

# KOSTEN-BATEN TOOL DUURZAME INZETBAARHEID 2.1

*HANDLEIDING VOOR GEBRUIK*



# **KOSTEN-BATENTOOL**

## **DUURZAME**

### **INZETBAARHEID 2.1**

#### ***HANDLEIDING VOOR GEBRUIK***

Datum	Mei 2018
Aantal pagina's	19 pagina's
Projectnummer	060.31513.01.07
Auteurs	Linda Koopmans Jos Sanders

## Inhoudsopgave

1	Introductie.....	2
1.1	KOBA-DI 2.1; what's new?.....	2
1.2	Deze handleiding .....	3
2	Vorbereiding: KOBA-DI tool in klantgesprekken.....	4
2.1	De gedachte achter de KOBA-DI tool; wat mag je verwachten? .....	4
2.2	Vorbereiding op klantgesprekken met de KOBA-DI tool.....	5
3	Aan de slag: Hoe gebruikt u de KOBA-DI tool? .....	6
4	Verantwoording KOBA-DI-DI tool .....	15
4.1	De data-bronnen voor de kosten-batentool .....	15
4.2	Vertaling van data naar de kosten-batentool .....	15
4.3	Meer informatie of vragen? .....	19

# 1 Introductie

"Duurzaam inzetbare (DI) medewerkers zijn gezond, gemotiveerd, hebben de juiste vakkennis en een goede werk-privébalans. Nu en in de toekomst. En hoe beter inzetbaar medewerkers zijn, des te productiever zijn ze. Dat levert ook wat op, voor bedrijven én voor medewerkers" Investeren in duurzame inzetbaarheid loont. Maar welke keuzes kunt u maken en welke keuze levert dan eigenlijk het meeste op?

Die vragen waren in 2015 aanleiding voor TNO om samen met NPDI partners Aon, Zilveren Kruis, Enrgy, InGuide, Down2earthdutch, Mediwerk, Yel Ness en Medicinfo een Kosten Baten tool Duurzame Inzetbaarheid te ontwikkelen: De KOBA-DI tool is het resultaat van deze samenwerking én het antwoord op deze vragen.

De KOBA-DI tool gebruikt de nieuwste landelijke referentiegegevens en gegevens van uw klant om snel uit te rekenen welke productiviteitsverbetering u ongeveer zou kunnen bereiken met investeringen in duurzame inzetbaarheidsbeleid. De KOBA-DI tool drukt die verbetering uit in een 'verspillingsreductie' of 'besparing'. De KOBA-DI tool helpt u zo om samen met uw klant de meest kansrijke duurzame inzetbaarheidsmaatregelen te kiezen om op verantwoorde wijze het maximale uit het personeel te halen.

De KOBA-DI tool is in de 1.1 versie in september 2016 gelanceerd. De periode van oktober 2016 tot en met maart 2017 werd gezien als testperiode. Een periode dus waarin de KOBA-DI tool 1.1 zich in de dagelijkse praktijk heeft kunnen bewijzen. In die maanden is de tool veel, vaak en naar grote tevredenheid gebruikt en getest. Gedurende deze testperiode is gebruikers gevraagd om suggesties te doen voor verbeteringen. Die suggesties zijn door TNO verzameld, gebundeld en in maart 2017 gepresenteerd tijdens een adviseursbijeenkomst van het NPDI. Op basis van deze gebruikersinput is van maart 2017 tot augustus 2017 gewerkt aan de KOBA-DI tool 2.0. In april 2018 is de KOBA-DI tool wederom bijgewerkt: de KOBA-DI tool versie 2.1.

## 1.1 KOBA-DI 2.1; what's new?

Ten opzichte van de KOBA-DI 2.0 is de KOBA-DI 2.1 op de volgende onderdelen verbeterd:

- 1) De tool draait nu op referentiegegevens van de NEA 2017, i.p.v. 2016. Referentiegegevens van de WEA 2016 worden nog gebruikt, omdat de WEA 2-jaarlijks (dus pas weer in 2018) wordt afgenomen.
- 2) De indicator voor combineren werk en privé is aangepast.
- 3) Benchmarken: In de KOBA-DI 2.1 zijn 4 van de 40 sectoren verder uitgesplitst, zodat hier meer onderscheid gemaakt kan worden. Het betreft de volgende 4 veelgebruikte sectoren:

Vervoer en opslag

- H49 t/m 51 Vervoer over land, vervoer over water, luchtvaart.
- H52 Opslag en dienstverlening voor vervoer
- H53 Post en koeriers

Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening

- N78 Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeelsbeheer
- N80 Beveiliging en opsporing
- N81 Facility management, reiniging en landschapsverzorging

Onderwijs

- P85-1 Primair en speciaal onderwijs
- P85-2 Voortgezet onderwijs
- P85-3 Tertiair onderwijs (hoger onderwijs)

Gezondheidszorg

- Q86-1 Ziekenhuizen
- Q86-2 Medische en tandheekkundige praktijken
- Q86-3 Paramedische praktijken en overige gezondheidszorg zonder overnachting

## 1.2 Deze handleiding

In deze handleiding leggen wij uit waar u de KOBA-DI 2.1 tool kunt vinden, waarvoor u de tool kunt gebruiken en hoe u de tool gebruikt.

Namens het KOBA-DI team wens ik u veel succes en plezier bij het gebruik van deze fantastische tool!

Linda Koopmans (TNO)

## 2 Voorbereiding: KOBA-DI tool in klantgesprekken

De KOBA-DI tool is ontwikkeld voor (externe) adviseurs om *tijdens* een klantgesprek over duurzame inzetbaarheid in te zetten. Deze gebruikershandleiding is dan ook in eerste instantie voor adviseurs geschreven en neemt u dus ook vanuit hun perspectief mee in het gebruik van de tool. De KOBA-DI tool is echter ook uitstekend te gebruiken door HR medewerkers van bedrijven of instellingen. Ook zij kunnen deze gebruikershandleiding daarbij gebruiken.

Voordat u met uw klant begint met invullen van de KOBA-DI tool is het van belang dat u uw klant meeneemt in de filosofie achter de KOBA-DI tool (zie paragraaf 2.1). Wat is de gedachte? Wat doet de tool precies? En wat doet de tool ook *niet*. Daarnaast is het voor een efficiënt klantgesprek van belang dat ook uw klant zich goed kan voorbereiden. U kunt uw klant daarbij behulpzaam zijn en enkele vragen vooraf stellen (zie paragraaf 2.2).

### 2.1 De gedachte achter de KOBA-DI tool; wat mag je verwachten?

Uitgangspunt bij het klantgesprek met de KOBA-DI tool is dat mensen met een goede gezondheid, motivatie, kennis en vaardigheden en werk-privé balans in staat zijn om optimale arbeidsprestaties te leveren, nu en in de toekomst. Ze zijn 'duurzaam inzetbaar' en op dit moment waarschijnlijk ook optimaal 'productief'. Meestal heeft een organisatie ook personeel met een minder goede gezondheid, een gebrek aan motivatie, wat verouderde kennis en vaardigheden of een verstoorde werk-privébalans. Deze mensen zijn mogelijk niet duurzaam inzetbaar. Dat mensen niet duurzaam inzetbaar zijn heeft nadelige gevolgen voor hun productiviteit op dit moment, maar ook op de langere termijn. Bij een verminderde productiviteit krijgt uw klant zeer waarschijnlijk minder 'waar' voor zijn/haar geld (lonen die worden uitbetaald). Er is dan sprake van 'verspilling'. Duurzaam inzetbaarheidsbeleid kan een reductie van deze verspilling opleveren; een besparing dus. Voor hetzelfde geld...heb je dan productievare mensen. De KOBA-DI tool is een geavanceerde, gebruiksvriendelijke tool bedoeld om een *goede indruk* te krijgen van welke 'verspillingsreductie' of 'besparing' er mogelijk is bij gericht duurzame inzetbaarheidsbeleid.

**Tip:** Manage bij klantgesprekken met de KOBA-DI tool ook zeker de verwachtingen over de tool. Benadruk dat de KOBA-DI tool op basis van landelijke referentiegegevens een *goede indruk* geeft van *mogelijke* besparing. Er is dus géén garantie dat de mogelijke besparing ook precies zal worden behaald. Zie het klantgesprek als dialoog en geef met de KOBA-DI tool kleur en diepte aan de vragen die uw klant heeft over duurzame inzetbaarheid en wat het investeren in duurzame inzetbaarheid *zou kunnen* opleveren.

**Tip:** De daadwerkelijke besparing kan uiteindelijk lager maar natuurlijk ook veel hoger uitvallen dan de KOBA DI tool heeft voorgerekend. Wijs uw klant vooral nadrukkelijk ook op die tweede mogelijkheid.

## 2.2 Voorbereiding op klantgesprekken met de KOBA-DI tool

De KOBA-DI tool is een **online tool**. U heeft dus tijdens het gesprek **een stabiele internetverbinding** nodig om de KOBA-DI tool te kunnen gebruiken. Vraag uw klant hier expliciet om of zorg er zelf. Bijvoorbeeld door middel van een persoonlijke 'hotspot' via uw smartphone.

Om het gesprek goed en comfortabel te voeren gebruikt u bij voorkeur een beeldscherm waar u samen met uw klant(en) tegelijkertijd en comfortabel kunt meekijken. Ook een (grote) tablet (Ipad Professional o.i.d.) is een prima mogelijkheid. De KOBA-DI 2.1 is geoptimaliseerd voor gebruik op tablets en is dus 'swipeable'. Beste resultaat geeft echter een laptop of tablet die is aangesloten op een **groot gezamenlijk beeldscherm of beamer**.

Om vervolgens een efficiënt klantgesprek met behulp van de KOBA-DI tool te kunnen voeren raden wij u aan uw klant vóór het gesprek alvast drie dingen te vragen:

- 1) de 12 vragen die in de KOBA-DI tool worden gesteld voorafgaand aan het gesprek te beantwoorden.
  - Dat kan door uw klant de 12 vragen vooraf via de mail toe te sturen
  - Dat kan óók door uw klant uit te nodigen gebruik te maken van de vernieuwde **DIX** of **MINI-DIX** via **JOHAN.nl**. De vernieuwde MINI-DIX heeft een werknemersvariant en een werkgeversvariant:
    - De **werkgeversvariant** is bedoeld om aan uw klant zelf voor te leggen. De door uw klant online ingevulde percentages worden direct doorgezet naar de KOBA-DI tool, zodat ze klaar staan wanneer u het gesprek met uw klant gaat voeren.
    - De **werknemersvariant** is bedoeld om via uw klant bij (alle) werknemers van zijn of haar bedrijf, een afdeling of een eenheid de voor de KOBA-DI tool benodigde informatie over duurzame inzetbaarheid op te halen. Als alle werknemers de MINI-DIX hebben ingevuld berekent JOHAN.nl de percentages die nodig zijn voor de KOBA-DI tool, zodat ze klaar staan wanneer u het gesprek met uw klant gaat voeren.
  - U wordt aangeraden uw klant erop te wijzen dat hij of zij bij de beantwoording van de 12 vragen gebruik kan maken van beschikbare medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO's), Health Checks, verzuimanalyses of periodieke medische onderzoeken (PMO).
  - Als uw klant al eerder de DIX (of de MINI-DIX) heeft gebruikt, kan die input in de KOBA-DI tool worden 'ingelezen'.
  - Wilt u gebruik maken van de DIX of MINI-DIX? Neem dan contact op met het NPDI.
- 2) na te gaan wat de **totale loonkosten** van een organisatie, afdeling of eenheid zijn
- 3) op een rij te zetten wat er **op dit moment aan HR of DI beleid** is
  - welke maatregelen zijn genomen of worden overwogen?

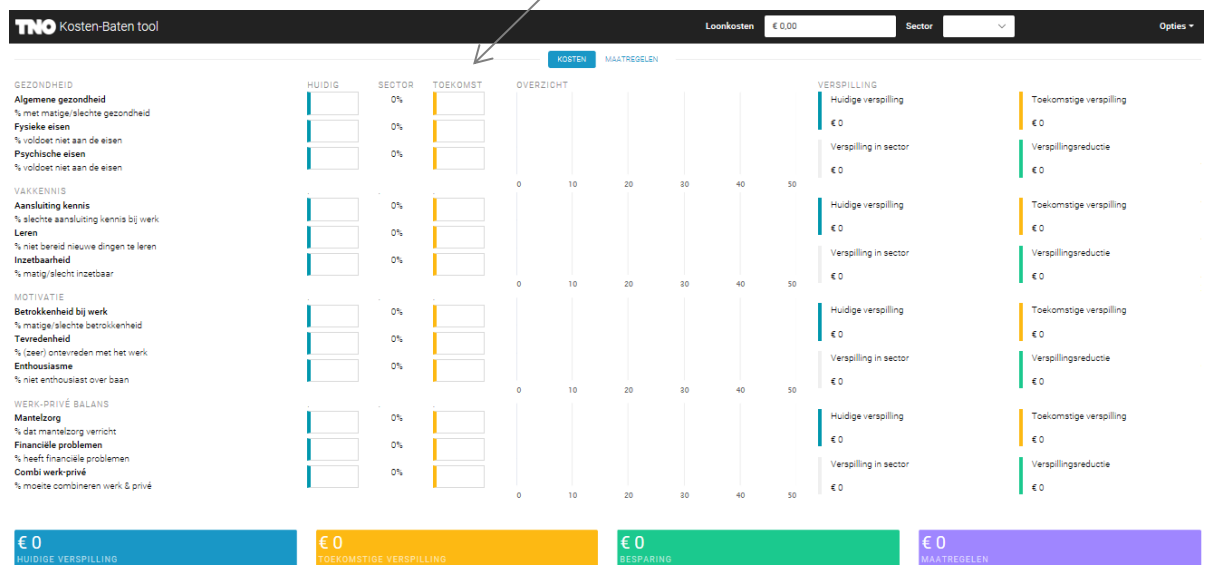
### 3 Aan de slag: Hoe gebruikt u de KOBA-DI tool?

#### Stap 0: Inloggen

Om tijdens het klantgesprek bij de KOBA-DI tool te komen vraagt u voor iedere klant een account aan via [support@johan.nl](mailto:support@johan.nl). U ontvangt vervolgens de inloggegevens. U kunt dan inloggen via [www.johan.nl](http://www.johan.nl). Als u eenmaal ingelogd bent komt u eenvoudig bij het invulformulier van de KOBA-DI tool.

**Let op:** Op het moment dat u als adviseur een klantaccount activeert (inlogt), worden de kosten hiervoor direct doorberekend. Op dat moment geldt het geactiveerde account één jaar lang voor deze klant. Onder diens account mag een bedrijf de KOBA-DI tool voor meerdere groepen gebruiken. De kosten bedragen € 225,00 per klant/per jaar voor NPDI partners. Voor overige gebruikers bedragen de kosten € 450,00 per klant/per jaar. Voor informatie over de kosten neemt u contact op met het NPDI.

Als u de KOBA-DI tool opent komt u in **het invulformulier**.



#### Stap 1: Loonkosten

De KOBA-DI tool berekent de te verwachten verspilling van productiviteit en de te verwachten besparingen daarop op basis van de totale loonkosten van een organisatie(onderdeel) of een functiegroep. Gebruik van de KOBA-DI tool begint daarom met het invullen van de **totale loonkosten** van de organisatie per jaar. Dat kan bovenin het scherm. Het hoeft niet precies. Rondt het af op duizendtallen.

A close-up of the 'Loonkosten' input field in the tool. The field contains the value '€ 0,00' and is labeled 'Loonkosten' on the left and 'Sector' on the right.



## Stap 2: DI-indicatoren: Huidige Situatie

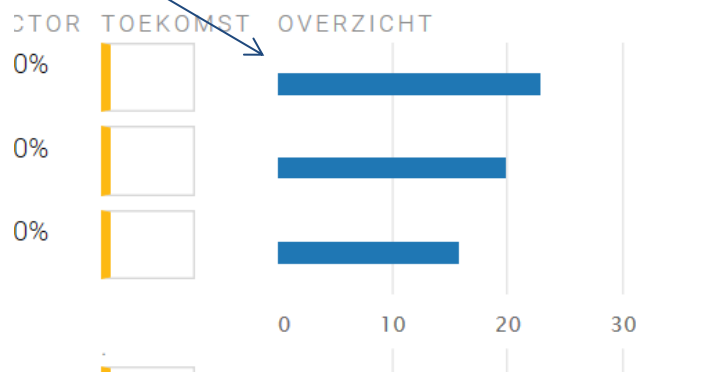
De tweede stap is het invullen van de **huidige situatie** voor wat betreft duurzame inzetbaarheid in de organisatie. Daarvoor zijn in de KOBA-DI tool voor 4 DI-indicatoren (gezondheid, vakkennis, motivatie, werk-privébalans) elk 3 vragen opgenomen. Stel je klant de vraag zoals die is geformuleerd in de KOBA-DI tool. Probeer daarbij weg te blijven bij (semantische) discussies over de formulering van deze vragen. De formulering sluit aan bij de vragen zoals die in de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) jaarlijks aan een landelijke referentiegroep van 40.000 werknemers zijn gesteld. Alleen als u precies dezelfde vraag stelt is een vergelijking met referentiegegevens zinvol. Veel van uw klanten zullen de antwoorden op deze vragen overigens niet meteen paraat hebben. Een inschatting is in dat geval ook prima!

GEZONDHEID	HUIDIG
<b>Algemene gezondheid</b> % met matige/slechte gezondheid	23
<b>Fysieke eisen</b> % voldoet niet aan de eisen	20
<b>Psychische eisen</b> % voldoet niet aan de eisen	16

In de meeste gevallen sluit de vraag in deze KOBA-DI tool aan bij vragen in de DIX en de MINI-DIX. Als uw klant de MINI-DIX al heeft ingevuld of werknemers van de klant hebben de DIX of MINI-DIX al ingevuld, dan zijn mogelijk deze gegevens al ingevuld en kunt u eventueel al doorgaan naar Stap 3.

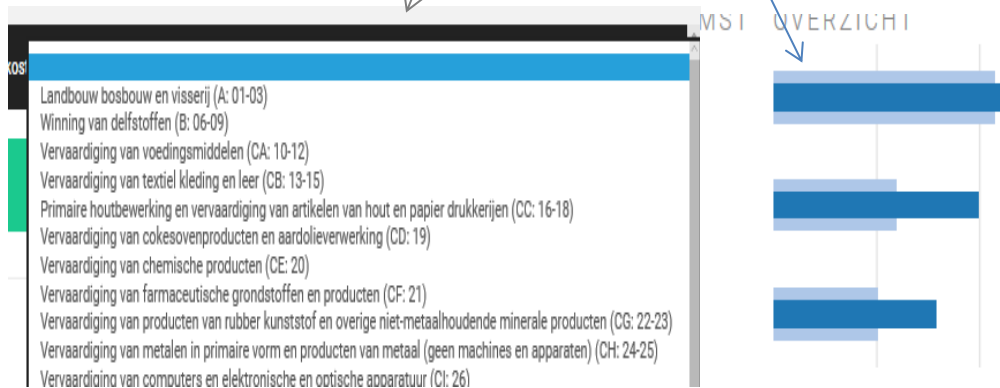
**Tip:** Oók als gegevens bij huidige situatie al zijn ingevuld, raden wij u aan om met uw klant de vragen wel even na te lopen. Is wat er nu staat correct en correspondeert het ook met het eigen beeld dat uw klant heeft van de huidige situatie? Zie stap 2 in die zin ook als een belangrijke onderdeel van het goede gesprek over DI.

Terwijl u bij Stap 2 de antwoorden invult ziet u in het midden dat de grafiek 'doelstellingen' wordt gevuld met **blauwe lijnen**. De lijnen geven de scores op de DI indicatoren weer.



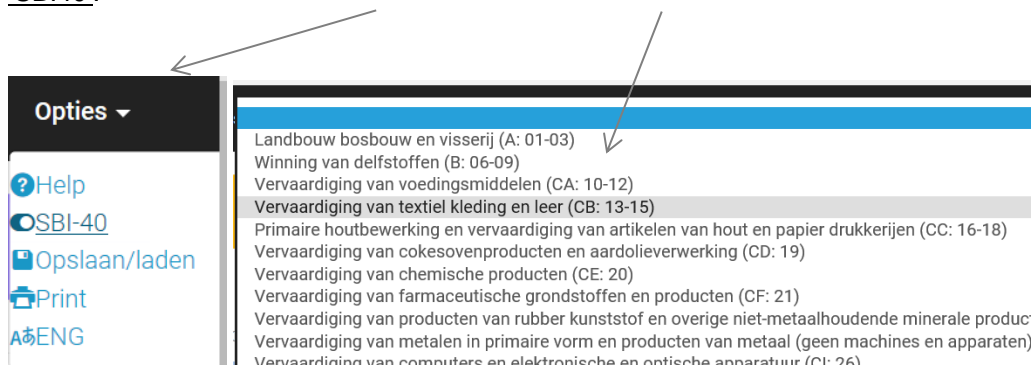
### Stap 3: Vergelijken met de sector (optioneel)

De KOBA-DI tool biedt u de mogelijkheid om direct te (laten) zien, hoe scores van uw klant zich verhouden tot scores van andere bedrijven en instellingen in dezelfde sector. Daartoe kunt u rechtsboven aangeven met **welke sector** u de scores van uw klant wilt vergelijken. U ziet de **sectorgemiddelden** vervolgens als **blauwgrijze balken** verschijnen in de grafiek.



U kunt de grafiek samen met uw klant bespreken om te beslissen op welke DI indicatoren zijn of haar organisatie het meest afwijkt van de sectorgemiddelden en zo samen bepalen waar ruimte is voor verbetering.

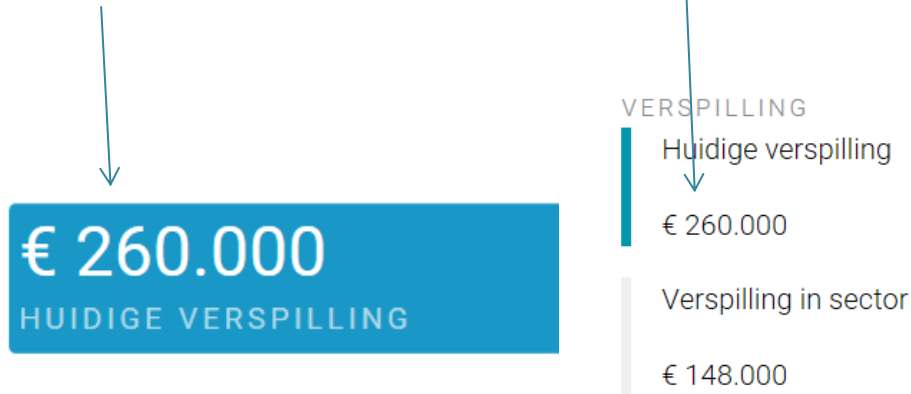
U kunt gegevens benchmarken met sectorgemiddelden op het niveau van 12 sectoren (SBI12) of op het niveau van 40 sectoren en 12 subsectoren (op basis van de SBI40 uit 2017). De KOBA-DI tool staat standaard op SBI12 ingesteld. Om te kunnen benchmarken op het niveau van 40 sectoren, klikt u rechtsboven in het scherm op 'Opties' en selecteert u 'SBI40'.



Meer informatie over de gebruikte sectorindelingen volgens de NACE 2 standaard vindt u [hier](#).

#### Stap 4: Verspilling in beeld

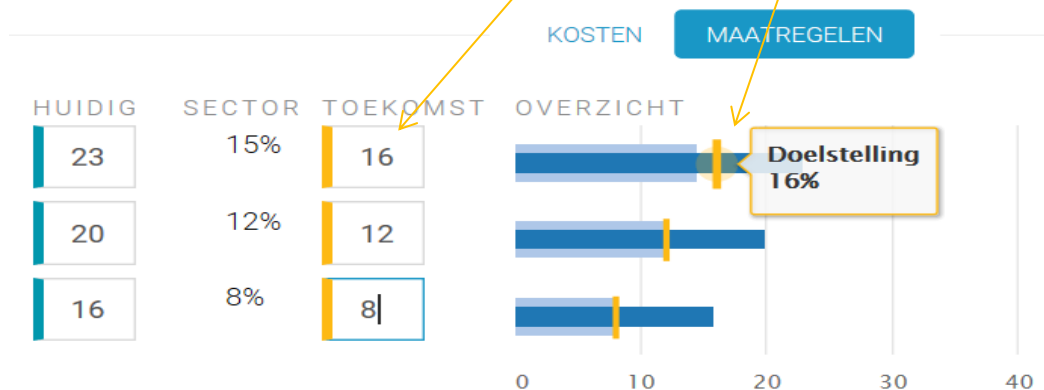
Uitgangspunt in de KOBA-DI tool is dat een werkgever loonkosten maakt en dat tegenover die loonkosten productiviteit staat van werknemers. We gaan er verder van uit dat lagere scores op de verschillende DI indicatoren de productiviteit onder druk zetten. Bij gelijkblijvende loonkosten krijgt een werkgever dus minder 'waar' voor zijn/haar geld. Dit noemen we de 'verspilling'. De KOBA-DI tool berekent op basis van de totale loonkosten en de scores op de verschillende DI indicatoren de huidige verspilling per indicator en de totale huidige verspilling; de som van de verspillingen per indicator.



Als u in stap 3 heeft aangegeven met welke sector de klantgegevens vergeleken zouden moeten worden, berekent de KOBA-DI tool óók de gemiddelde verspilling in de sector per indicator.

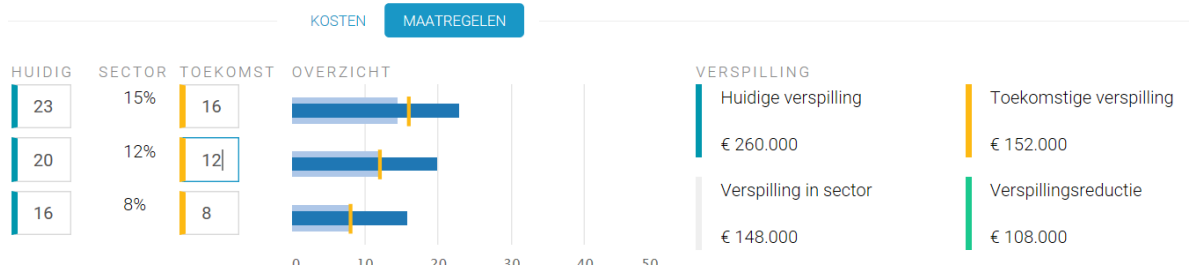
#### Stap 5: Doelstellingen bepalen

De vijfde stap in de KOBA-DI tool is het invoeren van doelstellingen op de verschillende DI indicatoren. Dat doet u in de middelste kolom van het invulformulier 'doelstellingen'. De bespreking van verbeterpunten in stap 2 en 3 levert u daarvoor de input. Geef de doelstellingen per DI indicator weer. U ziet de doelstelling als een oranje/geel blokje verschijnen in de grafiek.



Terwijl u de doelstellingen invoert ziet u rechts in het scherm de toekomstige verspilling veranderen. De toekomstige verspilling is de verspilling die u realiseert als u de

doelstellingen op de verschillende DI indicatoren behaalt. Speel nu samen met uw klant enige tijd met de doelen. De KOBA-DI tool laat u direct zien welke **verspillingsreductie of besparing** u per DI indicator kunt realiseren met het behalen van de doelen.



Op basis van de gestelde doelen rekt de KOBA-DI tool nu uit wat de **'besparing'** is. De besparing is het verschil tussen de **huidige verspilling** en de **toekomstige verspilling** (onder de voorwaarde dat alle gestelde doelen worden gehaald).



Al 'spelend' vindt u nu samen met uw klant allerlei aanknopingspunten voor DI interventies waarvan een substantiële besparing mag worden verwacht. Speel óók met een 'business as usual' scenario. Doorgaan zoals het nu gaat dus. Reken uw klant daarbij voor wat de totale verspilling is in de komende 5 jaar, bij niets doen.

**Let op:** Ga ervan uit dat het *niet realistisch* is om de totale verspilling tot 'nul' te reduceren. Er zal altijd sprake zijn van medewerkers die af en toe wat minder productief zijn. Dat is niet erg, daar is als het goed is het businessmodel ook op ingericht. Interessant is om te kijken wat er reëel haalbaar is. Met de KOBA-DI tool kun je laten zien dat met kleine veranderingen de 'winst' (besparing) soms zo groot is dat die een substantiële investering best waard kan zijn.

## Stap 6: Maatregelen voor Duurzame Inzetbaarheid

Als uw klant overtuigd is van de haalbaarheid van een verandering en de doelen die daarbij horen, gaat u samen kijken naar de **maatregelen** die zouden kunnen worden ingezet. Om te kijken voor welke soort maatregelen bij uw klant de grootste verbeteringen mogelijk zijn en welke verbeteringen dan ook het meeste resultaat opleveren in termen van besparing, vult u samen het blok 'maatregelen' in. U vindt dat invulblok door midden-boven in het scherm op 'Maatregelen' te klikken of door te 'swipen'.



U komt vervolgens op een nieuw invulscherm dat er als volgt uit ziet:

TNO Kosten-Baten tool

Loonkosten €10.000.000,00 Sector Industrie Opties

	HUIDIGE SITUATIE	TOEKOMSTIGE SITUATIE	BRUTO-EFFECT	KOSTEN	NETTO-EFFECT
CULTUUR & LEIDERSCHAP Rol leidinggevenden			€ 0	€ 0,00	€ 0
DIALOOG Functionerings- en inzetbaarheidsgesprekken			€ 0	€ 0,00	€ 0
ARBEIDSVORWAARDEN Regelingen om financieel te ontzorgen			€ 0	€ 0,00	€ 0
ARBEIDSVORWAARDEN Flexibele werktijden			€ 0	€ 0,00	€ 0
ARBEIDSVORWAARDEN Ruimte voor zorgtaken			€ 0	€ 0,00	€ 0
ARBEIDSVORWAARDEN Zelf arbeidsvoorwaarden samenstellen			€ 0	€ 0,00	€ 0
LEREN & ONTWIKKELLEN Promotie- en loopbaanmogelijkheden			€ 0	€ 0,00	€ 0
LEREN & ONTWIKKELLEN Scholing en opleidingsmogelijkheden			€ 0	€ 0,00	€ 0
GEZONDHEID Regelingen voor behoud van gezondheid en vitaliteit			€ 0	€ 0,00	€ 0
			€ 0	€ 0	€ 0

€ 221.000 HUIDIGE VERSPILLING | € 161.000 TOEKOMSTIGE VERSPILLING | € 60.000 BESPARING | € 0 MAATREGELN

We onderscheiden op dit scherm vijf **clusters van maatregelen**: cultuur en leiderschap, dialoog, arbeidsvoorwaarden, leren en ontwikkelen en gezondheid. U vult nu samen met uw klant per maatregel in of en in hoeverre die maatregel op dit moment **'niet beschikbaar'** is, **'beperkt/ad hoc geregeld'** is, **'geregeld is, maar beter kan'** of **'goed geregeld'** is. Dat doet u door de **best passende categorie** te selecteren in de kolom **'Huidige situatie'**.

CULTUUR & LEIDERSCHAP  
Rol leidinggevenden

DIALOOG  
Functionerings- en inzetbaarheidsgesprekken

ARBEIDSVORWAARDEN

HUIDIGE SITUATIE	TOEKOMSTIGE SITUATIE
Niet beschikbaar	Geregeld/Kan beter
Beperkt/Ad hoc	Geregeld/Kan beter

Vervolgens vult u samen met uw klant in op welke maatregelen uw klant vorderingen zou kunnen en willen maken in de toekomst. Neem daarin de doelstellingen van uw klant expliciet mee. Heeft u in stap 5 bijvoorbeeld de doelstelling geformuleerd om gezondheid te verbeteren, kijk dan naar de bijdrage van vorderingen op maatregelen in het cluster 'gezondheid'. Dit doet u door voor elke maatregel opnieuw de **best passende categorie** te selecteren in de kolom **'Toekomstige situatie'**. U kunt bijvoorbeeld aangeven dat uw klant maatregelen wil nemen om de rol van leidinggevend te versterken. Daar staat bijvoorbeeld **'niet beschikbaar'**. Voor de toekomst geeft u aan naar **'geregeld, maar kan nog beter'** te willen. Dat impliceert stevige vorderingen. Dit doet u voor elk van de maatregelen.

	HUIDIGE SITUATIE	TOEKOMSTIGE SITUATIE
<b>CULTUUR &amp; LEIDERSCHAP</b> Rol leidinggevenden ?	Niet beschikbaar	Geregeld/Kan beter
<b>DIALOOG</b> Functionerings- en inzetbaarheidsgesprekken ?	Beperkt/Ad hoc	Geregeld/Kan beter
<b>ARBEIDSVORWAARDEN</b> Regelingen om financieel te ontzorgen ?	Geregeld/Kan beter	Geregeld/Kan beter
<b>ARBEIDSVORWAARDEN</b> Flexibele werktijden ?	Goed geregeld	Goed geregeld
<b>ARBEIDSVORWAARDEN</b>		

De KOBA-DI tool laat u nu per maatregel direct zien wat de voorgenomen maatregel aan **besparing** kan opleveren: het **'bruto effect'** van de maatregel. Trekken we daarvan de **(geschatte) kosten van deze betreffende maatregel** van af, dan resteert een **netto effect** van de maatregel.

BRUTO-EFFECT	KOSTEN	NETTO-EFFECT
€ 17.000	€ 5.000,00	€ 12.000
€ 15.000	€ 0,00	€ 15.000

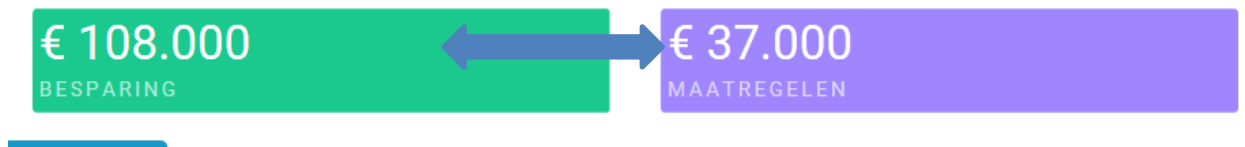
Neemt uw klant zich géén maatregelen voor, dan is de besparing 0 euro. Overweegt uw klant grote verbeteringen op meerdere maatregelen, dan loopt de te verwachten besparing uiteraard snel op.

De KOBA-DI tool berekent ten slotte op basis van de potentiële besparing per maatregel de **totale besparing door maatregelen**. Dit is een inschatting van de besparing die uw klant zou kunnen bereiken als hij die vorderingen maakt op de clusters van maatregelen die hij beoogt.



U kunt nu samen met uw klant gerichte keuzes maken uit de vele mogelijke maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren. U kunt de te verwachten besparing die de KOBA-DI tool berekent hier uitstekend bij gebruiken. Gebruik ook de geformuleerde doelstellingen op de DI indicatoren in relatie tot de DI maatregelen.

U kunt samen met uw klant nu ook nadrukkelijk kijken naar het verschil tussen de **besparing door maatregelen** en de **totale potentiële besparing** (op basis van huidige situatie en de gestelde doelen). Is de beoogde besparing door maatregelen *kleiner* dan de totale potentiële besparing (zoals in het voorbeeld hieronder), dan is het van belang nog eens goed naar de maatregelen te kijken en zo mogelijk op meer maatregelen verbeteringen te overwegen. Ook kan worden nagedacht over andere maatregelen dan de in de KOBA-DI tool genoemde maatregelen. Is de beoogde besparing door maatregelen *groter* dan de totale potentiële besparing, dan kan wellicht met minder maatregelen worden volstaan.

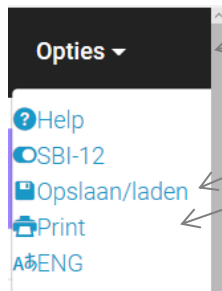


De KOBA-DI tool linkt maatregelen elk afzonderlijk aan productiviteitsverbeteringen. De KOBA-DI tool berekent op basis van aan landelijk referentiemateriaal ontleende modellen, hoeveel (procent) productiviteitsverbetering te verwachten is van een bepaalde maatregel. Dat percentage wordt vermenigvuldigd met de *huidige verspilling* om een schatting te krijgen van de '*verspillingsreductie (of besparing)*' door afzonderlijke maatregelen.

Wil uw klant vorderingen maken op kennis en vaardigheden, bijvoorbeeld omdat hij/zij ver achterloopt op het sectorgemiddelde, en is scholing nog maar beperkt geregeld, dan is het logisch om dat onderwerp als eerste op te pakken. Wil uw klant liever aan de slag met verbeteren van de gezondheid? Of de motivatie? En zijn bijvoorbeeld de regelingen voor behoud van gezondheid niet op orde of is er nog veel te verbeteren aan de functioneringsgesprekken? Dan is het logischer om die onderwerpen prioriteit te geven.

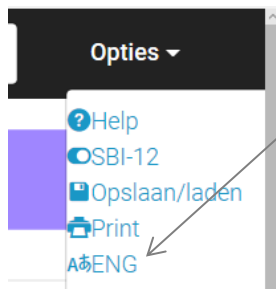
### Opslaan/laden en printen

Als u berekeningen of scenario's tussentijds wilt opslaan of resultaten wilt printen dan kan dat. U klikt daarvoor rechtsboven in het scherm op **'opties'** en **'opslaan/laden'** of **'print'**. Via opslaan/laden kunt u eerder opgeslagen documenten opnieuw inladen.



### Engelstalige versie

Speciaal voor adviseurs die veel bij multinationals over de vloer komen, waar de voertaal Engels is, is de KOBA-DI 2.1 versie ook in het Engels beschikbaar. Uiteraard zijn de data waarop de tool is gebaseerd wel Nederlandse data. Referentiegegevens zijn dus uitsluitend van toepassing op werknemers en bedrijven in Nederland. Om over te schakelen naar Engels klikt u op **'opties'** en daarna op **'ENG'**. De KOBA-DI tool staat standaard op Nederlands.



**Succes!**



## 4 Verantwoording KOBA-DI tool

### 4.1 De data-bronnen voor de kosten-batentool

De referentiedata die in de KOBA-DI tool worden gebruikt zijn afkomstig van de Nationale Enquête Arbeid (NEA) 2017 en de Werkgeversenquête Arbeid (WEA) 2016 van TNO en het CBS. Ook de algoritmes waarmee de KOBA-DI tool mogelijke verspilling en besparing berekent, zijn vastgesteld met behulp van analyses op deze twee landelijke referentiebestanden.

De NEA is het grootste periodieke landelijk representatieve onderzoek naar de werksituatie van werkzame personen in Nederland. TNO en het CBS voeren de NEA uit in samenwerking met het ministerie van SZW. De NEA is een bron voor beleidsmatige en wetenschappelijke kennisontwikkeling op het terrein van arbeid. De NEA wordt sinds 2003 uitgevoerd. De doelpopulatie van de NEA zijn werknemers die in Nederland wonen en werken en tussen de 15 en 65 jaar (2003-2013) of tussen de 15 en 75 jaar (vanaf 2014) zijn. In de periode 2003-2013 deden jaarlijks gemiddeld ruim 23.000 werknemers mee. Vanaf 2014 is de steekproef vergroot van 80.000 naar 140.000 werknemers.

In 2017 vulden ruim 45.000 werknemers de NEA daadwerkelijk in. De verzamelde gegevens worden door weging representatief gemaakt voor de populatie. Daardoor is het mogelijk om op basis van de NEA valide uitspraken te doen over alle werknemers van Nederland.

De Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) geeft informatie over de stand van zaken op het gebied van arbeid in bedrijven en instellingen in Nederland. Hoofddoel van de WEA is het monitoren van trends en ontwikkelingen in het arbeidsbeleid, evenals het effect van dat arbeidsbeleid op bedrijfsresultaten en ziekteverzuim.

De populatie voor de WEA wordt gevormd door alle Nederlandse vestigingen van profit en non-profit bedrijven en instellingen met ten minste twee werkzame personen. De WEA bevat daarmee geen ZZP'ers. Gemiddeld worden er 24.000 vestigingen benaderd, waarvan c.a. 5.000 daadwerkelijk deelnemen aan het onderzoek. De enquête wordt doorgaans ingevuld door de directeur (midden- en klein bedrijf) of de manager HRM/P&O (midden- en grootbedrijf). Ook hier geldt dat de data door weging representatief gemaakt worden voor bedrijven en instellingen in Nederland. Hierdoor is het mogelijk om op basis van de WEA valide uitspraken te doen over alle Nederlandse vestigingen van bedrijven en instellingen.

### 4.2 Vertaling van data naar de kosten-batentool

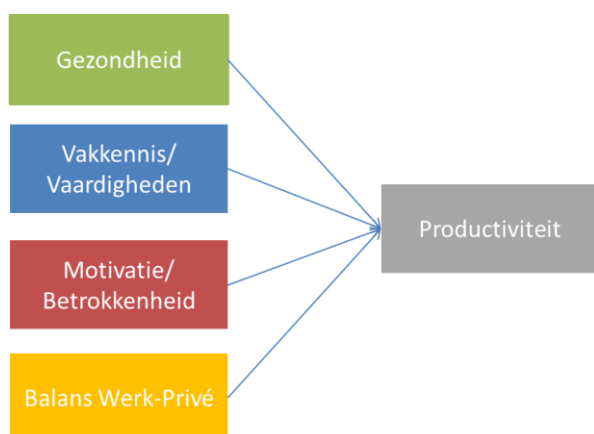
#### 4.2.1 Keuze voor DI indicatoren en de uitkomstmaat productiviteit

Uitgangspunten voor de KOBA-DI tool waren dat

- 1) Er meetbare Duurzaam Inzetbaarheidsindicatoren in moesten komen met een relatie met voor bedrijven relevante uitkomstmaten.
- 2) Deze voor een grote doelgroep toepasbaar moet zijn, makkelijk in gebruik maar wel met voldoende diepgang voor een gesprek en inzicht in aangrijpingspunten voor vervolg.

Zowel in de NEA als de WEA data zijn in de voorbereidingen voor de KOBA-DI tool 1.0 vele relaties geanalyseerd tussen DI-indicatoren en DI maatregelen aan de ene en diverse mogelijke uitkomstwaarden (productiviteit, kwaliteit van het werk, klanttevredenheid) aan de andere kant. De DI-indicatoren en DI maatregelen die uiteindelijk in de KOBA-DI tool zijn opgenomen zijn de maatregelen en indicatoren met de sterkste en meest constante relaties met de uitkomstmaat 'productiviteit'. De gekozen DI-indicatoren en DI-maatregelen vertoonden weliswaar een wisselend maar wel steeds significant positief verband met productiviteit. Voor de overige uitkomstwaarden was dit niet voor alle maatregelen het geval. We gebruiken in de KOBA-DI tool 2.1 'productiviteit' als uitkomstmaat en gezondheid, vakkennis/vaardigheden, motivatie/betrokkenheid en werk/privé balans als DI indicatoren.

Productiviteit wordt bepaald aan de hand van de totale loonsom én de antwoorden van werknemers op de stelling "Ik behaal alle doelen die bij mijn werk horen. [0=oneens/neutraal - 1=(helemaal) eens]". In de WEA wordt productiviteit gemeten door aan werkgevers te vragen in hoeverre "de arbeidsproductiviteit in de afgelopen twee jaar is veranderd [0 = (sterk) afgenomen, 1 = (sterk) toegenomen]". Zie pagina 18 voor een uitgebreid rekenvoorbeeld.



#### 4.2.2 Operationalisatie van DI en samenhang met productiviteit

De DI indicatoren worden geoperationaliseerd met elk drie variabelen/vragen in de NEA/WEA data (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden en Werkgevers Enquête Arbeid). Elk van de afzonderlijke variabelen hangt significant samen met productiviteit. Om de mate van samenhang van bovenstaande variabelen met productiviteit te bepalen zijn regressieanalyses uitgevoerd voor elk van de variabelen. Regressieanalyses leveren ongestandaardiseerde regressie-coëfficiënten (B) op. Deze B drukt uit in welke mate de productiviteit toeneemt of afneemt bij toename of afname van de score op een DI-variabele met 1. Hoe hoger de B hoe meer de productiviteit bij verandering van een DI-variabele verandert. In de KOBA-DI tool wordt gewerkt met percentages.

Bij het rekenen met B-waarden betekent 1 procent meer gezonde medewerkers dat de productiviteit met  $1\% \cdot B$  verbetert. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de samenhang tussen de 12 DI variabelen en productiviteit in B-waarden. Deze B waarden volgen uit analyses op NEA en WEA data. De KOBA-DI tool werkt met deze B waarden.

<b>DI INDICATOREN</b>	<b>Effect op productiviteit (B)</b>
<b>GEZONDHEID</b>	
Goed-uitstekend gezond	0,097
Kan gemakkelijk voldoen aan fysieke eisen	0,108
Kan gemakkelijk voldoen aan de psychische eisen van het werk	0,208
<b>VAKKENNIS/VAARDIGHEDEN</b>	
Juiste hoeveelheid kennis en vaardigheden	0,193
(Zeer) bereid nieuwe dingen te leren	0,067
Goed-uitstekend inzetbaar (zowel intern als extern)	0,040
<b>MOTIVATIE/BETROKKENHEID</b>	
Goed-uitstekend betrokken bij de organisatie	0,121
(Zeer) tevreden met het werk	0,109
Enthousiast over baan	0,060 <sup>1</sup>
<b>BALANS WERK-PRIVE</b>	
Vaak verrichten van mantelzorgtaken	- 0,043 <sup>2</sup>
(Veel) geld tekort	- 0,043 <sup>3</sup>
Moeite met combineren werk en privé	- 0,080

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Deze B kon niet afzonderlijk worden bepaald. De gegevens over (veel) geld tekort en productiviteit zitten niet in dezelfde databestanden. We kiezen er daarom voorlopig voor dezelfde B aan te houden als bij 'mantelzorgtaken'. Toekomstig onderzoek zal gedaan moeten worden om de relatie tussen (veel) geld tekort en productiviteit om de B te bepalen. De sectorgemiddelden van (veel) geld tekort zijn afkomstig uit de NEA 2013 en moeten dus genuanceerd bekeken worden met oog op de economische crisis die nog heerste in 2013.

#### 4.2.3 Van productiviteit naar verspilling en besparing

Derving van productiviteit betekent dat de loonkosten niet optimaal benut worden. Dit noemen we in de KOBA-DI tool 'verspilling'. De verspilling wordt berekend en uitgedrukt per DI-indicator. Hiervoor wordt voor iedere DI indicator het gemiddelde berekend van de afzonderlijke effecten van de DI-variabelen op de productiviteit. Dit gemiddelde effect op de hoofdvariabele wordt vervolgens vermenigvuldigd met de totale loonsom van het bedrijf. De verspilling wordt vervolgens uitgedrukt in euro's. Dezelfde berekening wordt gemaakt voor de toekomstige inzetbaarheid op basis van de samen met een klant geformuleerde doelstellingen.

Aan elke variabele kan 'gedraaid' worden op basis waarvan de toekomstige verspilling wordt berekend. Dat gebeurt eveneens in euro's en op basis van de actuele totale loonsom. De 'verspillingsreductie' of 'besparing' wordt vervolgens berekend door van de huidige verspilling de toekomstige verspilling af te trekken.

#### **Van verspilling naar besparing: een rekenvoorbeeld**

Loonkosten bij uw klant bedragen bijvoorbeeld € 10.000.000 per jaar.

20% van de medewerkers heeft een matige/slechte gezondheid, 10% kan niet goed voldoen aan de fysieke eisen van het werk, en ook 10% kan niet goed voldoen aan de psychische eisen van het werk.

Om de huidige 'verspilling' te berekenen worden ten eerste de huidige prevalenties van matige/slechte gezondheid e.d. vermenigvuldigd met de bijbehorende ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten ('B') van 'productiviteit'. De resultaten worden dan opgeteld:  $(20\% * 0,097) + (10\% * 0,110) + (10\% * 0,210) = 5,1\%$  'verspilling'. Dit resultaat wordt dan door 3 gedeeld, omdat het drie variabelen betreft en we de gemiddelde verspilling voor gezondheid willen weergeven. Dat geeft: 1,7% verspilling. Deze 'verspilling', het hypothetische loonkosten- en/of productiviteitsverlies wordt vervolgens verkregen als 1,7% van de € 10.000.000 'loonkostentotaal', en dat is ruim € 171.000.

Stel dat we als doel stellen om het percentage met een matige/slechte gezondheid met 10% (eigenlijk met 10 procentpunten), van 20% naar 10% terug te brengen. Als we dat redden, dan zou de verspilling:  $(10\% * 0,097) + (10\% * 0,110) + (10\% * 0,210) = 4,2\%/3 = 1,4\%$  worden. 1,4% van € 10.000.000 is dan nog 'maar' € 139.000.

Verlagen van het percentage matige/slechte gezondheid met 10%-punt levert dan € 171.000 – € 139.000 = € 32.000 op. De 'besparing' bedraagt daarmee € 32.000 euro.

#### **4.2.4 Van verspilling en besparing naar huidige en toekomstige maatregelen**

Als u met uw klant tot de conclusie komt dat de productiviteit zou kunnen worden verbeterd en u daarmee een besparing zou kunnen bewerkstelligen, dan is het zaak goed te kijken welke DI maatregelen daartoe vooral interessant kunnen zijn. De maatregelen die in de KOBA-DI tool zijn opgenomen, hebben in theorie allemaal een significant positief effect op de productiviteit van medewerkers. Als een nieuwe DI maatregel wordt ingezet of een bestaande DI maatregel wordt verbeterd zal dit een besparing opleveren.

In de KOBA-DI tool kunt u met uw klant voor elk van de maatregelen de mate waarin de maatregelen zijn getroffen (niet beschikbaar, beperkt/ad hoc geregeld, wel geregeld, maar kan beter, goed geregeld) invoeren. Voor de berekening van de besparing door verbetering op deze DI maatregelen zijn de B's per DI maatregel gedeeld door 4. De B is immers gebaseerd op een relatie tussen het wel/niet geregeld zijn van een maatregel en productiviteit.

Door de DI maatregel in 4 gradaties uit te vragen moet het effect van de maatregel ook 4 gradaties kennen. De in de KOBA-DI tool gehanteerde B's zijn hiermee dus niet meer, maar ook niet minder, dan een benadering van de werkelijkheid. Het is immers niet bekend of een stapje van 'geen maatregel' naar 'beperkt geregeld' evenveel effect heeft als de stap van 'beperkt geregeld' naar 'gedeeltelijk geregeld, maar kan nog beter'.

Voor de DI maatregelen is de relatie met productiviteit berekend met behulp van NEA/WEA data. De sterkte van de relatie is wederom uitgedrukt in B en weergegeven in onderstaande tabel. De KOBA-DI tool werkt met deze B waarden.

MAATREGELEN	Effect op productiviteit (B)
<b>DIALOOG</b>	
Functionerings- en/of beoordelingsgesprekken beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,180
<b>CULTUUR &amp; LEIDERSCHAP</b>	
Functioneren Leidinggevende	0,097
<b>ARBEIDSVORWAARDEN OP MAAT</b>	
Regelingen om werknemers financieel te ontzorgen beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,065
Flexibele werktijden	0,089
Ruimte voor zorgtaken beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,058
Mogelijkheden om zelf arbeidsvoorwaarden samen te stellen beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,060
<b>LEREN &amp; ONTWIKKELEN</b>	
Promotie- en loopbaanmogelijkheden beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,170
Scholings- en opleidingsmogelijkheden beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,170
<b>GEZONDHEID</b>	
Regelingen voor het behoud van gezondheid en vitaliteit beschikbaar voor personeel? [% ja]	0,078

**Let op:** Relaties tussen maatregelen en productiviteit kunnen van organisatie op organisatie enorm verschillen. Houdt dat in het achterhoofd. De KOBA-DI tool geeft een goede inschatting van de mogelijke productiviteitsverbetering als effect van bepaalde maatregelen op duurzame inzetbaarheid. Of dat effect bij uw klant ook kan worden bereikt, hangt af van vele (externe) factoren die niet in de KOBA-DI tool zijn meegewogen. Over die factoren en de uiteindelijke beste keuzes gaat de rest van uw adviesgesprek.

#### 4.3 Meer informatie of vragen?

Als u vragen of opmerkingen heeft over de KOBA-DI tool of over deze handleiding, mailt u deze dan naar [linda.koopmans@tno.nl](mailto:linda.koopmans@tno.nl).

**Succes!**