

PRAKTIJKVOORBEELD

Van overzicht naar inzicht – HR Analytics in de praktijk

Hogeschool Rotterdam

Verzuimcijfers op rij geven overzicht, maar hoe krijg je daadwerkelijk inzicht? Inzicht in de oorzaken van het verzuim, in risicogroepen. Pas als dat er is, kan gericht aan bepaalde knoppen worden gedraaid om bijvoorbeeld de kans op burn-out te verkleinen. Hogescholen zetten hun eerste stappen op het gebied van HR Analytics: het combineren van data uit verschillende bronnen om beter zicht te krijgen op verzuim en risico's. Tineke de Haan, Programmaleider Duurzaam Inzetbaar bij Hogeschool Rotterdam, geeft een kijkje in eigen keuken.

Tineke de Haan: 'In 2016 constateerden wij een stijgend verzuim met psychische oorzaken. Dit was niet nieuw voor ons. We lazen het eerder al terug in de jaarverslagen van de bedrijfsarts. Nu wilden we het onderwerp echt adresseren bij iedereen en vooral ook meer geïntegreerd benaderen. Onze eerste vraag was daarom: welke data hebben we eigenlijk voorhanden? Vanuit verschillende invalshoeken is er binnen de hogeschool veel aandacht voor zaken als verzuim, werkdruk en medewerkerstevredenheid. Een werkgroep 'Verzuim in beeld' heeft deze data in kaart gebracht en bij elkaar gebracht. Om zo beter zicht te krijgen op risico's en daar ook concreet iets mee te dóén.'

Verzuim in beeld

Vershillende, voorheen op zichzelf staande, bronnen bleken samengebracht een waardevol document op te leveren. Data uit het personeelsinformatiesysteem, jaarverslagen van bedrijfsartsen en het medewerkersonderzoek staan nu samen op één overzichtelijke sheet 'Verzuim in beeld', om te beginnen voor de jaren 2015 en 2016. Dit zogenaamde 'dashboard' geeft in een oogopslag een helder overzicht van diverse cijfers en percentages rond verzuim pér opleidingsinstituut en dienst per jaar, weergegeven in kleine tabellen en grafieken. Bijvoorbeeld:

- verzuim in jaar x, onderverdeeld naar geslacht (m/v)
- verzuim per functiecategorie en functieschaal
- verzuim per leeftijdsgroep
- arbeidsgerelateerd versus niet-arbeidsgerelateerd verzuim
- ervaren werkdruk en percentage ziekmeldingen door werkdruk
- ervaren ongewenst gedrag (percentages pesten, agressie en geweld, discriminatie en ongewenste seksuele aandacht)
- verzuimkosten in jaar x

Startpunt voor maatwerk aanpak

Tineke de Haan: 'Eind 2016 hebben onze P&O-adviseurs deze handzame overzichten – dus over 2015 en 2016 – gedeeld met alle instituuts- en dienstendirecteuren. We zagen dit echt als een startpunt voor verder onderzoek. Onze vraag was: ga binnen jouw eigen organisatieonderdeel eens verder op zoek. Waar zit precies het probleem? Welke groep heeft bijvoorbeeld het meeste last van werkdruk? De uitkomsten verschillen per onderdeel. Zo bleek er bij één instituut veel verzuim te zijn bij jonge, startende docenten. Daar zijn ze gestart met intervisie- en coachingstrajecten. Dat is ook precies waar we naartoe willen: maatwerk per opleidingsinstituut.'

Hulpmiddelen

Ook hogeschoolbreed is het verzuim dankzij de geïntegreerde overzichten duidelijker in beeld. 'Zo zagen we veel verzuim bij oudere medewerkers. Daarom hebben we speciaal voor leidinggevenden een factsheet gemaakt waarop alle regelingen en beleid voor ouderen staan. Handig om paraat te hebben als zij in gesprek gaan met deze doelgroep.

Een ander nuttig hulpmiddel is de Workability Index – een tool om een 'risico-analyse' te maken van een team. Hoe staat het met de inzetbaarheid van de individuele medewerkers in jouw team? Op basis van deze index doen onze P&O-adviseurs nu, op verzoek van managers, een 'schouw. Het mooie vind ik dat dit vroegtijdige signalen oplevert – dus vóór medewerkers ziek worden.'

Datagericht denken

Het daadwerkelijk toepassen van HR Analytics staat in Tineke's eigen woorden nog in de kinderschoenen. Maar het meer datagerichte denken en werken heeft inmiddels ook tot andere resultaten geleid. Onder meer een verzuimmanagementtool. Tineke de Haan: 'Managers gaven aan behoefte te hebben aan betere verzuimdata. Met deze tool kunnen ze nog gericht inzoomen op het verzuim en gedetailleerde rapportages opvragen. Ook is ons verzuimmanagementsysteem gebruiksvriendelijker gemaakt.' Daarnaast is er inmiddels een geïntegreerd jaarverslag Gezondheid & Inzetbaarheid. Gegevens van de bedrijfsarts, Bedrijfsmaatschappelijk werk, werkplekonderzoeken en evaluaties van alle interventies – in dit jaarverslag staat alle informatie bij elkaar.

Gesprekken blijven belangrijk

Naast data blijven goede gesprekken essentieel. Tineke de Haan: 'Onze groep P&O-adviseurs is heel belangrijk voor ons. Zij zitten aan tafel met de directeuren en managers. We zorgen dan ook voor hun professionalisering en nemen hen mee in het nieuwe gedachtegoed. Niet denken in 'ziek zijn' maar in 'inzetbaar zijn'. Een ander voorbeeld van gedachteontwikkeling en verbetering van processen rond verzuim is het gesprek dat nu bij een aantal MT's wordt gevoerd over de positie en rollen van alle deelnemers in verzuim- en re-integratietrajecten. Die zijn namelijk nog niet altijd duidelijk; wat mag de bedrijfsarts, wat verwacht je van de leidinggevende en van de medewerker? Daar praten we met elkaar over, in het bijzijn van de bedrijfsartsen. Een open gesprek aangaan werkt en heeft zelfs een mooi sneeuwbal-effect. Inmiddels krijgen we als Expertiseteam Duurzaam Inzetbaar – een voortvloeiende uit de werkgroep 'Verzuim in beeld' – ook spontane vragen om ondersteuning vanuit de managementteams.'

Meer informatie

Wilt u meer weten na het lezen van bovenstaand interview? Neem dan contact op met Tineke de Haan: t.de.haan@hr.nl, 06 25 02 47 49.

> [Meer praktijkvoorbeelden verzuim en preventie](#)