gericht duurzame inzetbaarheidsbeleid.

Een verminderde gezondheid en/of motivatie en/of kennis & vaardigheden en/of werk-privé balans zal gevolgen hebben voor de **productiviteit: kwantitatief en/of kwalitatief minder werk.**



- 1 Cultuur & Leiderschap spelen een bepalende rol bij verduurzaming van de inzetbaarheid. Maatregelen op dit brede domein betreffen onder andere veiligheid, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen in de context van inzetbaarheid. Zijn die onderwerpen onderling bespreekbaar? Worden werknemers gecompimenteerd op gedrag dat bijdraagt aan DI en worden ze erop aangesproken als dat juist niet zo is? Het is belangrijk een open en veilige DI cultuur te hebben die is gebaseerd op wederzijds vertrouwen tussen leidinggevend en medewerkers. Zijn bij u bedrijfscultuur en het leiderschap volledig faciliterend aan DI? Of kan dat nog (veel) beter?
- 2 Om te weten waar behoeften bij DI liggen is een goede en veilige dialoog cruciaal. DI kan in die dialoog of 'HR gesprekscyclus' aan bod komen, zodat leidinggevende en werknemer samen tot concrete afspraken komen over ambities en (ontwikkel)behoeften op gezondheid, leefstijl, kennis en vaardigheden, motivatie en betrokkenheid, werk-privé balans en eventuele andere zaken die nodig zijn om duurzaam inzetbaar te zijn. Of die gesprekken functioneringsgesprekken, ontwikkelgesprekken of inzetbaarheidsgesprekken heten is niet zo belangrijk. Worden die gesprekken gevoerd? En hoe en hoe vaak worden ze gevoerd? Zou dat nog beter kunnen?
- 3 Financiële fitheid draagt eraan bij dat werknemers met aandacht en plezier hun werk verrichten. Die financiële fitheid speelt een niet te onderschatten rol bij duurzame inzetbaarheid. Geldgebrek kan zorgen voor (tijdelijk) lagere intelligentie, verzuim op het werk en weerhoudt werknemers ervan tijd en energie te steken in de eigen inzetbaarheid. Werkgevers kunnen hun werknemers op talloze manieren helpen financieel fit te blijven. Kijk voor tips op <https://www.financieelgezondewerknemers.nl/>. Denk bijvoorbeeld aan budgetcoaching, voorlichting op financiële consequenties van bijvoorbeeld verhuizen, kinderen krijgen etc. Biedt u werknemers hierop ondersteuning? Zou u meer kunnen of willen doen?
- 4 Door werknemers flexibiliteit aan te bieden in werktijden kan de werknemer makkelijker de privé situatie en het werk op elkaar af stemmen om op beide vlakken verantwoordelijkheden na te kunnen komen. Dat levert minder stress en vergroot de productiviteit. Biedt u alle werknemers de ruimte om flexibel te werken? Zou u meer flexibiliteit willen en ook kunnen bieden?
- 5 Veel van uw werknemers hebben zorgtaken. Dat kan gaan om de zorg voor (kleine) kinderen, maar ook om de zorg voor bijvoorbeeld een zieke partner of ouders op hoge leeftijd. Die zorg heeft niet in termen van tijd de nodige ruimte nodig, maar ook in termen van energie en aandacht (mentaal). Die ruimte in tijd en energie hebben werknemers nodig om op verschillende plaatsen zo productief mogelijk te zijn. Hoeveel ruimte een werknemer precies nodig heeft om zorgtaken te verrichten, is heel verschillend en vraagt om maatwerk. Zijn individuele afspraken mogelijk over, al dan niet betaald, verlof voor bijvoorbeeld mantelzorg, is er ruimte voor (extra) ouderschapsverlof, kraamverlof of zorgverlof? Is het mogelijk flexibel om te gaan met arbeidstijden bij (chronische) ziekte van een partner, kind of ouder? Is er extra begeleiding voor werknemers die met extra zorgtaken worden belast? Welke ruimte biedt u werknemers om tijd en energie aan zorg te besteden? Zou u werknemers hiervoor meer ruimte willen en ook kunnen bieden?
- 6 Arbeidsvoorwaarden zijn er steeds vaker op maat. Het aanbod van arbeidsvoorwaarden moet zo goed als mogelijk aansluiten bij de behoeften van de medewerkers. Een werknemers van 64 heeft niets aan ruime ouderschapsverlofregeling en een werknemer van 23 zal geen waarde hechten aan mogelijkheden van deeltijd-vut. Duurzame inzetbaarheid gaat iedereen aan, jong en oud, maar vraagt ook maatwerk. Kunnen werknemers zelf arbeidsvoorwaardenpakket samenstellen of wijzigen? Kunnen ze bijvoorbeeld bruto-salaris inzetten voor voor henzelf belangrijke specifieke doelen, zoals verlof, woon-werkverkeer, een fiscaal vriendelijke e-bike, een smartphone? Of vakantiedagen inruilen voor meer netto-salaris? In hoeverre is er ruimte voor maatwerk? Zou u medewerkers meer ruimte willen en kunnen bieden?
- 7 Concrete en haalbare loopbaanperspectieven zijn belangrijk voor mensen om gericht stappen te kunnen zetten in hun ontwikkeling. Daarom is het belangrijk om promotie- en loopbaanmogelijkheden te bieden. Daarbij gaat het niet alleen om horizontale stappen, maar zeker ook om verticale of diagonale stappen. En dat kan binnen de huidige organisatie zijn, maar natuurlijk ook daarbuiten. Denk aan taakverbreding of taakverrijking en 'job crafting' als onderdeel van het personeelsbeleid om de inzetbaarheid van medewerkers te verduurzamen. Is er aandacht voor loopbaanbeleid? Persoonlijke ontwikkelplannen? Worden loopbaanmogelijkheden (interne of externe vacatures) breed gecommuniceerd? Zou u dat meer of beter willen en kunnen doen?
- 8 Deelname aan scholing en opleiding vergroot de actuele inzetbaarheid en bevordert bovendien de kansen op de externe arbeidsmarkt en daarmee de mogelijkheden voor mobiliteit. De afhankelijkheid van één werkgever neemt daarmee af. Scholing en opleiding gaat over bijhouden van vakkennis en -vaardigheden, maar ook om leren van nieuwe kennis en nieuwe vaardigheden. Niet alleen op school of in een cursus, maar zeker ook in het werk, van collega's of via andere wegen (e-learning, augmented reality, zelfstudie). In hoeverre stimuleert en coacht u (al) uw medewerkers hierin? Zijn er mogelijkheden voor scholing en opleiding? Zijn die mogelijkheden ook bij iedereen bekend? Worden ze gebruikt? Is er ruimte en behoefte aan verbetering?
- 9 Een goede gezondheid vormt de basis van duurzame inzetbaarheid. Voelen werknemers zich fysiek en/of mentaal structureel fit, dan verzuimen ze minder, zijn ze productiever, hebben ze meer plezier en kunnen ze ook meer tijd en energie investeren in hun eigen ontwikkeling en die van anderen. Regelingen voor behoud van gezondheid en vitaliteit hebben tot doel de fysieke, psychische, mentale en cognitieve conditie van werknemers te onderhouden. Denk aan de bekende BRAVO regelingen - meer Bewegen, minder Roken, minder Alcohol, betere Voeding en genoeg Ontspanning. Denk ook aan arbo-maatregelen die erop gericht zijn een gezonde en veilige werkplek en -omgeving te creëren en aan een bedrijfscultuur die ook bijdraagt aan een gezonde werkplek en -omgeving. Zijn er genoeg maatregelen getroffen? Zijn ze bekend? Worden ze gebruikt? En worden ze ook gebruikt door de mensen die ze het hardst nodig hebben? Zou u meer willen en kunnen doen?

Toelichting t.b.v. waardering maatregelen

5 succesfactoren voor blijvend duurzame inzetbaarheidsbeleid

11 oud-winnaars reflecteerden op hun duurzame inzetbaarheidsbeleid. Deze 5 succesfactoren kwamen daaruit naar voren.



Heldere en inspirerende missie en visie

Duurzame inzetbaarheid (DI) is geen thema waar je 'zomaar' aan begint. Dat blijkt al uit het woord 'duurzaam' - ook overmorgen en volgend jaar moet het gelden. Een organisatie zal daarom eerst moeten formuleren waaróm ze duurzame inzetbaarheid belangrijk vindt. Waarom gaan we hiermee aan de slag? En hoe draagt duurzame inzetbaarheid bij aan de strategische doelen van de organisatie? Vervolgens kunnen de missie en visie verankerd worden in het beleid. Een heldere en inspirerende missie en visie geven richting aan de koers van de organisatie.



Draagvlak in de hele organisatie

Om duurzame inzetbaarheid 'duurzaam' te laten slagen, is draagvlak voor de missie, visie en het beleid in alle lagen van de organisatie belangrijk. Directie/hoger management, HR, OR, leidinggevenden en medewerkers moeten er achter staan. De organisatie moet het belang van duurzame inzetbaarheid niet alleen erkennen, maar ook zichtbaar en merkbaar stimuleren, in woord en daad. Als de neuzen dezelfde kant op staan en er voldoende draagvlak is onder leidinggevenden en medewerkers, is de kans op succes groot. Medewerkers mee laten denken over het invoeren en uitwerken van duurzame inzetbaarheidsbeleid en -maatregelen - dat helpt ook.



Persoonlijke benadering

Een goed gesprek tussen medewerker en leidinggevende (of HR) is cruciaal om te weten waar ieders behoefte ligt. Heb aandacht voor alle medewerkers en hun wensen. Ook belangrijk: goede informatie over waar de organisatie naartoe wil en welke mogelijkheden en ruimte er zijn om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Regelmatig een persoonlijk gesprek met medewerkers, individuele plannen om duurzame inzetbaarheid te verbeteren en persoonlijke budgetten die zaken helpen om maatwerk mogelijk te maken.



Medewerkers nemen eigen regie

Duurzame inzetbaarheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. De werkgever stimuleert en faciliteert; de werknemer voert de regie over zijn of haar duurzame inzetbaarheid. Om te zorgen dat werknemers dat kunnen én willen, moet je ze meenemen en mee laten denken in de visie op duurzame inzetbaarheid (waarom is het belangrijk?) en het beleid (hoe gaan we dit doen en wat is er mogelijk?). Laat medewerkers participeren, zodat ze eigenaarschap voelen.



Belangrijke rol voor HR en leidinggevenden

HR en direct leidinggevenden spelen een grote rol bij het faciliteren en stimuleren van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Een goed opgezet, samenhangend duurzaam inzetbaarheidsbeleid door HR is cruciaal. Evenals goede communicatie en ondersteuning richting leidinggevenden en medewerkers over het beleid, het aanbod en de mogelijkheden. Direct leidinggevenden kunnen een DI-cultuur op de werkvloer creëren en medewerkers faciliteren om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Leidinggevenden hebben hiervoor de juiste competenties nodig, maar ze hebben ook richting, ruimte en ruggensteun nodig vanuit hoger management en HR.