



HR-analytics bij het OM: op basis van feiten ga je aan de knoppen draaien

Aanleiding

Het OM heeft een strategische visie op het personeelsbeleid, die aansluit bij de Hervormingsagenda van de Rijksdienst. Het sterker sturen op resultaat, kwaliteit en ontwikkeling maakt daar deel van uit. De praktijk vraagt daar ook om. Er bestond bij het College van bestuur de behoefte om de kwaliteit van de processen te verbeteren en de mensen beter toe te rusten om deze processen te kunnen uitvoeren. HR-analytics werden ingezet bij de professionalisering van zowel de gesprekscyclus als de P-schouw.

Het OM is een informatie- en kennisintensieve organisatie, die in haar presteren grotendeels afhankelijk is van het functioneren van haar medewerkers. Juist om die reden is het van belang dat medewerkers nu, maar ook in de toekomst, op de juiste plek zitten. Dat ze zich bewust zijn van hun rol en verantwoordelijkheden en dat daarover het goede gesprek kan plaatsvinden. Dat ze uitdaging vinden in hun werk, zich blijven ontwikkelen en zo een bijdrage kunnen (blijven) leveren aan de maatschappelijke opdracht van het OM.

In 2014 is, vooruitlopend op de rijksbrede ontwikkeling, besloten de gesprekscyclus en de P-schouw te professionaliseren en hierbij meer gebruik te maken van van HR-analytics. Het Rapport Hoekstra (waarin de moord op Els Borst werd geëvalueerd) vormde een katalysator voor de ontwikkeling van de P-schouw. Hierin werd het belang van het helder beleggen van verantwoordelijkheden en het goed functioneren van het personeel onderstreept.

In 2015 zijn de plannen gevormd, het beleid gemaakt, overlegd met de medezeggenschap, et cetera. Dit was een intensief traject waarin de lijnorganisatie binnen het OM zich bewust werd van het nut en de noodzaak van een uniforme aanpak van de gesprekscyclus en de P-schouw en zich bereid toonde daaraan mee te werken. 2016 was het jaar van de implementatie. Inmiddels zijn de eerste resultaten bekend en heeft HR-analytics een plek gekregen in de reguliere cyclus van planning en control.



Doel

Het doel van de professionaliseringslag met behulp van HR-analytics was het versterken en verbeteren van het primaire proces. HR-analytics bieden inzicht: zetten we onze medewerkers daar in, waar zij sterk in zijn, en is iedereen juist toegerust? En hoe zit dat richting de toekomst?

Daarnaast is het belangrijk dat collega's elkaar kunnen en durven aanspreken op verantwoordelijkheden. Voor een moderne en professioneel functionerende organisatie is het dan ook van belang dat de dialoog centraal wordt gezet. De techniek en de analyse van (HR-)data zijn dienend aan dat doel.

Resultaten

In 2016 zijn door de afdelingen HR en planning en control verschillende analyses uitgevoerd met HR-data. Juist de combinatie hiervan met andere bedrijfsvoeringsdata (bijv. productiegegevens) bleek waardevol te zijn. De HR-data bestond zowel uit gegevens uit het P-Direktportaal als uit de resultaten van de P-schouw. De concernbrede analyses werden vervolgens teruggekoppeld aan verschillende gremia binnen het OM, zoals de directeuren bedrijfsvoering, hoofdofficieren en HR-managers.

Vervolgens hebben verschillende OM-onderdelen de data gebruikt om onderbouwde interventies in te zetten. Denk aan het gericht invullen van een leiderschapsprogramma, opleidingen bieden precies daar waar kennis ontbreekt, teamsessies organiseren die gericht zijn op competenties en individuele ontwikkel- of mobiliteitstrajecten, et cetera.

Eigenaarschap versus mobiliteit

Een van de analyses die werd uitgevoerd betrof de score voor eigenaarschap binnen de groep die in de P-schouw was aangemerkt voor mobiliteit op de korte termijn. Uit de analyse kwam naar voren dat de groep die in het schouwproces is aangemerkt een stap te mogen maken, niet altijd hoog scoorde op eigenaarschap. En juist deze eigenschap is essentieel om in beweging te kunnen komen. Als een dergelijk verband zichtbaar is gemaakt, weet je aan welke knoppen je kunt draaien en legitimeer je de interventies die je pleegt.

Kwaliteit in relatie tot output

Een ander interessant inzicht kwam naar voren toen personele gegevens werden gekoppeld aan de productiecijfers. Met name waar het medewerkerspotentieel hoog gewaardeerd werd, maar de productie achterbleef, gaf dit aanleiding tot gesprek. Een van de vervolgacties hierop betrof het uitzetten van een medewerkertevredenheidsonderzoek, om zo te kijken waar een lage score op output vandaan zou kunnen komen.

Haalt vooroordelen uit de lucht

De resultaten van de analyses op basis van HR-analytics laten zien dat veronderstellingen niet altijd overeenkomen met de werkelijkheid. Zo leeft binnen het OM vaak het idee dat binnen de administratie een grote opgave ligt als het gaat om functioneren. Maar toen er op basis van feitenmateriaal analyses werden uitgevoerd, bleek dit beeld niet te kloppen. Er was niet alleen minder gedoe dan gedacht, de administratie bleek juist een belangrijke en goed functionerende backbone van de organisatie met een belangrijke rol in heel veel processen. Meer waardering voor het administratieve werk en de medewerkers die dat uitvoeren is op zijn plaats. En zo wordt er nu een dag van de administratie georganiseerd om dit bewustzijn te vergroten.

Leiderschapsontwikkeling

De gesprekken over de analyses van de schouw in managementteams van de onderdelen hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van het leiderschap in de organisatie. Er kan nu beargumenteerd gestuurd worden op personele ontwikkeling, er is een gemeenschappelijke OM-taal ontwikkeld, de lat voor presteren wordt meer uniform en er wordt op een zelfde manier aan gegevens verzameling gedaan; er is dus sprake van objectivering en normvinding in de beoordeling van het functioneren en het inschatten van het potentieel van medewerkers. HR-interventies worden op basis van feitenmateriaal ingezet.

Randvoorwaarden

Wil je als organisatie aan de slag met HR-analytics, dan is commitment van het management essentieel. En je moet als organisatie wel echt iets willen, een reden hebben, anders komt HR-analytics moeilijk van de grond. Binnen het OM had het college een tweeledig doel; niet alleen werd vanuit het Rijk om strategische personeelsplanning gevraagd, de praktijk, het primaire proces, vroeg daar ook om. Het rapport Hoekstra had dat bijvoorbeeld duidelijk gemaakt.

De HR-afdeling kan (liefst samen met de afdeling control) het implementeren van HR-analytics begeleiden en faciliteren, maar de manager zal zelf met de resultaten aan de slag moeten. HR-analytics maakt verbanden zichtbaar die anders onopgemerkt blijven. Door analyses haal je pijnpunten en onvermoede kansen naar boven en kun je gericht interventies inzetten, bijvoorbeeld door een leiderschapsprogramma specifiek te maken voor de issues die er daadwerkelijk spelen op de werkvloer van de betreffende manager.

De toekomst van datagedreven werken bij het OM

Bij het OM is het management zich bewust geworden van de waarde die data kunnen toevoegen en de mogelijkheden die data bieden om te kunnen sturen. Data worden niet langer gezien als enkel een controlemiddel. De volgende stap om het datagedreven werken dieper in de organisatie te verankeren wordt nu voorbereid. Er wordt nagedacht over de ontwikkeling van een persoonlijk dashboard voor medewerkers waarin zij zicht hebben over hun werkvoorraad in het primaire proces. De doelstelling van het individueel dashboard is tweeledig:

- > Het faciliteren van de professional met een instrument/hulpmiddel bedoeld voor zelfsturing, vanuit de gedachte dat elke medewerker (ook) zelf verantwoordelijk is voor het eigen functioneren, presteren, leren en ontwikkelen.
- > Het inzicht geven in de prestaties van individuele professionals aan diens direct leidinggevende(n) ten behoeve van sturing op team- en afdelingsniveau.



HR-analytics bij het Rijk

P-Direkt onderzoekt en ondersteunt het Rijk met de ontwikkeling van HR-analytics middels het Data en informatie servicecentrum (DISC). Het DISC is een on-site faciliteit bij P-Direkt die de ministeries de mogelijkheid biedt om samen effectiever en efficiënter gebruik te maken van data voor analyse en specifieke informatievraagstukken.

Mail voor meer informatie naar PostbusDISC@p-direkt.minbzk.nl.


DISC
Data & informatie servicecentrum