

Duurzame, inclusieve en activerende loopbanen dankzij **evidence-based** HR

■ Timothy Vermeir

HR-analytics past bij de Vlaamse Overheid binnen het streven naar een meer evidence-based aanpak van het HR-beleid. Van monitoren en meten, evolueert de organisatie naar evalueren van het beleid en – uiteindelijk – naar voorspellende analytics, die het beleid zullen sturen.

Het HR-beleid van de Vlaamse Overheid is sinds de reorganisatie gecentraliseerd binnen het Agentschap Overheidspersoneel (AgO). Eén van de afdelingen binnen dat agentschap is het HR-expertisecentrum dat het HR-beleid ontwikkelt, implementeerbaar maakt, monitort en evalueert. In deze afdeling vinden we afdelingshoofd Wim Verheyen en Joke Renneboog, de verantwoordelijke voor het ontwikkelen van een meer evidence-based HR-beleid. Naast het expertisecentrum is er een aparte afdeling HR-technologie en data, die gegevens verzamelt en monitort, en input levert aan het expertisecentrum.

Monitoren en evalueren

Net zoals in vele andere organisaties, zijn ook binnen de Vlaamse Overheid andere agentschappen al intensiever met data bezig dan AgO. Het Verkeerscentrum, bijvoorbeeld, monitort intensief de verkeersstromen en maakt op basis van data voorspellingen over de effecten van wegenwerken. “Alhoewel”, nuanceert Joke Renneboog. “In zekere zin waren we wél een voorloper. We hadden een aantal jaren geleden al een programma rond bedrijfsinformatie of ‘enterprise analytics’, met de ambitie om in de ondersteunende diensten data te bewaren en verklaren. Door de reorganisatie werd dat even moeilijker. Bovendien moet je eerst goede HR-analytics hebben, vooraleer je kan overgaan op het veel bredere ‘enterprise analytics’ – al blijft dat wel het doel. We moeten evenwel eerst leren stappen vooraleer we willen lopen.”

De personeelsbesparingen bij de Vlaamse Overheid waren één van de belangrijkste drijfveren om HR-analytics uit te werken, is hier te horen. Analytics was in de eerste plaats een manier om het aantal koppen en VTE's te tellen, om de efficiëntie in de gaten te houden en duidelijk de bespa-

ringsdoelstellingen op te volgen. “Dat was HR-analytics als monitoring”, verduidelijkt Renneboog. “Nu doen we een stap vooruit en gebruiken we data om de beleidsmaatregelen die we nemen, wetenschappelijk te onderbouwen.”

Op die manier groeit de noodzaak om andere data op te nemen. Wim Verheyen geeft het voorbeeld van de personeelsbevragingen die een grote hoeveelheid informatie genereren. “We zijn tot de vaststelling gekomen dat onze peilingen te veel vragen naar de perceptie bij medewerkers, waardoor ze te weinig bruikbaar waren om ons beleid mee te analyseren. Neem nu de vraag of je vindt dat je billijk wordt verloned in vergelijking met collega's binnen de Vlaamse Overheid of mensen daarbuiten. Die vraag kan je alleen maar goed beantwoorden als je weet wat alle anderen verdienen. Dat is dus per definitie een foute of slechte meting.”

Motivatie, prestatie en welzijn

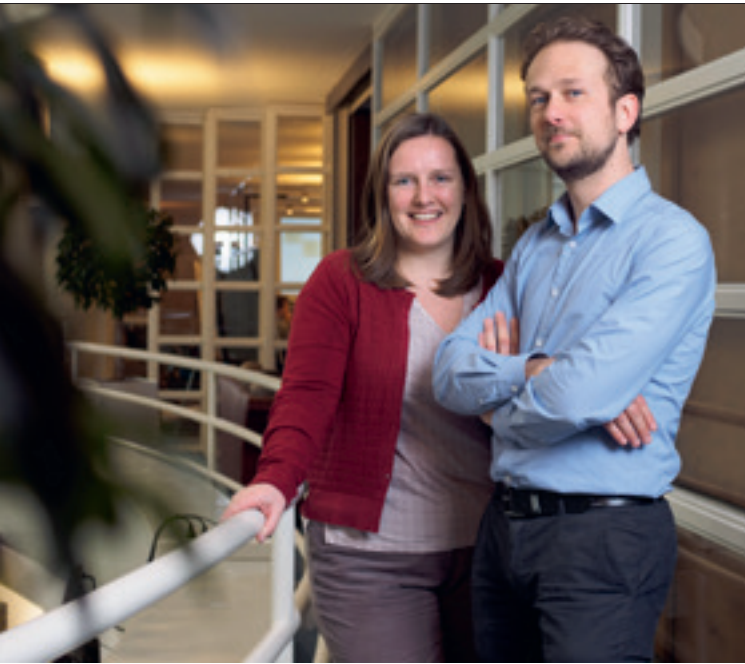
Uiteraard is ook het Agentschap Overheidspersoneel getroffen door besparingen, waardoor ook hier minder medewerkers en middelen zijn. Om in die context een impact te blijven hebben, is een op data en wetenschappelijk bewijs gestoeld HR-beleid sowieso een must. “We vatten HR nu anders op dan vijf à tien jaar geleden”, illustreert Verheyen. “Toen keken we naar de domeinen en activiteiten die we konden ondernemen. Daar zijn ook fantastische projecten uitgekomen. Alleen, op de vraag naar wat de resultaten voor de business nu eigenlijk waren, kunnen we niet antwoorden.”

“Die focus proberen we nu wel te brengen”, vervolgt hij. “We streven naar meetbare resultaten voor de business. Binnen HR

betekent dit dat we focussen op de concepten van motivatie, prestatie en welzijn.” Op die manier komen er minder projecten – wat in een besparingscontext goed nieuws is – maar zijn het wel projecten die – via motivatie, prestatie en welzijn – meer impact hebben op de goede werking van de Vlaamse Overheid. Zo kan HR aantonen dat het een meerwaarde heeft voor de business.

Wim Verheyen wijst erop dat het bij een overheid niet altijd makkelijk is om de businessuitkomsten te meten, zoals een private onderneming de verkoop, omzet, klantentevredenheid of productie opvolgt. “Wij verkopen geen product

“Wij verkopen geen product, wat het meetbaar zou maken. Onze indicatoren zijn niet altijd eenduidig te bepalen.”



> **Joke Renneboog** en **Wim Verheyen** (Agentschap Overheidspersoneel, Vlaamse Overheid)
“We streven naar meetbare resultaten voor de business. Binnen HR betekent dit dat we focussen op de concepten van motivatie, prestaties en welzijn.”

© Hendrik De Schrijver

wat het meetbaar zou maken hoe we het doen. Onze indicatoren zijn niet altijd eenduidig te bepalen.”

Sturend beleidskader

Het streven naar meer meetbaarheid blijkt ook uit het HR-beleidskader, dat is opgesteld binnen de Vlaamse Overheid. Het beleidskader zet in op duurzame, inclusieve en activerende loopbanen, waaraan een aantal concepten worden gekoppeld – zoals autonomie, de balans werk-privé, motivatie en welzijn.

“Het HR-beleidskader heeft de ambitie om de gps te worden voor ons HR-beleid”, legt Joke Renneboog uit. “We hebben op dat vlak al stappen gezet met het programma ‘Modern HR-beleid’, maar dat was toch nog meer HR voor HR, zonder dat het bewezen was dat wat we deden ook werkelijk effect had op welzijn, prestaties en motivatie. Nu gaan we al die concepten meer meetbaar maken en met elkaar linken.”

Renneboog illustreert: “Een leidinggevende heeft vier rollen: coach, manager, leider en ondernemer – voor top-ambtenaren komt daar nog de rol van beleidsadviseur bij. We beschikken binnen de Vlaamse Overheid over perceptiedata rond leiderschapskwaliteiten die uit bevragingen komen. Wel, die data over de perceptie van leiderschap in een entiteit willen we nu linken met het welzijn in die entiteit. Als een leidinggevende meer coach dan manager is, heeft dat dan een positieve of negatieve – of helemaal geen – invloed op het welzijn, de prestaties en de motivatie van de medewerkers? Hetzelfde willen we ook doen voor de organisatievormen: er is heel wat debat over zelfsturing, netwerkorganisaties, hiërarchische aansturing, ... We hebben nu een overzicht van welke entiteiten op welke manier zijn georganiseerd, en zouden ook dat willen koppelen aan welzijn, motivatie en prestaties. Heeft een entiteit die op basis van zelfsturing werkt meer tevreden medewerkers? Zijn medewerkers in een netwerkorganisatie minder ziek?”

Experimenten

Beleidskeuzes stelen op data uit wetenschappelijk onderzoek én uit de eigen organisatie, dat is duidelijk het doel. Al botst het HR-expertisecentrum ook op de grenzen van wat, zeker in de publieke sector, mogelijk is. “Het is bijvoorbeeld erg moeilijk om binnen een overheidscontext te werken met ‘randomized control groups’”, preciseert Renneboog. “Een voorbeeld? Vele beleidsprojecten gaan over loopbaan en beloning, maar je kan hier niet zomaar de ene groep minder brutoloon geven in combinatie met een cafetariaplan, en voor de andere alles bij het oude laten.”

Wil dat zeggen dat er niets geprobeerd wordt? Neen, al gebeurt het op kleinere schaal en binnen andere domeinen. Coaching en ontwikkeling, bijvoorbeeld. “We hebben rond coaching en ontwikkeling het afgelopen jaar zo’n experiment uitgevoerd. We hadden de groep van leidinggevenden die een opleiding zouden volgen in drie verdeeld. Eén groep kreeg na de opleiding geen coaching, een tweede groep kreeg coaching van een interne coach en de derde groep werd begeleid door een externe coach. Achteraf konden we dan nagaan of de resultaten verschilden. Let wel: dergelijke oefeningen geven, net zoals academisch onderzoek, geen zwart-wituitkomst. Daar zitten veel nuances in, waardoor het moeilijk blijft er eenduidige conclusies uit te trekken.”

Competenties

Belangrijk om van HR-analytics een succes te maken, zijn de competenties binnen het team dat ermee aan de slag gaat én de manier waarop mensen met de conclusies van de analyse aan de slag gaan. Binnen het analytisch team, zo zegt Joke Renneboog in navolging van Morten Kamp Andersen, zijn er zes competenties nodig. De eerste twee klinken vanzelfsprekend, de overige vier springen meer in het oog:

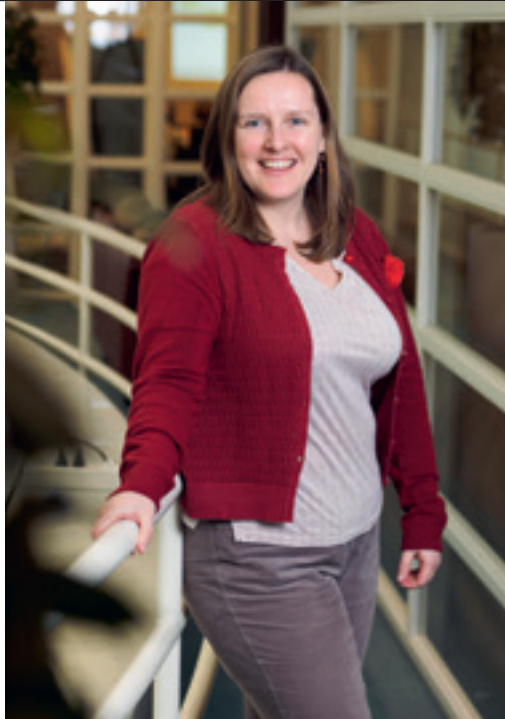
- Statistische en numerieke vaardigheden.
- Data management skills.
- Verhalentellers die data aan de man brengen.
- Vaardigheden om data te visualiseren.
- Sterke psychologische vaardigheden.
- Een goed begrip van de business.

“We willen ook de link leggen met gedragsinzichten. Waarom zeggen medewerkers af voor een training, bijvoorbeeld? Is dat door de manier waarop we dingen formuleren? Binnen ons ideale people-analytics-team zit dus óók een gedragswetenschapper of zoeken we verbinding met een dergelijk profiel”, legt Renneboog uit. “Wat je ook ziet, is dat HR analytics gebeurt in een virtueel team: je hebt mensen nodig uit verschillende afdelingen en entiteiten, bijvoorbeeld ook ICT.”

Naar data-driven HR

Een cruciale vaardigheid is, bijvoorbeeld, communicatie: hoe breng je de conclusies over, zodat anderen ze oppikken? Hoe zorg je ervoor dat mensen in de organisatie, zoals de HR-businesspartners die verspreid zitten binnen de Vlaamse Overheid, weten welke gegevens er beschikbaar zijn én hoe ze die kunnen gebruiken om efficiënter en effectiever te werken?

“Uiteindelijk vormen vooral ook data een goede gps voor het HR-beleid.”



> **Joke Renneboog** (Agentschap Overheidspersoneel, Vlaamse Overheid)
“We hebben perceptiedata rond leiderschapskwaliteiten. Die data willen we nu linken met het welzijn in die entiteit. Als een leidinggevende meer coach dan manager is, heeft dat dan een positieve of negatieve – of helemaal geen – invloed op het welzijn, de prestaties en de motivatie van de medewerkers?”

© Hendrik De Schrijver



> **Wim Verheyen** (Agentschap Overheidspersoneel, Vlaamse Overheid)
“Als we steeds uitleggen op welke manier projecten bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie, op welke manier we het succes ervan zullen meten, dan denk ik ook wel dat we binnen twee jaar al veel verder zullen staan. Pas dan kunnen we spreken over een gps voor het beleid.”

© Hendrik De Schrijver

ESSENTIE

- ➔ HR-analytics is voor het Agentschap Overheidspersoneel (de HR-dienst van de Vlaamse Overheid) een manier om de impact te tonen van het beleid (via motivatie, prestaties en welzijn) op de businessresultaten.
- ➔ Het is belangrijk om in een HR-analytics-team de juiste mix van competenties en vaardigheden te verzamelen, maar ook om HR-businesspartners en leidinggevend in de organisatie te overtuigen van de meerwaarde die data-analyse kan bieden.
- ➔ Uiteindelijk moet HR-analytics niet alleen monitoren en evalueren, maar ook het beleid sturen.

“Over die businesspartners maak ik me eigenlijk het minst zorgen”, zegt Wim Verheyen. “Over het management eigenlijk wel wat meer – en dat hebben we deels aan onszelf te danken. Iedereen heeft het vandaag over ‘post truths’ en ‘alternative facts’. Wel, ik denk dat we binnen HR veel ervaring hebben met ‘alternative facts’, bijvoorbeeld in de managementinstrumenten die breed verkocht worden. Maar ook in het management zelf, waar managers zeggen: ‘Mijn praktijkervaring leert dat ...’. Of: ‘Mijn context is anders ...’. Dit is een complex domein, waarbij een goed stakeholdermanagement en een duidelijke communicatie cruciaal zijn. We proberen ook echt te leren uit de vele praktijkervaringen binnen onze context. Maar uiteindelijk vormen vooral ook data een goede gps voor het HR-beleid.”

Als een analyse, bijvoorbeeld, uitwijst dat het vrijwillig vertrek het hoogst ligt bij dertigers, en dan in het bijzonder bij vrouwen uit die leeftijdscategorie, dan is dat slechts een startpunt. Voorlopig, zo klinkt het, is het nog te vaak dat interessante conclusies alleen maar dat zijn: informatie zonder meer. Wim Verheyen: “Als je dat niet kan verbinden met je beleidskader, met acties en met andere bronnen over dat onderwerp – misschien is dat vrijwillig verloop bij dertigers wel een maatschappelijk trend? – dan is het alleen maar interessante informatie.”

Joke Renneboog vult aan: “Het gaat over drie niveaus van communiceren. Vaak blijven we steken

op het niveau ‘wat moet men weten’. Maar we gaan niet tot ‘wat moeten ze daarbij voelen’ en ‘wat moeten ze ermee doen.’”

Want dat is de toekomst: méér dan het monitoren van besparingsdoelstellingen, willen Joke Renneboog en Wim Verheyen beleidskeuzes kunnen evalueren en uiteindelijk ook komen tot voorspellingen. Verheyen: “We moeten kunnen bepalen wat de doelstelling is en vastleggen hoe we gaan beoordelen of we die doelstellingen ook realiseren. En dat moet altijd iets te maken hebben met de meerwaarde voor de business. Doe je dat niet, dan vertrek je louter vanuit enthousiasme. Als je nu kijkt naar ons HR-expertisecentrum, ben ik wel heel blij. Ik hoorde onlangs dat slechts één procent van de HR-professionals bezig is met wetenschappelijke literatuur. Wel, ik merk dat wij hier stilaan in een context zitten waarin iedereen dat doet. Dat gaat over wetenschappelijke literatuur, maar evengoed over het gebruiken van data en over het detecteren van goede praktijkvoorbeelden – dat zijn drie dingen die in hetzelfde bed liggen. Als we dat doen binnen een duidelijk kader en met duidelijke HR-doelstellingen, als we steeds uitleggen op welke manier projecten bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie, op welke manier we het succes ervan zullen meten, dan denk ik ook wel dat we binnen twee jaar al veel verder zullen staan. Pas dan kunnen we spreken over een gps voor het beleid.” ■