

# Meetbare duurzame inzetbaarheid

*Sander Kloppenburg & Richard van 't Wout*

## Introductie

“Als we niet opletten zijn we alleen maar aan het spelen in de Champions League, maar hebben we eigenlijk geen tijd voor trainen en herstellen<sup>1</sup>”. Dit citaat komt uit een filmpje op internet over duurzame inzetbaarheid. Investeren in gezonde, competente, gemotiveerde werknemers is investeren in duurzame inzetbaarheid. Want medewerkers die gezond, flexibel en betrokken zijn, zijn meer tevreden en productiever. Medewerkers zijn immers het belangrijkste kapitaal van een onderneming: zij zorgen voor het succes ervan. Het is de vraag hoe je het als organisatie zo kunt organiseren, dat je niet alleen kunt reageren, maar ook kunt anticiperen. Vragen die leven bij HR en het management en waarop niet altijd adequaat een antwoord gegeven kan worden, zijn vragen als ‘Hoe kan het dat de uitstroom zo hoog is?’ en ‘Hoe kan het dat mijn ziekteverzuim zo oploopt?’. Bij voorkeur zijn we dergelijke ontwikkelingen voor: eerder ingrijpen om erger te voorkomen, of beter nog, voorkomen dat zaken een te grote uitstroom of een hoog ziekteverzuim veroorzaken. HR Analytics kan duurzame inzetbaarheid ondersteunen door meetbaar en inzichtelijk te maken hoe de organisatie ervoor staat. Dit artikel geeft daarvoor enkele handreikingen.

We beginnen met een korte uitleg over duurzame inzetbaarheid en de factoren die daarbij een hoofdrol spelen. Daarna besteden we aandacht aan HR analytics en de hulpmiddelen en tools die gebruikt kunnen worden om de HR-prestatie van de organisatie inzichtelijk te maken. Daarbij geven we aan hoe die factoren inzichtelijk gemaakt kunnen worden met behulp van analytische hulpmiddelen als Kritieke Prestatie-Indicatoren (kpi's), een Balanced Scorecard of rapportages.

## Duurzame inzetbaarheid: succesfactoren

In het Manifest *Duurzame Inzetbaarheid*, dat op 10 oktober 2012 werd aangeboden aan de staatssecretaris van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, staat het volgende beschreven: in vier sessies met in totaal 100 bedrijven en organisaties die nu al werk maken van duurzame inzetbaarheid, is gesproken over hun aanpak. Op basis van de voorbeelden van deze organisaties zijn vier succesfactoren gedefinieerd die ervoor zorgen dat er maximaal geprofiteerd kan worden van duurzame inzetbaarheid<sup>2</sup>: betrokkenheid, organisatie, gezondheid en ontwikkeling. Onderstaand worden deze factoren kort beschreven.

### *Betrokkenheid*

Medewerkers zullen meer betrokken zijn als zij ruimte en verantwoordelijkheid krijgen om hun vakmanschap uit te oefenen en daarmee een waardevolle bijdrage te leveren. Mensen die hun werk als zinvol zien en plezier hebben in hun werk, leveren betere prestaties en zijn minder vaak ziek.

---

<sup>1</sup> Caroline van den Berg – Schijf van 5 – introductie duurzame inzetbaarheid

<sup>2</sup> [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl)

### *Organisatie*

De onderneming moet de medewerkers faciliteren door een goede organisatie van het werk. Leidinggevend ondersteunen de medewerkers, zodat zij optimaal hun werk kunnen doen. Mensen zullen zich beter ontwikkelen als zij daarvoor de ruimte krijgen; managers moeten zaken loslaten en de hiërarchie minder toepassen.

### *Gezondheid*

Medewerkers met een goede gezondheid zullen over het algemeen beter in staat zijn om een waardevolle bijdrage te leveren aan de onderneming. De onderneming kan de medewerkers bewust maken van het belang van een goede gezondheid en een gezondere levensstijl. Er moet tijd zijn om te herstellen en de werk-privé-balans moet in evenwicht zijn. Er kunnen programma's worden aangeboden die de gezondheid bevorderen, zoals stoppen met roken, fitness, of diëten.

### *Ontwikkeling*

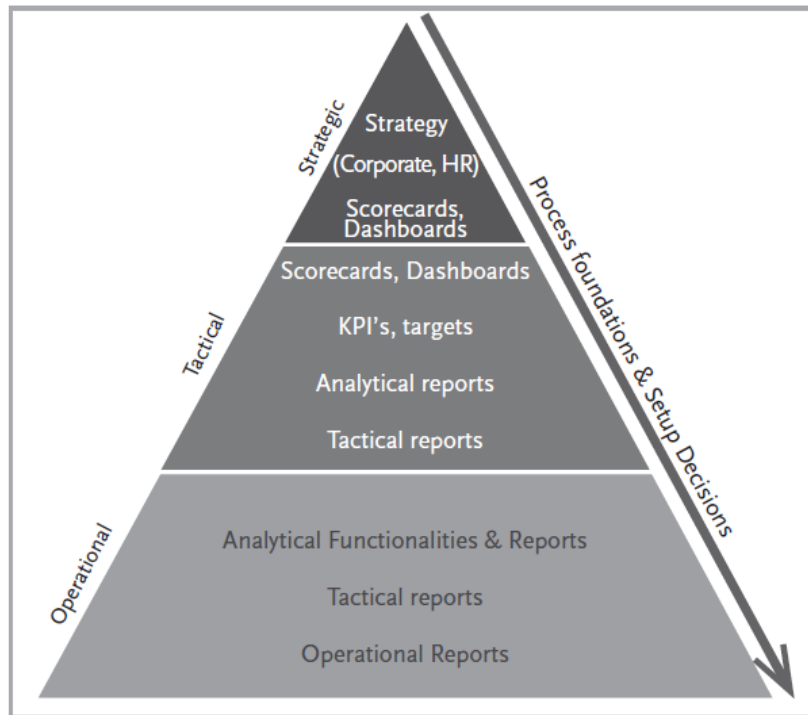
Medewerkers zullen het meest productief zijn als zij op het juiste niveau aan het werk zijn en uitdaging ervaren. Een match tussen de competenties die nodig zijn voor het uitvoeren van het werk en de competenties van de medewerkers, is zeer belangrijk. Daarvoor moet allereerst inzichtelijk gemaakt worden welke competenties er zijn en welke per functie nodig zijn. Ontwikkeling moet ook worden gefaciliteerd door HR en de lijnmanager, bij voorbeeld in een ontwikkelplan.

Deze succesfactoren staan niet op zichzelf, maar zijn aan elkaar gerelateerd. Als het werk goed georganiseerd is, de medewerker zich kan ontwikkelen en in goede gezondheid verkeert, zal de medewerker ook meer betrokken en productiever zijn. Het is des te meer belangrijk om inzichtelijk te krijgen hoe de organisatie het doet op de verschillende factoren. Per aandachtsgebied kan men kritieke prestatie-indicatoren (kpi's) opstellen. Deze kpi's hebben invloed op elkaar en vervolgens op de hele organisatie. Kritieke prestatie-indicatoren zijn onlosmakelijk verbonden met Analytics, in dit geval HR Analytics. In de volgende paragraaf wordt HR Analytics nader toelicht. Daarbij worden adviezen gegeven over de opzet, implementatie en basis voor een goede basis voor meetbare duurzame inzetbaarheid.

## **HR Analytics**

HR Analytics is een containerbegrip. Bij HR Analytics gaat het om het samenspel tussen alles wat met rapportages, (management)informatie, big data, dashboards, business intelligence, kpi's, data-management, datakwaliteit en gegevens rondom HR te maken heeft en hoe deze onderwerpen waarde toevoegen aan de organisatie. Daarbij wordt waarde gecreëerd door antwoorden te geven op basis van informatie, zodat HR en het management betere sturing kunnen geven aan de organisatie. HR Analytics helpt om deze antwoorden op een efficiëntere en effectievere manier te verkrijgen. Van de operationele data in HR en aanverwante systemen tot en met de kubussen en aggregaties in de datawarehouses en rapportagesystemen. Kortom: HR Analytics is het samenspel van business, HR en IT.

*Figuur 1*



HR Analytics speelt op alle niveaus van de organisatie. Zoals bekend hebben strategische, tactische en operationele niveaus in de organisatie elk hun eigen inzichten nodig. Wat nog steeds in veel organisaties wordt gezien, is het ontbreken van de informatie die is afgestemd op het juiste niveau. Een senior manager op strategisch niveau moet niet ongevraagd worden lastig gevallen met lijsten en details. Informatie moet waarde toevoegen aan de data. De informatie die op strategisch niveau wordt gerapporteerd, moet aansluiten op de kpi's en overzichten die op strategisch niveau worden gebruikt om de organisatie aan te sturen. Die tactische informatie moet op zijn beurt weer aansluiten en onderbouwd zijn met rapportages en overzichten waarmee de operationele bedrijfsvoering kan worden uitgevoerd.

Een voorbeeld van het verschil tussen data en informatie is figuur 2 hieronder.

*Figuur 2*

---

A	F	G	J	I	Y	O	U	S
T	E	R	X	A	N	I	T	E
R	J	F	C	A	N	K	E	P
M	V	X	P	N	Z	A	E	T
A	O	T	M	A	K	E	N	G
F	I	E	V	N	B	Q	Z	E
G	Y	M	O	R	E	W	A	B
J	S	S	P	D	T	Y	E	Z
I	X	P	R	O	F	I	T	A

---

Dit soort puzzels zijn bij velen bekend: woorden moeten gezocht worden in een brij van letters. HR Analytics is eigenlijk hetzelfde. De data is beschikbaar, bij big data in grote hoeveelheden, en wordt (veel te vaak) als platte data beschikbaar gesteld aan allerlei groepen binnen de organisatie om op te rapporteren. Dit terwijl een voorbereid rapport heel snel de informatie achter de data kan tonen en veel mensen tijd en energie kan besparen met het wiel (of rapport) opnieuw uitvinden en hierbij het gevaar lopen om definities persoonlijk te interpreteren of handmatige acties op de data uit te voeren.

Door verschillende versies van de waarheid verliest informatie zijn waarde en geloofwaardigheid en is er geen toegevoegde waarde meer voor de organisatie om het te gebruiken. Wanneer informatie waarde toevoegt en inzicht biedt in verbeterpunten of gerelateerde randgebieden, consequenties of gevolgen, zal de organisatie van de informatie toegevoegde waarde ervaren.

Om data om te zetten in informatie, die op het juiste niveau, aan de juiste mensen, in de juiste vorm en overzichten, met de juiste frequentie en de juiste mate van automatisering, beschikbaar wordt gesteld, is ICT een onmisbare factor. ICT zou theoretisch nog misbaar geacht kunnen worden in kleine omgevingen waar Excel als rapportagetool gebruikt wordt.

Op het moment dat de hedendaagse vormen van HR Analytics om de hoek komen, en zeker in het geval van big data, is ICT echter een kritisch element in het succesvol inzetten van HR Analytics. ICT zorgt voor de omzetting van data in informatie, voor het automatisch afstemmen van autorisaties op rollen en niveaus en automatische verspreiding, maar veel belangrijker nog: voor waarschuwingen en signalen gebaseerd op de informatie van de organisatie. Met behulp van ICT kan bovenstaande puzzel al snel in informatieve vorm gepresenteerd worden, zoals in figuur 3 zichtbaar is gemaakt.

Figuur 3

---

A	F	G	J	I	Y	O	U	S
T	E	R	X	A	N	I	T	E
R	J	F	C	A	N	K	E	P
M	V	X	P	N	Z	A	E	T
A	O	T	M	A	K	E	N	G
F	I	E	V	N	B	Q	Z	E
G	Y	M	O	R	E	W	A	B
J	S	S	P	D	T	Y	E	Z
I	X	P	R	O	F	I	T	A

---

Wanneer ICT op de juiste manier wordt ingezet, kan HR Analytics daadwerkelijk waarde toevoegen aan de organisatie en HR helpen zijn strategische waarde waar te maken. HR Analytics kan in verschillende vormen worden toegepast. Deze vormen worden hieronder kort toegelicht.

#### (KRITIEKE) PRESTATIE-INDICATOREN (KPI'S)

Prestatie-indicatoren meten de prestatie van een onderneming. Dat kan op het niveau van een proces tot een complete afdeling. Prestaties op een laag niveau, van een specifiek proces, kunnen meetbaar gemaakt worden met een prestatie-indicator. Je kunt aangeven of de doelstellingen van het proces gehaald worden. De doelstelling of target vormt een belangrijk onderdeel van kpi's. Een kpi meet altijd of iets goed, gemiddeld of niet goed is (groen, oranje of rood) ten opzichte van de gestelde doelstelling.

Op hoger niveau, bijvoorbeeld een hele afdeling, wordt de prestatie gemeten door middel van een kritieke prestatie-indicator (kpi). Men kan bepalen of strategische doelstellingen op hoog niveau worden behaald. Het wordt aanbevolen om gebruik te maken van het SMART-principe waarbij de kpi's Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn. Kpi's zijn van strategisch belang en bestaan vaak uit meerdere operationele prestatie-indicatoren. Hieronder volgen enkele voorbeelden van dergelijke factoren voor elk van de vier succesfactoren die zijn benoemd voor duurzame inzetbaarheid.

##### *Meetbare betrokkenheid*

Medewerkerstevredenheid en vertrek van medewerkers geven een beeld van de betrokkenheid van de medewerkers. Door middel van een prestatie-indicator kan het percentage tevreden medewerkers worden weergegeven, waarbij ook gekeken kan worden naar de hoeveelheid medewerkers die de organisatie zouden aanbevelen aan anderen. Wat is het vertrekpercentage, groeit dat percentage? En is dat gewenst, of zit het percentage onder of boven het doel?

##### *Meetbare organisatie*

Door het uitvoeren van leiderschapstesten krijgt de onderneming inzicht in welke type leiders men in huis heeft. Is er een goede balans tussen autoritaire of juist meer instruerende leidinggevers, past die verdeling niet alleen goed bij de onderneming, maar ook bij de visie

en strategie? Persoonlijkheidstesten geven inzicht in de sterke punten van een leidinggevende, maar ook hoe hij leiding geeft en hoe hij met leiding omgaat. Door dat op een hoger niveau te bekijken, kun je kijken naar teamsamenstellingen. De leidinggevende leert de medewerkers beter kennen en kan zijn gedrag daarop afstemmen. Het wordt prettiger om samen te werken.

Een ander voorbeeld van een kritieke prestatie-indicator is het aantal managers en werknemers. Aan hoeveel werknemers geeft een manager gemiddeld gezien leiding? Is de ratio te hoog of te laag? Geldt dat voor specifieke afdelingen of werknemersgroepen, of het niveau? Is er een correlatie tussen de werknemer – manager ratio en de prestaties van een team of afdeling?

#### *Meetbare gezondheid*

Gezondheid kan meetbaar gemaakt worden door middel van verzuimrapportages en indicatoren. Verzuimcijfers kunnen per bedrijfs onderdeel getoond worden, per leeftijdscategorie, etc. Door middel van trendanalyses kun je een bepaalde ontwikkeling in tijd aantonen: waarom was het verzuim een jaar geleden veel lager dan nu?

Verzuimdashboards zijn een middel om te signaleren; verzuimrapportages geven het detail dat nodig is om actie te ondernemen.

Verzuim kost een onderneming veel geld. Wordt het verzuim uitgedrukt in geld, dan zal dit onderwerp nog meer aandacht krijgen. Door het gebruik van dashboards en het inzoomen op de verschillende afdelingen, kan men tot verdere inzichten komen. Een gemiddeld verzuimpercentage kan prima zijn, maar het inzoomen kan aantonen dat het op één afdeling 0% is, maar op een andere 20%. Juist door het gebruik van het Dashboard en het analyseren van de uitkomsten, krijgt men een beter beeld van de organisatie.

#### *Meetbare ontwikkeling*

Door het inzetten van prestatie-indicatoren kan inzichtelijk gemaakt worden hoeveel medewerkers op het juiste niveau zitten en welke medewerkers zich verder zullen moeten ontwikkelen om het werk op meeste optimale manier te kunnen doen. Zo kun je als target hebben dat minimaal 80% van alle medewerkers op het juiste competentie-niveau zit, of maximaal één niveau eronder. HR analytics kan inzicht geven in de toename van de competenties over de tijd heen, maar ook of ontwikkelingsplannen zijn afgerond. Hierdoor ontstaat een beter inzicht in hoeverre de organisatie zich als geheel ontwikkelt, maar ook op afdelings- en zelfs op werknemerniveau.

Een voorbeeld van een kpi is de effectiviteit en efficiency van het opheffen van het verschil tussen de beoogde en behaalde competenties van een medewerker. Deze kpi kun je opsplitsen in meerdere prestatie-indicatoren: het percentage medewerkers met een verschil tussen het beoogde en behaalde competentieniveau of hoe lang het duurt voor het verschil wordt opgeheven. Een dashboard kan de verschillende kpi's op het gebied van ontwikkeling naast elkaar zetten en de mogelijkheid geven om verder in te zoomen op werknemersgroepen of afdelingen, etc.

## SCORECARD

De (balanced) scorecard is ontstaan uit de theorie van Kaplan en Norton<sup>3</sup> waarbij zij de strategische factoren van de organisatie in kaart brengen, verdelen in vier kwadranten (Financieel, Interne processen, Klant en Leren en groeien) en hier onderliggende kpi's voor definiëren waarop de organisatie gestuurd wordt. Voor HR kunnen deze kwadranten ook worden ingevuld. Daarbij kunnen de relaties tussen kwadranten en de kpi's worden vastgesteld; de strategische relaties, verbanden en invloeden van prestatie-indicatoren worden in kaart gebracht door middel van wat Kaplan en Norton een strategiekaart noemen.

## DASHBOARDS

Het dashboard is een visuele weergave van de belangrijkste informatie die nodig is om één of meerdere doelen te bereiken. Samengevat stellen die je in staat om in een oogopslag de informatie te begrijpen. De belangrijkste functies van het management-dashboard zijn het hebben van overzicht, het inzoomen op specifieke zaken en het linken naar details. Het geeft een gestructureerde feedback over een resultaat van een proces en/of organisatie. Het management-dashboard wordt veelvuldig gebruikt om kpi's te tonen van de belangrijkste strategische onderdelen en stelt je hierbij in staat in verder in te zoomen op afdelingsniveau, of zelfs op medewerkerniveau. Het inzoomen op medewerkerniveau gebeurt door middel van rapportages.

## RAPPORTAGES

Lijstjes, rapportages, overzichten: termen die door elkaar gebruikt worden. Rapportages geven een gedetailleerd beeld van een proces, afdeling of prestatie. Ze zijn vaak de basis voor een samenvatting, weergegeven in een grafiek of draaitabel. Op basis van de beschikbare gegevens kan op operationeel actie ondernomen worden. Voorbeelden van (operationele) rapportages zijn ziektemeldingenlijsten en overzichten met afgenomen beoordelingen.

## **Praktijk**

Hieronder geven we een objectieve weergave van het praktijkonderzoek dat is uitgevoerd voor dit artikel. Het praktijkonderzoek is tweeledig uitgevoerd: door middel van een breed uitgezette enquête onder lezers van het Jaarboek Personeelsmanagement en daarnaast zijn er diepte-interviews gehouden met twee HR-professionals met een leidinggevende rol. Zowel de enquêteresultaten als de interviews zijn hieronder uitgewerkt. De interviews beschrijven de situaties en de ervaring van de geïnterviewden in de organisaties waar zij werkzaam zijn (geweest).

## ENQUÊTERESULTATEN

Om meer informatie te verzamelen, is een praktijkonderzoek uitgevoerd met behulp van een enquête met gesloten en enkele (gedeeltelijk) open vragen. De vragenlijst is ingevuld door 128 deelnemers. De volgende kengetallen geven een beeld van de samenstelling van de groep die de enquête heeft ingevuld:

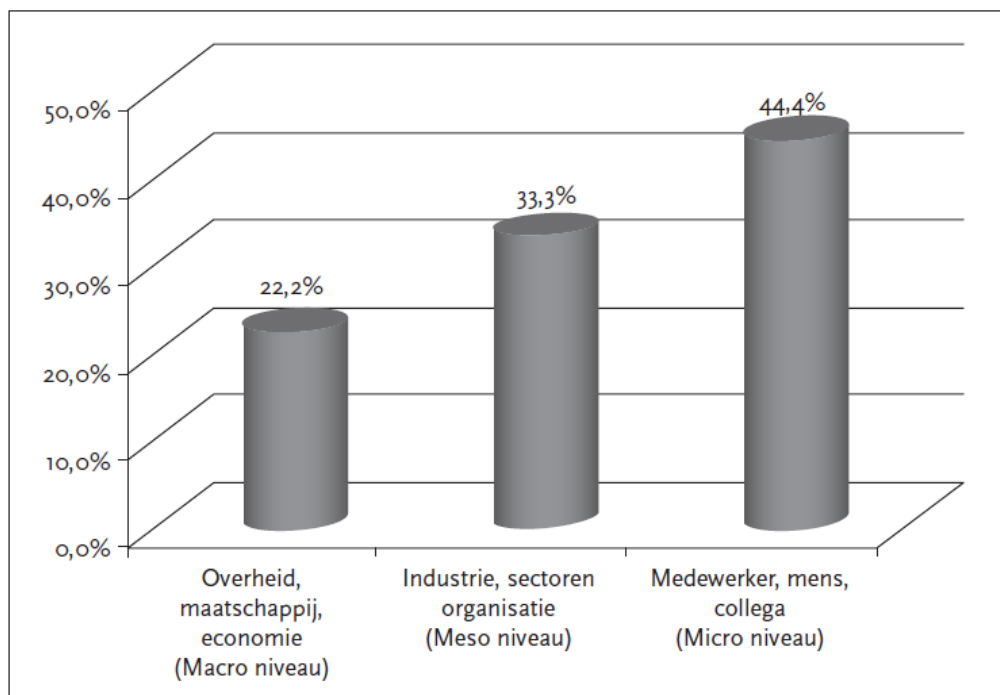
---

<sup>3</sup> Kaplan, R., Norton, D.P., *Strategie in kaart gebracht*, Amsterdam 2008

- Het overgrote deel van de mensen die gereageerd hebben, is afkomstig uit de non-profitsector of gezondheidszorg (40%); overige industrieën zijn gemiddeld met 10% vertegenwoordigd;
- 80% van de organisaties had minder dan 500 medewerkers in Nederland en geen van de organisaties was onderdeel van een internationale organisatie;
- Ruim de helft van de organisaties heeft minder dan vijf HR-medewerkers.

In de enquête zijn enkele algemene vragen gesteld over duurzame inzetbaarheid, waaronder de vraag op welk niveau de deelnemer vindt dat duurzame inzetbaarheid het meest beïnvloed kan worden.

*Figuur 4*



Hierbij geeft bijna de helft van de deelnemers aan dat duurzame inzetbaarheid het beste beïnvloedbaar is dichtbij de medewerker als collega en mens. De invloed van organisaties, sectoren en industrieën, overheid en de maatschappij worden minder invloedrijk ingeschat.

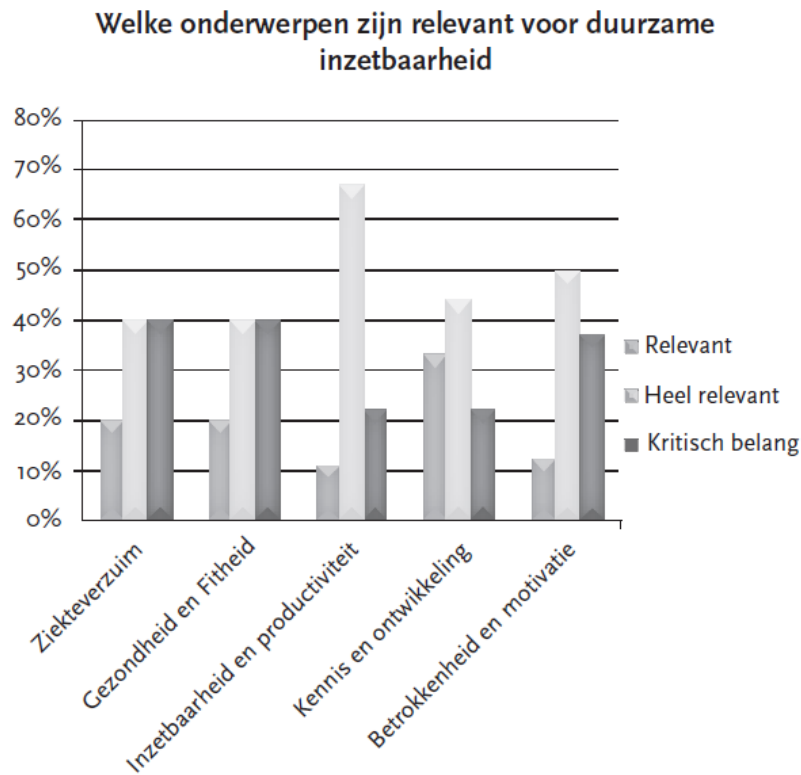
80% van de deelnemers heeft aangegeven dat hun organisatie een duurzame inzetbaarheidsscan heeft laten doen of dit nog gaat doen. Dat impliceert dat veel organisaties actief bezig zijn met het onderwerp. Dit hoge cijfer staat echter in contrast met de uitkomst op de vraag of de deelnemers een gedefinieerd beleid rondom duurzame inzetbaarheid hebben binnen hun organisatie. Hierop antwoordt 60% van de deelnemers dat ze dit niet hebben. Er wordt dus veel aandacht gegeven aan duurzame inzetbaarheid, maar het levert (nog) geen beleidsveranderingen op.

In de enquête zijn verschillende onderwerpen genoemd die van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid. Door de deelnemers is aangegeven welke onderwerpen zij belangrijk achten voor duurzame inzetbaarheid en in welke mate. Alle onderwerpen zijn minimaal gewaardeerd



als relevant. De opties “niet relevant” en “weinig relevant” zijn bij geen enkel onderwerp gekozen.

*Figuur 5*



De hoogste score wordt toegekend aan “betrokkenheid en motivatie van medewerkers” die op “heel relevant” en vooral op “van kritisch belang” hoog scoort. Dat komt overeen met de uitslag van het niveau van invloed, wat ook op persoonlijk niveau moet plaatsvinden.

Op de tweede plaats wordt een hoge score gegeven aan “ziekteverzuim, gezondheid en fitheid van medewerkers”. Uit de enquêteresultaten wordt zichtbaar dat 60% van de deelnemers actief zorgt voor fitnessmogelijkheden, -kortingen of bijvoorbeeld fietsplannen voor medewerkers.

Het derde onderwerp dat hoog scoort, is “inzetbaarheid en productiviteit van medewerkers”. Deze productiviteitskant van duurzame inzetbaarheid kan op microniveau worden beïnvloed, bij de medewerker zelf. De laagste score wordt toegekend aan “kennis en persoonlijke ontwikkeling”, waarbij het over de persoon achter de medewerker gaat. Dit is in overeenstemming met de uitslag op de vraag: “Heeft uw organisatie inzicht in de persoonlijkheidskenmerken van medewerkers door middel van testen die hiervoor beschikbaar zijn, zoals MBTI, DISC, De Caluwé-kleuren theorie of anders?”. Hierbij geeft 75% aan deze niet te gebruiken of in te zetten of niet van het bestaan af te weten.

De vragen in de enquête waren zowel technisch als functioneel van aard. Het blijkt dat 60% van de deelnemers meerdere HR-systemen heeft, ofwel gesplitst over meerdere locaties van de organisatie of als gevolg van meerdere leveranciers van bijvoorbeeld talentmanagement/recruitment. Deze input is van belang voor meetbare HR aangezien meerdere bronsystemen

het complexer maken om informatie samen te voegen en te combineren. Vervolgens geeft slechts 20% van de deelnemers aan een centrale datawarehouse of dataverzameling te hebben voor HR-data en -informatie.

Het tweede deel van de enquêteresultaten heeft betrekking op HR Analytics. De implementatiegraad van HR Analytics bij de deelnemers blijkt 60% te zijn. Hiervan heeft 40% alleen rapportages tot zijn beschikking en 20% maakt tevens gebruik van kpi's. Uit het resultaat van de vraag om aan te geven welke onderwerpen beschikbaar zijn via rapportages, kpi's of dashboards, werd het volgende beeld duidelijk:

*Figuur 6*

---

Onderwerp	Score
Ziekteverzuim	100%
In- door- uitstroom	77%
Medewerkertevredenheid	77%
Demografisch (headcount/FTE, leeftijden)	60%
Planning en forecasting	60%
Performancemanagement	20%
Benchmarking	20%
Talentmanagement	0%
Duurzame inzetbaarheid	0%

---

De scores voor ziekteverzuim en medewerkertevredenheid geven aan dat er veel deelnemers zijn die meten op die onderwerpen. Dit komt overeen met de onderwerpen die van belang worden geacht voor duurzame inzetbaarheid.

Het valt op dat talent-management en duurzame inzetbaarheid niet meetbaar gemaakt worden en 0% scores. Dat is opvallend, omdat deze onderwerpen de laatste tijd in het HR-vakgebied veel aandacht hebben gehad. Hierop wordt dus niet gemeten of de gegevens zijn niet beschikbaar. Het is jammer dat deze gegevens niet worden gerapporteerd; verderop in dit hoofdstuk geven we daarvoor enkele handreikingen, hints en tips.

Bij 50% van de deelnemers is HR Analytics afgestemd op de strategie van de organisatie. Bij 60% zijn de definities en begrippen rondom HR-rapportages en meetinstrumenten niet beschreven en bestaat er geen uniformiteit.

## INTERVIEWS

Er zijn twee personen geïnterviewd. Deze personen hebben ervaring als HR-professional in internationale organisatie en vervullen een leidinggevende functie. Zij hebben beide een bedrijfskundige achtergrond of volgen actief onderwijs. Hieronder worden de interviews in korte verslagen beschreven.

## INTERVIEWVERSLAG 1

Duurzame Inzetbaarheid, dat is een modeterm! Wat is duurzame inzetbaarheid? De volgende statements worden door de geïnterviewde ingenomen:

- Het mogelijk maken voor medewerkers op hun eigen (kennis)niveau te werken en te doen wat ze leuk vinden;
- Het is niet alleen dat je mensen tot hun 70<sup>e</sup> wil laten werken, het is een keuze van de werknemer;
- Gelukkig zijn in het leven, met een goede work-life balans. Er is geen strikte scheiding tussen werk en privé meer.

De werkfilosofie van een medewerker en de organisatie is van belang; wat een werknemer wil en wat het bedrijf biedt, sluit niet altijd naadloos op elkaar aan. Als bedrijf faciliteer je de werknemer zodanig dat dit past bij de bedrijfsfilosofie. Dit vindt op individueel niveau plaats en is van persoonlijke aard. Begeleiding en coaching van de medewerkers is hierbij heel belangrijk.

Ziekteverzuim, kennis en ontwikkeling van medewerkers wordt door de geïnterviewde als heel relevant voor duurzame inzetbaarheid gezien. Gezondheid en fitheid, inzetbaarheid en productiviteit en betrokkenheid wordt als relevant beschouwd voor duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid wordt vooral beïnvloed op meso- en microniveau: de organisatie maakt keuzes, maar het verschil maken doe je vooral op medewerkerniveau.

Het middenmanagement moet aandacht hebben voor duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Hierbij wordt het personeelsbeleid uitgevoerd door het middenmanagement en moet het middenmanagement training en ondersteuning krijgen van HR. Hierbij is het van belang dat managers onderling over zaken discussiëren en elkaar aanspreken. Na de training kan dan inzicht ontstaan waar de leemtes zijn op bepaalde onderwerpen en waar extra aandacht voor nodig is.

### *Meetbaarheid van duurzame inzetbaarheid*

Duurzame inzetbaarheid is niet altijd in concrete cijfers uit te drukken, vaak is sturing op duurzame inzetbaarheid een ‘Fingerspitzengefühl’. Concrete cijfers zijn:

- Ziekteverzuim in aantal dagen
- Ziekteverzuim in aantal interventiegesprekken

Dit zijn zeer belangrijke cijfers. Over de oorzaak is moeilijker te rapporten, omdat de medewerker niet verplicht is om de oorzaak aan te geven. Wat je vaak ziet is dat HR te veel bezig is met de “zachte kant” en zichzelf meer ziet als coach en ondersteuner. Er is weinig gevoel voor cijfers en de bedrijfskundige kant is onderbelicht. HR zou de business beter moeten begrijpen en het lijnmanagement faciliteren, waarbij cijfermatig inzicht essentieel is. Een aandachtspunt hierbij is dat HR vaak het middel belangrijker vindt dan het doel. Een voorbeeld hiervan is een beoordelingsronde: het gaat niet om het beoordelingsstelsel en de voortgang op zich, maar om het feit dat er een goede beoordelingsronde plaatsvindt en mensen de juiste beoordeling krijgen.

De geïnterviewde geeft aan dat HR en de directie in zijn organisatie verantwoordelijk zijn voor het beleid rondom duurzame inzetbaarheid. Er is geen algemeen gedefinieerd beleid rondom duurzame inzetbaarheid, maar op deelgebieden die onder duurzame inzetbaarheid vallen zijn wel regels en doelstellingen. Er is overwogen om een duurzame inzetbaarheid-scan

te laten uitvoeren. Binnen de organisatie wordt niet actief gecommuniceerd over onderwerpen rondom duurzame inzetbaarheid.

Er zijn in de organisatie geen persoonlijkheidskenmerken inzichtelijk. Er wordt door de geïnterviewde aangegeven dat het beschikken over persoonlijkheidskenmerken zeer waardevol zou zijn voor HR.

Fitheid en gezondheid worden momenteel niet extra ondersteund of bevorderd door de organisatie. Dat staat wel op de agenda en is besproken met de OR.

Er wordt gebruik gemaakt van HR-rapportages. Meetbare HR-cijfers zijn echter niet gerelateerd aan de strategische doelstellingen van de organisatie. De strategie is hiervoor niet concreet genoeg. Daarnaast is er een data-kwaliteitsprobleem, waardoor de data niet bruikbaar is.

Het ziekteverzuim is inzichtelijk gemaakt door middel van kpi's en rapportages. Daarnaast is informatie beschikbaar over de volgende onderwerpen:

- Medewerkertevredenheid (rapportages)
- In-, uit- en doorstroom percentages (dashboards)
- Demografische cijfers (rapportages)
- Talent-managementontwikkeling (dashboards en rapportages)
- Beoordelingsmanagement (dashboards en rapportages)
- Planning en forecasting (rapportages)
- Benchmarking-cijfers worden niet inzichtelijk gemaakt en ook duurzame inzetbaarheid is niet meetbaar gemaakt.

Er is geen uniformiteit in de HR-begrippen en -definities. Deze begrippen zijn niet beschreven of vastgelegd. Er worden meerdere HR-systemen gebuikt per organisatie-onderdeel (landen) en voor verschillende HR-processen (talent, performance, tijdschrijven). Wel wordt er gebruik gemaakt van een HR Analyticssysteem. Informatie en data van andere bedrijfsprocessen worden echter niet verzameld in één centraal systeem.

Als laatste komt aan orde hoe, in de ideale wereld, een dashboard voor duurzame inzetbaarheid eruit zou zien. Hierbij noemt de geïnterviewde de volgende onderwerpen:

- Ziekteverzuimcijfers
- Trainingsniveau van medewerkers (aantal uren getraind)
- De voortgang en scores vanuit de beoordelingscyclus
- Medewerkertevredenheidscijfers
- 360% feedback inzichtelijk
- Bottom up beoordelingscijfers
- Resultaten van persoonlijkheidstesten

## INTERVIEWVERSLAG 2

### *Duurzame inzetbaarheid*

Het interview begint met een open vraag: wat is duurzame inzetbaarheid? Duurzame inzetbaarheid, dat is mensen zolang mogelijk productief aan de slag houden. Het gaat er niet alleen om dat mensen zo lang mogelijk actief blijven, het gaat om de kosten en de baten. De werknemer kost geld, je moet hier ook iets voor terug krijgen.

### *Afhankelijk van sector*

Hoe je met duurzame inzetbaarheid omgaat is ook afhankelijk van de sector waarin de onderneming actief is. Het voorbeeld van de steigerbouw wordt genoemd. Hier heb je te maken met fysieke belasting en alles wat daar bij komt kijken. In andere sectoren zal de geestelijke, mentale gezondheid een grotere rol spelen.

### *Gericht op de positie, blijf evalueren*

Je moet blijven evalueren. Bij een oudere werknemer kan de belastbaarheid afnemen terwijl het salaris minimaal gelijk blijft. Men zou zich meer moeten richten op de positie. Blijf kijken of iemand nog op de juiste positie zit, kan de werknemer dit nog wel aan?

Om te weten of werknemers nog op de juiste positie zitten heb je een aantal grootheden nodig om te kunnen meten. Daarnaast heb je ook informatie over de individuele medewerker nodig om het juiste beeld te krijgen.

### *Duurzame inzetbaarheid, duurzaam ondernemen*

Duurzaam heeft te maken met duurzaam onderneming. De werknemer is tenslotte het belangrijkste bezit van de onderneming. Ziekteverzuim, gezondheid, fitheid, betrokkenheid en maatschappelijk onderneming zijn belangrijke onderwerpen voor duurzame inzetbaarheid.

Inzetbaarheid en productiviteit zijn zelfs van kritisch belang. Kennis en ontwikkeling van de medewerkers worden minder belangrijk gevonden, maar zeker nog wel relevant. Ontwikkeling ligt met name bij de medewerker zelf. De onderneming moet faciliteren, zij voert gesprekken met de medewerker en heeft een vitaliteitsmeter. De onderneming moet signaleren wanneer het ergens fout dreigt te gaan.

### *Niveau van beïnvloeding*

Op welk niveau wordt duurzame inzetbaarheid het meest beïnvloed? Duurzame inzetbaarheid wordt het meest beïnvloed op microniveau (de medewerker). Op mesoniveau moet men ondersteuning bieden door het gevoerde beleid. Op macroniveau wordt duurzame inzetbaarheid minder beïnvloed.

### *Beleid*

De organisatie is nog in de opstartfase van het definiëren van een beleid rondom duurzame inzetbaarheid. Er wordt gekeken naar preventie, maar het staat nog in de kinderschoenen. Er is een vitaliteitsscan gedaan. Deze is aangeboden door de zorgverzekeraar, met de resultaten is echter weinig gedaan. HR is verantwoordelijk voor het beleid rondom duurzame inzetbaarheid en de lijnmanagers voeren het beleid uit.

### *Duurzame inzetbaarheid, een hype?*

Duurzame inzetbaarheid is geen hype. Het is altijd al belangrijk geweest, echter heb je nu steeds meer argumenten om de CEO te overtuigen, het is nu pure business geworden, het komt niet alleen meer voor vanuit een bepaalde overtuiging. Antwoorden zijn vereist op de langdurige inzetbaarheid vragen.

### *Communicatie over duurzame inzetbaarheid*

Er wordt maandelijks gecommuniceerd over duurzame inzetbaarheid. Dit zijn artikelen in een medewerkerblad, zodat zij op de hoogte blijven wat er speelt. Dit gaat men name over gezondheid.

### *Persoonlijkheidskenmerken*

De persoonlijkheidskenmerken worden gemeten door middel van de onderzoeksmethode PI (Personality Index). Hier meet men de medewerker op vier kenmerken:

1. structuur;
2. dominantie;
3. extraversie;
4. verandering.

Bij punt 4 wordt gekeken of de medewerker liever repetitief werkt wilt, of juist houdt van verandering in zijn werk. Daarnaast worden er intelligentietesten uitgevoerd en de OPQ-test.

### *Ondersteuning gezondheid en fitheid*

De organisatie ondersteunde de fitheid en gezondheid van medewerkers door het aanbieden van een fietsplan en hardloopevenementen (Dam tot Damloop). Daarnaast door het maximale te halen uit de services van de ziektekostenverzekeraar zoals dieetkosten. De organisatie is hiermee gestopt omdat het niet werkte.

### *HR Analytics*

De organisatie heeft geen HR Analytics ingevoerd. Er zijn wel verzuimrapportages. Deze zijn statisch en kunnen niet aangepast worden. Het is niet altijd aan te geven of de meetbare cijfers te koppelen zijn aan de strategische doelstellingen van de organisatie. HR voegt wel degelijk waarde toe aan de organisatie, anders kan men er maar beter mee stoppen. Je kunt dit doen door zaken meetbaar te maken. HR moet optreden als businesspartner. Ze hebben soms nog te weinig kaas gegeten van cijfers. Ze moeten in staat zijn een simpele businesscase te onderbouwen. Je ziet wel dat het omgaan met cijfers steeds beter gaat.

Het ziekteverzuim percentage, medewerkerstevredenheid en beoordelingscijfers zijn inzichtelijk gemaakt door middel van dashboards en rapportages. Benchmark-informatie is beschikbaar via rapportages. Duurzame inzetbaarheid is meetbaar gemaakt. Dit doet men zelf door middel van Excel.

Niet in alle gevallen is er uniformiteit aangebracht in HR begrippen en definities, door verschillen in de landen en wetgeving is dit soms lastig. De HR-data wordt in verschillende systemen vastgelegd, een apart systeem per proces (talent, performance, tijdschrijven). De analytische data is niet altijd even goed beschikbaar. In veel gevallen wordt er een datadump aangeleverd waar je zelf de benodigde informatie uit moet halen.

### *Het ideale duurzame inzetbaarheidsdashboard*

In het ideale duurzame inzetbaarheidsdashboard zijn de volgende kengetallen inzichtelijk:

- doorstroom percentage;
- leeftijdsontwikkeling;
- opleidingen;
- verzuim;
- risico's (WIA-kosten);
- engagement en vitaliteit;
- productiviteit / kosten ratio.

## PRAKTIJKCONCLUSIE

De enquêteresultaten en de interviews geven weer dat de meningen over duurzame inzetbaarheid uiteenlopen. De interviews geven hierbij al twee beelden: een meer organisatiegerichte aanpak die wel op medewerkers moet worden afgestemd, tegenover de meer persoonlijke en medewerkerkant.

De enquêteresultaten geven een beeld waarbij er nog veel mogelijkheden tot verbetering zijn. Veel cijfers worden nog niet of slechts gedeeltelijk gemeten en de dataverzameling gebeurt in de meeste gevallen niet in een centraal systeem. Daarbij vinden hoogstwaarschijnlijk meerdere handmatige acties plaats voordat data is omgezet in informatie.

Tot slot: de enquêteresultaten geven een tegenstrijdig beeld, namelijk dat kennis en persoonlijke ontwikkeling voor duurzame inzetbaarheid als minst relevante onderwerpen gezien worden. Dit in combinatie met het antwoord op de vraag op welk niveau duurzame inzetbaarheid het beste kan worden beïnvloed, microniveau, dicht bij de medewerker, levert vraagtekens op. Dit soort vragen en tegenstrijdigheden moet onderzocht worden voordat beleid wordt vastgesteld.

### **Aanpak en aanbevelingen**

Wanneer de onderdelen van duurzame inzetbaarheid die van strategisch belang zijn, in kaart gebracht worden en vervolgens de juiste kpi's benoemd worden, is de eerste stap richting meetbare inzetbaarheid gemaakt. Er is een kader en begrip geschetst voor wat duurzame inzetbaarheid voor de organisatie behelst. Het is hierbij ook van belang dat in kaart wordt gebracht op welke onderdelen de organisatie zich *niet* wil richten rondom duurzame inzetbaarheid, zodat deze vragen en onzekerheid in de organisatie in een later stadium niet tot ruis leiden.

In veel organisaties is de data of informatie die – zoals blijkt uit het praktijkonderzoek- als essentieel wordt gezien voor duurzame inzetbaarheid, al beschikbaar. De kwaliteit van de data moet op orde zijn: goede data is uiteindelijk de basis voor de bruikbare rapportages, (kritieke) prestatie-indicatoren en dashboards. Wanneer cijfers en rapportages niet kloppen zullen ze niet gebruikt worden en erger nog: de geloofwaardigheid van HR-informatie zal afnemen waardoor de toegevoegde waarde van HR voor de business ook afneemt.

Hulpmiddelen zoals dashboards, kpi's en rapportages maken het mogelijk om de informatie vanuit meerdere oogpunten te analyseren, conclusies te trekken en actie te ondernemen. Eenvoudig de huidige verzuimcijfers combineren met medewerkerstevredenheid en inzetgegevens is niet hetzelfde als het meetbaar maken van duurzame inzetbaarheid, omdat er meer wordt verstaan onder duurzame inzetbaarheid.

Een implementatie van HR Analytics, ondersteund door IT, kan ervoor zorgen dat HR zijn toegevoegde waarde kan waarmaken en kan zorgen voor meetbare duurzame inzetbaarheid.

Na de eerste stap is het van belang om de toekomstige waarde en continue toegevoegde waarde zeker te stellen door niet alleen de kpi's te definiëren, maar deze ook in relatie met elkaar te brengen door middel van een strategiekaart.

Een voorbeeld van een strategiekaart voor medewerkerstevredenheid: wanneer de medewerkerstevredenheid zakt, zal mogelijk het ziekteverzuim toenemen en de productiviteit dalen. Als productiviteit daalt, kunnen activiteiten niet op tijd of binnen budget opgeleverd worden en komt de eindoplevering voor klanten in het gevaar. Dit levert op zichzelf weer een gevaar op voor klanttevredenheid die direct in verband staat met toekomstige omzet en winstverwachting.

---

Wanneer de kpi's zijn gedefinieerd kunnen ze in een rapporteerbare vorm worden omgezet. Dat kan via dashboards, rapportages of scorecards. Het is daarbij van groot belang ervoor te zorgen dat niet alleen de KPI zelf inzichtelijk is, maar ook enkele levels ingezoomd kan worden op de onderliggende informatie.

Een voorbeeld hiervoor is een uitstroompercentage. Een organisatie die 5% uitstroom heeft hoeft zich geen grote zorgen over die kpi te maken. Wanneer echter één niveau lager echter zichtbaar wordt dat in één afdeling het percentage 40% is en in een andere afdeling 0,4%, dan blijkt het totaal dus niet zo rooskleurig als het lijkt. "Dan sta je met een hand in de vriezer en de andere hand in de oven, terwijl je lichaam een normale temperatuur heeft"<sup>4</sup>. Door op één of twee niveaus te kunnen inzoomen wordt inzichtelijk hoe de KPI is opgebouwd.

De volgende stap is het voorzien van de tactische niveaus van de organisatie van standaard rapportages die aansluiten op de kpi's en inzicht verschaffen in de informatie achter de kpi's. Met deze rapportages kunnen de processen en operationele resultaten uit de organisatie worden gemonitord en zijn standaard de eerste analyses te maken op achterliggende data en uitkomsten van de kpi's. In het geval dat kpi's resultaten vertonen die een dieper onderzoek vragen, kunnen ad-hoc analyserapportages uitkomst bieden. Deze rapportages kunnen, afhankelijk van hoe de organisatie zijn informatiemanagement heeft ingericht, worden gecreëerd door de managers zelf of aangevraagd worden bij een centrale afdeling.

Op basis van de analyserapportages worden de antwoorden gegeven op vragen die de KPI-resultaten aan het licht brachten. Deze vorm van het gebruik van informatie en standaardrapportages heeft een verhoogde efficiency en effectiviteit als gevolg. Er wordt niet continu met data gewerkt en de informatie wordt verschaft als dat nodig is. Er wordt alleen naar analyserapportages gekeken wanneer dit echt noodzakelijk is en de standaardrapportages geen uitkomst meer bieden. De hoeveelheid werk om (continu) rapportages te maken neemt hiermee sterk af.

De laatste stap in het structureren van HR Analytics is de aansluiting van de tactische standaardrapportages naar operationele inzichten en details. Wanneer de operatie wordt aangestuurd om meer te kijken naar de antwoorden in de informatie, en niet steeds nieuwe rapportages hoeft te creëren, kan de organisatie trends gaan ontdekken en daarop sturen.

---

<sup>4</sup> Matthew Hanwell – HR Technology, Collaboration and Social Media Professional, NGA



Wanneer deze stappen voor de structurering en opzet van HR Analytics zijn genomen, kunnen de vervolgstappen met ICT gezamenlijk ingezet worden. Hierbij gaat het om het kiezen van het juiste rapportagesysteem en /of de rapportages en kpi's te bouwen en implementeren.

## **Conclusies en aanbevelingen**

Wanneer de theorie over duurzame inzetbaarheid en Analytics gecombineerd worden met de praktijkinformatie uit de enquêteresultaten en de interviews, kan een aantal zaken geconcludeerd worden. Deze conclusies, aangevuld met aanbevelingen, volgen onderstaand.

### *Begin bij de basis*

Zowel de enquêteresultaten als de interviews laten zien dat veel HR-cijfers, waaronder ook de onderwerpen die als belangrijk worden gezien voor duurzame inzetbaarheid, in veel organisaties op dit moment nog niet inzichtelijk zijn. Dat is een onderdeel van de basis. Het is van belang om te zorgen voor een centrale verzameling van data en de definitie en begrippen vast te leggen en duidelijk te omschrijven en communiceren binnen de organisatie. Het helpt als iedereen over hetzelfde praat.

### *Van strategie tot operatie*

Wat ga je meten? Welke rapportages ga je opzetten? Dit zijn korte eenvoudige vragen die niet altijd makkelijk beantwoord kunnen worden. Per organisatie is dat verschillend. Van belang is hierbij in ogenschouw te nemen welke waarde HR aan de organisatie toevoegt en toe wil voegen aan de business. Het afstemmen van HR-beleid op de strategie en daarbij te zorgen voor de cijfers die dit ondersteunen kan hierbij een grote stap zijn. Van belang is weer om te zorgen voor de afstemming van, zoveel mogelijk standaard, rapportages die van strategisch tot operationeel niveau op elkaar aansluiten en het inzicht bieden dat bij de niveaus hoort.

### *Vormen, soorten en kleuren*

Hoe de cijfers worden gerapporteerd is een keuze, maar zorg dat het breed gedragen en uniform gebruikt wordt. Het gebruik van kpi's vraagt om doelstellingen en het gebruik van analyserapportages vraagt om training en opleiding van mensen in de manier of tools waarop dat gebeurt. Elk onderwerp heeft zijn eigen plus- en minpunten.

### *Toekomstvast*

Als deze stappen zijn gezet en de cijfers meetbaar zijn, gaat het pas echt starten. Dan komen de efficiëntie en effectiviteit op gang. Binnen een organisatie zal al snel duidelijk worden dat wanneer antwoorden worden gevonden, er ook meer vragen ontstaan. Door inzichten in trends en uitkomsten van analyses te leren gebruiken in de aansturing van de organisatie, kan men verbeteringen doorvoeren op de juiste onderwerpen.

Een goede implementatie van HR Analytics gaat niet over één nacht ijs. De besparing in kosten, winst in efficiëntie en effectiviteit zijn echter op lange termijn nog merkbaar en daar profiteert de organisatie op meerdere fronten van.

### *Duurzame inzetbaarheid*

Uit de enquêtes en interviews wordt zichtbaar dat duurzame inzetbaarheid een containerbegrip is. Dat wordt zichtbaar doordat er verschillend wordt gekeken naar welke onderwerpen relevant zijn voor duurzame inzetbaarheid. Door dit HR-onderwerp in de HR-strategie op te nemen, te definiëren binnen de organisatie en bij die definitie de juiste doelstellingen en

meeteenheden op te nemen (zoals bijvoorbeeld genoemd onder het onderwerp kpi's) wordt het onderwerp concreet en kan de meting starten.

Wat uit alles duidelijk wordt, is dat duurzame inzetbaarheid veel aandacht geniet en dit ook verdient. De wereld verandert, technologie ontwikkelt zich razendsnel en economische tijden hebben veel invloed. Het loont voor organisaties en medewerkers om duurzame inzetbaarheid de juiste aandacht te geven en dat op een goede manier meetbaar te maken.

## **De auteurs**

*Sander Kloppenburg* is sinds 2007 werkzaam bij NGA waarbij hij HR Analytics projecten heeft geleid. Momenteel is Sander Kloppenburg wereldwijd verantwoordelijk voor HR Analytics & Reporting binnen NGA Cloud Transformation Services (voormalige Consulting business line) en de ontwikkeling van proposities op dit gebied. Hij is vooral werkzaam in Nederland waar hij, naast zijn functie, projecten en programma's leidt voor klanten van NGA. Sander heeft bedrijfskundige informatica gestudeerd en is sinds 2001 werkzaam op vakgebied information management en business intelligence (analytics). Naast HR heeft Sander Analytics achtergrond op Sales en Service Management. In 2011 heeft hij, naast zijn werk, zijn MBA afgerond met als specialisatie Business Information Strategy. Sander heeft een sterke focus op het verbeteren van efficiëntie en effectiviteit met behulp van HR Analytics. Hierover heeft hij ook verschillende blogs geschreven die terug te vinden zijn via <http://blog.ngahr.com>.

*Richard van 't Wout* heeft een leidende rol binnen het functionele aandachtsgebied HR Reporting en Analytics in Nederland. Hij heeft Informatica gestudeerd, is inmiddels zes jaar werkzaam op het gebied van Business Intelligence (BI) en Analytics en zit ruim tien jaar in het consultancy vak. Richard is begonnen als technisch consultant SAP HR en is vervolgens van functioneel HR consultant overgestapt naar Business Intelligence na het afronden van een SAP BI certificering. Hij heeft de laatste jaren met name gewerkt als functioneel BI consultant op internationale projecten. In 2012 heeft Richard een groot internationaal project afgerond waarbij hij vanaf het begin (het opstellen van de vereisten) tot het einde (bieden van nazorg) betrokken is geweest. Momenteel is Richard werkzaam op een project waarbij voor een internationale klant de standaard BI oplossing van NGA wordt uitgerold.