

Stappenplan meten arbeidsproductiviteit

Wieke Bockstael
Peter Oeij
Fietje Vaas

April 2009

TNO | Kennis voor zaken



Introductie

- Sociale innovatie is het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en het benutten van competenties. Het *doel* daarvan is het verhogen van de arbeidsproductiviteit en het ontplooien van talent.
- Dit 'Stappenplan meten Arbeidsproductiviteit' is een leidraad bij het meetbaar maken van het effect van uw sociale innovatie op de arbeidsproductiviteit. (Voor de door ESF-gesubsidieerde projecten is het vaststellen van dit effect een concrete vraag voor de projectrapportage.)
- Het stappenplan is geen kant-en-klaar rekenmodel, zoals het programma voor uw belastingopgave. Dat komt omdat het maatwerk is. Het hangt van uw soort bedrijf, de soort sociale innovatie en de effecten die uw organisatie belangrijk vindt. Dit stappenplan helpt u bij het vinden van uw eigen weg.
- Uitgangspunt voor dit stappenplan is dat u reeds weet welke sociale innovatie u gaat implementeren. In het vervolg wordt dit aangeduid als de 'maatregel'.

Heeft u naar aanleiding van dit stappenplan vragen dan kunt u contact opnemen TNO

Contact met TNO



Overzicht van het Stappenplan

Stap 1. Reikwijdte van de maatregel bepalen

Op welk deel van uw organisatie heeft uw maatregel effect?
Raakt het de hele organisatie, een afdeling / team, een keten ...?

Lees meer



Stap 2. Definiëren van arbeidsproductiviteit

Arbeidsproductiviteit is toegevoegde waarde gedeeld door gewerkte uren, of anders gezegd: prestatie / arbeidsinzet
Wat is voor uw bedrijf de belangrijkste maat om de prestatie te kennen en te vergelijken?

Lees meer



Stap 3. Meetbaar maken van arbeidsproductiviteit

Hoe heeft uw maatregel effect op de arbeidsproductiviteit?
Welke prestatie-indicatoren zijn van belang?
Zijn er naast directe ook indirecte effecten?
Op welke termijn verwacht u welk effect?

Lees meer



Stap 4 Het opstellen van een meetplan

Wat staat er in uw meetplan?

Lees meer



Stap 5 Het meten

Waar moet u aan denken bij het uitvoeren van de metingen?

Stap 1. Reikwijdte van de maatregel bepalen.

- Heeft de maatregel (de sociale innovatie die u wilt invoeren) betrekking op een bepaald deel van uw organisatie of op uw hele organisatie?
- Belangrijk is hier de reikwijdte (of 'systeemgrens') niet te klein af te bakenen ...: een maatregel in de ene afdeling kan effect hebben op de arbeidsproductiviteit in die ene afdeling, maar ook op die van andere afdelingen. Het kan zo zijn dat de maatregel bij de ene afdeling tot een verbetering leidt maar ten koste van de prestaties van andere afdelingen.
- ... maar ook niet te groot: het wordt dan heel moeilijk te bepalen hoe u effecten exclusief kunt toeschrijven aan uw maatregel.
- Bedenkt u in deze fase ook of de processen van ondersteunende diensten worden geraakt door de maatregel. En of u ook dat deel wil meenemen in uw berekening.
- In deze stap kunt u ook vast stellen welke belanghebbenden in uw organisatie betrokken zijn bij de ontwikkeling van de maatregel en mogelijk ook bij het meetbaar maken van de arbeidsproductiviteit. U kunt hierbij denken aan leidinggevenden, productiemedewerkers en ondersteunende en stafdiensten.



Stap 2. Definiëren van arbeidsproductiviteit.

Arbeidsproductiviteit = toegevoegde waarde gedeeld door gewerkte uren, of anders gezegd prestatie (of output) gedeeld door arbeidsinzet.

Om voor uw bedrijf een zinnige definitie van arbeidsproductiviteit te bepalen, gaat u op zoek naar een relevante indicator voor de prestatie en de inzet van arbeid.

Stap 2a. Vaststellen van de maat voor prestatie

[Lees meer](#) 

Bedenk eerst wat de prestatie is van uw organisatie/afdeling/...? En daarna wat een goede maat is voor deze prestatie? Waar kijkt u allereerst naar om te zien of uw organisatie het goed doet?



Stap 2b. Vaststellen van de maat voor de inzet van arbeid.

[Lees meer](#) 

De meest gebruikte maat is hier 'gewerkte uren', maar er zijn andere mogelijkheden...

Relatie van arbeidsproductiviteit met kwaliteit van de output en kwaliteit van de arbeid.

[Lees meer](#) 

Voorbeelden van definities van arbeidsproductiviteit

[Lees meer](#) 



Arbeidsproductiviteit en kwaliteit

Mogelijk vraagt u zich af hoe arbeidsproductiviteit zich verhoudt tot de kwaliteit van uw product/dienst en de kwaliteit van de arbeid. Innovaties, dus ook sociale innovaties, hebben natuurlijk niet alleen effect op arbeidsproductiviteit. Zij kunnen ook invloed hebben op, onder meer, de kwaliteit van de output en de kwaliteit van de arbeid. Een innovatie zou kunnen leiden tot een hogere arbeidsproductiviteit ten koste van deze kwaliteit. Het is daarom van belang om naast de arbeidsproductiviteit ook in de gaten te houden hoe deze andere factoren zich ontwikkelen. Dit instrument gaat daar niet op in.



Stap 2a Maat voor de prestatie

Bedenk eerst ‘**wat is de prestatie is van mijn organisatie/afdeling/....?’** en daarna ‘**wat is een goede maat voor deze prestatie?’**’.

Waarschijnlijk hanteert u al indicatoren waarmee u ziet of uw organisatie(-onderdeel) het goed doet. Het is verstandig daarbij aan te sluiten, want hierover heeft u al gegevens. Zo houdt u het eenvoudig. **Voldoet deze bestaande maat dan bent u klaar!**

Soms is het lastiger om een maat voor de prestatie te bepalen, zoals voor veel dienstverleners. Wat is immers het product of de dienst van een agent, van een bejaardenverzorger, van een treinconductor, van een beleidsmedewerker, of van een wooninrichtingsadviseur?

- Komt u er niet direct uit wat voor u de maat de prestatie zou kunnen zijn, ...

[Lees meer](#) 

- Voorbeelden van de maat voor de prestatie: toegevoegde waarde, aantal eenheden geproduceerd, aantal cliënten afgehandeld, declarabele uren,

[Lees meer](#) 



Stap 2a Maat voor de prestatie - aandachtspunten

Enkele aandachtspunten om u op weg te helpen:

- Verplaatst uzelf zichzelf in de interne of externe klant, degenen die afhankelijk is van uw werk. Wat levert u nu eigenlijk af aan deze klant?
- Bestaat deze prestatie uit **telbare en onderling goed vergelijkbare eenheden** (producten/diensten) dan zijn productieaantallen een geschikte maat.
- Is de **prestatie niet-telbaar** en/of zijn de eenheden **moeilijk onderling vergelijkbaar** (vaak bij dienstverlening of kenniswerk), dan zijn er twee mogelijkheden:
 - Probeer de eenheden onderling vergelijkbaar te maken, bijvoorbeeld door er een gewicht aan te hangen (denk aan zorgzwaarte in de zorg, of de begrote uren bij projectmatige dienstverlening). Maak het niet te ingewikkeld, dat is onnodig.
 - Kijk op een hoger niveau naar de prestatie. U kunt bijvoorbeeld de omzet van de organisatie/afdeling/... als maat hanteren.
 - Of benut een externe maat: bijvoorbeeld tevredenheidsscores van klanten.

Het kan best zijn dat u een efficiëntie-maat hanteert die 'omgekeerd' een geschikte maat is voor arbeidsproductiviteit. Bijvoorbeeld: u weet hoeveel arbeidstijd er nodig is om één product of dienst te leveren. De arbeidsproductiviteit is dan één gedeeld door deze maat.



Stap 2b Maat voor de inzet van arbeid

Meestal wordt voor arbeidsproductiviteit 'gewerkte uren' als maat gehanteerd. Als u met deze maat uit de voeten kunt, hanteert u deze dan. De basisberekening is:

(aantal beschikbare fte) x (de beschikbare werktijd per fte in aantal uren).

Houdt u rekening met de volgende aandachtspunten:

- U kunt uitgaan van **bruto werktijd**, dus inclusief verlof, verzuim en ook inhuur (uw maat kan dan bruto uren of fte zijn) of de **netto werktijd**.
- U kunt de inzet van arbeid uitdrukken in **loonkosten**. U weegt dan de gewerkte uren met de uurtarieven. Verschuiving van werkzaamheden door de maatregel naar medewerkers met andere tarieven worden dan inzichtelijk.
- Houdt u de reikwijdte (stap 1) in de gaten. Zorg ervoor dat u de maat voor de prestatie en arbeidsinzet op **hetzelfde niveau** en over **dezelfde tijdsperiode** formuleert: prestatie en inzet voor de afdeling / team per dag/maand/jaar.

Ook voor de arbeidsinzet geldt: **hou het eenvoudig** en benut zoveel mogelijk informatie die u al heeft! Het gaat immers om aard en omvang van het effect van de maatregel te kunnen bepalen; en dat hoeft niet per se al te gedetailleerd.



Enkele voorbeelddefinities van arbeidsproductiviteit

Prestatiemaat	Gedeeld door maat voor de inzet van arbeid	Wanneer geschikt?
Totale opbrengst, vergoedingen, toegevoegde waarde, (bruto/netto) winst of omzet	Aantal functie-eenheden (fte), gewerkte uren of loonkosten	Deze kan altijd, ook als prestatie lastig telbaar/vergelijkbaar is. U kunt het toespitsen op de afdeling (verkoopomzet, serviceomzet)
Aantal (correcte) producten	Aantal functie-eenheden (fte), gewerkte uren of loonkosten	Telbare producten: productiebedrijven. Eventueel uitsplitsen naar productsoorten.
Aantal klanten, cliënten, bezoekers, bewoners, leerlingen, 'calls', klantcontacten, transacties, gereden kilometers, etc	Aantal functie-eenheden (fte), gewerkte uren of loonkosten	Telbare diensten: onderwijs, zorg, dienstensector, transport, etc. Eventueel rekening houdend met 'zwaarte' om eenheden vergelijkbaar t maken
Declarabele tijd, geplande tijd	Gewerkte tijd	Tijdsintensieve dienstverlening met lastig vergelijkbare diensten of projecten, zoals adviesdiensten.

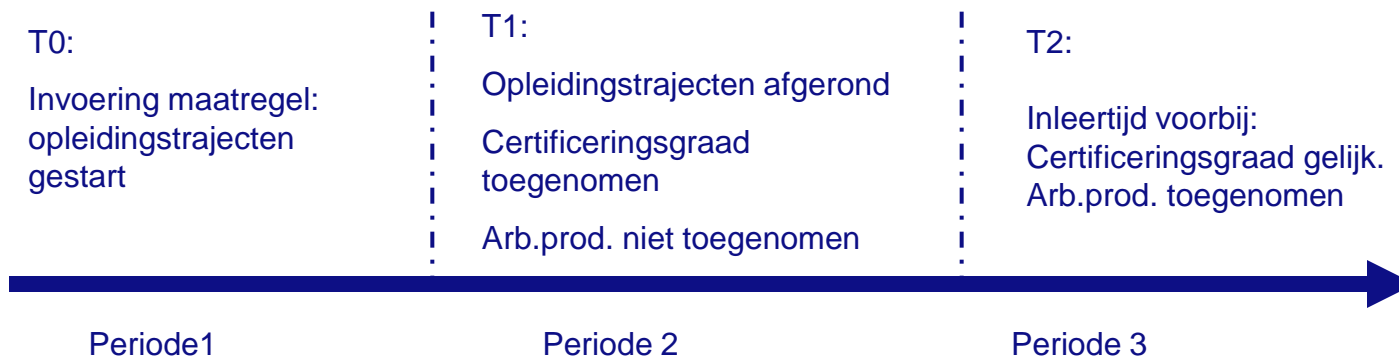


Stap 3. Meetbaar maken van arbeidsproductiviteit.

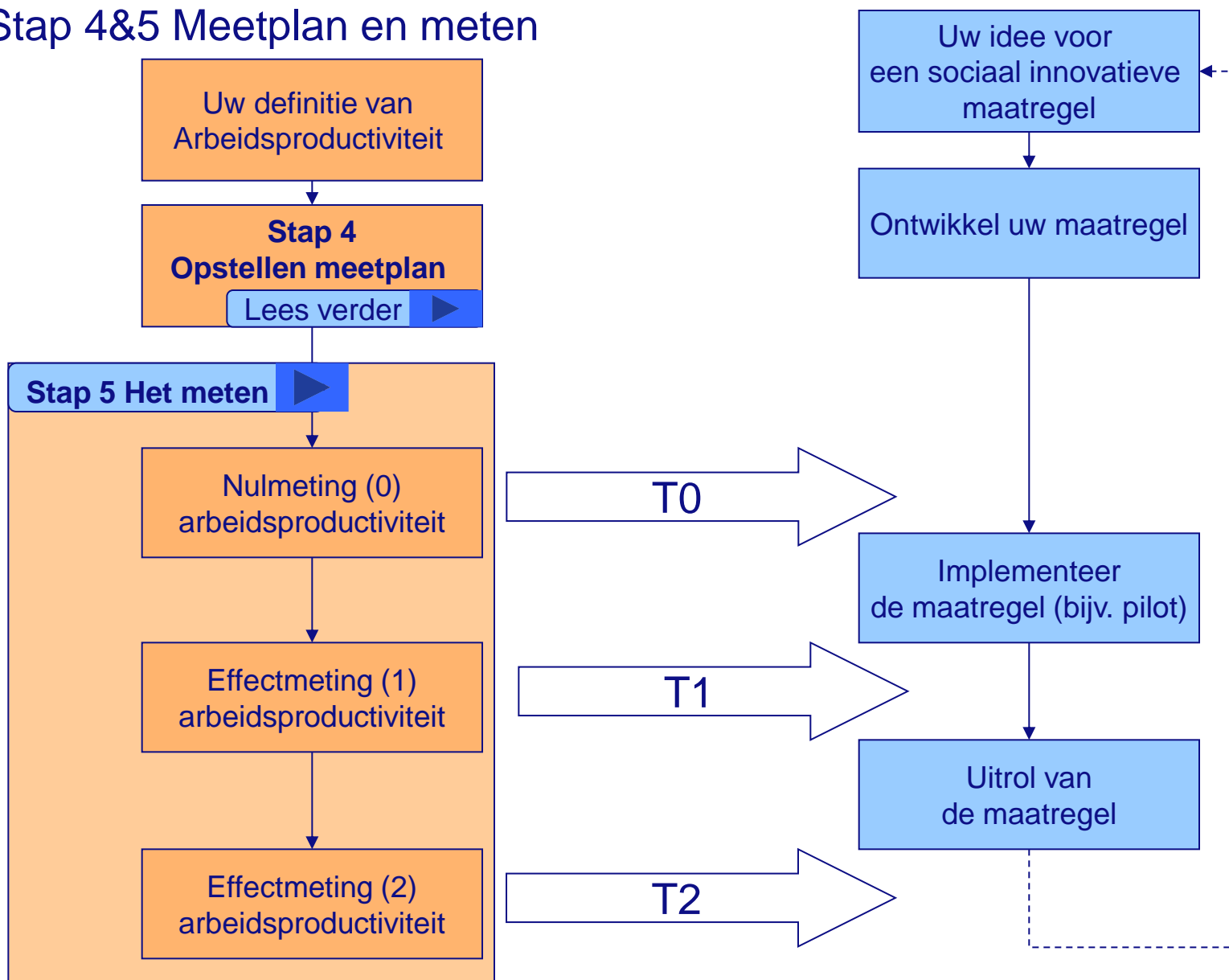
- Hoe heeft de maatregel effect op de arbeidsproductiviteit?

Houdt u hierbij rekening met het volgende:

- **Directe effecten:** een maatregel heeft direct effect op arbeidsproductiviteit als het direct ingrijpt op de tijdsbesteding van medewerkers of op het volume. Het slimmer inrichten van uw werkprocessen is een voorbeeld van een sociale innovatie die een direct effect kan hebben.
- **Indirecte effecten:** bij sociale innovatie is er echter meestal sprake van indirecte effecten. Stel u investeert in opleiding en multi-inzetbaarheid. De opleiding leidt tot een hogere certificeringsgraad, maar niet direct tot hogere productiviteit. Pas na een inleertijd zal deze maatregel leiden tot een beter benutting van capaciteit en dus tot een hogere arbeidsproductiviteit.
- **Termijn waarop het effect zichtbaar wordt:** het kan enige tijd duren voordat het effect op arbeidsproductiviteit zichtbaar wordt, zoals in het voorbeeld hierboven. Het kan dan wenselijk ook tussentijdse effecten te formuleren om de voortgang van uw maatregelen te bewaken. Het is daarbij goed om specifieke **mijlpalen** te bepalen. Dit zijn de momenten waarop u eventueel tussenmetingen wilt doen.



Stap 4&5 Meetplan en meten





Stap 4 Het meetplan

Het **meetplan** zal bevatten:

- De definitie van arbeidsproductiviteit
- Uw maat voor de prestatie
- Uw maat voor de inzet van arbeid
- Eventuele tussentijdse indicatoren die u ook wilt meten
- Randvaarwaardelijke factoren die u wilt meten, zoals kwaliteit, verzuim, klanttevredenheid
- De mijlpalen, de momenten waarop u gaat meten
- Uw meetmethode voor de verschillende indicatoren, bijvoorbeeld:
 - Gegevens verzamelen uit de bedrijfssystemen en –rapportages
 - Vragenlijsten onder belanghebbenden mbt de effecten.
 - Gesprekken met expertgroepen
 - Tijdstudies

Aandachtspunten bij het opstellen van een meetplan:

- Gebruik eventueel een controle groep waar de maatregel niet ingevoerd wordt: u kunt dan het effect van de maatregel isoleren van andere veranderingen. Als u wilt vergelijken tussen groepen (afdelingen/teams) zorg dan wel dat voor prestatie en inzet van arbeid voor die andere die groepen ook geldig zijn.
- Let op voor andere maatregelen, ontwikkelingen die effect hebben op de arbeidsproductiviteit die niet toe te rekenen zijn aan uw maatregel. Het gaat hier bijvoorbeeld om veranderingen in loonkosten, verzuim, maar ook andere innovaties.



Stap 4 Het meten.

[Naar Figuur Meetplan en meten](#) 

Het meten bestaat uit:

- Nulmeting (T0): voordat de innovatie ingevoerd wordt.
- Metingen tussentijds (T1): eventueel een of meer tussentijdse effectmetingen tijdens de invoering, en in ieder geval na de invoering in een eventuele pilotgroep.
- Eindmeting (T2): Een meting na volledige uitrol van de maatregel.

Let erop dat u bij elke meting op **dezelfde maten gebruikt en op dezelfde manier meet!**

Succes met het meten!

Heeft u nog vragen dan staan wij u graag te woord.

[Contact met TNO](#) 

Contact TNO

Heeft u naar aanleiding van dit stappenplan voor het meten van arbeidsproductiviteit vragen dan kunt u contact opnemen met:

- Peter Oeij, peter.oeij@tno.nl, 023-5549972
- Fietje Vaas, fietje.vaas@tno.nl, 023-5549571
- Wieke Bockstael, wieke.bockstael@tno.nl, 023-5549409

