

Rendement van personeelontwikkeling in de Technische Installatiebranche

K. Hagens, H. Kraaijvanger



rijnland
advies

Rendement van personeelsontwikkeling in de Technische Installatiebranche

Kees Hagens
Hilde Kraaijvanger

CIP-gegevens Koninklijke Bibliotheek Den Haag

Hagens, Kees

Rendement van personeelsontwikkeling in de Technische Installatiebranche. /

Kees Hagens, Hilde Kraaijvanger - Wehl: Rijnland Advies

ISBN 978-90-813541-2-7

NUR 807, Personeel en Organisatie

1 november 2008

© Rijnland Advies

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van OTIB.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoud

Samenvatting	6
Conclusies en aanbevelingen	11
1. Inleiding	13
1.1 Achtergrond	14
1.1.1 Het meten van effecten en rendement van personeelsontwikkeling	14
1.1.2 Het doel van dit onderzoek	16
1.2 Onderzoeksmethode en definities	17
1.2.1 Definitie ontwikkelbeleid	17
1.2.2 Definitie effecten en kosten van ontwikkelbeleid	18
1.2.3 Het meten van effecten van ontwikkelbeleid	19
1.2.4 Ontwikkelen kengetallen	19
1.2.5 Deskresearch	19
2. Vaststellen van het niveau van ontwikkelbeleid	21
2.1 De ondervraagde bedrijven	22
2.1.1 Bedrijfsgrootte en branche	22
2.1.2 Het opleiden van leerlingen	23
2.1.3 PZ-medewerkers in het bedrijf	24
2.2 Ontwikkelbeleid	25
2.2.1 Persoonlijk ontwikkelbeleid	25
2.2.2 Bedrijfsontwikkelbeleid	26
2.2.3 Ontwikkelbeleid 'totaal'	27

3. Kengetallen kosten en opbrengsten van ontwikkelbeleid	31
3.1 Algemene kengetallen	32
3.2 Kosten bij vertrek	33
3.3 Kosten van verzuim	36
3.4 Kosten van het niet goed functioneren van medewerkers	37
3.5 Kosten van ontwikkelbeleid	38
3.6 Samenvatting kengetallen	40
4. Verschillen tussen bedrijven met hoog en laag niveau ontwikkelbeleid	43
4.1 Effecten van ontwikkelbeleid	44
4.2 Wat levert ontwikkelbeleid op	45
5. Overige relevante verschillen	47
Bijlage 1. Verschillen tussen bedrijven met hoog, midden en laag niveau ontwikkelbeleid	49
Bijlage 2. Geraadpleegde bronnen	51

Samenvatting

In dit onderzoek is een aantal effecten in beeld gebracht van personeelsontwikkelbeleid in bedrijven in de technische installatiebranche. Onderzocht is de relatie tussen het niveau van het personeelsontwikkelbeleid in de bedrijven en 23 variabelen op het gebied van de instroom en uitstroom van BBL-leerlingen en werknemers, inspanningen ter vervanging van uitgestroomde BBL-leerlingen en werknemers, ziekteverzuim en rendementsverlies.

Tevens zijn de kosten van onderdelen van personeelsontwikkelbeleid onderzocht en zijn kosten in beeld gebracht, van het niet voeren van personeelsontwikkelbeleid.

Effecten van personeelsontwikkeling

De volgende statistisch significante verschillen bestaan tussen bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid en bedrijven met een laag niveau ontwikkelbeleid.

Bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid:

- hebben minder voortijdige uitstroom van MBO-BBL leerlingen;
1,0% versus 1,9% van het totaal aantal medewerkers;
- hebben minder uitstroom van medewerkers;
7,5% versus 9,7% van het totaal aantal medewerkers;
- hebben minder uitstroom van medewerkers in verband met VUT of pensioen;
1,2% versus 2,1% van het totaal aantal medewerkers;
- hebben minder uitstroom van medewerkers om andere redenen dan pensioen of VUT;
7,4% versus 8,4% van het totaal aantal medewerkers;
- hebben minder mensen moeten werven ter vervanging van werknemers die het bedrijf hebben verlaten om andere redenen dan pensioen of VUT;
6,4% versus 7,6% van het totaal aantal medewerkers.

Op veel andere onderzochte items bestaan wel verschillen ten gunste van bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid, maar deze zijn niet statistisch significant.

Op basis van de verzamelde informatie, kan worden berekend, dat voor een bedrijf met 100 werknemers het rendement van personeelsontwikkeling (= de kosten van personeelsontwikkeling - / - de bereikte besparingen door een lagere uitstroom van werknemers) € 234,90 per medewerker per jaar bedragen. Let wel, het gaat hier uitsluitend om kosten die worden bereikt door een lagere uitstroom.

Daarnaast heeft personeelsontwikkeling effecten op het bedrijfsresultaat, die in dit onderzoek niet zijn onderzocht. Het bedrijfsresultaat wordt mede bepaald door de arbeidsproductiviteit van de medewerkers, de motivatie van de medewerkers, klantvriendelijk handelen, het kwaliteitsbewustzijn van de medewerkers en de commerciële effecten die dit heeft op klantenbinding en acquisitie. Voor een deel zijn deze effecten moeilijk 'hard' aantoonbaar. De geraadpleegde deskundigen en wetenschappelijke bronnen geven aan, dat personeelsontwikkeling ook wordt verondersteld effect te hebben op deze aspecten van de bedrijfsvoering.

Kengetallen

Kengetallen kosten die verband houden met ontwikkelbeleid (prijsniveau juli 2007)

Kosten die meer optreden bij een laag niveau ontwikkelbeleid

Beschrijving	Kengetal
Kosten bij vertrek	
Gedwongen ontslag via de kantonrechter	€ 6.915,00 per geval
Outplacement of mediation voor werknemer	€ 10.000,00 per werknemer
Verlies van investeringen in geval van een BBL-leerling	€ 5.256,84 per BBL-leerling
Kosten voor vervanging door nieuwe medewerker	
Werving (opzetten werving, advertenties, sollicitatiegesprekken, afhandeling)	€ 2.539,60 per vacature
Inlenen vervangende medewerker (extra kosten)	€ 119,36 per dag
Inwerken nieuwe medewerker indien leerling	€ 6.212,66 over 2 jaar
Inwerken nieuwe medewerker indien gediplomeerde vakkracht	€ 2.740,78 over 1 jaar
Inwerken nieuwe medewerker indien zij-instromer	€ 8.601,52 over 2 jaar
Kosten van verzuim	
Per melding (inkomstenderving, gesprekken ARBO-arts, gesprekken intern, verslaglegging, communicatie met ARBODienst)	€ 4.660,97 per melding
Kosten van niet goed functioneren van een medewerker	
Performanceverlies	€ 10.307,50 per jaar

Kengetallen kosten die verband houden met ontwikkelbeleid - vervolg

Kosten van personeelsontwikkeling

Beschrijving	Kengetal
Kosten van personeelsontwikkeling	
Loopbaangesprek en maken POP	€ 44,47 per medewerker per jaar
Maken BOP	€ 461,35 per BOP
Kosten van uitvoeren BOP en POP (exclusief cursuskosten)	€ 19,59 per medewerker per jaar
Kosten van het voeren van exitgesprekken	€ 43,34 per geval
Kosten van het volgen van cursussen	
Volgen cursus (cursuskosten, administratieve afhandeling, inkomstenderving, reiskosten)	€ 1.027,37 per cursus

Conclusies en aanbevelingen

Overige relevante onderzoeksresultaten

- 24% van de bedrijven heeft één of meer fulltime, gespecialiseerde PZ-medewerkers in dienst. Fulltime PZ-medewerkers komen met name voor bij bedrijven met meer dan 100 werknemers. Bedrijven met minder dan 100 werknemers hebben in de meeste gevallen geen medewerkers die specifieke kwalificaties/opleidingen bezitten voor deze taak.
- In bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid komen significant meer werknemers voor, met wie een 'loopbaantraject' is ingezet. Dit wil zeggen: werknemers, die ambities hebben geuit tegenover hun werkgever, samen met de werkgever plannen hebben gemaakt om de ambities te realiseren, en deze plannen ook uitvoeren. In bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid bestaan loopbaantrajecten met ruim 40% van de werknemers. Onder bedrijven met een laag niveau ontwikkelbeleid is dit ruim 20%. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar is toch opvallend, omdat onder werkgevers soms wordt beweerd, dat werknemers 'niet in beweging te krijgen zijn'. De onderzoeksresultaten wijzen erop, dat werknemers wel degelijk positief reageren op een intensief ontwikkelbeleid.
- In bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid ligt het aantal werknemers dat cursussen of trainingen volgt aanmerkelijk hoger, dan in bedrijven met een midden of laag niveau ontwikkelbeleid. Gemiddeld volgt een werknemer in bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid bijna drie cursussen per jaar. Dit kunnen externe, maar ook interne cursussen, trainingen of andere leeractiviteiten zijn.

Conclusies

Een goed personeelsontwikkelbeleid betekent dat de organisatie een bewust bedrijfsontwikkelbeleid én een bewust persoonlijk ontwikkelbeleid voert. Men analyseert de toekomstige koers van het bedrijf en de eisen die dit stelt aan het personeel.

Vervolgens zorgt men ervoor, dat men tijdig de juiste competenties binnen het bedrijf verzamelt. Men bespreekt de plannen met de medewerkers, en zet met de medewerkers loopbaanplannen uit die passen binnen de behoeften van de werknemer en het bedrijf. Bedrijf en werknemers zien er samen op toe, dat de medewerkers tijdig de juiste kennis en vaardigheden leren en de juiste werkervaring opdoen.

Ook bij het werven van nieuwe medewerkers zorgt men ervoor dat deze goed passen in de toekomstige koers van het bedrijf. De instromende werknemer weet wat het bedrijf met hem van plan is, wat er van hem wordt verwacht en wat hij van het bedrijf mag verwachten.

Wanneer een werknemer het bedrijf verlaat, wordt bewust een exitgesprek gevoerd, zodat het bedrijf kan leren van de inzichten die de vertrekkende werknemer heeft opgedaan.

De onderzoeksresultaten tonen aan, dat een dergelijk beleid leidt tot een lagere uitstroom van werknemers.

Bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid hebben in vergelijking met bedrijven met een laag niveau ontwikkelbeleid:

- minder voortijdige uitstroom van MBO-BBL leerlingen;
- minder uitstroom van medewerkers (niet-leerlingen);
- minder uitstroom van medewerkers in verband met VUT of pensioen;
- hebben minder uitstroom van medewerkers om andere redenen dan pensioen of VUT;
- hebben minder mensen moeten werven ter vervanging van werknemers die het bedrijf hebben verlaten om andere redenen dan pensioen of VUT.

Bedrijven met een lagere uitstroom van medewerkers hoeven minder inspanningen te verrichten en minder kosten te maken, om nieuwe medewerkers te werven ter vervanging van medewerkers die het bedrijf verlaten. Personeelsontwikkeling levert ook in Euro's en geïnvesteerde tijd een positief saldo op. De besparingen die het bedrijf realiseert met personeelsontwikkeling zijn groter dan de kosten van personeelsontwikkeling.

1 > Inleiding

Daarnaast levert het onderzoek een belangrijk inzicht op met betrekking tot de werknemers: een goed ontwikkelbeleid van het bedrijf, krijgt een positieve reactie van de werknemers. Zij ontwikkelen meer ambities, loopbaanplannen en volgen meer opleidingen om zichzelf te ontwikkelen.

Dit onderzoek was gericht op effecten van personeelsontwikkeling op het gebied van de instroom en uitstroom van BBL-leerlingen en werknemers, inspanningen ter vervanging van uitgestroomde BBL-leerlingen en werknemers, ziekteverzuim en rendementsverlies. Daarnaast wordt personeelsontwikkeling geacht rendement op te leveren op andere terreinen, die in dit onderzoek niet gemeten zijn: meer continuïteit in de kennishuishouding van het bedrijf, een hogere arbeidsproductiviteit, meer klantvriendelijkheid en daardoor meer commercieel succes. Voor individuele werknemers levert personeelsontwikkeling een betere motivatie, een betere arbeidsmarktpositie, een betere ontwikkeling van loopbaan en salaris en meer persoonlijke groei op.

Aanbevelingen: Wat betekenen de onderzoeksresultaten voor de branche

Het belang van personeelsontwikkeling voor bedrijven en hun medewerkers was voor de werkgevers- en werknemersorganisaties in de branche reeds duidelijk, maar niet concreet aantoonbaar. Met dit onderzoek zijn de voordelen concreet gemaakt en vertaald in Euro's.

Uit de onderzoeksresultaten wordt duidelijk, dat de kosten van personeelsontwikkeling beperkt zijn. De besparingen die men daarmee kan bereiken (de kosten van het niet voeren van personeelsontwikkelbeleid) zijn groter dan de kosten. Kortgezegd: 'Investeren in ontwikkeling van personeel levert geld op.'

De onderzoeksresultaten over de effecten, kosten en besparingen zijn gemakkelijk naar de bedrijven en de werknemers te communiceren, en kunnen daardoor worden gebruikt bij het bevorderen van het bewustzijn en het wekken van interesse voor personeelsontwikkeling.

Het onderzoek laat ook zien, dat in bedrijven tot en met 250 medewerkers een 'hoog niveau' ontwikkelbeleid weinig voorkomt. Voor deze groep lijkt communicatie en ondersteuning extra hard nodig.

1.1 Achtergrond

1.1.1 Het meten van effecten en rendement van personeelsontwikkeling

Mogelijke effecten van personeelsontwikkeling

Uit de literatuur komen de volgende mogelijke effecten naar voren van loopbaanbeleid en opleidingsbeleid.

Motivatie van werknemers

Werknemers ervaren de aandacht die zij ontvangen via ontwikkel-/loopbaan-/opleidingsbeleid als een vorm van erkenning. Hierbij moet wel worden opgemerkt, dat werknemers initiatieven van hun werkgever op het gebied van cursussen ook als bedreigend kunnen ervaren ('Doe ik m'n werk soms niet goed?'). Dat neemt niet weg, dat goed uitgevoerd en goed uitgelegd ontwikkelbeleid door de deskundigen wordt geacht een motiverende invloed op de werknemer te hebben.

Anderzijds krijgen werknemers door hun eigen tijdsinvestering in ontwikkelactiviteiten, in welke vorm dan ook, een gevoel van 'mede-eigenaarschap'.

Daarnaast treden voor werknemers nog de volgende mogelijke effecten op: een zinvolle loopbaan, een betere salarisontwikkeling, een betere positie op de arbeidsmarkt, persoonlijke groei en bevrediging.

Behoud van werknemers

In verschillende onderzoeken is aangetoond, dat een actief ontwikkelbeleid leidt tot een groter behoud van werknemers.

Productiviteitsverhoging

Werknemers die hun beroepscompetenties ontwikkelen doen hun werk beter. Ontwikkeling en het volgen van opleidingen zijn onvermijdelijk bij het leren omgaan met nieuwe technologie, nieuwe gereedschappen, producten en diensten.

Naast het verwerven van competenties wordt de productiviteit ook verhoogd door de verhoogde motivatie van medewerkers.

Continuïteit van competenties binnen de organisaties bevorderen

Competenties verdwijnen op natuurlijke wijze uit de organisatie door uitstroom van werknemers. Om de bedrijfsactiviteiten te kunnen continueren, dient de organisatie de contacten, netwerken, inzichten, kennis en vaardigheden die nodig zijn te behouden. Een goed personeelsontwikkelbeleid zorgt voor tijdige aanvulling en overdracht van netwerkcontacten, inzichten, ervaring en kennis.

Meer succes op de markt

Gemotiveerde, goed gekwalificeerde werknemers, communiceren en handelen klantvriendelijk. Daarmee bevorderen zij de loyaliteit van klanten aan het bedrijf en de acquisitie van nieuwe orders en klanten.

Het meten van het rendement van personeelsontwikkeling

Vanaf ongeveer het jaar 2000 is er veel belangstelling ontstaan voor het meten van de effecten van personeelsontwikkeling en opleidingen. Dit heeft ongetwijfeld te maken met de economische hoogconjunctuur en de krapte die op dat moment heerste op de arbeidsmarkt. Veel wetenschappelijke en particuliere ontwikkelaars hebben modellen ontwikkeld voor rendementsmeting. Na aanvankelijk enthousiasme hierover, is in de afgelopen jaren steeds duidelijker, dat bedrijven en organisaties nog steeds weinig aandacht besteden aan het meten van het rendement.

Rendementsmeting in de technische installatiebranche

Het beleid op het gebied van personeelsontwikkeling staat bij een meerderheid van de bedrijven in de technische installatiebranche op een laag niveau. De grotere bedrijven hanteren een vorm van personeelsontwikkeling. Men maakt een analyse van de toekomstige koers van het bedrijf, de aanwezige competenties en de te verwerven competenties, gevolgd door een bedrijfsontwikkelplan (BOP) en persoonlijke ontwikkelplannen (POP) voor de individuele werknemers. Maar bij de middengroep en de kleine bedrijven heeft personeelsontwikkeling een ad-hoc karakter. Men leidt op, omdat men hiertoe door bedrijfseconomische en externe factoren genoodzaakt is. Het meten van het objectieve effect of rendement van personeelsontwikkeling vindt weinig of vrijwel niet plaats.

1.1.2 Het doel van dit onderzoek

Het betrekken van werknemers en werkgevers in de technische installatiebranche bij projecten gericht op opleidings- en loopbaanbeleid verloopt vaak moeizaam. Een deel van deze doelgroepen komt moeilijk in beweging als het gaat om het maken van een bedrijfsontwikkelplan, een persoonlijk ontwikkelplan, het toepassen van EVC, het maken van portfolio's et cetera.

OTIB, het opleidings- en ontwikkelingsfonds voor de Technische Installatiebranche heeft Rijnland Advies opdracht gegeven een onderzoek uit te voeren om na te gaan of de effecten van personeelsontwikkeling aantoonbaar zijn en kunnen worden uitgedrukt in harde gegevens. Kort gezegd: 'Wat levert personeelsontwikkeling op in Euro's'.

1.2 Onderzoeksmethode en definities

1.2.1 Definitie ontwikkelbeleid

In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen persoonlijk ontwikkelbeleid en bedrijfsontwikkelbeleid.

Persoonlijk ontwikkelbeleid

Persoonlijk ontwikkelbeleid wil zeggen: de mate waarin het bedrijf aandacht besteedt aan:

- de ontwikkeling van de werknemer als vakkracht;
- de ontwikkeling van de loopbaan van de werknemer binnen het bedrijf.

Dit uit zich in:

- het minimaal één keer per jaar voeren van een functionerings- of loopbaangesprek met elke werknemer;
- het bij dit gesprek aandacht besteden aan:
 - het functioneren van de werknemers;
 - verbeterpunten;
 - de plannen die het bedrijf met de werknemer heeft;
 - de eigen ambities van de werknemer;
 - het maken van afspraken over het volgen van cursussen en trainingen;
 - het maken van afspraken over andere activiteiten die de werknemer voor zijn ontwikkeling gaat ondernemen (welke activiteiten, wat doet het bedrijf, wat doet de werknemer zelf);
 - het op papier zetten van de afspraken;
 - het uitvoeren van de afspraken.
- het voeren van exitgesprekken met alle medewerkers die het bedrijf verlaten.

Bedrijfsontwikkelbeleid

Dit heeft betrekking op de mate waarin het bedrijf structureel aandacht besteedt aan de ontwikkeling van de totale groep van werknemers. Dit uit zich in:

- nadenken over de koers van het bedrijf voor de komende jaren (welke markten of klanten wil men bedienen, welke soorten werk wil men meer verkopen, welke soorten werk wil men minder gaan doen, waar gaat men de nadruk op leggen);
- het op papier zetten van de toekomstige koers;

- nadenken over de eisen die dit stelt aan de medewerkers en over de acties die men moet ondernemen om ervoor te zorgen dat men op tijd genoeg gekwalificeerde werknemers in het bedrijf heeft;
- het op papier zetten van dit plan (het 'bedrijfsontwikkelplan');
- het bewust uitvoeren van het plan. Men zorgt ervoor dat men op tijd voldoende mensen heeft, met de juiste competenties. Men laat indien nodig mensen cursussen volgen om nieuwe werkzaamheden te kunnen hanteren, of men werft bewust bepaalde typen medewerkers.

1.2.2 Definitie effecten en kosten van ontwikkelbeleid

Mogelijke effecten van ontwikkelbeleid

Als mogelijke effecten van ontwikkelbeleid zijn in het onderzoek gedefinieerd:

- minder MBO-leerlingen (BBL) verlaten voortijdig het bedrijf. Daardoor hoeft men minder nieuwe MBO-leerlingen te werven ter vervanging van voortijdige uitstromers;
- er stromen minder werknemers uit die met de VUT of met pensioen gaan. Daardoor hoeft men minder nieuwe medewerkers te werven ter vervanging van deze uitstromers;
- er stromen minder werknemers uit, die uit eigen beweging het bedrijf verlaten (bijvoorbeeld omdat men een andere baan heeft). Daardoor hoeft men minder nieuwe medewerkers te werven ter vervanging van deze uitstromers;
- er stromen minder werknemers uit, die door het bedrijf ontslagen zijn. Daardoor hoeft men minder nieuwe medewerkers te werven ter vervanging van deze uitstromers;
- er is minder ziekteverzuim;
- er is minder rendementsverlies als gevolg van medewerkers die niet optimaal gemotiveerd hun werk doen (performanceverlies).

Mogelijke kosten van ontwikkelbeleid

Ontwikkelbeleid kost ook geld en tijd. De volgende kosten zijn onderscheiden:

- kosten van het voeren van een loopbaangesprek;
- kosten van het maken van een BOP;
- kosten van het maken van een POP;
- kosten van het uitvoeren van een BOP en POP's;
- kosten van het voeren van een 'normaal' exit gesprek.

1.2.3 Het meten van effecten van ontwikkelbeleid

Via een telefonische enquête onder 300 bedrijven is onderzocht, of de gedefinieerde mogelijke effecten van ontwikkelbeleid ook daadwerkelijk (meetbaar) optreden in de bedrijven. De telefonische enquête vond plaats in de periode september tot en met november 2007.

Daarbij zijn twee hoofdvariabelen gemeten.

1. Het niveau van het ontwikkelbeleid van het bedrijf

De mate waarin de gedefinieerde kenmerken van ontwikkelbeleid (1.2.2) voorkomen, is gemeten binnen de bedrijven.

2. Het volume van de mogelijke effecten

Tevens is gemeten in hoeverre de mogelijke effecten van ontwikkelbeleid (beschreven in 1.2.2) binnen de bedrijven waarneembaar zijn.

De onderzoekspopulatie bestond uit bij OTIB aangesloten bedrijven in de installatietechniek, de elektrotechniek en de koudetechniek & luchtbehandeling. Om verschillen tussen bedrijven met hoog en laag niveau ontwikkelbeleid zichtbaar te kunnen maken, is de bruto steekproef voor 50% samengesteld uit bedrijven die een BOP bij OTIB hebben ingediend en voor 50% uit bedrijven die geen BOP bij OTIB hebben ingediend. Bij het veldwerk is tevens gelet op het bereiken van een evenredige verdeling van bedrijven naar bedrijfsgrootte.

1.2.4 Ontwikkelen kengetallen

Kengetallen voor de kosten van opleidingsbeleid en kosten die samenhangen met (mogelijke) gevolgen van het wel of niet voeren van ontwikkelbeleid, zijn ontwikkeld via:

- diepte-interviews met zeven bedrijven en een P&O-adviseur;
- een telefonische enquête onder 299 bedrijven in de technische installatiebranche;
- deskresearch.

1.2.5 Deskresearch

Deskresearch is uitgevoerd op Nederlandse en internationale publicaties.

2 > Vaststellen van het niveau van ontwikkelbeleid

2.1 De ondervraagde bedrijven

2.1.1 Bedrijfsgrootte en branche

In het onderzoek zijn bedrijven betrokken van verschillende bedrijfsgroottesklassen. Kleinere bedrijven (tot 100 werknemers) komen het meest voor onder de geïnterviewde bedrijven.

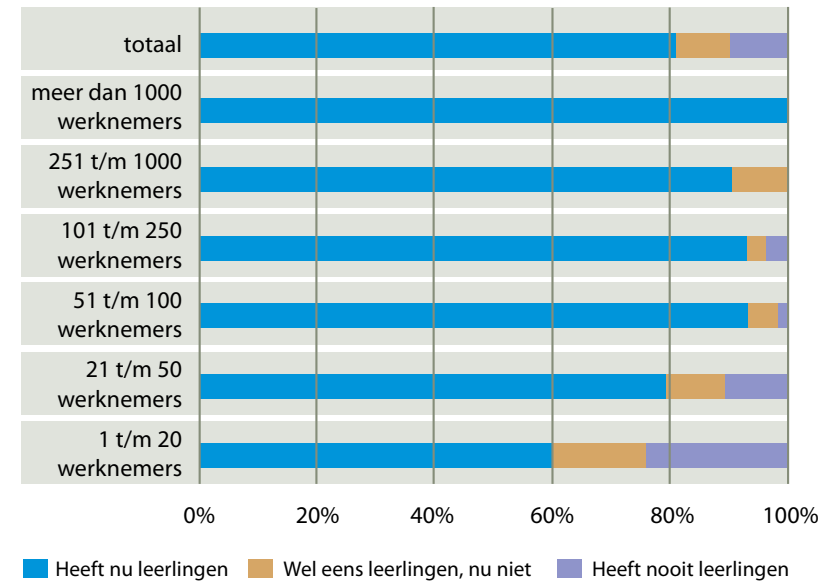
Respons: bedrijfsgrootte en branche

Bedrijfsgrootte in aantal werknemers	Installatie techniek	Elektro techniek	Koudetechniek & Luchtbehandeling	Combinaties	Totaal
1 t/m 20	24,0%	9,5%	46,7%	20,4%	20,8%
21 t/m 50	50,0%	41,3%	33,3%	31,0%	39,9%
51 t/m 100	19,0%	28,6%	20,0%	30,1%	25,2%
101 t/m 250	6,0%	15,9%		12,4%	10,1%
251 t/m 1.000	2,0%	4,8%		5,3%	3,7%
meer dan 1.000				0,9%	0,3%
Totaal	100,0% n=107	100,0% n=63	100,0% n=15	100,0% n=113	100,0% n=298

2.1.2 Het opleiden van leerlingen

Iets meer dan 80% van de bedrijven heeft op het moment van onderzoek leerlingen in het bedrijf. Een klein deel van de bedrijven (10%) zegt nooit leerlingen op te leiden. Onder kleinere bedrijven komt het niet opleiden van leerlingen vaker voor, dan onder de grotere.

Het opleiden van leerlingen (n=298)



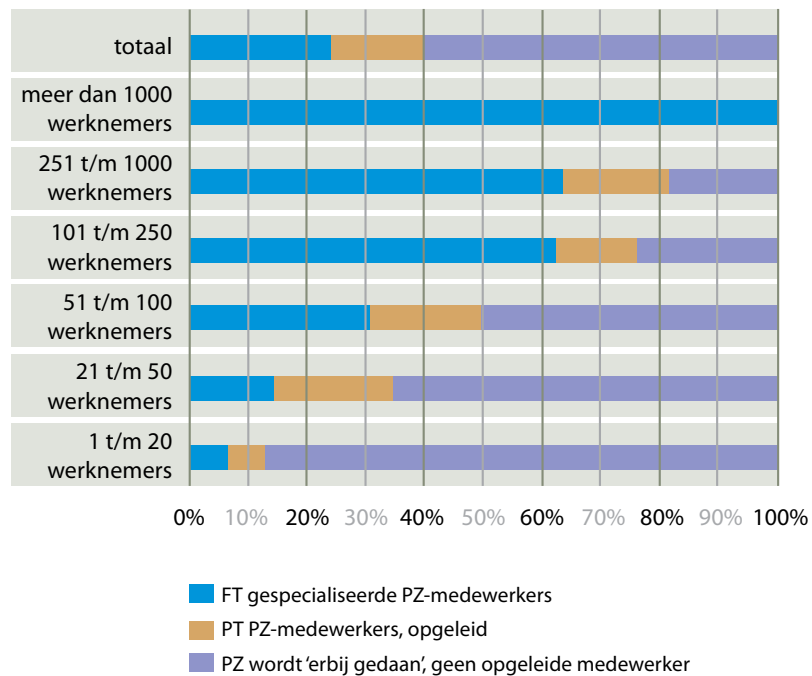
a=0,000

De praktijkopleiders in de bedrijven besteden per week gemiddeld 6,46 uur per leerling aan begeleiding.

2.1.3 PZ-medewerkers in het bedrijf

24% van de bedrijven heeft één of meer fulltime, gespecialiseerde PZ-medewerkers in dienst. Fulltime PZ-medewerkers komen met name voor bij bedrijven met meer dan 100 werknemers. Bedrijven met minder dan 100 werknemers hebben in de meeste gevallen geen medewerkers die specifieke kwalificaties/opleidingen bezitten voor deze taak.

Gespecialiseerde PZ-medewerkers in het bedrijf (n=298)



a = 0,000

2.2 Ontwikkelbeleid

Bedrijven zijn ingedeeld in niveaucategorieën, op het gebied van 'persoonlijk ontwikkelbeleid' en 'bedrijfsontwikkelbeleid'.

2.2.1 Persoonlijk ontwikkelbeleid

Onder persoonlijk ontwikkelbeleid wordt hier verstaan: de mate waarin men individuele aandacht aan de werknemer besteedt, individuele analyses en ontwikkelplannen voor de medewerker maakt, en deze uitvoert.

De niveau-indeling vond plaats aan de hand van de volgende items:

- Voert het bedrijf minimaal een keer per jaar een functionerings- of loopbaangesprek met elke werknemer?
- Wordt bij gesprekken met werknemers aandacht besteed aan de volgende zaken?
 - Het functioneren van de medewerker in zijn of haar werk (hoe gaat het, doet de medewerker het goed, wat kan beter, heeft de medewerker het naar zijn zin)?
 - Eventuele verbeterpunten die de medewerker ziet ten aanzien van het bedrijf, bijvoorbeeld in de manier van werken, het functioneren van de leidinggevenden en dergelijke?
 - De plannen die het bedrijf met de werknemer heeft?
 - De ambities van de werknemer, wat wil hij bereiken in het bedrijf, wat zijn zijn plannen voor zijn eigen loopbaan?
- Worden er afspraken gemaakt over cursussen of trainingen die de werknemer gaat volgen?
- Worden er afspraken gemaakt over andere zaken die te maken hebben met de ontwikkeling van de werknemer als vakman, zoals het opdoen van ervaring met andere soorten werk binnen het bedrijf en dergelijke?
- Worden eventuele afspraken ook op papier gezet?
- Wordt er ook systematisch op toegezien, dat de afspraken worden uitgevoerd of nagekomen?
- Het bedrijf voert al minstens drie jaar functioneringsgesprekken met werknemers.
- Voert het bedrijf exitgesprekken met:
 - Werknemers die met VUT of pensioen gaan;
 - Werknemers die ontslagen worden;
 - Werknemers die uit eigen beweging het bedrijf verlaten.

Bedrijven zijn ingedeeld in niveaugroepen 'hoog' en 'laag', op de volgende manier:

- Bedrijven die positief scoren op alle genoemde items, zijn ingedeeld in de categorie 'hoog'.
- Bedrijven die niet op alle items positief scoren, zijn over het algemeen ingedeeld in de categorie 'laag'.

Deze categorisering resulteert in de volgende indeling

Categorie persoonlijk ontwikkelbeleid	%
Hoog	47,2%
Laag	52,8%
Totaal	100% n=299

2.2.2 Bedrijfsontwikkelbeleid

Onder bedrijfsontwikkelbeleid wordt hier verstaan de mate waarin men, op het niveau van het bedrijf als geheel, analyses en plannen op het gebied van ontwikkeling van competenties en loopbanen van werknemers maakt en uitvoert.

De niveau-indeling vond plaats aan de hand van de volgende items.

- Het bedrijf heeft nagedacht over de koers van het bedrijf voor de komende jaren (welke markten of klanten wil je hebben, welke soorten werk wil je meer verkopen, welke soorten werk wil je minder gaan doen, waar ga je de nadruk op leggen).
- Het bedrijf heeft dit ook op papier gezet.
- Het bedrijf heeft nagedacht over de eisen die dit stelt aan de medewerkers en over de acties die men moet ondernemen om ervoor te zorgen dat men op tijd genoeg gekwalificeerde werknemers in het bedrijf heeft.
- Het bedrijf heeft dit ook op papier gezet.
- Het bedrijf voert dit ook bewust uit. Men let erop dat men voldoende mensen heeft met de vereiste competenties. Het bedrijf laat indien nodig mensen cursussen volgen om nieuwe zaken te kunnen hanteren. Het bedrijf werft bewust bepaalde soorten mensen.
- Het bedrijf voert het loopbaan- en opleidingsbeleid al minstens drie jaar op deze manier uit.

De niveau-indeling heeft als volgt plaatsgevonden.

- Bedrijven die op al deze items positief scoren zijn ingedeeld in de categorie 'hoog'.
- Bedrijven die niet op alle genoemde items positief scoren, zijn ingedeeld in de categorie 'laag'.

Dit resulteert in de volgende indeling

Categorie bedrijfsontwikkelbeleid	%
Hoog	31,8%
Laag	68,2%
Totaal	100% n=299

2.2.3 Ontwikkelbeleid 'totaal'

Op basis van de indeling van de bedrijven in niveaugroepen voor persoonlijk ontwikkelbeleid en bedrijfsontwikkelbeleid, is een indicator samengesteld: 'ontwikkelbeleid totaal'. Deze is als volgt opgesteld.

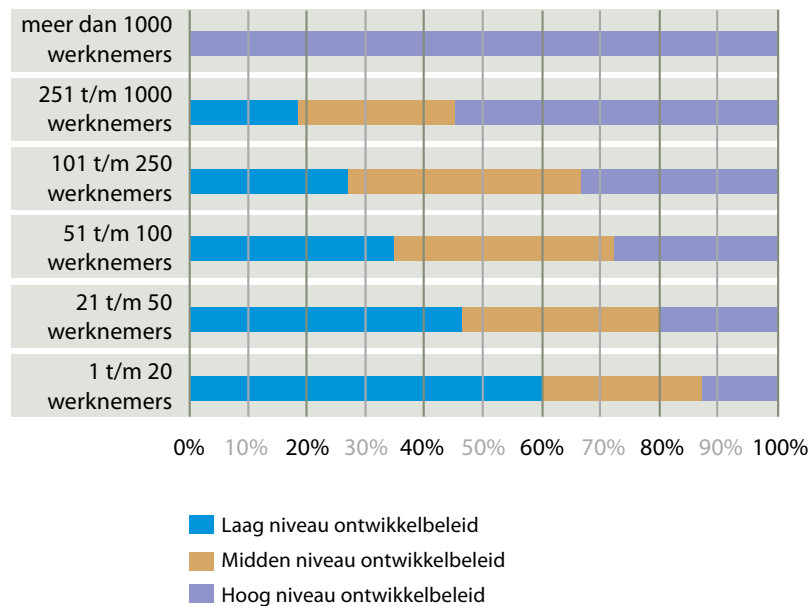
- Bedrijven die zowel op persoonlijk ontwikkelbeleid als bedrijfsontwikkelbeleid in de categorie 'hoog' bevinden, worden ingedeeld in de categorie 'hoog'.
- Bedrijven die bij één van beide categoriseringingen zijn ingedeeld in 'hoog', en bij de ander in 'laag', worden ingedeeld in de categorie 'midden'.
- Bedrijven die zowel bij persoonlijk ontwikkelbeleid als bij bedrijfsontwikkelbeleid zijn ingedeeld in de categorie 'laag', worden ingedeeld in de categorie 'laag'.

Dit resulteert in de volgende indeling. Ruim een vijfde van de bedrijven heeft een 'hoog' niveau ontwikkelbeleid. Iets meer dan een derde van de bedrijven heeft een ontwikkelbeleid in de 'midden' categorie. 43% van de bedrijven heeft een ontwikkelbeleid op 'laag' niveau.

Categorie ontwikkelbeleid	%
Hoog	21,7%
Midden	35,5%
Laag	42,8%
Totaal	100% n=299

De onderstaande grafiek laat de verdeling van bedrijven per bedrijfsgroetgroep zien, naar niveau van het ontwikkelbeleid. In de kleinere bedrijfsgroetklassen komt 'hoog niveau' ontwikkelbeleid bij een minderheid van de bedrijven voor. In de grotere bedrijfsgroetgroepen neemt het aandeel van bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid toe.

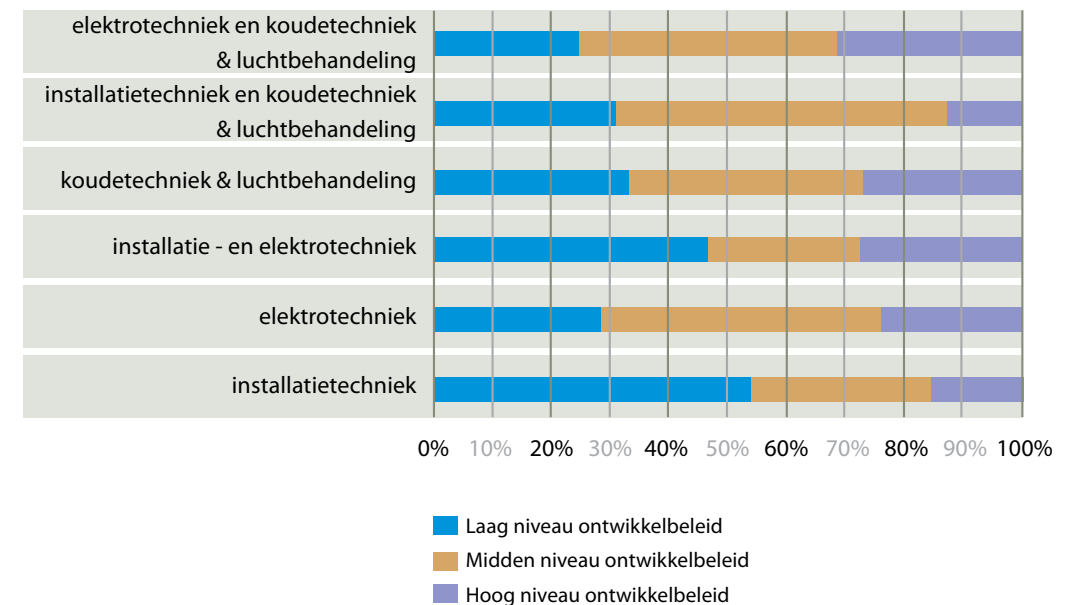
Niveau ontwikkelbeleid naar bedrijfsgroete (n=298)



a = 0,001

In de onderstaande grafiek is het niveau van het ontwikkelbeleid afgezet tegen de branche waarin de bedrijven werkzaam zijn. De branches waarin elektrotechniek voorkomt, hebben een groter aandeel bedrijven met een 'midden-' of 'hoog' niveau ontwikkelbeleid. Dit komt overeen met resultaten van eerdere onderzoeken die zijn uitgevoerd in opdracht van OTIB. In de branche elektrotechniek komt gestructureerd opleidings- en loopbaanbeleid relatief veel voor, in vergelijking met de branches installatietechniek (W) en koudetechniek & luchtbehandeling.

Niveau ontwikkelbeleid naar branche (n=298)



a = 0,02

3 > Kengetallen kosten en opbrengsten van ontwikkelbeleid

3.1 Algemene kengetallen

De kengetallen zijn samengesteld op basis van:

- diepte-interviews met zeven bedrijven en één P&O-adviseur;
- een telefonische enquête onder 299 bedrijven in de technische installatiebranche, uitgevoerd in de periode september tot en met november 2007;
- deskresearch.

Salarissen

- Gemiddeld inkomen van een monteur: € 2.172,00 bruto per maand (op basis van MN Services¹ en raadpleging van 299 bedrijven). Per dag: € 120,67. Per uur € 15,08 (uitgaand van 217 werkdagen per jaar, 18 dagen per maand).
- Gemiddeld inkomen van een PZ-medewerker: € 2.821,00 bruto per maand. Per dag: € 156,72. Per uur: € 19,59 (uitgaand van 217 werkdagen per jaar, 18 dagen per maand).
- Gemiddeld inkomen P&O-manager: € 3.500,00 per maand. Per dag: € 194,44. Per uur: € 24,31 (uitgaand van 217 werkdagen per jaar, 18 dagen per maand).
- Gemiddeld inkomen van een directeur van een middelgroot bedrijf: € 5.470,00 bruto per maand. Per dag: € 303,89. Per uur: € 37,99 (uitgaand van 217 werkdagen per jaar, 18 dagen per maand).
- Gemiddeld inkomen afdelings-/divisieleiding € 4.800,00 per maand. Per dag: € 266,67. Per uur: € 33,33 (uitgaand van 217 werkdagen per jaar, 18 dagen per maand).

¹ MN Services registreert in opdracht van de sociale partners in de technische installatiebranche gegevens van de werkgevers en werknemers ten behoeve van de uitvoering van pensioen en in de CAO vastgelegde afspraken.

3.2 Kosten bij vertrek

1a. Gedwongen ontslag

1a.1 De kantonrechterformule

De hoogte van het bedrag is afhankelijk van wie (werkgever/werknemer) verwijtbaar is en in welke mate ('gewoon verwijtbaar' of 'ernstig verwijtbaar'). Ook hangt het bedrag af van de leeftijd, het salaris en het aantal jaren in dienst. Onderstaand kengetal is berekend op basis van de leeftijd, de salarissen en dienstjaren van de uitstromers uit de technische installatiebranche in 2007, ontleend aan een analyse op de gegevens van MN Services.

Kengetal: € 6.915,00

1a.2 Outplacement/mediation

In een deel van de gevallen proberen bedrijven en werknemers gedwongen ontslag via de kantonrechter te vermijden, door outplacement en/of mediation.

Kengetal: circa € 10.000,00 per medewerker

1b. Werven van een nieuwe werknemer

Deze kosten bestaan uit:

- Opzetten werving: 2 uur PZ-medewerker: € 39,18.
- Plaatsen advertenties: 1 uur PZ-medewerker: € 19,59.
- Administratieve behandeling van de werving: 1 uur PZ-medewerker: € 19,59.
- Voeren gesprekken en intern overleg:
 - 8 uur PZ-medewerker: € 156,72.
 - 8 uur afdelings- of divisieleiding: € 266,64.
- Gemiddelde advertentiekosten: € 2.037,88.

Kengetal: € 2.539,60

1c. Inlenen van een andere werknemer

Gemiddeld inleentarieff: circa € 30,00 per uur (zelfstandig monteur). Dat is € 14,92 hoger dan het bruto uursalaris van een monteur.

Kengetal: € 119,36 per dag

1d. Verlies van investering, wanneer de vertrekkende werknemer een BBL-leerling is

De kosten van een BBL-leerling bedragen:

- Salariskosten: € 9.048,00 per jaar (leeftijd + 1 jaar cf. 1B CAO).
- Begeleidingskosten: 6,46 uur praktijkopleider per week, dat is € 97,42 per week, € 5.065,67 per jaar.

Daar staan afdrachtsvermindering loonbelasting en een kostentegemoetkoming van OTIB tegenover:

- Wet Vermindering Afdracht Loonbelasting: € 2.500,00 per jaar.
- BPV-regeling OTIB: € 1.100,00 per jaar.

Netto kosten van een BBL-leerling: € 10.513,67 per jaar

Het investeringsverlies bij vertrek van een BBL-leerling is afhankelijk van de lengte van het verblijf van de BBL-leerling in het bedrijf. Voor het berekenen van het kengetal gaan we uit van een gemiddeld verblijf 6 maanden, tot het uitstroommoment. De verloren investering bedraagt dan € 5.256,84.

1e. Kosten van het inwerken van een nieuwe werknemer

1e.1 Inwerkkosten bij vervanging van een BBL-leerling door een nieuwe BBL-leerling

- Productiviteitsverlies: 30% van de salariskosten over de eerste twee jaar. Het gemiddeld salaris van een leerling is € 754,00 per maand (leeftijd + 1 jaar cf. 1B CAO). In totaal over de eerste 2 jaar: € 5.428,80.
- Extra begeleidingskosten: 1 uur van een praktijkopleider per week gedurende het eerste jaar. Dat is € 15,08 per week, € 784,16 per jaar.

Totale inwerkkosten: € 6.212,66 over twee jaar

1e.2 Inwerkkosten bij een gediplomeerde vakkracht

- Productiviteitsverlies: 10% van de salariskosten over 1 jaar. Totaal: € 2.606,40.
- Extra begeleiding: 5 uur door collega en proeftijdgesprek (1 uur werknemer, 1 uur PZ en 1 uur afdelingsleiding). Totaal: € 134,38.

Totale inwerkkosten: € 2.740,78

1e.3 Inwerkkosten bij een zij-instromer

- Productiviteitsverlies: 20% van de salariskosten over de eerste 2 jaar. (Zij-instromers komen vaak uit een ander vakgebied, of uit een traject voor inburgering of reïntegratie). Zij zijn ouder dan 23 jaar. Gemiddeld salaris is volgens deskundigen € 1616,33 per maand. 20% van de salariskosten over 2 jaar is € 7.758,38.
- Proeftijdgesprek: 1 uur werknemer, 1 uur PZ en 1 uur afdelingsleiding. Totaal: € 58,98.
- Begeleidingskosten: 1 uur van een praktijkopleider per week. Totaal: € 15,08 per week, € 784,16 per jaar. Deze kosten worden alleen gemaakt in het eerste jaar.

Totale inwerkkosten: € 8.601,52 over 2 jaar

3.3 Kosten van verzuim

- Inkomstenderving over de periode van verzuim. Verzuim duurt gemiddeld 12 dagen. Gemiddeld verkooptarief voor zelfstandig monteur: € 47,50 per uur. Kostprijsstarief: € 37,00 per uur. Winst per uur: € 10,50. Inkomstenderving over 12 dagen: € 4.560,00.
- Een gesprek met de arbo-arts: 1 x € 130,00.
- Mutaties: 10 minuten PZ medewerker, € 3,27.
- Interne gesprekken:
 - 1,5 uur medewerker: € 22,62;
 - 0,75 uur PZ-medewerker: € 14,69;
 - 0,75 uur P&O-manager: € 18,23.
- Verslaglegging / communicatie arbodienst: 0,5 uur P&O manager: € 12,16.

Totale verzuimkosten: € 4.660,97 per melding

3.4 Kosten van het niet goed functioneren van medewerkers

Performance verlies is 1 uur per dag, 217 uur per jaar à verkooptarief: € 10.307,50 per medewerker per jaar.

Totaal performance verlies: € 10.307,50 per jaar

3.5 Kosten van ontwikkelbeleid

3.5.1 Kosten van het voeren van een loopbaangesprek

- 0,5 uur PZ-medewerker voorbereiding en verslaglegging: € 9,80.
- 1 uur medewerker € 15,08.
- 1 uur PZ-medewerker € 19,59.

Totaal: € 44,47

3.5.2 Kosten van het maken van een BOP

- 8 uur afdelingsmanager(s): € 266,64.
- 8 uur PZ-medewerker: € 156,72.
- 1 uur directeur: € 37,99.

Totaal: € 461,35

3.5.3 Kosten van het maken van een POP

Is onderdeel van het loopbaangesprek.

Totaal: € 44,47

3.5.4 Kosten van het uitvoeren van BOP en POP's (beheerskosten)

Kengetal: 1 uur PZ-medewerker per medewerker per jaar.

Totaal: € 19,59 per medewerker per jaar

3.5.5 Kosten van het volgen van cursussen

Kosten van een cursus

De prijs van cursussen varieert van enkele honderden tot enkele duizenden Euro's. De gemiddelde prijs van de cursussen die in 2007 bij OTIB werden gedeclareerd, bedroeg € 1.199,74. Dit getal levert normaal gesproken een overschatting op, omdat bedrijven normaal gesproken geneigd zijn met name de duurdere cursussen bij OTIB te declareren.

De OSR

Daar staat de OSR-tegemoetkoming van OTIB tegenover. Die varieert in 2008 van minimaal € 200,00 (indien de OSR-tegemoetkoming individueel wordt gebruikt), tot in theorie het volle bedrag (€ 1.199,74), wanneer de OSR collectief wordt ingezet.

Na aftrek van de OSR-tegemoetkoming bedragen de netto kosten van een cursus gemiddeld € 599,87 per cursus.

Inkomstenderving

Een cursus duurt gemiddeld 1,125 dag. De gederfde inkomsten zijn verkooptarief x 1,125 dag = € 427,50. Daar staat tegenover, dat een aantal kosten niet worden gemaakt, die zouden zijn ontstaan als de medewerker had gewerkt (brandstof, afschrijving op gereedschap, auto's en dergelijke). Wij gaan ervan uit, dat deze gemiddeld gelijk zijn aan de reis- en verblijfskosten die worden gemaakt voor het reizen naar de cursus.

Totaal voor 1 cursus: € 1.027,37

3.5.6 Kosten van het voeren van een 'normaal' exit gesprek

- 1,25 uur van een PZ-medewerker: € 24,49.
- 1,25 uur medewerker: € 18,85.

Totaal: € 43,34

3.6 Samenvatting kengetallen

Kengetallen kosten die verband houden met ontwikkelbeleid (prijsniveau juli 2007)

Kosten die meer optreden bij een laag niveau ontwikkelbeleid

Beschrijving	Kengetal
Salariskosten	
Monteur	€ 15,08 per uur
PZ-medewerker	€ 19,95 per uur
P&O-manager	€ 24,31 per uur
Afdelingshoofd	€ 33,33 per uur
Directeur van een middelgroot bedrijf	€ 37,99 per uur
Kosten bij vertrek	
Gedwongen ontslag via de kantonrechter	€ 6.915,00 per geval
Outplacement of mediation voor werknemer	€ 10.000,00 per werknemer
Verlies van investeringen in geval van een BBL-leerling	€ 5.256,84 per BBL-leerling
Kosten voor vervanging door nieuwe medewerker	
Werving (opzetten werving, advertenties, sollicitatiegesprekken, afhandeling)	€ 2.539,60 per vacature
Inlenen vervangende medewerker (extra kosten)	€ 119,36 per dag
Inwerken nieuwe medewerker indien leerling	€ 6.212,66 over 2 jaar
Inwerken nieuwe medewerker indien gediplomeerde vakkracht	€ 2.740,78 over 1 jaar
Inwerken nieuwe medewerker indien zij-instromer	€ 8.601,52 over 2 jaar
Kosten van verzuim	
Per melding (inkomstenderving, gesprekken ARBO-arts, gesprekken intern, verslaglegging, communicatie met ARBODienst)	€ 4.660,97 per melding
Kosten van niet goed functioneren van een medewerker	
Performanceverlies	€ 10.307,50 per jaar

Kengetallen kosten die verband houden met ontwikkelbeleid - vervolg

Kosten van personeelsontwikkeling

Beschrijving	Kengetal
Kosten van personeelsontwikkeling	
Loopbaangesprek en maken POP	€ 44,47 per medewerker per jaar
Maken BOP	€ 461,35 per BOP
Kosten van uitvoeren BOP en POP (exclusief cursuskosten)	€ 19,59 per medewerker per jaar
Kosten van het voeren van exitgesprekken	€ 43,34 per geval
Kosten van het volgen van cursussen	
Volgen cursus (cursuskosten, administratieve afhandeling, inkomstenderving, reiskosten)	€ 1.027,37 per cursus

4 > Verschillen tussen bedrijven met hoog en laag niveau ontwikkelbeleid

4.1 Effecten van ontwikkelbeleid

De volgende statistisch significante verschillen bestaan tussen bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid en bedrijven met een laag niveau ontwikkelbeleid.

Bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid:

- hebben minder voortijdige uitstroom van MBO-BBL leerlingen;
1,0% versus 1,9% van het totaal aantal medewerkers;
- hebben minder uitstroom van medewerkers:
7,5% versus 9,7% van het totaal aantal medewerkers;
- hebben minder uitstroom van medewerkers in verband met VUT of pensioen:
1,2% versus 2,1% van het totaal aantal medewerkers;
- hebben minder uitstroom van medewerkers om andere redenen dan pensioen of VUT;
7,4% versus 8,4% van het totaal aantal medewerkers;
- hebben minder mensen moeten werven ter vervanging van werknemers die het bedrijf hebben verlaten om andere redenen dan pensioen of VUT;
6,4% versus 7,6% van het totaal aantal medewerkers.

Op veel andere onderzochte items bestaan wel verschillen ten gunste van bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid, maar deze zijn niet statistisch significant. Alle onderzochte indicatoren zijn opgenomen in bijlage 1. Daarbij wordt de gemiddelde score van bedrijven per niveau van ontwikkelbeleid aangegeven.

Verder willen wij opmerken, dat de hier aangetoonde verschillen niet noodzakelijkerwijs de enige verschillen zijn tussen bedrijven met hoog of laag niveau ontwikkelbeleid. Er zijn veel factoren die invloed hebben op het bedrijfsresultaat en verband houden met ontwikkelbeleid, maar moeilijk meetbaar zijn. Dergelijke factoren hebben te maken met de bedrijfscultuur (de stijl van leidinggeven en begeleiden van medewerkers, saamhorigheid en sfeer tussen de medewerkers, kwaliteitsbewustzijn van medewerkers, een positieve en klantvriendelijke werkhouding). Deze zijn moeilijk meetbaar en de effecten zijn moeilijk aantoonbaar. Deze factoren hebben invloed op de productiviteit van de werknemers, op de loyaliteit van bestaande klanten, op de uitstraling van het bedrijf op de markt en op commercieel succes van het bedrijf.

4.2 Wat levert ontwikkelbeleid op

Op basis van de onderzoeksresultaten is in onderstaand schema uitgewerkt, wat de effecten van ontwikkelbeleid zijn, uitgerekend in Euro's, voor het voorbeeld van een bedrijf met 100 medewerkers.

Een bedrijf met 100 medewerkers

	Niveau ontwikkelbeleid	
	Laag	Hoog
Gemiddeld aantal ingestroomde leerlingen in de afgelopen 12 maanden	4,8% Dat zijn 4,8 leerlingen	4,1% Dat zijn 4,1 leerlingen
Gemiddeld aantal voortijdig uitgestroomde leerlingen	1,9% Dat zijn 2 leerlingen	1,0% Dat is 1 leerling
Verlies van investering in de uitgestroomde leerlingen	€ 10.513,67	€ 5.256,84
Inwerkkosten nieuwe leerlingen	€ 12.425,32 over 2 jaar	€ 6.212,66 over 2 jaar
Gemiddeld aantal uitgestroomde werknemers in de afgelopen 12 maanden	9,7% Dat zijn 9,7 medewerkers	7,5% Dat zijn 7,5 medewerkers
Inwerkkosten nieuwe medewerkers (zij-instromers)	€ 83.434,74 over de eerste 2 jaar	€ 64.511,40 over de eerste 2 jaar
Totale kosten	€ 106.373,73 over de eerste 2 jaar. Dat is € 1.063,74 per medewerker per jaar	€ 75.980,90 over de eerste 2 jaar. Dat is € 759,81 per medewerker per jaar

5 > Overige relevante verschillen

Kosten van het voeren van ontwikkelbeleid

	Niveau ontwikkelbeleid	
	Laag	Hoog
Voeren loopbaangesprek en maken POP voor elke medewerker	0 loopbaangesprekken: € 0,00	100 loopbaangesprekken: € 4.447,00
Maken BOP	0 BOP's: € 0,00	1 BOP: € 461,35
Uitvoeren BOP en POP's	€ 0,00	100 x € 19,59 = € 1.995,00
Totale kosten voeren loopbaanbeleid	€ 0,00 per jaar	€ 6.903,35 per jaar. Dat is per medewerker € 69,03 per jaar

Rendement van ontwikkelbeleid: het verschil tussen de kosten en de bereikte besparingen

	Niveau ontwikkelbeleid	
	Laag	Hoog
Kosten per medewerker per jaar	€ 1.063,74	€ 759,81 + € 69,03 = € 828,84
Het voeren van een hoog niveau ontwikkelbeleid levert gemiddeld per medewerker per jaar € 234,90 op.		

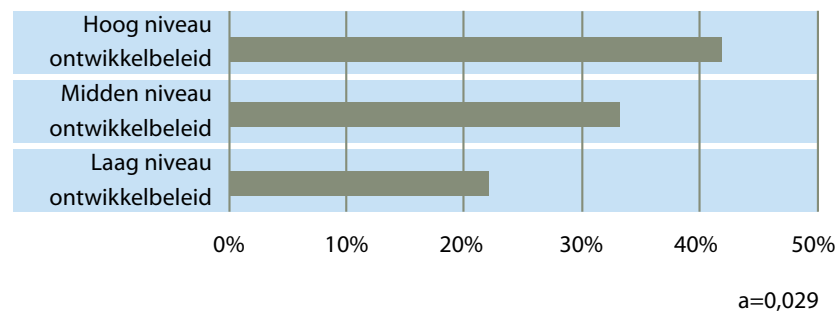
Bijlage 1. Verschillen tussen bedrijven met hoog, midden en laag niveau ontwikkelbeleid

Naast de indicatoren die zijn behandeld in paragraaf 4, zijn er nog enkele effecten van ontwikkelbeleid, die niet direct in geld of tijd zijn uit te drukken.

Werknemers met ambities en plannen

In bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid werken meer werknemers, die ambities hebben geuit tegenover hun werkgever, samen met de werkgever plannen hebben gemaakt om de ambities te realiseren, en deze plannen ook uitvoeren. Dit duidt erop, dat de aandacht die via functioneringsgesprekken, BOP en POP aan de werknemer wordt besteedt ook resulteert in ambities.

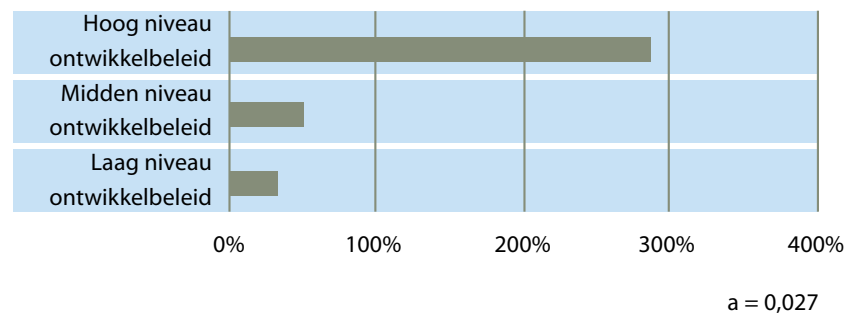
Percentage werknemers in het bedrijf, met wie afspraken bestaan over ambities, loopbaanplan en -activiteiten



Werknemers die cursussen volgen

In bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid ligt het aantal werknemers dat cursussen of trainingen volgt aanmerkelijk hoger, dan in bedrijven met een midden of laag niveau ontwikkelbeleid. Gemiddeld volgt een werknemer in bedrijven met een hoog niveau ontwikkelbeleid bijna drie cursussen per jaar.

Aantal gevolgde cursussen in het bedrijf, in de afgelopen 12 maanden, in % van totaal aantal werknemers



Indicatoren	Niveau ontwikkelbeleid			Gemiddelde score	Significant j / n	a =
	Laag	Midden	Hoog			
Aantal gevolgde betaalde cursussen in de afgelopen 12 mnd, in % van totaal aantal werknemers	31,8%	50,5%	286,0%	105,8%	j	0,087
Aantal nieuw binnengehaalde MBO-leerlingen in de afgelopen 12 maanden, in % van het totaal aantal medewerkers	4,8%	6,1%	4,2%	5,2%	j	0,061
Aantal MBO-leerlingen dat in de afgelopen 12 maanden het bedrijf voortijdig verlaten heeft, in % van het totaal aantal medewerkers	1,9%	2,0%	1,0%	1,7%	j	0,050
Aantal MBO-leerlingen dat het bedrijf heeft geworven om leerlingen te vervangen die in de afgelopen 12 maanden voortijdig het bedrijf verlaten hebben, in % van het totaal aantal medewerkers	2,1%	3,7%	2,0%	2,7%	j	0,054
Aantal medewerkers dat in de afgelopen 12 maanden het bedrijf heeft verlaten i.v.m. pensioen of VUT, in % van het totaal aantal medewerkers	2,1%	1,5%	1,2%	1,7%	j	0,049
Aantal medewerkers dat in de afgelopen 12 maanden het bedrijf heeft verlaten i.v.m. pensioen of VUT, waarmee een exit gesprek is gevoerd, in % van het totaal aantal medewerkers	2,4%	2,7%	2,1%	2,4%	n	
Aantal nieuwe vakvolwassen medewerkers dat het bedrijf in de afgelopen 12 maanden heeft geworven ter vervanging van medewerkers die het bedrijf hebben verlaten i.v.m. pensioen of VUT, in % van het totaal aantal medewerkers	3,3%	2,2%	5,2%	3,3%	n	
Aantal medewerkers dat men heeft in moeten lenen via uitzendbureaus of detachingsbureaus, ter vervanging van medewerkers die in de afgelopen 12 maanden met pensioen of VUT zijn gegaan, in % van het totaal aantal medewerkers	2,5%	2,1%	0,7%	2,1%	n	
Aantal medewerkers dat in de afgelopen 12 maanden het bedrijf heeft verlaten om andere redenen dan pensioen of VUT, in % van het totaal aantal medewerkers	8,4%	11,3%	7,4%	9,2%	j	0,032
Aantal nieuwe vakvolwassen medewerkers dat men heeft moeten werven om mensen te vervangen die de afgelopen 12 maanden zijn weggegaan om andere redenen dan pensioen of VUT, in % van het totaal aantal medewerkers	7,6%	8,8%	6,4%	7,8%	j	0,100

Bijlage 2. Geraadpleegde bronnen

Indicatoren	Niveau ontwikkelbeleid			Gemiddelde score	Significant j / n	a =
	Laag	Midden	Hoog			
Aantal medewerkers dat men heeft moeten inlenen in de afgelopen 12 maanden, ter vervanging van medewerkers die zijn weggegaan om andere redenen dan pensioen of VUT, in % van het totaal aantal medewerkers	7,3%	6,8%	7,8%	7,3%	n	
Aantal medewerkers dat uit eigen beweging is weggegaan in de afgelopen 12 maanden, in % van het totaal aantal medewerkers	8,3%	10,0%	7,0%	8,6%	n	
Aantal medewerkers dat uit eigen beweging is weggegaan in de afgelopen 12 maanden, waarmee een exit gesprek is gevoerd, in % van het totaal aantal medewerkers	5,5%	7,6%	6,9%	6,7%	j	0,097
Aantal medewerkers dat in de afgelopen 12 maanden door het bedrijf is ontslagen, in % van het totaal aantal medewerkers	1,7%	2,4%	1,2%	1,8%	n	
Aantal mensen dat in de afgelopen 12 maanden door het bedrijf is ontslagen via de kantonrechter, in % van het totaal aantal medewerkers	1,2%	2,2%	0,7%	1,3%	n	
Aantal mensen dat in de afgelopen 12 maanden door het bedrijf is ontslagen via de kantonrechter en daarnaast nog een andere financiële compensatie heeft gekregen, in % van het totaal aantal medewerkers	1,4%	0,5%	0,4%	0,7%	n	
Aantal mensen dat is ontslagen, niet via de kantonrechter, en een financiële compensatie hebben gekregen, in % van het totaal aantal medewerkers	0,3%	1,7%	0,8%	1,2%	n	
Aantal verzuimmeldingen in de afgelopen 12 maanden, in % van het totaal aantal medewerkers	44,6%	55,8%	59,0%	51,9%	n	
Aantal verzuimdagen in de afgelopen 12 maanden, in % van het totaal aantal medewerkers	523,3%	528,2%	555,3%	532,6%	n	
Aantal medewerkers bij wie rendementsverlies voorkwam in de afgelopen 12 maanden, in % van het totaal aantal medewerkers	7,3%	8,1%	5,9%	7,3%	n	
Voortijdig uitgestroomde leerlingen in % van binnengehaalde leerlingen in de afgelopen 12 maanden	30,5%	25,8%	25,0%	27,1%	n	
Geworven leerlingen ter vervanging van voortijdig uitgestroomde leerlingen in % van binnengehaalde leerlingen in de afgelopen 12 maanden	29,4%	42,6%	43,9%	38,4%	n	
Totale uitstroom in % van het aantal medewerkers	9,7%	12,8%	7,5%	10,4%	j	0,028

ASTD, (2007), State of the Industry Report 2006: The American Society for Training and Development's Annual Review of Trends in Employer-Provided Training, ASTD.

Laurie Bassi and Dan McMurrer for ASTD and Saba (2001) Do firms investments in education and training pay off?, Unisys World.

Richard Blandy, Michael Dockery, Anne Hawke, Elizabeth Webster, (2000) Does training pay? evidence from Australian enterprises, Australian National Training Authority, ISBN 0 87397 663 0.

Paul Boselie, Jaap Paauwe (2005) HRM and performance, what next?, Human Resource Management Journal, Vol 15, no 4, p. 68-83.

Tony Dundon, Brian Harney, National University of Ireland, Galway (2006) Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SME's. Human Resource Management Journal, Vol 16, no 1, p. 48-73.

Chris Doucouliagos and Pasquale Sgro (2000) Enterprise return on a training investment, National Centre for Vocational Education Research Ltd, ISBN 0 87397 631 2.

David Grant, John Shields, The University of Sydney (2002) In Search of the Subject: Researching Employee Reactions to Human Resource Management, The Journal of Industrial Relations, Vol 44, no 3, p. 313-334.

John Haggerty (2008), Is Fairchild's Focus on Employee Recruitment and Development a Humbug, University of Maine, Center for business and economic research.

Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, University of Macedonia, Thessaloniki, Greece; Aston Business School (2007) The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms, Thunderbird International Business Review, Vol 49, no 1, p. 1-35.

dr. J.M.P. de Kok, drs. J.M.J. Telussa (2006) De winstpotentie van personeelsbeleid in het MKB, EIM.

Caroll Lachnit, Training Proves Its Worth in Workforce, september 2001.

Imelda Massop, Kees Hagens (2004), Evaluatie en toekomstoriëntatie Vrijhavenproject Onderzoek onder werkgevers, OLC, 15 maart 2004.

Imelda Massop, Kees Hagens (2005), Evaluatie Vouchereperimenten OTIB onder werkgevers - Uitgebreid rapport van drie deelonderzoeken, OTIB, 21 maart 2005.

Imelda Massop, Kees Hagens (2006), Onderzoek employabilityactiviteiten in Zuid Holland, Regionaal Employabilityoverleg (REO) Zuid Holland, 20 januari 2006.

Imelda Massop, Kees Hagens (2006), Evaluatie van de Ontdekcheque en toekomstvisie employabilitybeleid in de Koudetechniek & Luchtbehandeling, SKO, 20 oktober 2006.

Towers Perrin (2008), Rendement personeelsbeleid onbekend, Gids voor Personeelsmanagement, 8 januari 2008.

Julie Storey, HRM Dept, Leicester Business School, De Montfort University (1998) Strategic non-HRM - a viable alternative?, Strategic Change, Vol 7, no. 7, p. 397-406.

rijnland
advies

Postbus 35
7030 AA Wehl

T 0314 – 682 888
info@rijnlandadvies.nl
www.rijnlandadvies.nl