

Raet

HR analytics en de rol van HR als business partner

Hoe bestuurders, HR-managers en medewerkers aankijken tegen de veranderende rol van HR

HR
BENCHMARK
ONDERZOEK
2014-2015

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Infographic	4
Inleiding	5
1 HR beperkt zichtbaar voor medewerkers	6
2 Bestuurders zoeken een strategisch adviseur	8
3 HR spreekt taal van de business	10
4 Bestuurders willen meer data over talent	12
5 Geen HR business partner zonder HR analytics	15
6 Koppelen van data een struikelblok	19
7 Nieuwe plannen voor 2015	21
Raet: “HR analytics vraagt om een nieuw soort HR-specialist”	23
ABN AMRO: “Dichter op de business met HR analytics”	25
Universiteit Twente: “HR analytics is een manier van denken”	28
Carante Groep: “Van domeindenken naar datadenken”	32
Onderzoeksverantwoording	36



“HR analytics biedt een uitgelezen kans voor HR om de rol van strategisch adviseur naar een hoger plan te tillen.”

Kobe Verdonck, CEO Raet

Voorwoord

Al jaren is de rol van HR als business partner onderwerp van gesprek. De opkomst van HR analytics heeft die discussie opnieuw gevoed. Tal van modellen en theorieën laten zien hoe HR haar rol kan versterken door gebruik te maken van data-analyses. Hoe ver is HR daar in de praktijk mee? En hoe kijken bestuurders en medewerkers anno 2014 tegen HR aan? Wij peilden de meningen in ons jaarlijkse HR Benchmark onderzoek. In dit rapport zetten we de uitkomsten voor u op een rij.

Wat mij opvalt, is dat bestuurders meer toegevoegde waarde van HR verwachten op het gebied van strategische thema's zoals talentmanagement en strategische personeelsplanning. Ik denk dat HR daar de afgelopen jaren al grote stappen in heeft gezet.

Tegelijkertijd herken ik op bestuursniveau de groeiende behoefte aan data om beslissingen te nemen. Wat voor soort competenties bepalen het succes van onze organisatie? Welk type opleidingen levert aantoonbaar rendement op? Welke factoren beïnvloeden verzuim en verloop en hoe stemmen we ons beleid daar op af?

Ik denk dat HR analytics een uitgelezen kans biedt voor HR om de rol van strategisch adviseur naar een hoger plan te tillen. Dat vraagt er volgens mij om dat HR dicht op de business opereert. In dit rapport vindt u niet alleen veel data, maar leest u ook praktijkervaringen van enkele organisaties en experts. Ik hoop dat hun verhalen u inspiratie bieden om verder aan de slag te gaan met HR analytics en de rol van HR als business partner verder te versterken.

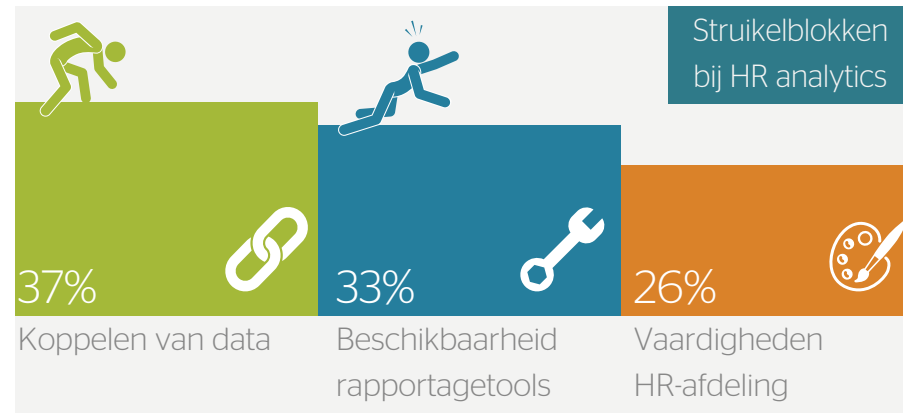
Kobe Verdonck
CEO

HR analytics en de rol van HR als business partner

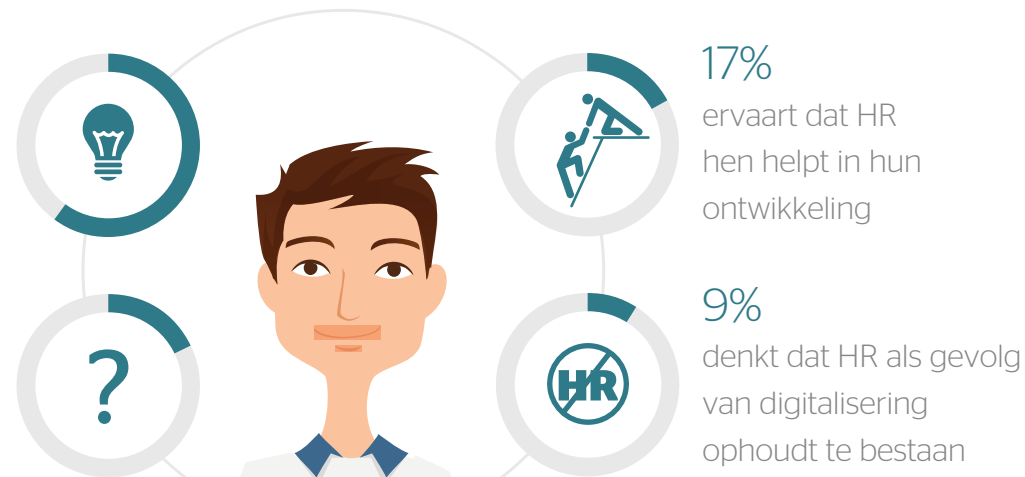
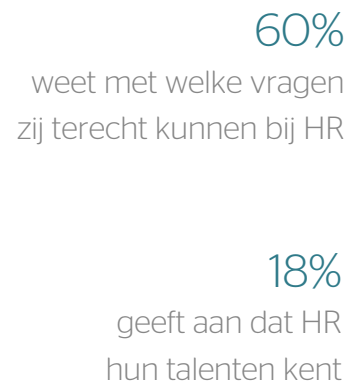
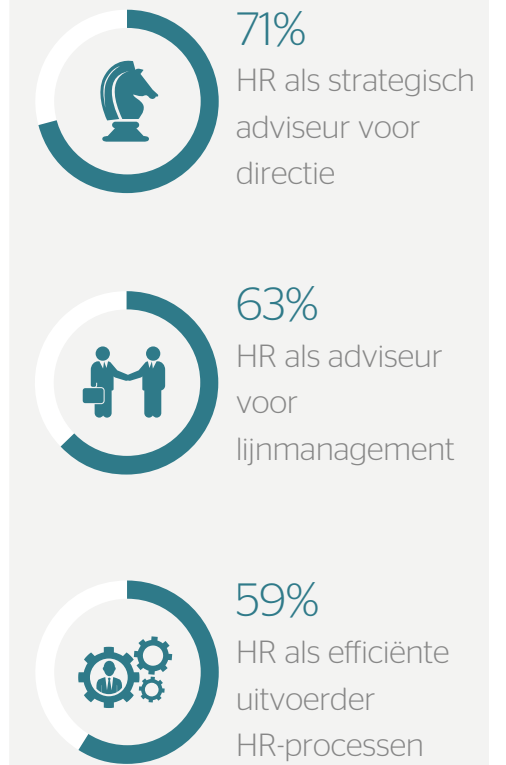


De uitkomsten van een HR-onderzoek onder:

- 1.168 medewerkers
- 314 HR-managers
- 91 bestuurders



Wat verwachten bestuurders van HR



Hoe beoordelen bestuurders HR?



Belangrijkste HR-data voor bestuurders



Inleiding

links Sander Kars
rechts Tristan Lavender

De rol van HR verandert, mede door de opkomst van HR analytics. In dit rapport leest u hoe medewerkers, HR-managers en bestuurders in Nederland aankijken tegen dit thema. Deze onderzoeksuitkomsten maken deel uit van de Raet HR Benchmark 2014-2015. Voor het zevende jaar op rij voerden we dit onderzoek uit; dit jaar niet alleen onder HR-managers en bestuurders, maar ook onder medewerkers. In samenwerking met onderzoeksbureau TNS Nipo vroegen we naar de mening van 1.168 medewerkers, 314 HR-managers en 91 bestuurders, afkomstig uit verschillende branches. Daarnaast interviewden we bestuurders, HR-managers en experts van verschillende organisaties. Een selectie van hun verhalen vindt u in dit rapport.

In het onderzoek kijken we vanuit verschillende invalshoeken naar de veranderende rol van HR. Hoe ervaren medewerkers de toegevoegde waarde van HR? Wat verwachten bestuurders van HR en in hoeverre voldoet HR aan die verwachtingen? Welke rol speelt HR analytics in de verandering die HR doormaakt? En welke struikelblokken heeft HR daarin te overwinnen? Deze - en meer - vragen komen aan bod in het eerste deel van dit onderzoeksrapport.

In het tweede deel delen ABN AMRO, Universiteit Twente en Carante Groep concrete tips om aan de slag te gaan met HR analytics. Ook staan we stil bij de nieuwe competenties waar het veranderende vakgebied om vraagt.

Heeft u vragen of opmerkingen over de onderzoeksresultaten? Neem dan gerust contact met ons op.

Sander Kars, onderzoeker: sander.kars@raet.com
Tristan Lavender, onderzoeker: tristan.lavender@raet.com

Respondenten Raet HR Benchmark 2014-2015



1.168 medewerkers



314 HR managers



91 bestuurders

HR beperkt zichtbaar voor medewerkers

De toegevoegde waarde van de HR-afdeling is beperkt zichtbaar voor medewerkers.

Medewerkers geloven wel in het bestaansrecht van HR, maar ervaren in de praktijk onvoldoende inzicht in hun talenten en ondersteuning in hun ontwikkeling.



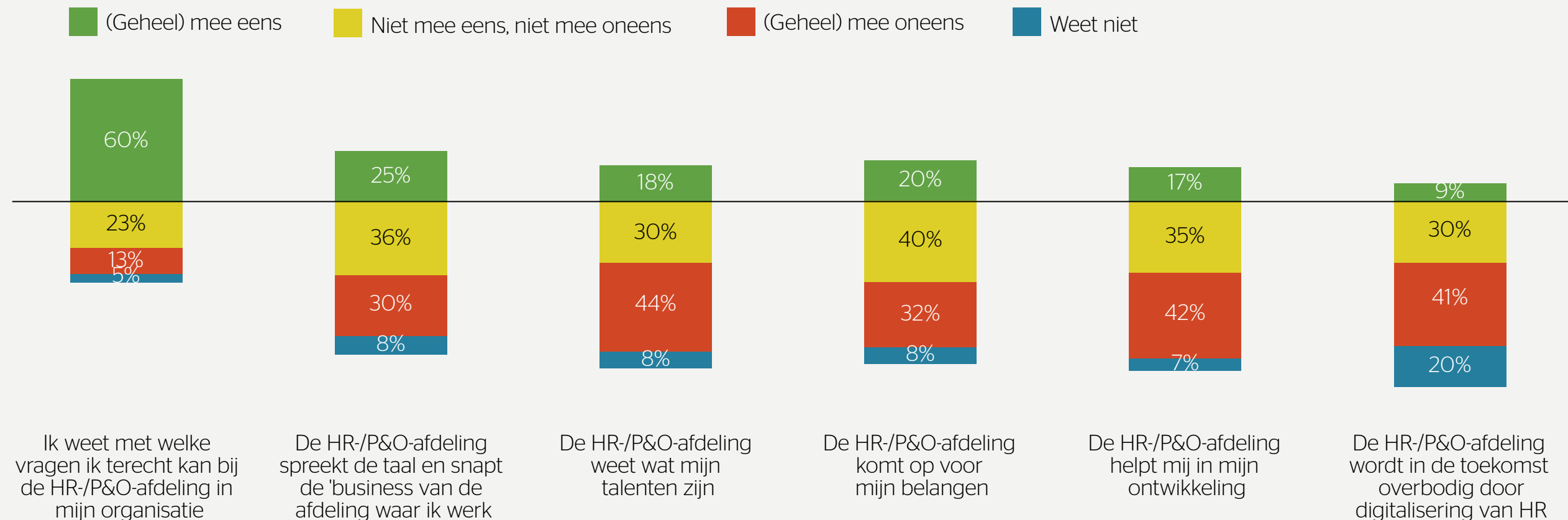
Medewerkers kritisch over HR

Hoe kijken medewerkers tegen HR aan? Uit ons onderzoek blijkt dat medewerkers het gevoel hebben dat zij bij HR terecht kunnen met vragen; 60% antwoordt daar positief op. Over andere aspecten van de HR-afdeling zijn medewerkers minder positief. Slechts 18% van de medewerkers vindt dat de HR-afdeling op de hoogte is van hun talenten. Ook ervaren zij een gemis aan ondersteuning in hun persoonlijke ontwikkeling. Bijna een derde van de medewerkers (32%) vindt bovendien dat HR onvoldoende opkomt voor hun belangen.

Bestaansrecht HR-afdeling blijft

Hoewel medewerkers kritisch zijn over de rol van HR, geloven zij wel in het bestaansrecht van de afdeling. Slechts 9% van de medewerkers denkt dat HR in de toekomst overbodig wordt door digitalisering.

Hoe kijken medewerkers tegen de HR-afdeling aan?



Bestuurders zoeken een **strategisch adviseur**

Is HR vooral een *employee champion*, administratief expert, *change agent* of business partner? Bestuurders en HR-managers hebben deels verschillende verwachtingen van HR, blijkt uit ons onderzoek.





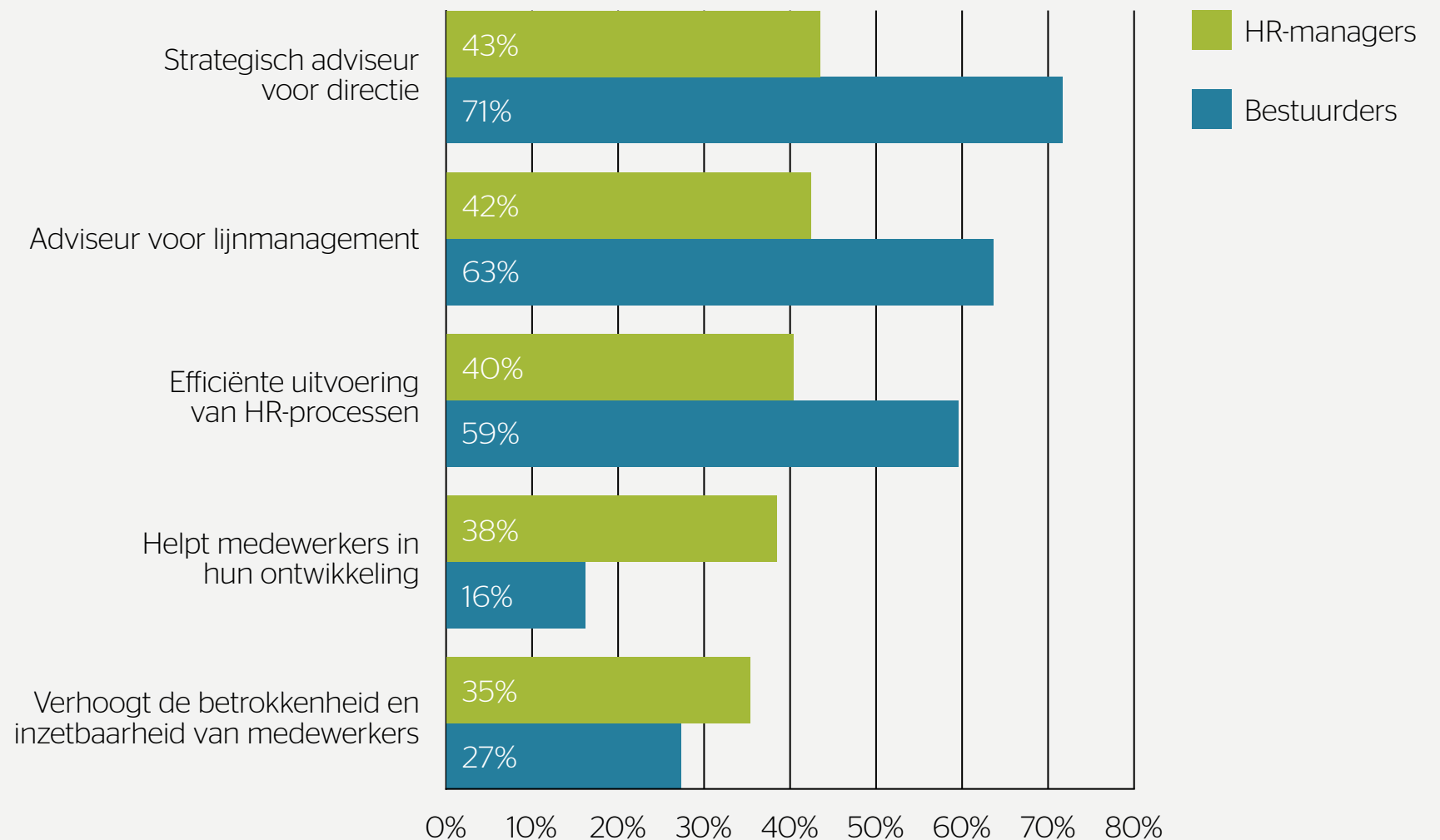
“Om haar rol van strategisch adviseur te versterken, is het belangrijk dat HR haar focus van binnen naar buiten verlegt. Ga in gesprek met de directie en het lijnmanagement over de impact van marktontwikkelingen op het benodigde en aanwezige talent.”

Désirée Ariës, Relatiemanager, Raet

Verwachtingen HR en bestuurders lopen uiteen

HR-managers en bestuurders hebben deels dezelfde verwachtingen over de HR-afdeling: een goede HR-afdeling is een strategisch adviseur voor de directie, een adviseur voor het lijnmanagement en een efficiënte uitvoerder van administratieve HR-processen. Voor een deel verschillen de meningen ook: veel meer dan HR-managers zelf, verwachten bestuurders dat HR een adviseur en expert is op strategische onderwerpen zoals talentmanagement en strategische personeelsplanning.

Top 5 criteria waaraan een HR-afdeling moet voldoen



Meerdere antwoorden mogelijk

HR spreekt taal van de business

Overall beoordelen bestuurders hun HR-afdeling met een 6,7. Het meest lovend zijn zij over het vermogen van HR om de taal van de business spreken. Het meest kritisch zijn zij over de analytische vaardigheden van HR.

3

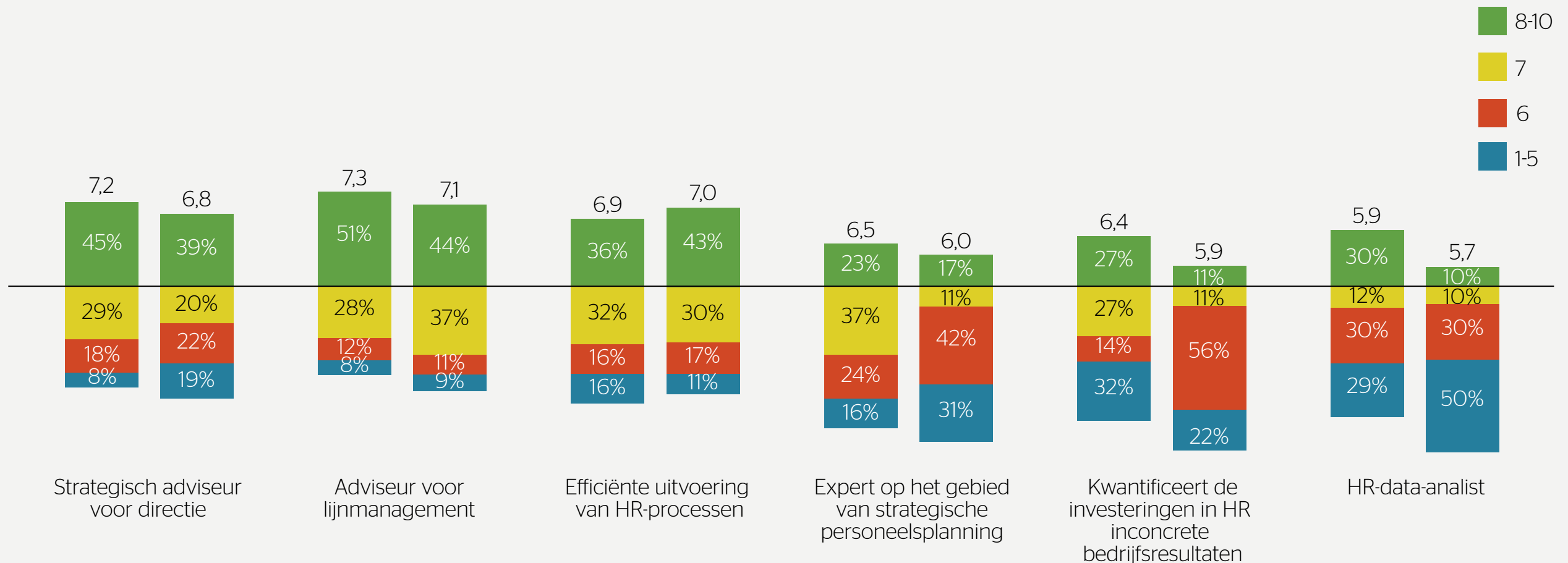
HR is goede coach en adviseur voor het lijnmanagement

In het onderzoek vroegen we HR-managers en bestuurders om hun HR-afdeling te beoordelen op een aantal aspecten. Zowel HR-managers als bestuurders blijken behoorlijk tevreden over de mate waarin HR begrijpt waar het om draait in het primaire proces. Ook scoort HR ruim voldoende als coach en adviseur voor het management.

Analytische vaardigheden HR voor verbetering vatbaar

Aspecten van de HR-afdeling waar bestuurders minder tevreden over zijn, hebben een analytisch karakter. Volgens bestuurders schiet de HR-afdeling nog tekort in het kwantificeren van HR-investeringen in bedrijfsresultaten, HR analytics en strategische personeelsplanning. Dit zijn competenties die voor HR nog relatief nieuw zijn, maar die wel steeds meer de kern-kwaliteiten van HR gaan vormen.

Hoe goed scoort de HR-afdeling op verschillende aspecten (links: beoordeling door HR; rechts: beoordeling door bestuurders)



Bestuurders willen meer data over talent

Bestuurders geven aan dat formatie- en bezettingscijfers en medewerkertevredenheid de belangrijkste data zijn om strategische beslissingen te nemen. Ook hebben zij behoefte aan data over de competenties en het potentieel van medewerkers.

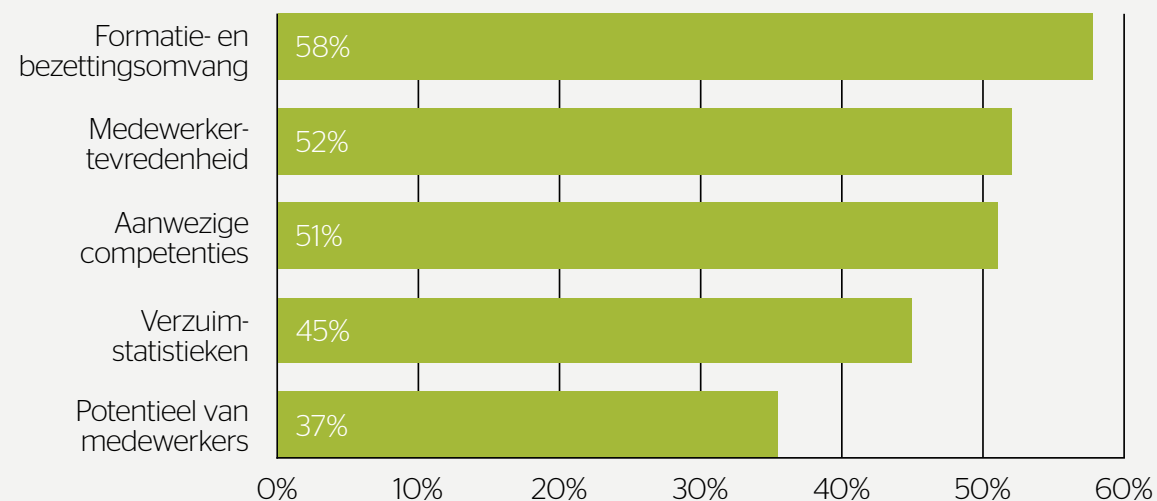


Het belang van HR-data voor bestuurders

Om strategische beslissingen te nemen, hebben bestuurders vooral behoefte aan formatie- en bezettingsgegevens (58%) en data over de medewerkertevredenheid (52%). Ook willen zij inzicht in de competenties van medewerkers (51%) en hun potentieel (37%).

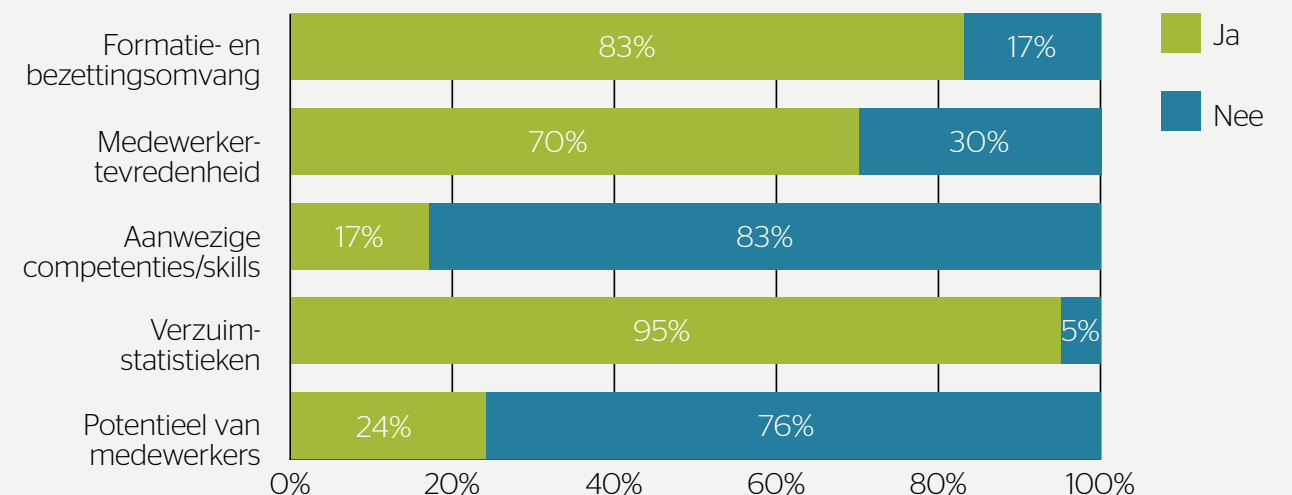
De meeste HR-afdelingen (59%) kunnen eenvoudig de formatie- en bezettingsoverzichten aan hun directie rapporteren. Zij vinden het lastiger om managementinformatie op te leveren over de competenties en het potentieel van medewerkers. Slechts in 17% respectievelijk 24% van de gevallen zijn deze data eenvoudig toegankelijk voor bestuurders.

Belangrijkste HR-data voor bestuurders



Bestuurders willen inzicht in de competenties en het potentieel van medewerkers, maar data daarover zijn beperkt beschikbaar.

Zijn deze data eenvoudig (met een druk op de knop) toegankelijk?

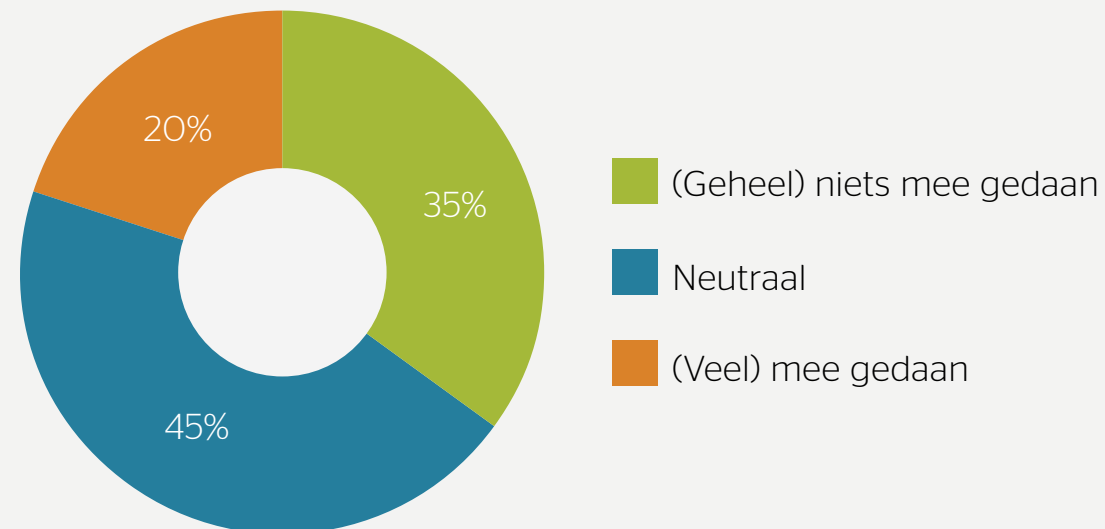


Uitkomsten medewerker-tevredenheids-onderzoek onderbenut

Directies hechten waarde aan data over medewerkertevredenheid. De meeste werkgevers houden dan ook regelmatig een medewerker-tevredenheidsonderzoek (MTO). Twee van drie medewerkers heeft de afgelopen twee jaar deelgenomen aan een MTO. Weinig medewerkers ervaren dat er iets is gedaan met de uitkomsten van het MTO; slechts 20% heeft verbetering gezien.

1 op de 5 medewerkers ervaart dat er iets gebeurt met de resultaten van een medewerkertevredenheidsonderzoek.

Heeft u als medewerker ervaren dat er iets is gedaan met de uitkomsten van het MTO?



Geen HR business partner zonder **HR analytics**

De meeste HR-managers vinden HR analytics een randvoorwaarde om een HR business partner te zijn. HR zit op een schat aan data en kan - mits ze hier de competenties voor ontwikkelt - meer impact maken op de resultaten van de organisatie.

5



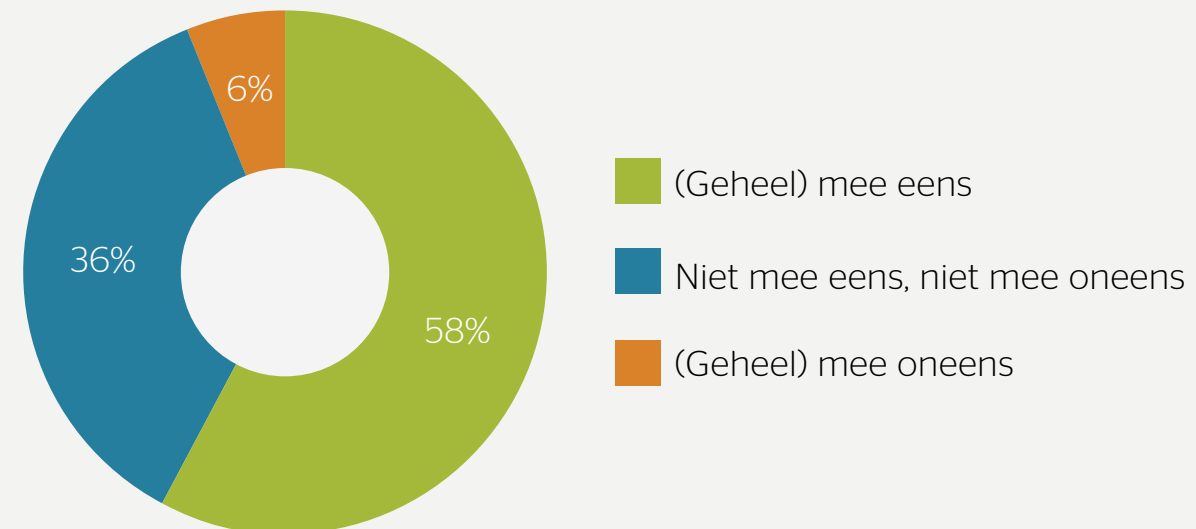
“Volgens mij kan HR geen volwaardig business partner zijn zonder HR analytics. Bestuurders vragen om strategisch advies, om onderbouwde inzichten. Data zijn daarvoor de basis. Een meer cijfermatige benadering van HR helpt om het verschil te maken met mensen.”

Hans Janse, Manager Product Management, Raet

HR analytics als randvoorwaarde

De laatste jaren wordt in het HR-vakgebied veel gesproken over HR analytics: het kwantificeren en voorspellen van de impact van investeringen in menselijk kapitaal op de resultaten van de organisatie. Hierbij gaat het om het analyseren van HR-data in samenhang met andere soorten data; een stap verder dus dan enkel het rapporteren van HR-data (vaak ‘HR metrics’ genoemd). Bijna 60% van de HR-managers vindt dat HR analytics een randvoorwaarde is om HR business partner te zijn.

HR analytics is een randvoorwaarde voor HR business partnership

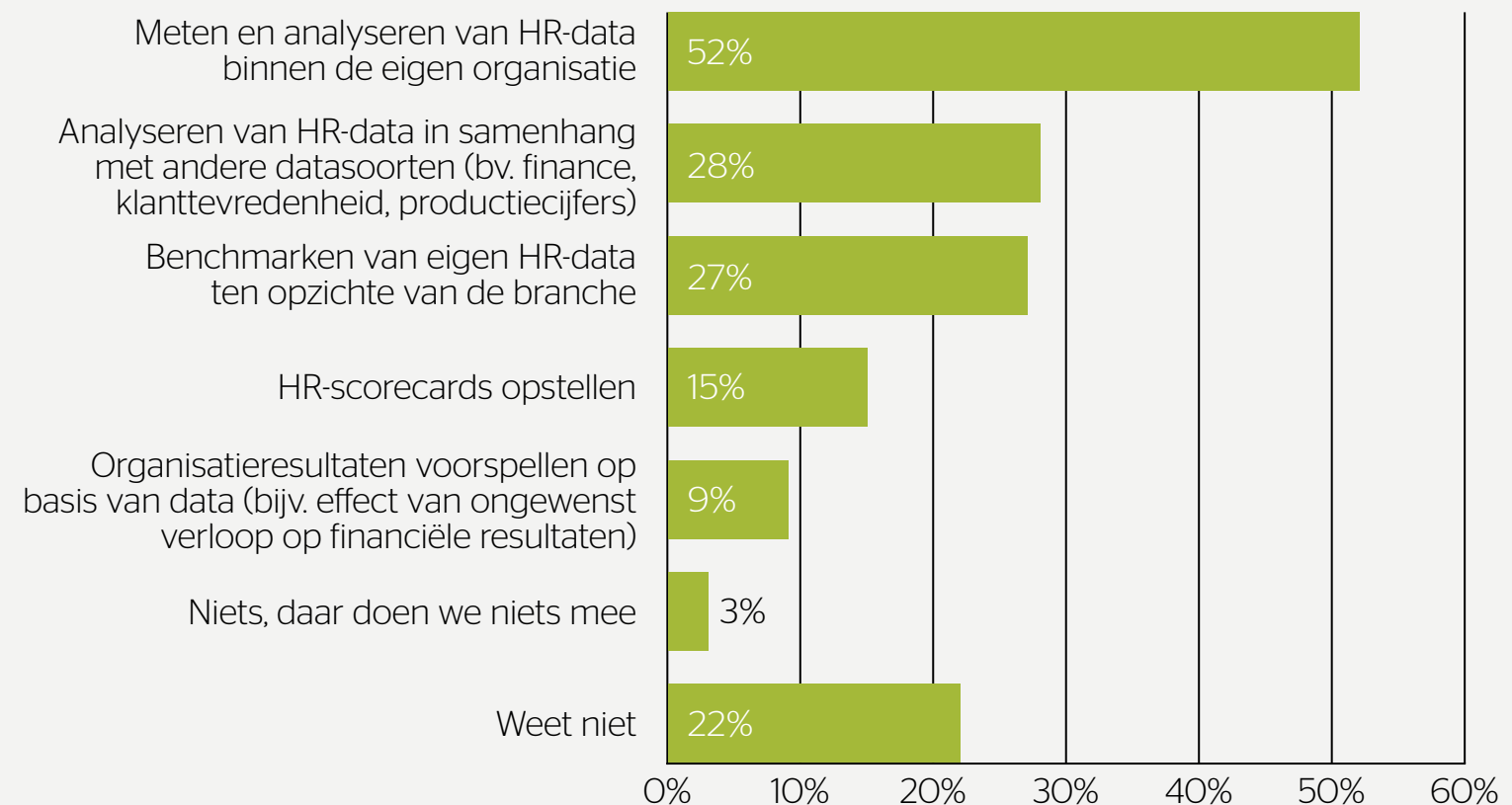


HR analytics nog onvolwassen

Ruim de helft van de HR-managers (52%) geeft aan dat zij HR-data binnen de eigen organisatie meet en analyseert. De meeste organisaties zijn echter nog niet toe aan het analyseren van HR-data in samenhang met andere data. 28% heeft al wel die stap gezet en analyseert HR-data in relatie tot andere data, zoals klanttevredenheid, kwaliteitcijfers en financiële data. Slechts 9% van de organisaties doet aan predictive HR analytics: het voorspellen van organisatieuitkomsten op basis van HR-data en andere data.

28% van de organisaties analyseert HR-data in samenhang met andere data.

Toegepaste datamethodieken binnen organisaties

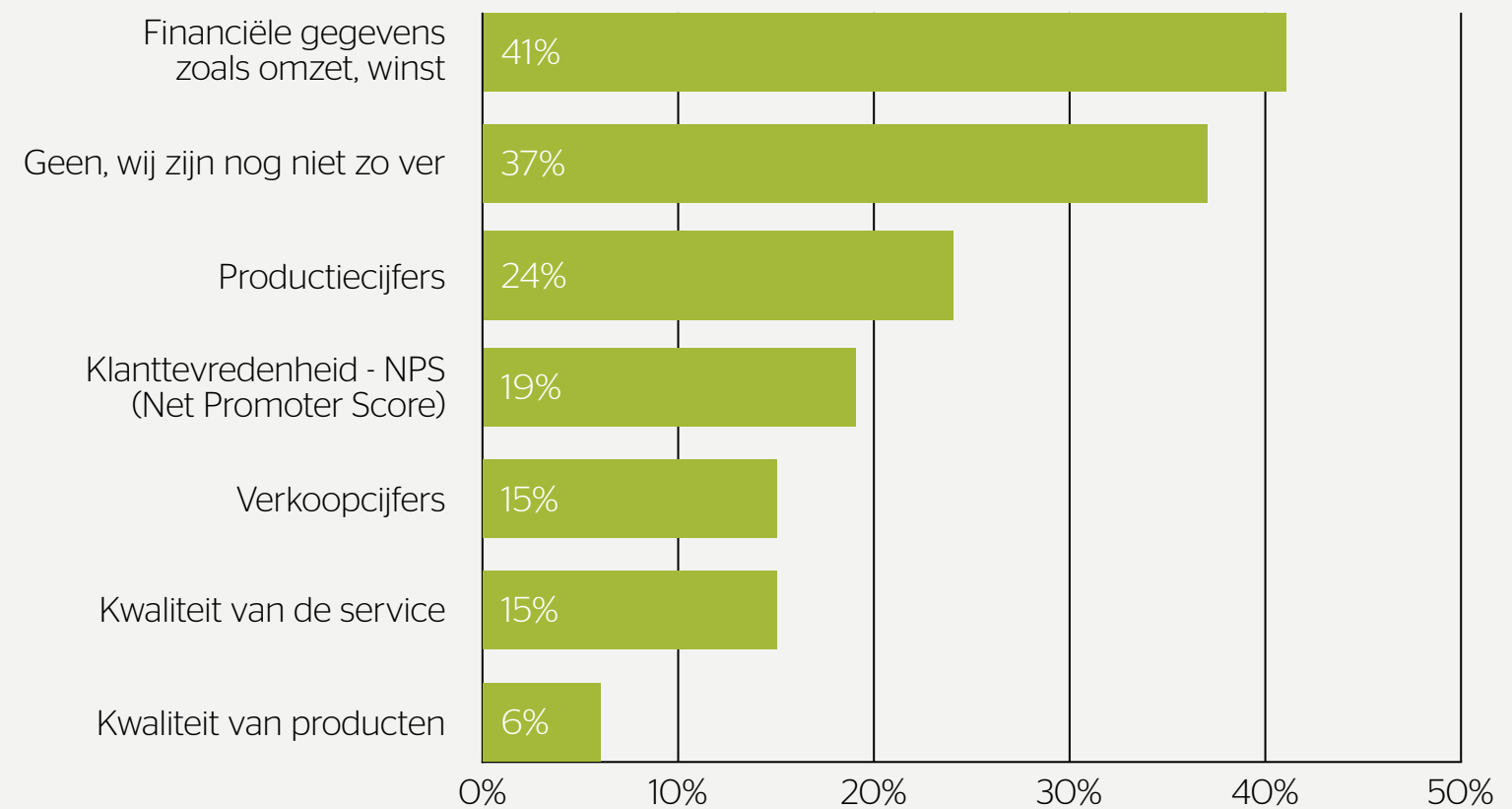


Meerdere antwoorden mogelijk

HR analytics maakt veel gebruik van financiële data

Organisaties die HR-data al analyseren in samenhang met andere soorten data, gebruiken hiervoor vooral financiële data. Ook betrekken zij steeds vaker data over klanttevredenheid en productiecijfers in hun analyses. Op die manier proberen zij vast te stellen wat het effect is van HR-factoren op KPI's van de organisatie.

Soorten data waarmee HR-data in samenhang worden onderzocht



Meerdere antwoorden mogelijk

Koppelen van data een **struikelblok**

HR zet haar eerste stappen op het gebied van HR analytics. Daarbij staat een aantal struikelblokken HR nog in de weg. De vraag rijst of de verdere ontwikkeling van HR analytics vooral door HR gedreven moet worden, of door de business.



Struikelblokken bij HR analytics

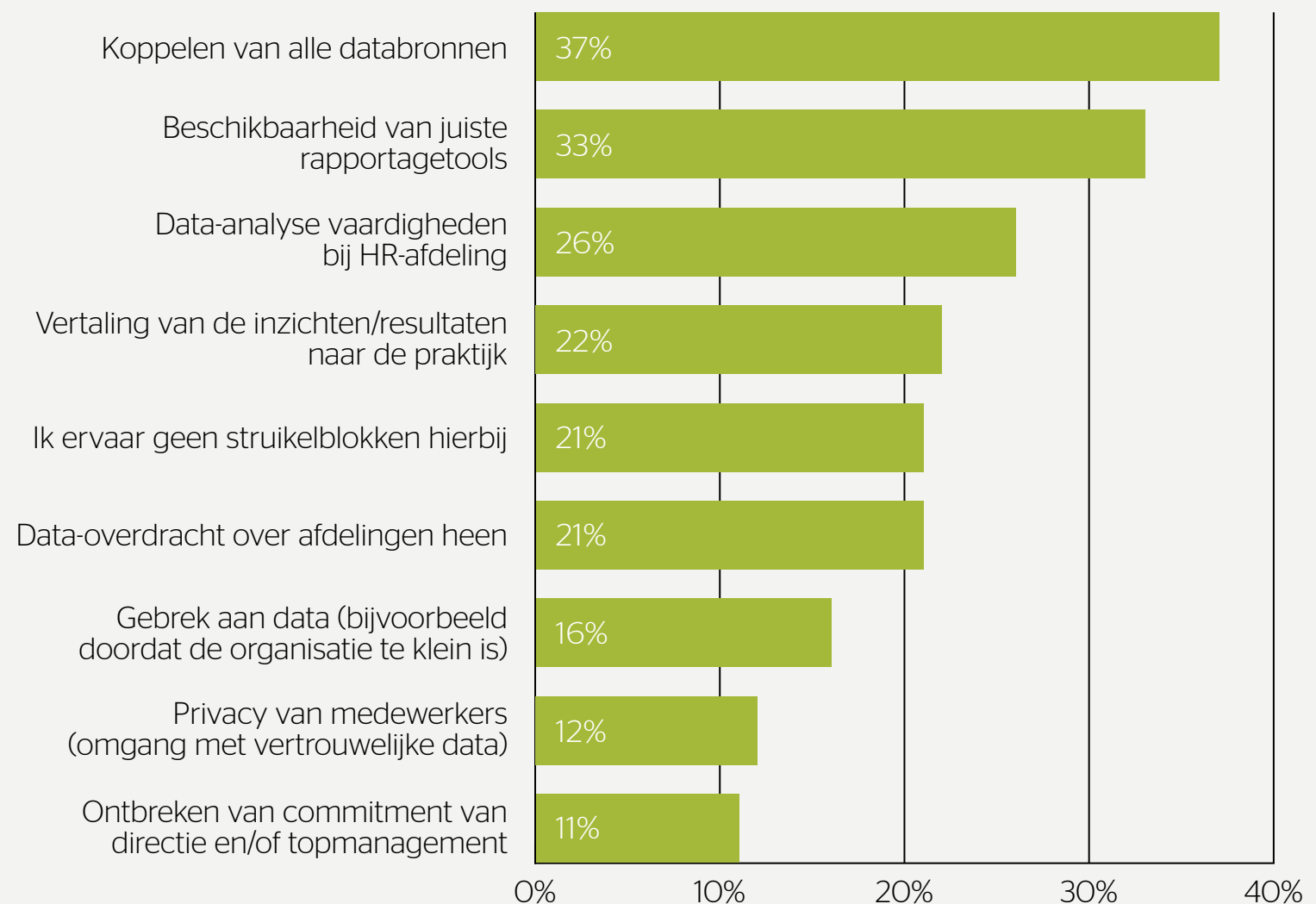
Voor HR analytics zijn meerdere databronnen nodig. Veel HR-afdelingen geven aan dat hier een uitdaging ligt: het koppelen van alle databronnen ervaren zij als het grootste struikelblok (37%). Ook geeft iets meer dan een kwart (26%) aan dat de HR-afdeling de benodigde competenties mist om HR analytics goed uit te voeren. Eerder zagen we al dat bestuurders vergelijkbaar denken over de huidige competenties van HR. Een nieuw soort HR-specialist lijkt nodig: de data-analist.

HR analytics begint met een businessvraag

Waar HR ook tegenaan loopt bij HR analytics, is de vertaling van inzichten naar de praktijk (22%). Hier komt weer de rol van de HR business partner om de hoek kijken: uiteindelijk heeft HR analytics alleen zin als er een duidelijke businessvraag bestaat. HR analytics zou dan ook vooral door de business gedreven moeten worden, vinden sommigen (zie latere interviews in deze special).

26% van de HR-managers vindt dat de huidige HR-afdeling niet de juiste competenties heeft voor HR analytics.

Struikelblokken bij uitvoering van HR analytics



Meerdere antwoorden mogelijk

Nieuwe plannen voor 2015

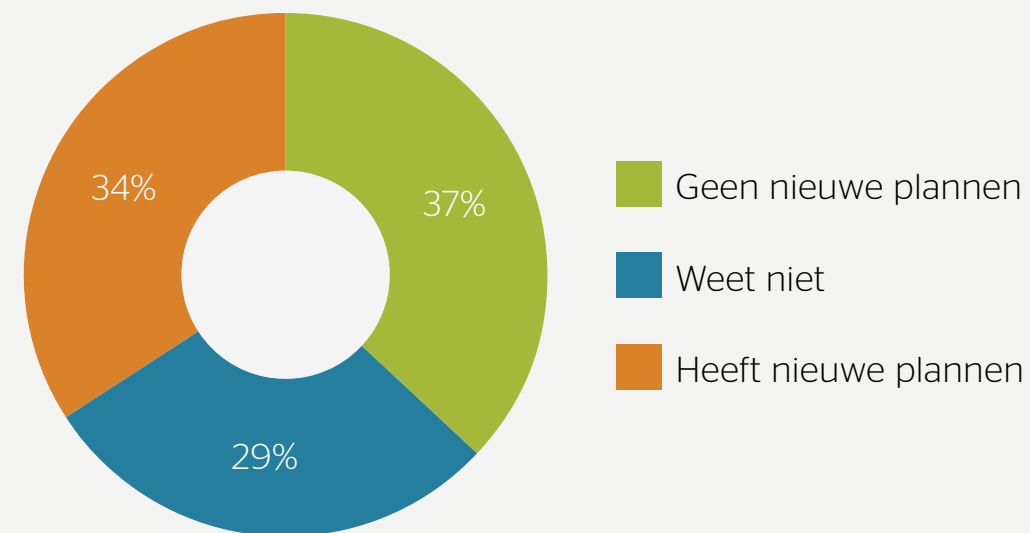
Ruim een derde van de organisaties onderneemt in 2015 initiatieven op het gebied van HR analytics. De focus ligt daarbij op het optimaliseren van rapportages en het koppelen van verschillende databronnen.



Modernisering en optimalisering

34% van de organisaties heeft op het gebied van HR analytics concrete plannen voor 2015. Optimalisatie en uitbreiding van rapportages staan hoog op de agenda. Organisaties richten zich ook op het koppelen van HR-data aan andere data, en het verbeteren van de analysemethoden. Een aantal HR-managers geeft aan dat zij gaat investeren in de ontwikkeling van analytische competenties binnen de HR-afdeling.

Plannen voor HR analytics in 2015



Speerpunten HR analytics 2015

1. Modernisering HR-analyse-instrumenten
2. Optimalisatie rapportages
3. Toepassing HR analytics voor strategische personeelsplanning
4. Meerdere databronnen koppelen
5. Investeren in de competenties van de HR-afdeling

“HR analytics vraagt om een nieuw soort HR-specialist”



Hans Janse, Manager Product Management, Raet

HR analytics is een randvoorwaarde om HR business partner te zijn. Dat zegt 58% van de 314 HR-managers die deelnamen aan de Raet HR Benchmark 2014-2015. “Eigenlijk had ik verwacht dat nog meer HR-managers het met deze stelling eens zouden zijn,” zegt Hans Janse, Manager Product Management bij Raet. Want volgens hem bewijst de HR-afdeling pas echt haar strategische meerwaarde als zij werk maakt van HR analytics. “HR is gewend om data te administreren. Maar data op zich hebben nog weinig toegevoegde waarde voor managers en bestuurders. De uitdaging is om data naar bruikbare inzichten te vertalen die bijdragen aan organisatiedoelen.” En dat vraagt volgens Hans Janse om een nieuw soort HR-specialist.



“HR analytics vraagt om andere competenties dan de traditionele HR-functie. Je kunt niet van HR adviseurs verwachten dat zij schapen met vijf poten zijn.”

Hans Janse, Manager Product Management, Raet

“Bestuurders hebben vaak weinig besef van de hoeveelheid HR-data die beschikbaar is. En als je niet weet wat er mogelijk is aan analyses, is het lastig om te bedenken welke vragen je kunt stellen.” Volgens Hans Janse is er nog een wereld te winnen op het gebied van HR analytics. Een belangrijkste eerste stap is volgens hem dat HR beter zichtbaar maakt welke data al voorhanden zijn. Om vervolgens samen met andere organisatieonderdelen concrete businessvragen bij de kop te pakken en daar data-analyses op los te laten.

Laaghangend fruit

“Begin met laaghangend fruit,” adviseert Janse. Bijvoorbeeld: kun je een relatie leggen tussen gevolgde opleidingen en het effect

op productiviteit? Of kun je HR-factoren blootleggen die verklaren waarom de omzet of klanttevredenheid op de ene afdeling of locatie hoger is dan de andere? “Met dit soort analyses maak je tastbaar wat HR-instrumenten opleveren voor de organisatie en waar het HR-beleid zich op zou moeten richten.”

Gezocht: data-analisten

Voor de bestaande HR-afdeling is het vaak lastig om deze slag te maken, blijkt uit de Raet HR Benchmark 2014-2015. De wens om meer te doen met HR analytics is er wel, maar in de praktijk komt het er nog weinig van. Slechts 28% van de organisaties analyseert HR-data in relatie tot andere data, zoals klanttevredenheid, kwaliteitscijfers en financiële data.

Volgens Janse zorgt het aannemen van een data-analist voor versnelling. “HR analytics vraagt om andere competenties dan de

traditionele HR-functie. Je kunt niet van HR-adviseurs verwachten dat zij schapen met vijf poten zijn. Een data-analist moet bovendien data van verschillende afdelingen met elkaar verbinden. Ik zie HR analytics daarom als een nieuw soort specialisme, bij voorkeur binnen maar eventueel buiten de HR-afdeling.”

Het voordeel voor de medewerker

Ook medewerkers hebben profijt van een meer volwassen HR analytics functie, zegt Janse. “Hoe meer inzichten je als organisatie uit data weet te halen, hoe beter je je medewerkers in staat stelt om het maximale uit hun talenten te halen. Als je bijvoorbeeld weet dat opleiding A meer impact op de performance van medewerkers heeft dan opleiding B, dan doe je er medewerkers ook een plezier mee als je opleiding A aanbiedt. HR analytics draait uiteindelijk net zo goed om de mens als elke andere HR-discipline.”

“Dichter op de business met HR analytics”



“De afgelopen tien jaar wordt regelmatig de discussie gevoerd hoe je als HR aan tafel komt bij het senior management van je organisatie. Met HR analytics heb je een middel in handen waarmee je dat kunt bereiken.” Patrick Coolen, manager HR metrics en HR analytics bij ABN AMRO, gelooft er heilig in: de kracht van data in het adviseren van de business. Niet zonder reden, want de afgelopen anderhalf jaar heeft Coolen veel positieve respons gehad op de manier waarop hij HR analytics op de kaart heeft gezet binnen ABN AMRO. “Het begint allemaal met een vraag van de business. Die vraag moet je in je onderzoek beantwoorden, zodat je de business vooruit helpt.”

Patrick Coolen, Manager HR metrics en HR analytics, ABN AMRO

“Ga met de business in gesprek en zorg dat je helder in beeld hebt op welke KPI's zij sturen. Dan wordt vanzelf duidelijk hoe je met HR analytics kunt bijdragen aan het realiseren van hun ambities.”

Patrick Coolen, Manager HR metrics en HR analytics, ABN AMRO

Bij veel organisaties staat HR analytics nog in de kinderschoenen, blijkt uit de Raet HR Benchmark 2014-2015. Toch is er wel ambitie om meer met data te doen. Bij 58% van de HR-managers leeft zelfs de overtuiging dat HR analytics een voorwaarde is om de rol van HR business partner goed in te vullen.

Patrick Coolen deelt die mening: “De tijd is voorbij dat je bij een management-team kon binnenlopen om enkel te laten zien dat de engagement onder medewerkers was gestegen van 70% naar 71%. Waar het meer om draait, is de impact van een stijging in engagement op business-KPI's zoals winst of klanttevredenheid. Dit laatste type inzicht is wat onze business steeds meer van ons vraagt.”

Meer dan HR-data

Begin 2013 maakte Patrick Coolen daar een start mee in ABN AMRO. Hij bouwde een nieuwe afdeling die met behulp van data-

analyses besluitvorming in de business ondersteunt. Daarbij gebruikt zijn team niet alleen HR-data, maar ook veel business-data, zoals bijvoorbeeld data over klanttevredenheid of commerciële performance.

“We analyseren deze data in onderlinge samenhang. Daarmee brengen we bijvoorbeeld in kaart wat de relatie is tussen HR-factoren zoals engagement en leiderschapsstijlen aan de ene kant, en business-resultaten zoals klanttevredenheid en het aantal verkochte producten aan de andere kant. De verkregen inzichten helpen om betere keuzes te maken in de HR-factoren waar je op stuurt en de HR-middelen die je inzet als organisatie”

Ga in gesprek met de business

Hoe besluit je welke data je gaat onderzoeken? Coolen: “Ga met de business in gesprek en zorg dat je helder in beeld hebt op welke KPI's

zij sturen. Met andere woorden: waar liggen zij wakker van? Stel vragen. Dring door tot de behoefte van de business. Dan wordt vanzelf duidelijk hoe je kunt bijdragen aan het oplossen van hun problemen of het realiseren van hun ambities. Voordat ik een onderzoek start met mijn team, vraag ik ook altijd om akkoord aan onze HR-directeur en een senior manager. Anders loop je het risico dat je bevindingen in een bureaula belanden. Het draait allemaal om relevantie voor de business.”

Het opstarten van een onderzoek vraagt meer tijd dan de data-analyses zelf, is inmiddels de ervaring van Coolen. “Je moet voldoende tijd uittrekken om de onderzoeksvraag scherp te stellen, de juiste datasets te vinden en data op te schonen zodat ze klaar zijn voor analyses. Vervolgens is het belangrijk dat je in gesprek blijft met de business. Het is niet zo dat je een onderzoek doet en drie weken later een



Vijf tips van Patrick Coolen voor HR analytics

1. Neem een vraag uit de business als startpunt. Stel jezelf de vraag: hoe gaat de uitkomst van mijn data-analyses de business helpen om succesvoller te zijn?
2. Houd er rekening mee dat het voorbereiden van de data-analyses vaak de meeste tijd kost.
3. Blijf gedurende het proces in gesprek met de business; benader HR analytics als een iteratief proces.
4. Kom in actie. Wacht niet tot alle randvoorwaarden zijn ingevuld voor het perfecte data-onderzoek. Je leert sneller door te doen.
5. Begin klein, bewijs je toegevoegde waarde, deel successen, en bouw je werkwijze uit.

“Als je eerst naar 100% datakwaliteit streeft en allerlei andere randvoorwaarden wilt invullen, dan ben je zo een half jaar verder zonder dat je iets hebt bereikt. Begin klein, leer al doende, en bouw je aanpak geleidelijk uit.”

Patrick Coolen, Manager HR metrics en HR analytics, ABN AMRO

onderzoeksrapport oplevert. Het is veel effectiever om samen met de business duiding te geven aan de uitkomsten. Analytics is een iteratief proces. Op die manier kom je van data tot *actionable insights*, waar de business echt wat mee kan.”

Begin klein

Voor het analyseren van data werkt Coolen samen met een externe partij. “In mijn eigen team heb ik liever adviseurs die HR heel goed snappen. Natuurlijk moeten zij wel affiniteit hebben met statistiek en kennis op dat vlak hebben, maar het uitvoeren van data-analyses is weer een vak apart. Het is een bewuste keuze om dat onderdeel van HR analytics te outsourcen naar echte specialisten.”

Waar te beginnen als je nog niet zover bent? Coolen adviseert om het simpel te houden

en gewoon eens aan de slag te gaan op basis van een beschikbare dataset. “Als je eerst naar 100% datakwaliteit streeft en allerlei andere randvoorwaarden wilt invullen, dan ben je zo een half jaar verder zonder dat je iets hebt bereikt. Begin klein, leer al doende, en bouw je aanpak geleidelijk uit. Ook als je niet zo groot bent als ABN AMRO, beschik je vaak over meer data dan je denkt. Denk bijvoorbeeld aan historische data die je in de loop der jaren hebt opgebouwd. Durf een eerste stap te nemen. Je kunt er morgen al mee beginnen.”



“HR analytics is een manier van denken”



UNIVERSITEIT TWENTE.

De afgelopen jaren is de belangstelling voor HR analytics binnen en buiten het HR-vakgebied flink toegenomen. Toch worstelen veel organisaties nog met de vraag hoe ze HR analytics in de praktijk handen en voeten kunnen geven. Een gesprek over HR analytics met dr. Sjoerd van den Heuvel, Assistant Professor HRM aan de Faculteit Management en Bestuur van de Universiteit Twente.

Dr. Sjoerd van den Heuvel, Assistant Professor HRM, Universiteit Twente



“Zonder business-vraagstuk heeft HR analytics weinig zin”

Dr. Sjoerd van den Heuvel, Assistant Professor HRM, Universiteit Twente

Wat is de essentie van HR analytics?

“HR analytics gaat over het systematisch identificeren en kwantificeren van menselijke drivers van organisatieuitkomsten. Vaak wordt gedacht dat ‘softe’ zaken, zoals trots bij medewerkers, niet te kwantificeren zijn of niet gelinkt kunnen worden aan organisatieuitkomsten. Het tegendeel is waar; als je maar de goede vragen in een onderzoek stelt, de juiste meetinstrumenten hanteert en geavanceerde analyses gebruikt.”

“Menselijke drivers bepalen organisatieuitkomsten. Het gaat erom dat je weet aan welke knoppen je kunt draaien – bijvoorbeeld individuele vaardigheden, teamsamenstelling, leiderschapsstijl – om vervolgens te zien welke gevolgen dat heeft voor organisatieresultaten zoals omzet,

klanttevredenheid en kwaliteit. Ik geef regelmatig bewustwordingssessies over HR analytics aan HR-managers. Zij associëren HR analytics vaak met ‘één druk op de knop’. Dat is het niet. HR analytics is een manier van denken en niet een rapportagetool.”

Hoe kunnen organisaties starten met HR analytics?

“Om te beginnen moet je eerst bepalen of er wel een businessvraag is. Immers, waarom en voor wie ben je anders met HR analytics bezig? Bedenk ook of je daarbij het best een inductieve of deductieve aanpak kunt volgen.

Bij een inductieve aanpak start je met observaties, aan de hand van beschikbare data. Welke patronen zie je in die data? Zijn er verbanden? Als organisaties beschikken over betrouwbare data, kunnen ze op deze manier aan de slag.

Veel organisaties hebben echter niet al hun data op orde. Dan is een deductieve aanpak effectiever. Die begint met een probleemstelling: welk probleem heeft de business? Vervolgens stel je een hypothese op, die je meestal aan de hand van slechts vijf of zes variabelen kunt toetsen.”

Kun je een voorbeeld geven van zo’n deductieve aanpak?

“Denk bijvoorbeeld aan een situatie waarin medewerkers vinden dat de promotiekansen ongelijk en daarom oneerlijk zijn. Managers spreken dit dan tegen door het zorgvuldig vormgegeven promotieproces nog eens haarfijn uit de doeken te doen. Maar wat zeggen de data?”

Met relatief eenvoudige analyses kun je vaststellen in welke mate de kans op promotie wordt beïnvloed door bijvoorbeeld de individuele prestaties van medewerkers, hun

“HR analytics wordt de kernkwaliteit van HR”

leeftijd, hun leidinggevende, of het kantoor waar zij werken. Dit voorbeeld laat zien dat HR analytics ook prachtig dienst kan doen als *'mythbusting'* instrument.”

Welke rol heeft de HR-afdeling in HR analytics?

“De vragen voor HR analytics zouden uit de business moeten komen, niet uit de HR-afdeling. Nu zie je vaak dat HR-afdelingen HR analytics aan het verkopen zijn aan het management. Als HR alleen maar aan het lobbyen is om het management mee te krijgen - bijvoorbeeld om een pilot te mogen doen - dan moet je je afvragen of dat niet de omgekeerde wereld is. De business moet de businessvraag achter HR analytics bepalen, niet HR.”

“HR analytics verschilt in de basis niet erg van wetenschappelijk onderzoek. Organisatie missen echter vaak de skills om

degelijk onderzoek op te zetten of om bepaalde analyses uit te voeren. Dit wordt daarom vaak uitbesteed aan universiteiten of consultancy-organisaties. Zelf adviseer ik organisaties om een PhD-student aan te nemen. Hiermee halen organisaties niet alleen de benodigde wetenschappelijke skills in huis, ook stimuleren ze vanaf dag één de ontwikkeling van een *fact-based* cultuur. Google kiest er bijvoorbeeld voor om alle benodigde HR analytics skills in huis te halen, met PhD's, *dataminers* en HR business partners in hun HR analytics team.”

Welke valkuilen zie je bij onderzoeken in de praktijk?

“Veel organisaties voeren regelmatig onderzoeken uit, bijvoorbeeld engagement- of medewerkertevredenheidsonderzoeken. Zelden is dit echter longitudinaal onderzoek. Daardoor is het lastig is om uitspraken te doen over de causaliteit van verbanden. Je

kunt dan alleen uitspraken doen over de samenhang tussen variabelen. Ik betwijfel of het verstandig is om op basis daarvan dure interventies te implementeren. Organisaties hebben er baat bij dat data van verschillende onderzoeken aan elkaar gekoppeld worden. Bijvoorbeeld door altijd een medewerker-ID te koppelen aan individuele resultaten.”

Kun je toelichten waarom het koppelen van data belangrijk is?

“Stel, een organisatie van 1.000 medewerkers voert een engagementonderzoek uit waar 40% van de medewerkers aan deelneemt. Een jaar later wordt hetzelfde onderzoek uitgevoerd met wederom een respons van 40%. Het vergelijken van de resultaten van deze twee onderzoeken heeft duidelijke beperkingen, omdat het goed mogelijk is dat in het eerste jaar de medewerkers 1 tot en met 400 hebben deelgenomen en in het tweede jaar de medewerkers 600 tot en met 1.000.”

Valkuilen bij HR analytics volgens Dr. Sjoerd van den Heuvel

1. HR analytics puur vanuit HR opstarten, zonder nauwe betrokkenheid van de business, zonder gedreven te worden door specifieke businessvraagstukken, of zonder een expliciete link met strategische organisatiedoelstellingen.
2. HR analytics als instrument optuigen, zonder gelijktijdig een cultuur van *'fact-based decision-making'* te ontwikkelen.
3. HR analytics projecten uitstellen totdat het IT-landschap optimaal op orde is, of alle data perfect in de systemen zitten.
4. HR analytics opstarten zonder de juiste wetenschappelijk expertise.

Praktijk en wetenschap

De passie van Dr. Sjoerd van den Heuvel voor HR analytics is ontstaan in de jaren dat hij wetenschappelijk onderzoek met HR management consultancy combineerde. Het intrigeerde hem dat organisaties zich wel realiseerden dat ze op een schat aan (systeem-) data zitten, maar toch grijpklare kansen lieten liggen om uit deze data de juiste en waardevolle conclusies te trekken. Intensievere samenwerking tussen praktijk en wetenschap is volgens hem belangrijk.

Is HR analytics alleen iets voor grote, corporate organisaties?

“Nee, zeker niet. Een organisatie met 300 medewerkers kan prima aan HR analytics doen. Als je beschikt over voldoende historische data en een aantal variabelen om een hypothese te toetsen, kun je vandaag aan de slag. *Predictive* HR analytics is bijvoorbeeld niets meer dan leren van het verleden, aan de hand van data. Op basis daarvan stel je een formule of een algoritme op die je vervolgens toepast op actuele data. Daarmee kun je bijvoorbeeld voorspellen of bepaalde medewerkers wel of niet lang bij je organisatie zullen blijven.”

In de Raet HR Benchmark komt naar voren dat de meeste HR-managers HR analytics als randvoorwaarde voor de rol van HR business partner zien. Wat vind jij daarvan?

“Daar ben ik het mee eens. HR analytics gaat steeds meer een kernkwaliteit van HR

worden. HR moet in staat zijn om aan de hand van onderzoeksdata het rendement van HR-investeringen te kwantificeren. Het business-vraagstuk moet uit de business komen. Maar om HR analytics op de kaart te krijgen, is het goed als HR het voortouw neemt.”

UNIVERSITEIT TWENTE.

“Van domeindenkenken naar datadenkenken”

Carante Groep

Traditioneel was Carante Groep gewend om vanuit domeinen te opereren: HR, financiën, ICT, huisvesting, zorgontwikkeling. Natuurlijk werkten die al volop samen. Maar het bleven verschillende werelden. Die cultuur begint nu te verdwijnen. De processen binnen de organisatie - en niet de domeinen - worden leidend, met de lijnmanager als spin in het web. In die omslag gaan data een steeds belangrijkere rol spelen, denkt Joris van Wijngaarden, Manager Financiën, Informatisering en Automatisering. “Een lijnmanager moet over de juiste data beschikken om medewerkers optimaal in te zetten en de cliënt optimaal te bedienen.”

Joris van Wijngaarden, Manager Financiën, Informatisering en Automatisering, Carante Groep

Carante Groep is een samenwerkingsband van twaalf zelfstandige organisaties in de care-sector. Een uniek concept in Nederland. Het begon ooit met het centraliseren van de salarisadministratie, en inmiddels zorgt Carante Groep ervoor dat alle aangesloten zorginstellingen efficiënt worden ondersteund op het gebied van onder meer HR, ICT en financiën. “Je kunt het met een shared service center vergelijken,” legt Van Wijngaarden uit.

De bezuinigingen in de zorgsector raken ook Carante Groep. Van Wijngaarden: “We staan voor de uitdaging om dezelfde kwaliteit te blijven leveren met 15% tot 20% minder inkomsten. Daardoor wordt het steeds belangrijker om personeel zo efficiënt mogelijk in te zetten. Dat dwingt je om gezamenlijk vanuit processen te denken en niet zozeer vanuit domeinen zoals HR of financiën.

Het doet er steeds minder toe aan welk domein een proces raakt. Waar het om gaat, is dat je samen het proces optimaliseert. En vooral: met de cliënt centraal.”

Data in de lijn

In de praktijk betekent dat: de informatievoorziening zodanig inrichten dat de juiste data op het juiste moment voorhanden zijn – daar waar de keuzes en beslissingen de meeste impact hebben op de zorg voor de cliënt. In de lijn dus, bij de zorgmanager. Verzuimmanagement, roosterplanning: het zouden volgens Joris van Wijngaarden geen HR-tools moeten zijn, maar verantwoordelijkheden van de manager.

“Stel dat er een roosterplanning moet worden gemaakt. Wanneer je als zorgmanager weet wat de zorgvraag is, hoeveel verzorgenden er beschikbaar zijn, wat hun specifieke

kwaliteiten zijn, en hoeveel budget je hebt, dan heb je voldoende informatie om een roosterplanning te maken. Een telefoontje naar HR of naar de boekhouding is dan niet meer nodig. We moeten ervoor zorgen dat zorgmanagers de juiste tools, data en devices in handen krijgen om dit soort zaken zelf te regelen.”

Loslaten en vertrouwen

Vaak zijn de juiste data al voorhanden binnen de organisatie om zo’n werkwijze mogelijk te maken. Maar het vraagt er wel om dat HR en financiën die data beschikbaar maken voor de zorgmanager. Dat is een kwestie van loslaten, zegt Van Wijngaarden. En dat vraagt om vertrouwen. “Het is heel menselijk om vast te houden aan het traditionele domeindenken en zaken bij je eigen afdeling te houden. Maar uiteindelijk zijn we er niet voor onszelf. Uiteindelijk draait



Denken in talenten

Naast zijn liefde voor cijfers heeft Joris van Wijngaarden nog een andere passie: United by Music (zie foto). Het is een persoonlijk project, waar hij jaren geleden zijn hart aan verloor. United by Music helpt mensen met een beperking om hun muzikale talent te ontwikkelen. De stichting biedt hen een kans om op te treden op nationale en internationale podia. Het laat zien waar Van Wijngaarden in gelooft: “Denk niet in beperkingen. Denk in talenten.”

“Zorginstellingen zullen steeds vaker data-analisten aannemen.”

om een optimale zorg voor de cliënt. Elke bestede euro moet zoveel mogelijk in de zorg voor de cliënt – en niet in overhead – gaan zitten. Dat betekent dat we met elkaar meer vanuit het primaire proces moeten gaan denken.”

Voor de zorgmanagers betekent dit een nieuwe rol, die nieuwe competenties vereist. En daar is dan weer een belangrijke rol voor HR weggelegd, denkt Van Wijngaarden. “Training en ontwikkeling zijn essentieel.” Carante Groep investeert daarbij in moderne leervormen, zoals e-learning. “We willen het onze mensen zo gemakkelijk mogelijk maken om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, waar en wanneer hen dat uitkomt.”

De opkomst van de data-analist

Naast het beschikbaar maken van data in de lijn, krijgt ook het analyseren van dwarsverbanden tussen data steeds meer

aandacht. Carante Groep allerlei informatie samen in een centrale data-warehouse. Ook vinden er benchmarks plaats tussen de verschillende zorginstellingen die zijn aangesloten bij de Carante Groep. Op financieel gebied haalt Van Wijngaarden daar al veel inzichten uit. Maar als het om HR-data gaat, staan dit soort analyses en benchmarks nog in de kinderschoenen. “Terwijl het bijvoorbeeld heel waardevol zou zijn om inzicht te krijgen in het verband tussen verzuim, de kwaliteit van de zorg en incidentmeldingen. Op basis daarvan kunnen we KPI’s benoemen en ons beleid gericht aanpassen om verzuim te verlagen en incidenten terug te dringen.”

De komende jaren gaat hier meer aandacht voor komen door de noodzaak van meer efficiëntie, verwacht Van Wijngaarden. Eén van de aangesloten zorginstellingen heeft al een data-analist aangesteld, om meer uit de



“Het doet er steeds minder toe aan welk domeinen een organisatieproces raakt; of dat nu HR of finance is. Waar het om gaat, is dat je samen het proces optimaliseert.”

Joris van Wijngaarden, Manager Financiën, Informatisering en Automatisering, Carante Groep

beschikbare data te halen. Het is volgens Van Wijngaarden een kwestie van tijd voordat andere zorginstellingen volgen.

Randvoorwaarde is wel dat je privacy en security goed op orde hebt, benadrukt Van Wijngaarden. “We moeten er zeker van zijn dat onze digitale infrastructuur veilig is en dat de privacy van medewerkers en cliënten is geborgd. Daar kun je geen concessies in doen. Alles draait om vertrouwen.” Daarom is het ook belangrijk om de administratieve basis op orde te hebben, voegt hij daar aan toe. “In de 30 jaar dat ik hier nu werk, is de salarisverwerking altijd vlekkeloos verlopen. Medewerkers

kunnen er altijd van op aan dat ze hun salaris op tijd gestort krijgen. Als je vooruit wil als organisatie, moet eerst het fundament stevig staan.”

Carante
Groep

Onderzoeksverantwoording

In 2014 is de Raet HR Benchmark voor de zevende keer uitgevoerd. Dit keer is er niet alleen een onderzoek onder HR-managers gehouden, maar ook onder medewerkers in loondienst en bestuurders. Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd door onderzoeksbureau TNS Nipo in opdracht van Raet.

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen

- Kwantitatief: een online onderzoek onder 1.168 medewerkers in loondienst, 314 HR-managers en 91 bestuurders, werkzaam bij organisaties uit Nederland.
- Kwalitatief: 12 persoonlijke interviews met HR-eindverantwoordelijken en bestuurders over actuele HR-ontwikkelingen.

Naar omvang bedrijf	Medewerkers	HR-managers
Organisaties met 100 tot 250 medewerkers	191	141
Organisaties met 250 tot 1000 medewerkers	360	104
Organisaties met meer dan 1000 medewerkers	617	69

Naar branche	Medewerkers	HR-managers
Onderwijs	58	42
Overheid	245	43
Zorg & Welzijn	269	73
Zakelijke Markt	596	156

Overige onderzoekspecificaties

- Het kwantitatieve onderzoek heeft online plaatsgevonden in september 2014.
- Respondenten zijn grotendeels afkomstig uit het TNS Nipo panel.
- Tevens zijn respondenten geworven onder de relaties van Raet en de leden van de NVP.
- De interviews hebben plaatsgevonden in de periode van september-oktober 2014.
- Alle percentages zoals genoemd in het onderzoek zijn afgerond naar hele getallen. Hierdoor kan het totaal afwijken van 100%.
- In een aantal gevallen konden respondenten meerdere antwoorden geven. Daarom kunnen de totalen van de antwoorden 100% overstijgen.

HR

BENCHMARK
ONDERZOEK
2014-2015

Download ook de andere onderzoeksrapporten van de Raet HR Benchmark 2014-2015

Talentmanagement



- Wat vinden medewerkers van plaats- en tijdonafhankelijk werken?
- Hoe kijken werkgevers aan tegen flexibele arbeidsrelaties?

 Download

e-HRM



- Hoe belangrijk vinden medewerkers het om hun eigen HR-zaken te regelen?
- Welke HR-processen hebben organisaties gedigitaliseerd via e-HRM?

 Download

Flexibilisering van arbeid



- Wat vinden medewerkers van plaats- en tijdonafhankelijk werken?
- Hoe kijken werkgevers aan tegen flexibele arbeidsrelaties?

 Download

Raet is leider op het gebied van HR-cloudoplossingen met 1,4 miljoen dagelijkse gebruikers. Het bedrijf, dat in 1965 werd opgericht, biedt medewerkers de mogelijkheid om hun HR-zaken te regelen in één geïntegreerd systeem, vanaf elk gewenst device. Met Youforce houden organisaties en medewerkers controle over hun HR: het platform ondersteunt personeels- en salarisadministratie, HR Analytics, Talent Management en Workforce Management. Kijk voor meer informatie op www.raet.nl.



Plotterweg 38 | 3821 BB Amersfoort
T +31 (0)33 4506 506 | info@raet.nl
www.raet.nl