



De 8 business cases

- 1 IHC Merwede**
Gezondheidsmanagement
- 2 Balemans MKB**
Verantwoordelijkheid zo laag mogelijk op de werkvloer
- 3 SSWT/Timmerbranche**
 - 3A** Van werk naar werk
 - 3B** Sectorale ondersteuning bij scholing
- 4 Thebe thuiszorg**
Zelfstandige Teams
- 5 Woningcorporatie Beter Wonen**
 - 5A** Verlaging van de werkdruk
 - 5B** Projectie van de business case voor alle woningcorporaties
- 6 Biga groep**
Wisselen van arbodienst
- 7 Rockwool**
Scholing voor veiligheid
- 8 Business case Nederland**
Daling ziekteverzuim en stijging productiviteit

1

IHC Merwede

Gezondheidsmanagement

IHC Merwede is een globaal bedrijf met duidelijke lokale roots. Het (technisch) vakmanschap van medewerkers is een belangrijke pijler van het succes. Mensen zijn daarmee letterlijk dé belangrijkste asset van IHC Merwede. Een belangrijk thema voor het HR Service Center is het op lange termijn binden & boeien van medewerkers.



Gezondheidsmanagement is onderdeel van een geïntegreerde visie/aanpak van IHC Merwede op duurzame inzetbaarheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Daarnaast is aandacht voor veilig werken, talentmanagement en milieubewust werken. Hoewel er al verschillende losse initiatieven en beleid waren op gebied van gezondheidsmanagement is in januari 2011 formeel gestart met de aanstelling van een Gezondheidsmanager.

Doel van het Gezondheidsmanagementbeleid van IHC Merwede is om medewerkers te faciliteren om zelf hun verantwoordelijkheid te nemen voor hun duurzame inzetbaarheid. Werkgever zorgt voor bewustwording, faciliteert en organiseert. Dit omvat:

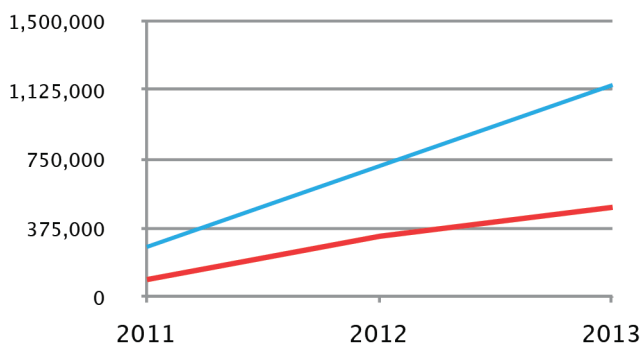
- Inrichten van een stuurgroep en opstellen Code of Conduct;
- Communicatie over belang gezondheid en het gezondheidsmanagement-aanbod; creëren van awareness;
- Het uitvoeren van Preventief Medisch Onderzoek –op verzoek van medewerker;
- Het aanbieden van individueel advies en begeleiding voor voeding & sport & lifestyle;
- Het aanbieden van groepsbegeleiding voor stoppen met roken en (aantal) sportcommissies;
- Het inrichten van fitnessruimten inclusief sport begeleiding;
- Het adviseren over aanschaf van diagnostische apparatuur bij veelvoorkomende klachten;
- Begeleiden van revalidatie van werknemers.

Succesfactor is dat deze visie (uit)gedragen wordt vanuit de top van het bedrijf. Echt commitment voor de aanpak vanuit de top dus, inclusief voorbeeldgedrag.

De Business Case voor Gezondheidsmanagement binnen IHC Merwede heeft een Netto Contante Waarde van € 532.678 en een terugverdientijd van minder dan 1 jaar

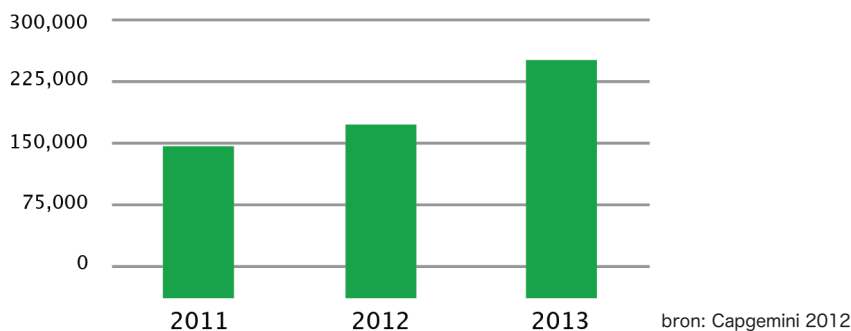
Netto Contante Waarde	€ 532.678
Terugverdientijd	< 1 jaar

Cumulatieve baten en kosten



— Cumulatieve baten
— Cumulatieve kosten

Kasstromen



Voornaamste baten

Daling van ziekteverzuim

een reductie van het ziekteverzuimpercentage op jaarbasis is bewerkstelligd door invoering van gezondheidsmanagement als onderdeel van het personeels-beleid. Gedurende 2011 is een algehele verzuimreductie van 0,25% bereikt.

De verwachtingen voor 2012 en 2013 duiden op een verzuimreductie naar 0,4% op jaarbasis. Dit leidt tot significante baten.

Voornaamste kosten

Personeelskosten Gezondheidsmanagement

kosten met betrekking tot het aannemen en inhuren van personeel (bijvoorbeeld gezondheidsmanager, medische staf, fysiotherapeut), bestaat uit salarissen en werkplekkosten.

Huisvesting

kosten gemaakt ten behoeve van huur en onderhoud van sportruimtes en -faciliteiten

Aanschaf apparatuur

kosten ten behoeve van investeringen in bijvoorbeeld fitnessapparatuur en medische apparatuur.

Kwalitatieve effecten

Verhoogde medewerkertevredenheid

door invoering gezondheidsmanagement zijn medewerkers fysiek en mentaal gezonder en heerst er een betere werksfeer.

Verhoogde productiviteit

medewerkers zijn productiever wegens verbeterde fysieke en mentale gezondheid en een verbeterde werksfeer.

Beter imago

IHC Merwede heeft een beter imago op de arbeidsmarkt door uiting van goed werkgeverschap.

2 **Balemans (MKB)**

Verantwoordelijkheid zo laag mogelijk op de werkvloer.

Bouwbedrijf Balemans in Breda is een familiebedrijf en had ten tijde van de invoering van LPS 35 werknemers in dienst. Het aannemingsbedrijf richt zich op renovatie en restauratie in de regio.

De wijze van met elkaar communiceren veranderde de afgelopen jaren sterk door de opkomst van digitale communicatie (e-mail). Directeur Jaco Balemans signaleerde dat dit betekent dat medewerkers niet altijd voldoende op de hoogte zijn van wat er allemaal speelt rondom een bouwproject. Met als gevolg mogelijke fouten en vertragingen in het project.

Traditioneel kent de bouw een top-down sturingsmodel. Met het introduceren van het Last Planner System (LPS) kiest Balemans voor een andere manier van denken en handelen binnen het bedrijf. De verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid komt zo dicht mogelijk bij de werkvloer zelf te liggen om zo de vakkennis en bekwaamheid van de medewerkers zo goed mogelijk in te zetten. Doel is een efficiënter en effectiever werkproces.



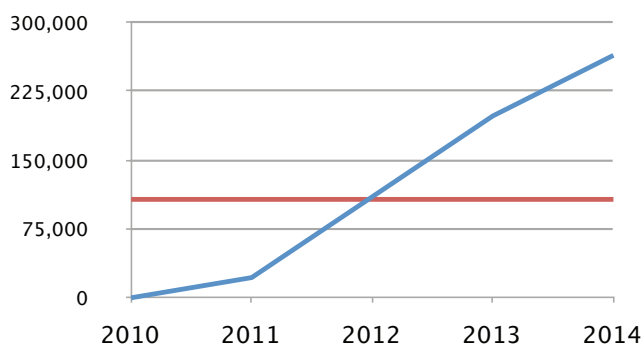
Het Last Planner System is nieuw voor de bouwsector en gebaseerd op het LEAN-gedachtegoed. Eén persoon is bij elk project verantwoordelijk voor de communicatie en het budget per project. Voor de introductie van het systeem heeft Balemans een ESF-subsidie ontvangen.

De introductie van het LPS is gestart in 2011 met een focus op het kantoor-personeel en een pilot op één van de bouwprojecten. In 2012 vindt de uitrol naar de gehele organisatie plaats.

De Business Case voor de invoering van het Last Planner System binnen Balemans heeft een Netto Contante Waarde van € 133.230 en een terugverdiertijd van 3 jaar

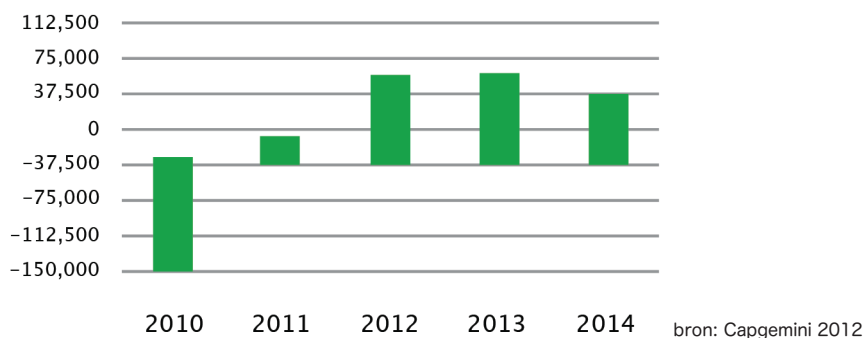
Inclusief ESF-subsidie bedraagt de NCW € 208.042 en de terugverdiertijd 2,1 jaar.

Cumulatieve baten en kosten



— Cumulatieve baten
— Cumulatieve kosten

Kasstromen



Voornaamste baten (kwantitatief)

Reductie FTE

invoering LPS leidt tot efficiëntere procesinrichting op het administratieve vlak. Op basis hiervan is minder administratieve staf benodigd en kan er bespaard worden op personeelskosten.

Voornaamste baten (kwalitatief)

Verhoogde medewerkertevredenheid

medewerkers zijn door invoering van LPS meer betrokken bij hun werk en derhalve tevredener.

Verhoogde klanttevredenheid

wegens een reductie van het aantal fouten in het productieproces zijn klanten tevredener met het afgeleverde werk.

Reductie faalkosten

een reductie in faalkosten kan worden bewerkstelligd wegens een betere administratie, efficiëntieverbeteringen en meer correcties en controles en een algehele verhoogde betrokkenheid van medewerkers.

Reductie klachten

het aantal klachten neemt af wegens efficiëntere en effectievere productie op basis van de nieuwe verantwoordelijkheden en processen voortkomend uit de invoering van LPS.

Voornaamste kosten

Externe adviseurs

de inhuur van een extern adviseur voor begeleiding van implementatieproject en opleiden van medewerkers in het LPS.

Inzet medewerkers

uren besteed door medewerkers aan knelpuntanalyse, tests implementatieplan, opstellen meetbare doelstellingen, etc.

3^A

SSWT/ Timmerbranche

Van werk naar werk

Om de malaise in de bouw het hoofd te kunnen blijven bieden, heeft een timmerbedrijf afscheid moeten nemen van 12 van haar medewerkers. Het scholings- en werkgelegenheidsfonds van de sector, SSWT, ondersteunde het bedrijf door de medewerkers direct individuele trajecten te bieden gericht op het krijgen van een nieuwe baan. De werkgever ervaart vooral kwalitatieve winst omdat het afscheid netjes en snel voor hem is geregeld voor zijn oud-medewerkers. Daarnaast zijn er financiële baten vanwege het beperken van de ontslagvergoeding.

Situatieschets en aannames

De timmerbranche als geheel zit in zwaar weer. Een timmerbedrijf in het midden van het land heeft daarom afscheid moeten nemen van 12 van de 100 werknemers. Het bedrijf heeft –als onderdeel van het sociaal plan- het scholingsfonds van de sector, SSWT, ingeschakeld om te helpen met het begeleiden van deze werknemers naar ander werk in de timmerbranche, maar ook buiten de sector. Hierdoor kon de ontslagfactor op 0,4 worden vastgesteld.

Indien dergelijke sectorale ondersteuning er niet was geweest dan had dit bedrijf als alternatief het ontslag via de kantonrechter moeten aanvragen (hypothese). De aanname is dat de ontslagfactor dan – gezien de financiële armslag van het bedrijf- op 1,0 zou uitkomen. Hierin zitten dan geen trajecten voor DI.
Kortom: het betreft een vergelijking tussen ontslag met DI-traject en ontslag zonder DI traject.

Netto Resultaat € 210.662

Input parameters

Aantal overtallige medewerkers	12
Gemiddeld aantal dienstjaren	9,8
Gemiddelde bruto jaarlijkse loonsom	€ 35.827

Output parameters

bron: Capgemini 2012

Besparing in ontslagvergoeding	€ 210.662
Kosten voor DI-traject	€ 35.000 -/-
Vergoeding van SSWT voor DI traject	€ 35.000 +/-
Netto resultaat	€ 210.662

bron: Capgemini 2012

Toelichting baten

Financiële baten

- Verschil in hoogte ontslagvergoeding in beide scenario's: hiertussen zit een factor 0,6. Op basis van de gegevens van het onderzochte bedrijf bedraagt het verschil tussen beide scenario's € 210.662.
- Vergoeding van de trajectkosten van € 35.000,- door SSWT in het uitgevoerde scenario.

Kwalitatieve baten

- De advisering/begeleiding vanuit SSWT heeft geleid tot een duidelijk gevoel van 'ontzorging' bij werkgever en medewerkers van CNV en FNV met wie het sociaal plan is ingevuld.
- Door de SSWT-trajecten kon werkgever tegemoet komen aan zijn wens voor goed werkgeverschap.

Toelichting kosten

- De kosten voor het begeleidingstraject vanuit SSWT voor 12 medewerkers bedroeg € 35.000 in het uitgevoerde scenario. In het hypothetische scenario zitten geen DI-trajecten.
- Er zijn geen significante additionele kosten gemaakt.

Financiële resultaten

Hierbij gaat het financieel primair om een eenmalige baten en kosten afweging (niet verdisconteerd, bedragen uit 2011). Deze zijn hieronder weergegeven.



Sectorale ondersteuning bij scholing

SSWT is een door werkgevers- en werknemers geleid fonds voor de Timmerindustrie, dat tot doel heeft om de ontwikkelingen in de branche te volgen, deze te vertalen naar concrete dienstverlening op terrein van scholing en werkgelegenheid voor individuele bedrijven en bijbehorende bekostiging (ontwerpen eigen regelingen en subsidies zoals ESF).

De Timmerindustrie heeft op dit moment te maken met krimp als gevolg van de economische recessie. Vanwege de vergrijzing van het huidige personeelsbestand is op termijn behoefte aan voldoende instroom om te kunnen voldoen aan de vervangingsvraag. Tegelijkertijd is de inhoud van het vak veranderd als gevolg van veranderingen in de klantvraag, het productieproces en technische ontwikkelingen. Dit resulteert in een 'vakmanschap 2.0' dat vraagt om andere competenties en vaardigheden van werknemers. Op dit moment is ruim 80% van de huidige werknemers in de branche ongeschoold.

Opleidingsaanbod omvat:

- Startkwalificatie en EVC voor ongeschoolde medewerkers.
- Professionaliseren van medewerkers (scholing naar hogere niveaus en andersoortig werk)
- Opleiden en bijscholen van huidige werknemers in de branche (vakmanschap 2.0)
- Begeleiden van werknemers bij van werk naar werk trajecten binnen en buiten de branche;

Individuele werkgevers in de timmerindustrie dragen jaarlijks bij aan het scholings- en werkgelegenheidsfonds door een afdracht over de brutoloonsum van alle medewerkers. Een deel hiervan wordt als apparaatskosten ingezet om de dienstverlening te ontwerpen en in te kopen, aanvullende bekostiging te organiseren en opleidingsproces te begeleiden (aanmelden, leverancierselectie, verantwoording gelden). Het andere deel vloeit in de vorm van subsidies terug naar de werkgevers in de branche.

De financiële baten liggen bij de individuele werkgever. Een deel daarvan is primair terug te voeren op het de dienstverlening van SSWT. Op brancheniveau zijn er alleen kwalitatieve baten.

op brancheniveau:

Behoud van voldoende mensen:

- Instroom van voldoende kwalitatief personeel voor de branche op peil houden (op termijn);
- Begeleiden van werknemers bij van werk naar werk trajecten binnen en buiten de branche;
- Behoud van 'juiste' mensen:
- Opleiden en bijscholen van huidige werknemers in de branche (vakmanschap 2.0)
- Behoud van positief imago van de branche (m.n. voor terugkeer in de branche en goed werkgeverschap door kwalificeren van ongeschoold personeel)

werkgever:

- A.g.v. schaalgrootte kunnen opleidingen tegen lagere prijzen ingekocht worden. Daarnaast worden subsidies verstrekt waardoor netto out-of-pocket kosten laag zijn.
- Multi-inzetbaar personeel → minder inwerk en recruitmentkosten
- Bij ontslag: lagere ontslagvergoeding door inzet werk-naar-werk trajecten
- Aantoonbaarheid van kwaliteit van personeel

voor de werknemer:

Meer carriere-kansen/doorgroeimogelijkheden:

- Binnen branche (ander werk en/of meer afwisseling in werk → hogere tevredenheid; hoger niveau werk → hoger salaris)
- Bij ontslag: door betere werkhervattingskansen, sneller aan het werk, kortere duur of voorkomen uitkering → vermijden van 30% loonderving bij uitkeringsituatie
- Betere werkomstandigheden → meer plezier in werk

Voor een individuele werkgever zijn er financiële baten te identificeren die samenhangen met de effectiviteit van genoten (maatwerk)opleiding zoals het programma 'Slimmer produceren', in het kader van het vakmanschap 2.0.

Vanuit algemene branche-belangen ontwikkelt SSWT scholingsdienstverlening voor individuele werkgevers en werknemers. Individuele werkgevers in de timmerindustrie dragen jaarlijks bij aan het scholings- en werkgelegenheidsfonds door een afdracht over de brutoloon van alle medewerkers.

SSWT ontvangt aanvullend ESF-subsidie die gebruikt wordt om cursuskosten te vergoeden. Bedrijf X heeft in de afgelopen periode het programma 'Slimmer produceren' van SSWT uitgevoerd. Dit scholingsprogramma bevat de volgende activiteiten:

- Uitvoeren van een Barometer- onderzoek;
- Uitvoeren van in house- trainingsprogramma gericht op productie-optimalisatie (lean) en communicatie (soft skills)
- Uitvoeren van individuele scholingstrajecten voor medewerkers (vaktechnisch en skills)

Deze scholingsactiviteiten hebben op niveau van Bedrijf X de volgende baten:

- Efficiënter productieproces: "Meer met minder"
- Terugbrengen van doorlooptijd
- Multi-inzetbaar personeel;
- Verbeterde communicatie, betrokkenheid en werksfeer

Door de subsidie vanuit SSWT zijn de netto out-of-pocket investeringskosten laag.

4 Thebe thuiszorg

Zelfstandige teams

Thebe is een zorg- en dienstverleningsorganisatie voor alle inwoners van Midden- en West-Brabant. Tot de dienstverlening behoort ondermeer kraamzorg, thuiszorg en jeugdgezondheidszorg. De fusieorganisatie Thebe zag zich geconfronteerd met toename van bureaucratie en overhead, dalende medewerkerbetrokkenheid én lagere klanttevredenheid. Het ontbreken van sociale cohesie in omvangrijke teams resulteerde in hoog verloop én dito ziekteverzuim.

In lijn met landelijke ontwikkelingen in de zorg (oa de opkomst van buurtzorg) is Thebe gestart de introductie van een nieuw organisatie-model, namelijk dat van zelfstandige teams. Thebe doet dit vanuit de visie dat de relatie tussen cliënt en medewerker centraal moet staan, omdat dát de plek is waar kwaliteit en efficiency tot stand komen.

Door medewerkers letterlijk zelf verantwoordelijk te maken voor de manier waarop de beoogde resultaten het beste kunnen worden gerealiseerd, wil Thebe de betrokkenheid van medewerkers vergroten en daarmee op langere termijn de kwaliteit en effectiviteit van de zorg borgen.



Eén van deze pilotprojecten (“koplopers”) is van april 2011 tot april 2012 uitgevoerd in de regio Oosterhout. De bestaande teams zijn omgevormd tot 10 zelfstandige teams. De uitkomsten zijn indrukwekkend: al op korte termijn gekapitaliseerd en structureel.

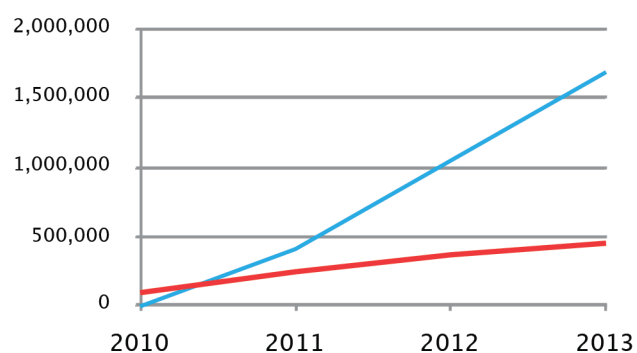
De ingezette interventies, allen gericht op het faciliteren en ondersteunen van de zelfstandige teams, zijn:

- Het (door de medewerkers zelf) in richten van de organisatie in 10 zelfstandige teams van maximaal 15 personen;
- Het aanbieden van 3 trainingen per team onder andere gericht op team-dynamiek, ontwikkeling van mate van zelfstandigheid en het aanleren van de door team gevraagde vaardigheden.
- Het ondersteunen van de teams met een teamcoach en een LEAN-coach;
- Het inzetten van het Thebe-Care , als instrument voor e-planning voor de zelfstandige teams

De Business Case voor zelfstandige teams binnen Thebe heeft een Netto Contante Waarde van € 1.098.492 en een terugverdiertijd van 1,5 jaar

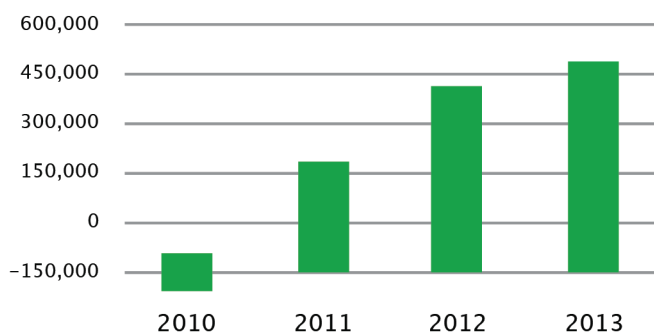
Zonder ESF-subsidie bedraagt de NCW 1,03 miljoen en is de terugverdiertijd 1,7 jaar.

Cumulatieve baten en kosten



— Cumulatieve baten
— Cumulatieve kosten

Kasstromen



bron: Capgemini 2012

Voornaamste baten

Daling van ziekteverzuim

wegens de introductie van zelfstandige teams waarbij meer verantwoordelijkheid binnen de teams is belegd, zijn werknemers meer betrokken en tevredener, resulterend in een reductie van het algeheel verzuim van ongeveer 5%

Reductie van personeelskosten

een reductie van FTE gerealiseerd door het reduceren van het aantal managers en wegvallen van planningsmedewerkers.

Voornaamste kosten

Implementatie Thebe-care

kosten gemaakt voor aanschaf en invoering e-planningsysteem voor zelfstandige teams

Verletkosten

verlaagd aantal productieve uren van medewerkers door tijd besteed aan inrichting organisatie

Team- en LEANcoaches

inhuur trainers ten behoeve van opleiding nieuw opgezette teams

Kwalitatieve effecten

Verhoogde cliënttevredenheid

betere aansluiting dienstverlening van teams op klantbehoeften

Reductie van recruitment- en inwerkkosten

verlaagd verloop van medewerkers resulterend in lagere kosten voor werving & selectie en inwerken nieuwe medewerkers

⑤^A Verlaging van de werkdruk

Beter Wonen is een woningcorporatie in Almelo en omgeving. Beter Wonen wil een dienstverlenend bedrijf zijn dat zich inzet voor goed en betaalbaar wonen en voor een leefbare, prettige woonomgeving. Bij Beter Wonen werken zo'n 100 medewerkers. Om de organisatie klaar te stomen voor de toekomst is in 2010 een re-organisatie ingezet die ondermeer heeft geresulteerd in een nieuwe structuur en nieuwe functies en taken voor medewerkers. Ook is er een nieuw managementteam aangetreden.

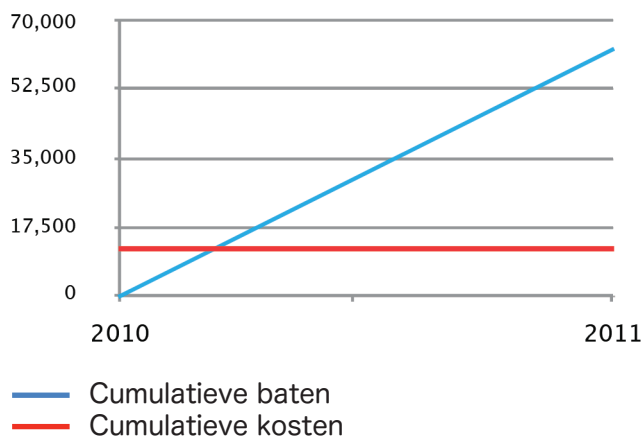
beter wonen 

Binnen de organisatie waren signalen van ondermeer de OR dat medewerkers de werkdruk als hoog ervaren. Ook de arbodienst signaleerde dit. Dit resulteerde deels in (langdurig) ziekteverzuim en een soms negatieve sfeer op de werkvloer. Dit was voor directie en P&O- aanleiding om deel te nemen aan het pilotproject 'Zo werkt het gewoon'. De volgende projectactiviteiten zijn uitgevoerd:

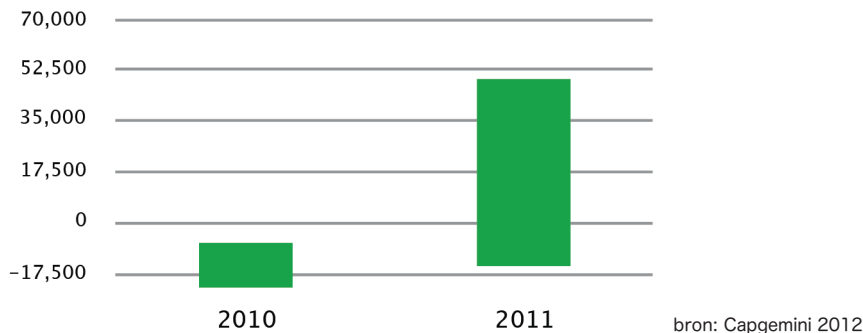
- Inrichten van projectgroep met OR-medewerker, P&O-adviseur en adviseur CSR onder leiding van directeur Beter Wonen;
- Informatiebijeenkomst alle leidinggevenden zodat zij de noodzaak voelden mee te werken;
- Informatiebijeenkomst voor de OR zodat zij hun rol als ambassadeur konden oppakken;
- Informatieverstrekking via werkoverleg en intranet aan de medewerkers zodat de respons hoog zou worden;
- Uitvoeren van vragenlijstonderzoek (nulmeting) onder alle medewerkers Beter Wonen;
- Bespreken van de resultaten met OR, management en op afdelingsniveau met betrokken management en middenkader;
- Iedere afdeling heeft vervolgens met eigen team de uitkomsten besproken, geprioriteerd en maatregelen benoemd voor plan van aanpak per afdeling;
- Train the trainer bijeenkomst door adviseur met alle leidinggevenden: bespreken overkoepelende resultaten als voorbeeld voor afdelingsniveau;
- Implementatie van de maatregelen op afdelingsniveau, variërend van timemanagementtraining tot het opnieuw beschrijven en evalueren van functies;
- 3 medewerkers hebben deelgenomen aan de gratis coaching die werd aangeboden via CSR centrum;
- Uitvoeren van effectmeting en borgen van resultaten in de lijn.

De Business Case voor verlaging werkdruk binnen Beter Wonen heeft een Netto Contante Waarde van € 47.566 en een terugverdientijd van 1,2 jaar.

Cumulatieve baten en kosten



Kasstromen



Voornaamste baten (kwantitatief)

Daling van ziekteverzuim

een algehele daling van het ziekteverzuim van 1,24% is bewerkstelligd de aanpak van werkdruk binnen woningcorporatie Beter Wonen (enige interventie).

Voornaamste baten (kwalitatief)

Verlaging ervaren last

op het onderdeel Vitaliteit/Energie tijdens het werk scoorde bij de start van het project 13% van de medewerkers een te hoge ervaren last, na afloop was dit nog slechts 4%.

Verhoogde tevredenheid medewerkers

medewerkers voelen zich meer verantwoordelijk en hebben meer invloed op eigen inzetbaarheid, resulterend in een hogere tevredenheid.

Voornaamste kosten

Begeleiding extern adviesbureau (CSR)

kosten ten behoeve van advies en begeleiding projectteams, projectleiding, coachingstrajecten, etc. (vergoeding door sociale partners buiten beschouwing gelaten).

Inzet medewerkers Beter Wonen

participatie in projectgroepen, bijeenkomsten, etc.

5^B Projectie van de business case voor alle woningcorporaties

In reactie op signalen van de arbeidsinspectie over toename werkdruk en agressie bij corporaties hebben de sociale partners (Aedes, FNV, CNV, De Unie) gezamenlijk het pilotproject 'Zo werkt het gewoon' gestart.

Van oktober 2010 tot en met maart 2012 zijn 13 projecten binnen 6 woningcorporaties uitgevoerd met twee doelstellingen:

Het verminderen van de last die medewerkers ervaren door agressie en werkdruk afgenomen van 10%;

Het verminderen van het ziekteverzuim met 0,5% per project.



De overall aanpak en methodiek voor de pilotprojecten is ontwikkeld door CSR Centrum, die de sociale partners adviseerde bij inrichting en uitvoer.

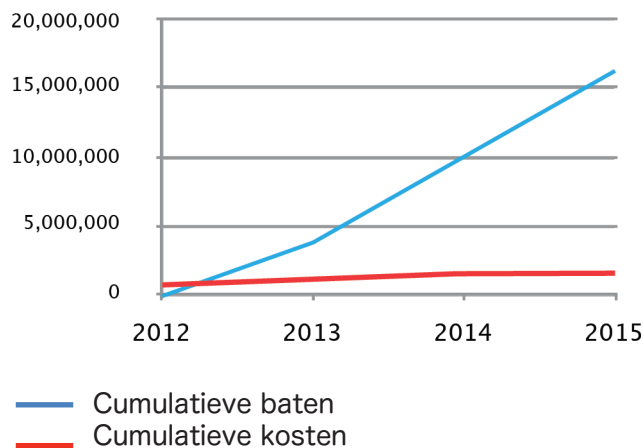
De pilotprojecten zijn volgens een vooraf ontwikkeld stappenplan uitgevoerd; de knelpunten per corporatie verschilden. Voor de projectregie stelde iedere corporatie een projectteam samen met daarin een vertegenwoordiging vanuit zowel MT, HRM als medewerkers. De aanpak was erop gericht om in eerste instantie de specifieke knelpunten rondom werkdruk bij de deelnemers aan de pilot te inventariseren én prioriteren. Vervolgens werd door management, medewerkers en CSR gezamenlijk bepaald wat relevante maatregelen zijn.

CSR vervulde een aanjaag- en coachingsfunctie gedurende de looptijd van het project.

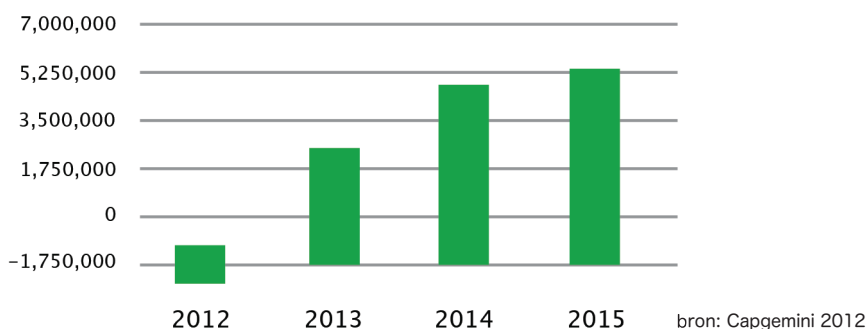
De gestelde doelstellingen voor het pilotproject zijn gerealiseerd. De sociale partners hebben daarom besloten tot een vervolgproject voor de gehele branche.

De Business Case voor de verlaging van werkdruk-programma binnen CSR heeft een Netto Contante Waarde van € 8.717.134 en een terugverdiertijd van 1,7 jaar.

Cumulatieve baten en kosten



Kasstromen



Voornaamste baten (kwantitatief)

Daling van ziekteverzuim

Aanname is dat het ziekteverzuim bij alle 200 deelnemende woningcorporaties met 0,5% per jaar tot 2015 afneemt. In 2012 doen 50 corporaties mee, in 2013 en 2014 komen daar elk jaar 75 stuks bij. Voor berekening is aangesloten bij kengetallen van Beter Wonen.

Voornaamste baten (kwalitatief)

Verlaagde ervaren last door agressie en werkdruk

op basis van de uit te voeren projecten binnen de verschillende woningcorporaties wordt een gemiddelde verlaging van de ervaren last door medewerkers van 10% verwacht.

Voornaamste kosten

Pilotproject

kosten gemaakt ten behoeve van het pilotproject binnen 13 corporaties, waaronder projectleiding & coördinatie, inrichten toolkit, communicatie & materiaal, etc.

Voorlichting

alle medewerkers binnen de corporaties dienen te worden voorgelicht, leidend tot productiviteitsderving en daaraan verwante kosten.

Extern advies (CSR)

kosten gemaakt voor inhuur adviseur, bestaand uit voorlichtingskosten en kosten adviesdesk.

⑥ BIGA Groep

Wisselen van de arbodienst

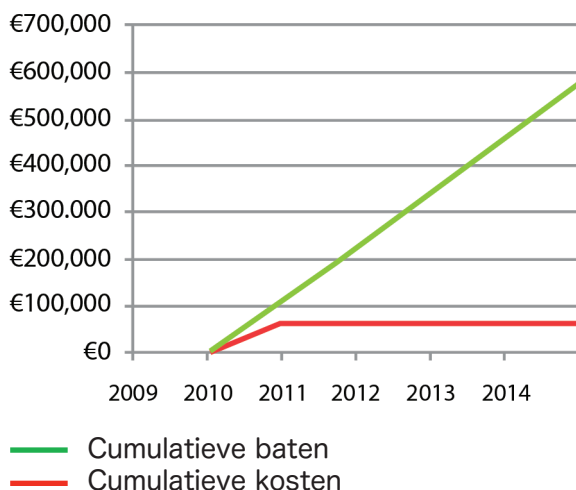
Biga Groep heeft met ingang van 1 januari 2009 de Sociale Werkvoorziening Zeist (SWZ) overgenomen. Biga Groep voert voor 5 gemeenten de Wet Sociale Werkvoorziening uit. Biga Groep had, als veel andere SW-bedrijven, een hoog ziekteverzuim. Door het inrichten van een cultuurtraject, het kiezen van een nieuwe Arbodienstverlener en het objectiveren van de ziekmelding ('wat kan iemand nog wel en op welke plek in onze organisatie') koos men voor een andere, meer zakelijke aanpak. Daarnaast is er geïnvesteerd in de rol van het management bij het terugdringen van het verzuim.

De resultaten zijn indrukwekkend!

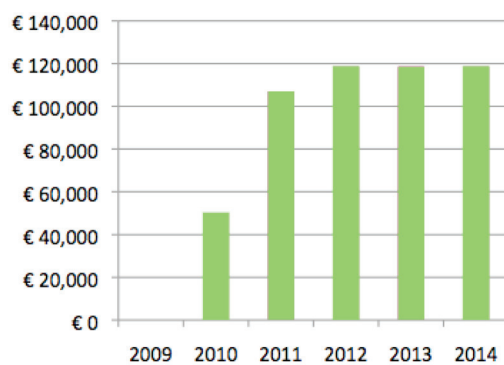


De Business Case Duurzame inzetbaarheid & verzuim voor BIGA Groep laat zien dat met minimale investering, hoge financiële waarde gecreëerd wordt

Cumulatieve baten en kosten



Kasstromen



bron: Capgemini 2012

Netto Contante Waarde € 451.623
Gewogen kostenvoet 4%

Toelichting investeringen

Vormgeven van een nieuwe cultuur gericht op verzakelijking van de werkgever-werknemer relatie en de medicalisering van werknemers; d.m.v. inhuur extern bedrijf. De kosten hiervoor bedroegen ongeveer € 60.000.

Contractering van nieuwe arbodienst en begeleiden cultuurverandering door afdeling P&O zelf. Inrichting van het nieuwe werkproces en de inrichten van de arbo-applicatie door afdeling Personeel Salaris Administratie. Deze werkzaamheden worden niet als sterk afwijkend van het normale takenpakket gezien, en daarom niet als extra kosten meegerekend.

Trainingen door de Arbodienst voor drie verschillende groepen in de organisatie.

Kosten bedroegen € 1.500 per groep, totaal dus € 4.500.

De jaarlijkse kosten voor de nieuwe Arbodienst zijn reeds meegenomen in de berekening van de baten, en hier niet apart opgenomen.

Toelichting baten

Financiële baten

- Lagere kosten arbo dienstverlening door bewuste keuze in begeleiding op afstand (in tegenstelling tot spreekuur op bedrijf), sturen op benutbare capaciteit (wat kan iemand nog wel?) en gebruik applicatie ten behoeve van verzuimmonitoring en communicatie met leidinggevende. Huidig contract loopt tot 1-1-2015.
- In het extern bedrijf is minder inhuur van tijdelijk personeel nodig om te leveren aan externe partners conform contract (niet gekwantificeerd).

Kwalitatieve baten

- Sneller oppakken van spelende zaken/ problemen als gevolg van betere communicatie
- Pro actieve benadering van verzuim: preventieve werking als ook meer gericht op wat de werknemer nog wel zou kunnen doen binnen de eigen organisatie (bijvoorbeeld binnen een van de onderdelen binnen het Intern bedrijf)
- Medewerkers waarderen transparantie en duidelijkheid in ziekmeldingproces. De sfeer op de werkvloer is verbeterd.

7 Business Case Rockwool – RockSafe en Operator

Scholing voor veiligheid

Als onderdeel van een wereldwijd cultuurprogramma van Rockwool “Rock the Globe”, is Rockwool Nederland in 2011 gestart met het programma “RockSafe” om het aantal ongevallen en bijna-ongevallen in de fabrieken terug te brengen. Het RockSafe NL-programma bestond uit een vernieuwde aanpak die erop gericht was bewustwording te creëren, medewerkers zelf de verantwoordelijkheid te geven voor veiligheid tijdens het werk en een cultuuromslag te realiseren op operationeel niveau. Een intensief opleidings- en trainingsprogramma werd op maat voor Rockwool NL gemaakt door een projectgroep bestaande uit medewerkers vanuit Operations, Health & safety, HR & Opleidingen.

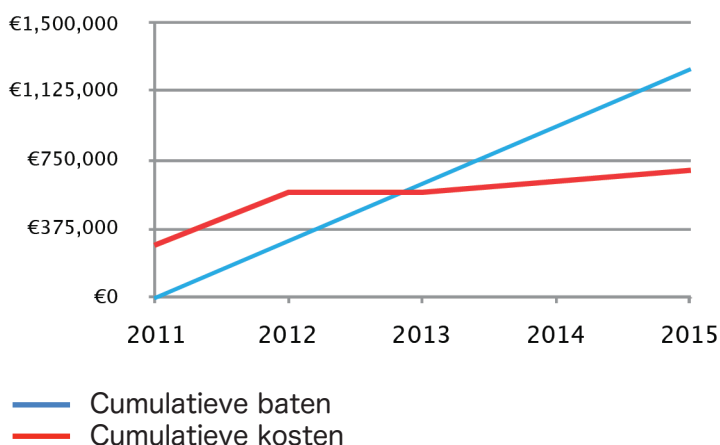


Het RockSafe NL programma bestond uit:

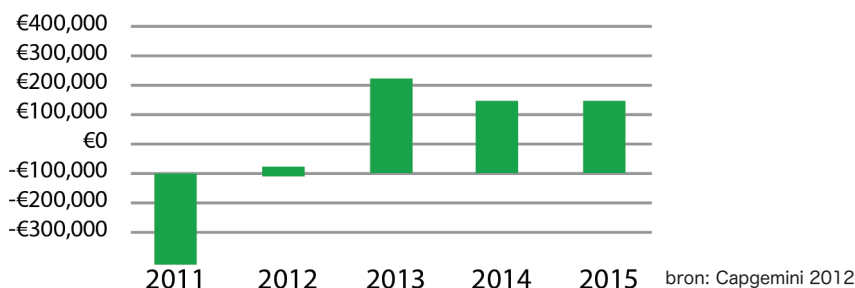
- Communicatie rondom bewustwording vanuit hoger management en staf
- Het aanstellen en opleiden van circa 60 zogenaamde safety champs binnen elk operationeel team. Deze medewerkers zijn de voorlopers in het ingezette verandertraject, nemen de andere werknemers mee in de gewenste cultuuromslag en zorgen voor de borging van de aandacht voor veilig gedrag op de werkvloer.
- Het aanstellen en opleiden van zogenaamde leading hands, die fungeren als ogen en oren van het safety & health department van Rockwool.
- Het aanbieden van de VAPRO VVI-training aan 600 medewerkers uit de operatie (deels gecompenseerd door een fiscale tegemoetkoming op basis van de Wet Vermindering Afdracht loonbelasting en premie volksverzekeringen onderwijs (WVA))

De Business Case voor het RockSafe programma binnen Rockwool heeft een Netto Contante Waarde van € 291.451 en een terugverdientijd van 2,9 jaar.

Cumulatieve kosten en baten RockSafe case



Kasstroomoverzicht RockSafe case



Belangrijkste aannames

Berekeningen zijn inclusief de fiscale tegemoetkoming o.b.v. WVA. Berekeningen zijn inclusief projectie van baten en kosten tot en met 2015. De kwantitatieve resultaten bevatten enkel de baten en kosten voorkomend uit het RockSafe programma. De baten en kosten voor het Operator Trainee programma zijn kwalitatief omschreven.

Voornaamste baten

- Verlaging van het aantal bedrijfsongevallen met absentie: het absoluut aantal ongevallen met absentie is na afloop van het programma gedaald van 21 in 2010 naar 8 in 2011.
- Daling van ziekteverzuim*: ten opzichte van 2011 is ziekteverzuim met 0,5% gedaald. Aanname is dat dit structureel is.
- Vermeden FTEs: zonder invoering van het RockSafe programma had op de afdeling Health & Safety 2 FTE extra aangenomen moeten worden.
- Verlaging van het aantal medische behandelingen na ongevallen: het aantal medische behandelingen na ongevallen is gedaald van 41 in 2010 naar 31 in 2011.
- Verbeterde melding onveilige situaties: significante verhoging van het aantal meldingen op basis van uitvoering RockSafe programma.

*: Het verband tussen verzuimreductie en RockSafe is niet direct aan te tonen, maar gezien het belang en de reikwijdte van het programma wordt verwacht dat dit in de toekomst wel aan te tonen is.

Voornaamste kosten

- Communicatiekosten: kosten gemaakt door management en staf inzake communicatie rondom RockSafe.
- Opleiding safety champs en leading hands: tijd besteed door medewerkers en trainers aan opleiding.
- VAPRO VVI-training: tijd besteed door medewerkers en trainers aan opleiding.

Daarnaast is er vanuit Rockwool gestart met een Operator Trainee programma. De organisatie voorziet de komende 4-5 jaar een uitstroom van medewerkers i.v.m. natuurlijk verloop en wil daarom de instroom van gekwalificeerde medewerkers te bevorderen. Hiervoor worden ieder jaar 40 leerlingen op MBO 2/3 niveau via een uitzendconstructie gecontracteerd. Zij gaan 2 jaar lang 1 dag per week op opleiding en de overige 4 dagen werken zij bij Rockwool. Als het traject wordt afgesloten met een diploma, dan is de leerling verzekerd van een vast dienstverband. In 2012 is een groep van 18 trainees gestart.

De Business Case voor het Operator Trainee programma levert voorlopig vooral kwalitatieve baten op.

Voornaamste verwachte baten o.b.v. Operator Trainee programma

- Interesseren van personeel op de arbeidsmarkt: door nu te investeren hoeven over enkele jaren geen dure geschoolde arbeidskrachten geworven te worden of weggekocht worden bij andere bedrijven.
- Behoud van medewerkers: door het aanbieden van opleiding en ontwikkeling (VAPRO A en B niveau).
- Lagere recruitmentkosten: doordat er 2x per jaar gestart wordt met 20 medewerkers, wordt er per medewerker minder aan recruitment uitgegeven.

Voornaamste verwachte kosten o.b.v. Operator Trainee programma

- Opleiding senior operators: t.b.v. praktijkbegeleiding van trainees.
- Opleidingskosten trainees: tijd besteed door medewerkers en trainers aan opleiding.
- Verletkosten deelnemers: verloren productiviteit wegens bezoek bedrijfsschool.

⑧ Business case Nederland

Daling ziekteverzuim en stijging
productiviteit

Verzuim

Stel dat alle bedrijven en organisaties werk zouden maken van Duurzame Inzetbaarheid en daarmee 1% punt reductie in verzuim zouden kunnen realiseren. Wat levert dat dan op voor de Nederlandse economie?

In het tweede kwartaal van 2011 werd er in totaal voor € 2,6 miljard aan loon door de werkgevers aan zieke werknemers doorbetaald (CBS). Op jaarbasis zou dit gaan om € 10,4 miljard. Als alle werkgevers erin zouden slagen het verzuim met 1%-punt terug te dringen (dus van gemiddeld 4% naar gemiddeld 3%), levert dat jaarlijks € 2,6 miljard op. En daarin zijn de extra premies die werkgevers moeten betalen als hun werknemers arbeidsongeschikt worden, nog niet eens in meegenomen.

Met een werkzame beroepsbevolking van 6,3 miljoen betekent dit een afname van de kosten van € 412,- per werkzame Nederlander. Voor een bedrijf van 100 medewerkers scheelt dat in potentie in de kosten dus € 41.000 per jaar.

Productiviteit

Stel dat alle bedrijven en organisaties werk zouden maken van Duurzame Inzetbaarheid en daarmee 1% hogere productiviteit kunnen realiseren. Wat levert dat dan op voor de Nederlandse economie?

Productiviteit kan gedefinieerd worden als Bruto Binnenlands Product / beroepsbevolking. Door met dezelfde mensen 1% meer werk te verzetten dan zou in theorie het BBP van Nederland met circa € 6 miljard kunnen groeien. Dit is berekend op basis van het BBP van 2011, dat € 601,9 miljard bedroeg.

Met een werkzame beroepsbevolking van 6,3 miljoen betekent dit een toename van € 953,- per werkzame Nederlander. Voor een bedrijf van 100 medewerkers in potentie dus een toename in omzet van € 95.000 per jaar.

Colofon

De business cases zijn tot stand gekomen in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en uitgevoerd door Capgemini.

Met dank aan alle bedrijven die hieraan meegewerkt hebben.