



HR-analytics bij P-Direkt: Onderzoek ziekteverzuim

Aanleiding

Het verzuimpercentage voor P-Direkt loopt op en er is sprake van een stijgende trend in het voortschrijdend verzuim. Dit ondanks de maatregelen die er zijn genomen door het management van P-Direkt. Door het hoofd van de afdeling Bedrijfsvoering & Kwaliteit is gevraagd om te onderzoeken of er op basis van HR analytics verklaringen dan wel oorzaken vast te stellen zijn voor het hoge verzuim.

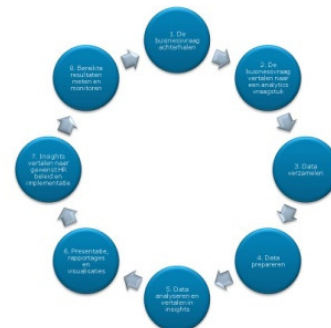
Doel

Het doel van het onderzoek is om op basis van data aan te tonen in hoeverre de beleving van het management over verzuim overeenstemt met de werkelijkheid en in welke mate ziekteverzuim wordt bepaald door kwantificeerbare en meetbare factoren. Einddoel is om producten op te leveren waarin de uitkomsten van het onderzoek zijn verwerkt om te worden ingezet als stuurmiddel.

Onderzoekopzet

De opzet van dit onderzoek volgt het model voor data gedreven werken (naar Boudreau & Ramstad 2007). Het model voorziet in een aanpak waarin planmatig zowel de inhoudelijk onderzoeksvragen, de voorwaarden als de uitvoering van het kwantitatieve onderzoek worden uitgevoerd.

Inhoudelijk kent het onderzoek twee pijlers. Beide zijn nadrukkelijk in samenwerking met de opdrachtgever bepaald en opgezet langs de lijn van het informatie volwassenheidsmodel (zie notitie "ICOP Informatievoorziening - voorbeelden uit de DISC praktijk"):



1. *Toetsing van een zestal hypotheses die door het DT zijn aangemerkt als mogelijke verklaring voor het hoge voortschrijdend verzuim.*
De hypotheses zorgen voor verbinding en betrokkenheid van het management bij het onderzoek. Deze hypotheses worden in het data analyse volwassenheidsmodel beschreven als niveau 1 – reactieve analyse en beschrijven de huidige situatie.
2. *Het op basis van een onderzoeksmodel analyseren van het verzuim*
Dit academische model beschrijft de relaties tussen variabelen en de invloed daarvan op het verzuim.



Door middel van een regressieanalyse wordt bekeken of en in hoeverre variabelen zoals persoonskenmerken, werkkenmerken en welbevinden, een voorspeller zijn van het verzuim van medewerkers.

De resultaten daarvan kunnen statistisch onderbouwde handvaten bieden voor toekomstig beleid op gebied van verzuimpreventie (volwassenheidsmodel niveau 4 – voorspellende analyse).

De (rand)voorwaarden van de onderzoeksopzet betreffen met name privacy aspecten die gelden voor het gebruik van de diverse interne en externe bronnen. Daarvoor is afgestemd met partijen zoals de security-officer P-Direkt, de OR, eigenaars en beheerders van de data en is juridisch expertise op het gebied van de WBP ingebracht. Samen met deze partijen zijn afspraken gemaakt om er voor te zorgen dat privacy gewaarborgd bleef tijdens het onderzoek.

Resultaten

Wat betreft de hypothesen van het DT is meer inzicht ontstaan door data specifiek te gebruiken dan voorheen werd gedaan. De resultaten van het onderzoek bevestigden of ontkrachtten gevoelens (zie tekstvlak). In sommige gevallen moest worden geconstateerd dat benodigde data niet voorhanden was om een hypothese überhaupt te kunnen toetsen.

Duidelijk werd ook dat het gesprek over uitkomsten nog meer verbinding maakt en direct weer leidde tot nieuwe vragen. Eén specifiek item daarbij betrof een onderzoek naar het verband tussen kortdurend en langdurig verzuim. De uitkomst daarvan resulteerde in een zeer bruikbaar product:

1. Na de zomervakantie is er een piek in ziekmeldingen die leiden tot langdurig verzuim. ✗
2. Ouderen zijn niet vaker ziek zijn maar wel langer ✓
3. Zwangerschapsgelateerd ziekteverzuim beslaat een groot deel van het verzuim ✓
4. Deeltijders zijn meer ziek dan fulltimers ✓
5. Zonder langdurig zieken is het ziekteverzuim op een acceptabel niveau ✓
6. Medewerkers die structureel niet thuis kunnen werken hebben een hoger verzuim (**geen uitkomst**)

"Vaak gehoord en nu bevestigd ; het voorspellen van langdurig verzuim"

Een zeer bruikbaar resultaat van het onderzoek is het toepassen en toetsen van de stelling dat langdurig verzuim is te voorspellen. De basis daarvan komt voort uit wetenschappelijk onderzoek gedaan aan de Rijksuniversiteit Groningen. Dat onderzoek toont aan dat van de medewerkers die zich vier keer of vaker per jaar ziek melden, de helft in langdurig verzuim vervalt in de vier jaren erna (Koopmans, 2009). Die resultaten zijn getoetst op de P-Direkt populatie waarbij eenzelfde conclusie getrokken kan worden: Rond 50% van de langdurige verzuim gevallen bleek in de voorgaande jaren veelvuldig verzuimd te hebben. Frequent verzuim vormt dus een voorspellend signaal van langdurig verzuim. Indien dit inzicht wordt omgezet in een rapport of signalering geeft dat managers de mogelijkheid langdurig verzuim te zien ontstaan en tijdig te kunnen (bij)sturen.

Met betrekking tot pijler 2, het onderzoeksmodel, blijkt het verkrijgen van data uit externe bronnen een grote opgave. Er bestaan veel vragen omtrent de *privacy aspecten*



van het leveren en koppelen van data waardoor partijen terughoudend zijn in het beschikbaar stellen van gegevens. Het model kan daardoor nu niet verder worden ontwikkeld. Wat betreft de grootste gegevensbron, het MTO, zijn er reeds stappen gezet om toekomstig gebruik van data voor analyse doeleinden eenvoudiger te maken.

Een van de meest belangrijke resultaten is de betrokkenheid van het management. Het DT P-Direkt is zeer gemotiveerd om het verzuim probleem aan te pakken en ziet in HR-Analytics een goede mogelijkheid om tot betere en bruikbare inzichten te komen.

Lessons learned

- De pijler van het onderzoeksmodel bleek moeilijk in te vullen. Reden hiervoor is dat veel externe bronnen (met name MTO) niet beschikbaar zijn op het juiste aggregatieniveau of eenvoudig weg niet mogen worden gebruikt vanwege privacy- of contractuele aspecten. Een juiste organisatie, verbeterde procedures en contracten zijn nodig en daar kan nu aan worden gewerkt.
- Met betrekking tot het werkproces heeft het gebruik van het onderzoeksplan een format opgeleverd dat veel houvast biedt voor onderzoekers van de DISC-community. Het stelt hen in staat om de juiste vragen te stellen zoals: "Wat wil men onderzocht hebben?", "Waarom?", "Waar vind ik de data, hoe ziet die eruit en wat kan ik ermee?". De aanpak zorgt ervoor dat er met een kritisch analytische blik wordt gewerkt met betere onderzoeksvaardigheden en bruikbare opbrengsten als resultaat.
- De betrokkenheid van de opdrachtgever is cruciaal voor succes, zowel bij het vormen van het onderzoek zelf als bij de invulling van de randvoorwaarden. De zes hypothesen vormden hierin een waardevolle verbindingen tussen de opdrachtgever en de analisten in het DISC. Het toetsen van "onderbuik gevoelens" met behulp van data heeft daarvoor gezorgd.
- Veel departementen worstelen met dezelfde uitdagingen als het gaat om HR-analytics. "Hoe zet ik het op, wat zijn de vragen van het management, welke data is beschikbaar" zijn veel gehoorde aandachtspunten. Door het collectief oppakken en delen van kennis en ervaring worden oplossingen sneller gevonden. De DISC-community heeft zijn meerwaarde daarin bewezen.

Hoe nu verder?

In de nabije toekomst wordt verder onderzocht welke mogelijkheden er bestaan om de externe gegevens alsnog te kunnen gebruiken voor deze case. Het onderzoek als geheel wordt in opzet nu ook uitgevoerd bij en door SZW.

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.



Data & informatie servicecentrum