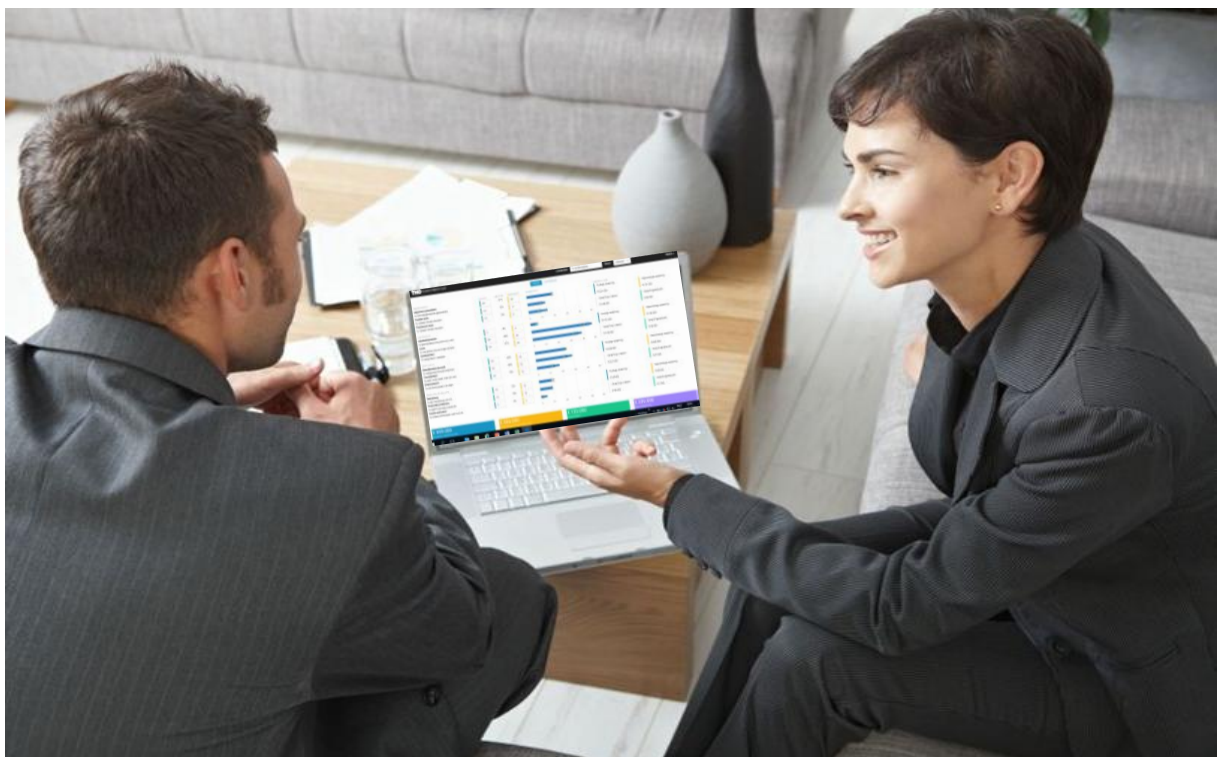


# Kosten-Baten tool Duurzame Inzetbaarheid 2025

Handleiding voor gebruik



TNO 2025 R11476 – 15 oktober 2025  
**Kosten-Baten tool Duurzame  
Inzetbaarheid 2025**

Handleiding voor gebruik

|                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| Auteurs             | Linda Koopmans                 |
| Rubricering rapport | TNO Public                     |
| Aantal pagina's     | 22 (excl. voor- en achterblad) |
| Aantal bijlagen     | 0                              |
| Projectnummer       | 060.59762/01.13                |

**Alle rechten voorbehouden**

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

© 2025 TNO

# Inhoudsopgave

|     |                                                      |    |
|-----|------------------------------------------------------|----|
| 1   | Inleiding.....                                       | 4  |
| 1.1 | Waarom de KOBA-DI tool?.....                         | 4  |
| 1.2 | KOBA-DI updates & what's new in 2025?.....           | 5  |
| 1.3 | Deze handleiding .....                               | 5  |
| 1.4 | Training in het gebruik van de tool.....             | 5  |
| 2   | Voorbereiding: KOBA-DI tool in klantgesprekken.....  | 6  |
| 2.1 | De gedachte achter de KOBA-DI tool.....              | 6  |
| 2.2 | Voorbereiding op klantgesprekken.....                | 7  |
| 3   | Aan de slag: Hoe gebruikt u de KOBA-DI tool? .....   | 8  |
|     | Stap 0: Inloggen.....                                | 8  |
|     | Stap 1: Loonkosten.....                              | 8  |
|     | Stap 2: DI-indicatoren: Huidige Situatie.....        | 9  |
|     | Stap 3: Vergelijken met de sector (optioneel).....   | 10 |
|     | Stap 4: Verspilling in beeld.....                    | 11 |
|     | Stap 5: Maatregelen bepalen.....                     | 11 |
|     | Stap 6: Maatregelen voor duurzame inzetbaarheid..... | 13 |
| 4   | Verantwoording KOBA-DI tool.....                     | 17 |
| 4.1 | Databronnen.....                                     | 17 |
| 4.2 | Vertaling van data naar de tool.....                 | 18 |
| 4.3 | Meer informatie of vragen? .....                     | 22 |

# 1 Inleiding

---

"Duurzaam inzetbare medewerkers zijn gezond, gemotiveerd, hebben de juiste vakkennis en -vaardigheden en een goede werk-privébalans. Nu en in de toekomst. En hoe beter inzetbaar medewerkers zijn, des te productiever zijn ze. Dat levert ook wat op, voor bedrijven én voor medewerkers" - TNO

---

## 1.1 Waarom de KOBA-DI tool?

Investeren in duurzame inzetbaarheid (DI) loont. Maar welke keuzes kunt u maken en welke keuze levert dan eigenlijk het meeste op? Die vragen waren in 2015 aanleiding voor TNO om samen met NPDI partners Aon, Zilveren Kruis, Enrgy, InGuide, Down2earthdutch, Mediwerk, Yel Ness en Medicinfo een Kosten Baten tool Duurzame Inzetbaarheid te ontwikkelen: De KOBA-DI tool is het resultaat van deze samenwerking én het antwoord op deze vragen.

De KOBA-DI tool geeft adviseurs en klanten inzicht in waar de grote kansen zitten om duurzame inzetbaarheid van personeel te verbeteren, en welke kosten en baten een investering in duurzame inzetbaarheid met zich meebrengt. Belangrijke vragen waar de KOBA-DI tool bij kan helpen zijn:

- Waar zitten de grootste verbetermogelijkheden bij de klant als het gaat om duurzame inzetbaarheid van het personeel?
- Hoe groot zijn de gevolgen voor de organisatieproductiviteit bij een verminderde inzetbaarheid van een deel van het personeel?
- Waar kan de organisatie het beste in investeren, om duurzame inzetbaarheid van het personeel te vergroten en zo als organisatie toekomstbestendig te blijven?
- Wat levert een gerichte investering in duurzame inzetbaarheid uiteindelijk op?

De KOBA-DI tool gebruikt landelijke referentiegegevens vanuit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) en Werkgever Enquête Arbeid (WEA) van TNO en CBS. Op basis van de cijfers die de adviseur samen met de klant invult, rekent de tool uit wat dit betekent voor de 'huidige verspilling' in Euro's en hoe uw klant scoort in vergelijking met het gemiddelde in uw sector. Hierdoor wordt zichtbaar waar de grootste kansen voor verbetering liggen. De KOBA-DI tool rekent ook uit welke 'verspillingsreductie' of 'besparing' het bedrijf kan behalen door gerichte investeringen in duurzame inzetbaarheid. Zo kunnen gefundeerde keuzes gemaakt worden.

## 1.2 KOBA-DI updates & what's new in 2025?

De eerste versie van de KOBA-DI tool is in september 2016 gelanceerd. Inmiddels heeft de KOBA-DI tool updates gehad in 2018, 2020, 2023 en nu dus in 2025. Tijdens deze updates zijn verbeteringen doorgevoerd op basis van gebruikerservaringen en zijn de cijfers in de tool vernieuwd met de laatste landelijke referentiegegevens uit de NEA en WEA. Daarnaast heeft de tool in 2023 een grote technische update gehad, zodat ook de achterliggende technische code toekomstbestendig is. De KOBA-DI tool 2025 draait in het eerste tabblad (berekening van productiviteitsverlies) op referentiegegevens van de WEA 2024 en de NEA 2024. Het tweede tabblad (impact van DI-maatregelen) draait op referentiegegevens van de WEA 2021.

## 1.3 Deze handleiding

In deze handleiding wordt uitgelegd hoe u de KOBA-DI tool 2025 tool gebruikt. De handleiding is geschreven voor adviseurs en neemt u dus vanuit hun perspectief mee in het gebruik van de tool. De KOBA-DI tool is echter ook uitstekend te gebruiken door HR medewerkers van bedrijven of instellingen. Ook zij kunnen deze handleiding daarbij gebruiken.

## 1.4 Training in het gebruik van de tool

Het is verplicht om voor het gebruik van de KOBA-DI tool een training van één dagdeel te volgen. Dit om u bekend te maken met de tool en de inhoudelijk kwaliteit van adviseurs die de tool inzetten te waarborgen. Na succesvolle afronding van de training ontvangt u een certificaat. KOBA-DI accounts en abonnementen kunnen enkel verstrekt worden aan gecertificeerde adviseurs. Voor meer informatie over en inschrijven voor de training kunt u terecht bij het [Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid](#).

## 2 Voorbereiding: KOBA-DI tool in klantgesprekken

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

### 2.1 De gedachte achter de KOBA-DI tool

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

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

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

## 2.2 Voorbereiding op klantgesprekken

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

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

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

- (a) de 12 vragen die in de KOBA-DI tool worden gesteld voorafgaand aan het gesprek te beantwoorden.
  - a. Dat kan door uw klant de 12 vragen vooraf via de mail toe te sturen. In principe kun je allerlei informatie gebruiken om een inschatting te maken van de scores op de 12 KOBA-DI vragen. Ga na of de klant bijvoorbeeld relevante informatie heeft uit medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO's), Health Checks, verzuimanalyses of periodieke medische onderzoeken (PMO). Deze kun je goed gebruiken om samen met jouw klant de scores in te vullen.
  - b. Een andere mogelijkheid is om bij uw klant van tevoren de DIX of mini-DIX af te nemen. Deze vragenlijsten sluiten aan bij de 12 vragen in de KOBA-DI tool. Kijk voor meer informatie over de DIX op [www.tno.nl/dix](http://www.tno.nl/dix). Goed om te weten is dat de uitgebreide DIX alleen door werknemers kan worden ingevuld, en dat de mini-DIX een werknemersvariant en een werkgeversvariant heeft:
    - i. De **werkgeversvariant** is bedoeld om aan uw klant zelf voor te leggen. De door uw klant online ingevulde percentages kunt u invullen in de KOBA-DI tool, zodat ze klaar staan wanneer u het gesprek met uw klant gaat voeren.
    - ii. De **werknemersvariant** is bedoeld om via uw klant bij (alle) werknemers van zijn of haar bedrijf, een afdeling of een eenheid de voor de KOBA-DI tool benodigde informatie over duurzame inzetbaarheid op te halen. Als alle werknemers de mini-DIX hebben ingevuld, worden op JOHAN.nl de percentages aangegeven die nodig zijn voor de KOBA-DI tool, zodat u deze klaar kunt zetten voordat u het gesprek met uw klant gaat voeren.
  - c. Als uw klant al eerder de DIX (of de mini-DIX) heeft gebruikt, kunt u de uitslag van de DIX (of mini-DIX) gebruiken om de KOBA-DI tool in te vullen.
- (b) na te gaan wat de **totale loonkosten** van een organisatie, afdeling of eenheid zijn
- (c) op een rij te zetten wat er **op dit moment aan HR of DI beleid** is
  - a. welke maatregelen zijn genomen of worden overwogen?

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

## Stap 0: Inloggen

Om tijdens het klantgesprek bij de KOBA-DI tool te komen vraagt u voor iedere klant een account aan via [info@npdi.nl](mailto:info@npdi.nl). U ontvangt vervolgens de inloggegevens. U kunt dan inloggen via <https://kobadi.dashboardportal.nl/static/kobadi/dashboard>. Als u eenmaal ingelogd bent komt u eenvoudig bij het eerste tabblad van de KOBA-DI tool.

**Let op:** KOBA-DI tool abonnementen gelden voor één jaar. Voor informatie over de kosten en verlenging kunt u contact opnemen met het NPDI.

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

The screenshot shows the KOBA-DI tool interface with a dark header bar containing the TNO NPDI logo and 'Kosten-Baten tool'. Below the header are four colored tabs: '€ 0 HUIDIGE VERSPILLING' (blue), '€ 0 TOEKOMSTIGE VERSPILLING' (orange), '€ 0 BESPARING' (green), and '€ 0 BESPARING DOOR MAATREGELEN' (purple). The main content area is divided into two sections: 'kosten' (costs) and 'Besparring door maatregelen' (savings by measures). The 'kosten' section has a table with columns 'Huidig' (current), 'Sector' (sector), and 'Toekomst' (future). It lists various categories like 'GEZONDHEID' (health), 'WETEN EN KUNNEN' (knowledge and skills), 'WERKPLEZIER' (work enjoyment), and 'WERK-PRIVE BALANS' (work-private balance), each with sub-items and input fields. The 'Besparring door maatregelen' section has a table with columns 'Huidig' (current), 'Sector' (sector), and 'Toekomst' (future), listing various measures and their expected savings.

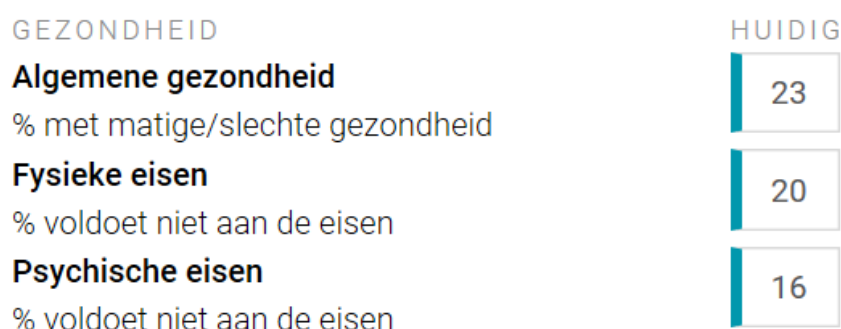
## Stap 1: Loonkosten

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

A close-up of the 'Loonkosten' (wage costs) input field. The label 'Loonkosten' is on the left, followed by a text box containing '€ 0,00'. To the right of the text box is a button labeled 'Sec'.

## Stap 2: DI-indicatoren: Huidige Situatie

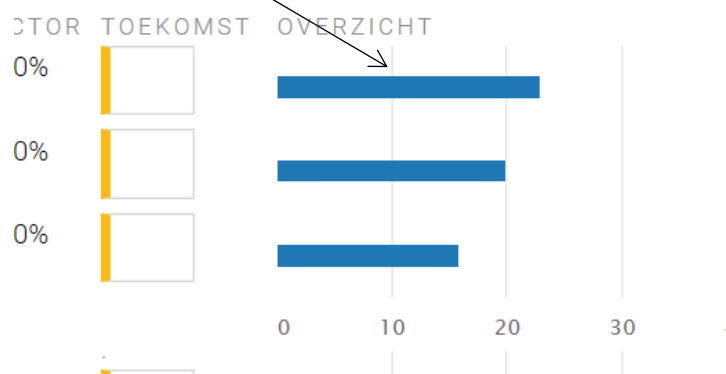
De tweede stap is het invullen van de **Huidige situatie** voor wat betreft duurzame inzetbaarheid in de organisatie. Daarvoor zijn in de KOBA-DI tool voor 4 DI-indicatoren (gezondheid, weten en kunnen, werkplezier, werk-privébalans) elk 3 vragen opgenomen. Stel je klant de vraag zoals die is geformuleerd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



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

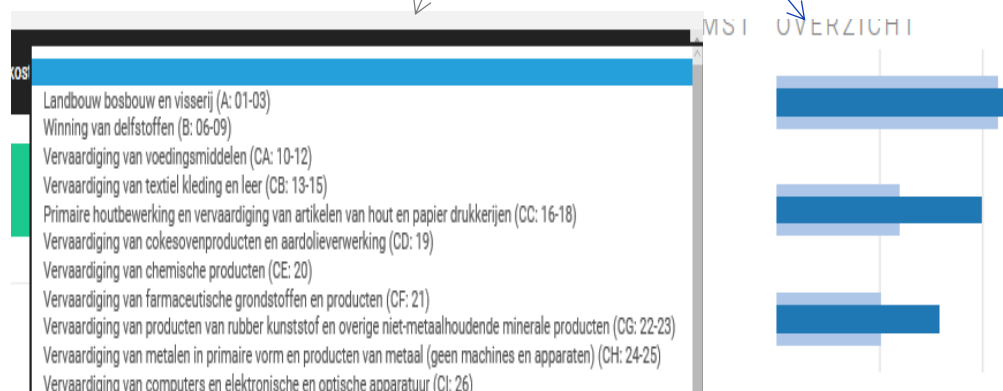
**Tip:** Oók als gegevens bij Huidige situatie al zijn ingevuld, raden wij u aan om met uw klant de vragen wel even na te lopen. Is wat er nu staat correct en correspondeert het ook met het eigen beeld dat uw klant heeft van de huidige situatie? Zie stap 2 in die zin ook als een belangrijk onderdeel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

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



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

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



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

U kunt gegevens benchmarken met sectorgemiddelden van 48 (sub)sectoren. Meer informatie over de gebruikte sectorindelingen volgens de NACE 2 standaard vindt u [hier](#).

## Stap 4: Verspilling in beeld

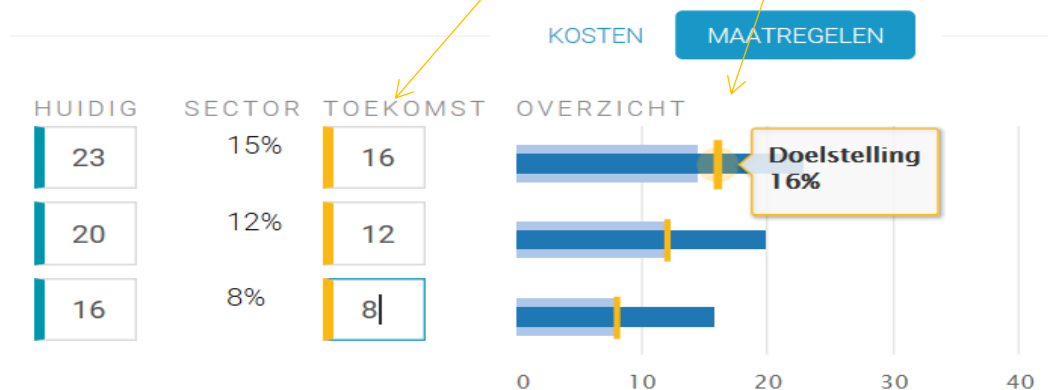
Uitgangspunt in de KOBA-DI tool is dat een werkgever loonkosten maakt en dat tegenover die loonkosten productiviteit staat van werknemers. We gaan er verder van uit dat lagere scores op de verschillende DI indicatoren de productiviteit onder druk zetten. Bij gelijkblijvende loonkosten krijgt een werkgever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



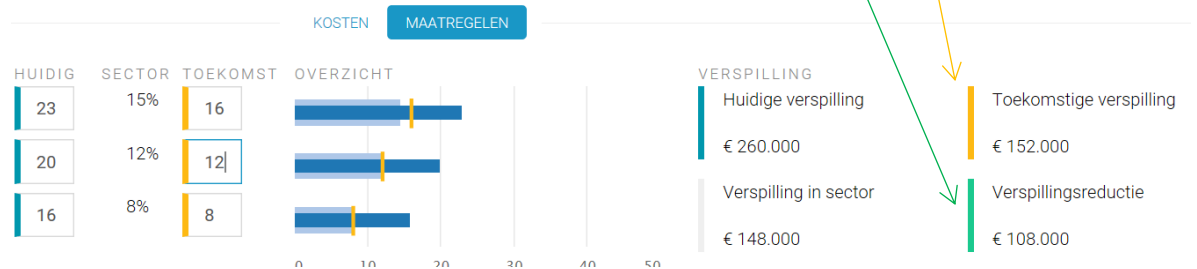
Als u in stap 3 heeft aangegeven met welke sector de klantgegevens vergeleken zouden moeten worden, berekent de KOBA-DI tool óók de gemiddelde verspilling in de sector per indicator.

## Stap 5: Doelstellingen bepalen

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



Terwijl u de doelstellingen invoert ziet u rechts in het scherm de **toekomstige verspilling** veranderen. De toekomstige verspilling is de verspilling die u realiseert als u de doelstellingen op de verschillende DI indicatoren behaalt. Speel nu samen met uw klant enige tijd met de doelen. De Koba-DI tool laat u direct zien welke **verspillingsreductie of besparing** u per DI indicator kunt realiseren met het behalen van de doelen.



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



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

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

## Stap 6: Maatregelen voor Duurzame Inzetbaarheid

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



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

The screenshot shows the TNO Kosten-Baten tool interface. At the top, there are four tabs: 'HUIDIGE VERPILING' (€0), 'TOEKOMSTIGE VERPILING' (€0), 'BESPARING' (€0), and 'BESPARING DOOR MAATREGELEN' (€0). The 'BESPARING DOOR MAATREGELEN' tab is selected. Below the tabs, there is a table with columns: 'HUIDIGE SITUATIE', 'TOEKOMSTIGE SITUATIE', 'BRUTO-EFFECT', 'KOSTEN', and 'NETTO-EFFECT'. The table lists various measures under different clusters: CULTUUR & LEIDERSCHAP, DIALOOG, ARBEIDSVORWAARDEN, LEREN & ONTWIKKELEN, and GEZONDHEID. Each measure has a dropdown for 'HUIDIGE SITUATIE' and 'TOEKOMSTIGE SITUATIE', and corresponding values for 'BRUTO-EFFECT', 'KOSTEN', and 'NETTO-EFFECT'.

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

### CULTUUR & LEIDERSCHAP

Rol leidinggevenden ?

### DIALOOG

Functionerings- en inzetbaarheidsgesprekken ?

### ARBEIDSVORWAARDEN

### HUIDIGE SITUATIE

Niet beschikbaar

Beperkt/Ad hoc

### TOEKOMSTIGE SITUATIE

Geregeld/Kan beter

Geregeld/Kan beter

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

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

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

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

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

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



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

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



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

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

### Opslaan van tussentijdse resultaten

De waarden die u invult in de tool worden niet automatisch opgeslagen. Als u uitlogt, en weer opnieuw inlogt, zult u de waarden dus weer opnieuw moeten invullen. Als u de ingevulde waarden wilt onthouden, raden wij u aan om of een screenshot van uw scherm te maken, of de cijfers op te schrijven of de onderaan beschreven print functie te gebruiken om per tabblad een pdf ervan te maken en dat op te slaan zodat u deze een volgende keer weer gemakkelijk kunt invullen.

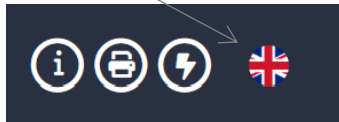
### Printen van de resultaten

Als u berekeningen of scenario's wilt printen dan kan dat. U klikt daarvoor rechtsboven in het scherm op het print icoon.



### Engelstalige versie

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



# 4 Verantwoording KOBA-DI tool

## 4.1 Databronnen

De referentiedata die in de KOBA-DI tool worden gebruikt zijn afkomstig van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2024 en de Werkgevers Enquête Arbeid 2021 en 2024. De WEA en NEA worden uitgevoerd door TNO en het CBS, in opdracht van het Ministerie van SZW. De algoritmes waarmee de KOBA-DI tool mogelijke verspilling en besparing berekent, zijn vastgesteld met behulp van analyses op deze landelijke referentiebestanden.

De [Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden \(NEA\)](#) is het grootste periodieke landelijk representatieve onderzoek naar de werksituatie van werkzame personen in Nederland. TNO en het CBS voeren de NEA uit in samenwerking met het ministerie van SZW. De NEA is een bron voor beleidsmatige en wetenschappelijke kennisontwikkeling op het terrein van arbeid. De NEA wordt sinds 2003 uitgevoerd. De doelpopulatie van de NEA zijn werknemers die in Nederland wonen en werken en tussen de 15 en 65 jaar (2003-2013) of tussen de 15 en 75 jaar (vanaf 2014) zijn. In de periode 2003-2013 deden jaarlijks gemiddeld ruim 23.000 werknemers mee. Vanaf 2014 is de steekproef vergroot van 80.000 naar 140.000 werknemers en vullen sindsdien geregeld meer dan 40.000 werkenden de NEA in.

In 2024 vulden ruim 60.000 werknemers de NEA daadwerkelijk in. Vanwege het gesplitste design van de NEA vragenlijst en de gebruikte variabelen in de KOBA-DI tool, zijn de analyses voor de KOBA-DI tool gedaan op een groep van circa 30.000 werknemers. De verzamelde gegevens worden door weging representatief gemaakt voor de populatie. Daardoor is het mogelijk om op basis van de NEA valide uitspraken te doen over alle werknemers van Nederland. [Lees hier meer over de NEA.](#)

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

De populatie voor de WEA wordt gevormd door alle Nederlandse vestigingen van profit en non-profit bedrijven en instellingen met ten minste twee werkzame personen. De WEA bevat daarmee geen ZZP'ers. Gemiddeld worden er 24.000 vestigingen benaderd. Per meting nemen ruim 6.000 werkgevers deel aan de WEA. De enquête wordt doorgaans ingevuld door de directeur (midden- en klein bedrijf) of de manager HRM/P&O (midden- en grootbedrijf). Ook hier geldt dat de data door weging representatief gemaakt worden voor bedrijven en instellingen in Nederland. Hierdoor is het mogelijk om op basis van de WEA valide uitspraken te doen over alle Nederlandse vestigingen van bedrijven en instellingen. [Lees hier meer over de WEA.](#)

## 4.2 Vertaling van data naar de tool

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

Uitgangspunten voor de KOBA-DI tool waren dat:

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

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

Productiviteit wordt bepaald aan de hand van de totale loonsom én de antwoorden van werknemers op de stelling "Ik behaal alle doelen die bij mijn werk horen. [0=oneens/neutraal - 1=(helemaal) eens]". In de WEA wordt productiviteit gemeten door aan werkgevers te vragen in hoeverre "de arbeidsproductiviteit in de afgelopen twee jaar is veranderd [0 = (sterk) afgenomen, 1 = (sterk) toegenomen]". Zie pagina 20 voor een uitgebreid rekenvoorbeeld.



## 4.2.2 Operationalisatie van DI en samenhang met productiviteit

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

Bij het rekenen met B-waarden betekent 1 procent meer gezonde medewerkers dat de productiviteit met  $1\% \times B$  verbetert. Bij 10% meer gezonde medewerkers betekent dat dus circa 1% meer productiviteit. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de samenhang tussen de 12 DI variabelen en productiviteit in B-waarden. Deze B waarden volgen uit analyses op NEA en WEA data. De KOBA-DI tool werkt met deze B waarden.

| DI INDICATOREN                                              | Effect op productiviteit (B) | Bron B-waarde |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------|
| <b>GEZONDHEID</b>                                           |                              |               |
| Goed-uitstekend gezond                                      | 0,100                        | NEA           |
| Kan gemakkelijk voldoen aan lichamelijke eisen van het werk | 0,135                        | NEA           |
| Kan gemakkelijk voldoen aan de mentale eisen van het werk   | 0,216                        | NEA           |
| <b>VAKKENNIS/VAARDIGHEDEN</b>                               |                              |               |
| Juiste hoeveelheid kennis en vaardigheden                   | 0,190                        | NEA           |
| (Zeer) bereid nieuwe dingen te leren                        | 0,092                        | WEA           |
| Goed-uitstekend inzetbaar (zowel intern als extern)         | 0,139                        | WEA           |
| <b>MOTIVATIE/BETROKKENHEID</b>                              |                              |               |
| Goed-uitstekend betrokken bij de organisatie                | 0,131                        | WEA           |
| (Zeer) tevreden met het werk                                | 0,139                        | NEA           |
| Enthousiast over baan                                       | 0,072 <sup>1</sup>           | NEA           |
| <b>BALANS WERK-PRIVE</b>                                    |                              |               |
| Vaak verrichten van mantelzorgtaken                         | - 0,043 <sup>2</sup>         | NEA           |
| (Veel) geld tekort                                          | - 0,043 <sup>3</sup>         | NEA           |
| Moeite met combineren werk en privé                         | - 0,092                      | NEA           |

<sup>1</sup> Deze B is gebaseerd op de NEA 2020 data, omdat de vraag over “Enthousiast over baan” niet gerelateerd kon worden aan productiviteit in de NEA 2024.

<sup>2</sup> Deze B is gebaseerd op de NEA 2014 data. De B kon niet worden bepaald op basis van meer recente data omdat de vraag over “Vaak verrichten van mantelzorgtaken” niet meer gesteld is in de NEA 2015 en verder.

<sup>3</sup> De B van (veel) geld tekort en productiviteit is overgenomen van mantelzorg. De gegevens over (veel) geld tekort en productiviteit zitten namelijk niet in dezelfde databestanden, waardoor de B niet berekend kon worden. Toekomstig onderzoek zal gedaan moeten worden om de relatie tussen (veel) geld tekort en productiviteit om de B te bepalen. De benchmarkcijfers van (veel) geld tekort zijn gebaseerd op de CODI meting van najaar 2023.

## 4.2.3 Van productiviteit naar verspilling en besparing

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

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

### Van verspilling naar besparing: een rekenvoorbeeld

Loonkosten bij uw klant bedragen bijvoorbeeld € 10.000.000 per jaar.

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

Om de huidige ‘verspilling’ te berekenen worden ten eerste de huidige prevalenties van matige/slechte gezondheid e.d. vermenigvuldigd met de bijbehorende ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (‘B’) van ‘productiviteit’. De resultaten worden dan opgeteld:  $(20\% \times 0,106) + (10\% \times 0,130) + (10\% \times 0,208) = 5,50\%$  ‘verspilling’. Dit resultaat wordt dan door 3 gedeeld, omdat het drie variabelen betreft en we de gemiddelde verspilling voor gezondheid willen weergeven. Dat geeft: 1,83% verspilling. Deze ‘verspilling’, het hypothetische loonkosten- en/of productiviteitsverlies wordt vervolgens verkregen als 1,83% van de € 10.000.000 ‘loonkostentotaal’, en dat is ruim € 183.000.

Stel dat we als doel stellen om het percentage met een matige/slechte gezondheid met 10% (eigenlijk met 10 procentpunten), van 20% naar 10% terug te brengen. Als we dat redden, dan zou de verspilling:  $(10\% \times 0,106) + (10\% \times 0,130) + (10\% \times 0,208) = 4,44\%$  / 3 = 1,48% worden. 1,48% van € 10.000.000 is dan nog ‘maar’ € 148.000.

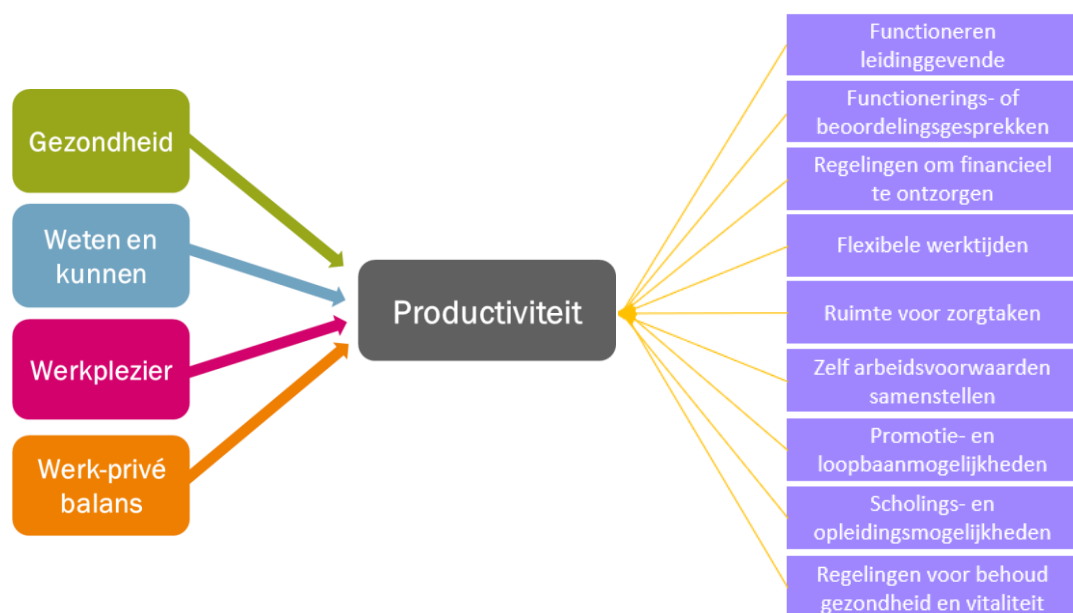
Verlagen van het percentage matige/slechte gezondheid met 10%-punt levert dan € 183.000 – € 148.000 = € 35.000 op. De ‘besparing’ bedraagt daarmee € 35.000 euro.

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

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

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

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



Voor de DI maatregelen is de relatie met productiviteit berekend met behulp van WEA 2021 data. De vraag over maatregelen is in de WEA 2024 dusdanig anders gesteld dat deze niet goed bruikbaar was voor de KOBA-DI tool. Daarom is gekozen hier de B-waarden van 2021 te hanteren. De sterkte van de relaties is weergegeven in onderstaande tabel.

| MAATREGELEN                                                                                  | Effect op productiviteit (B) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>CULTUUR &amp; LEIDERSCHAP</b>                                                             |                              |
| Functioneren Leidinggevende                                                                  | 0,090                        |
| <b>DIALOOG</b>                                                                               |                              |
| Functionerings- en/of beoordelingsgesprekken beschikbaar voor personeel? [% ja]              | 0,134                        |
| <b>ARBEIDSVOORWAARDEN OP MAAT</b>                                                            |                              |
| Regelingen om werknemers financieel te ontzorgen beschikbaar voor personeel? [% ja]          | 0,085                        |
| Flexibele werktijden                                                                         | 0,083                        |
| Ruimte voor zorgtaken beschikbaar voor personeel? [% ja]                                     | 0,039                        |
| Mogelijkheden om zelf arbeidsvoorwaarden samen te stellen beschikbaar voor personeel? [% ja] | 0,007                        |
| <b>LEREN &amp; ONTWIKKELEN</b>                                                               |                              |
| Promotie- en loopbaanmogelijkheden beschikbaar voor personeel? [% ja]                        | 0,139                        |
| Scholings- en opleidingsmogelijkheden beschikbaar voor personeel? [% ja]                     | 0,107                        |
| <b>GEZONDHEID</b>                                                                            |                              |
| Regelingen voor het behoud van gezondheid en vitaliteit beschikbaar voor personeel? [% ja]   | 0,082                        |

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

## 4.3 Meer informatie of vragen?

Voor meer informatie over de tool kunt u terecht op [NPDI | Kosten-Baten tool](#).

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

**Succes!**

Health & Work

Sylviusweg 71  
2333 BE Leiden  
[www.tno.nl](http://www.tno.nl)