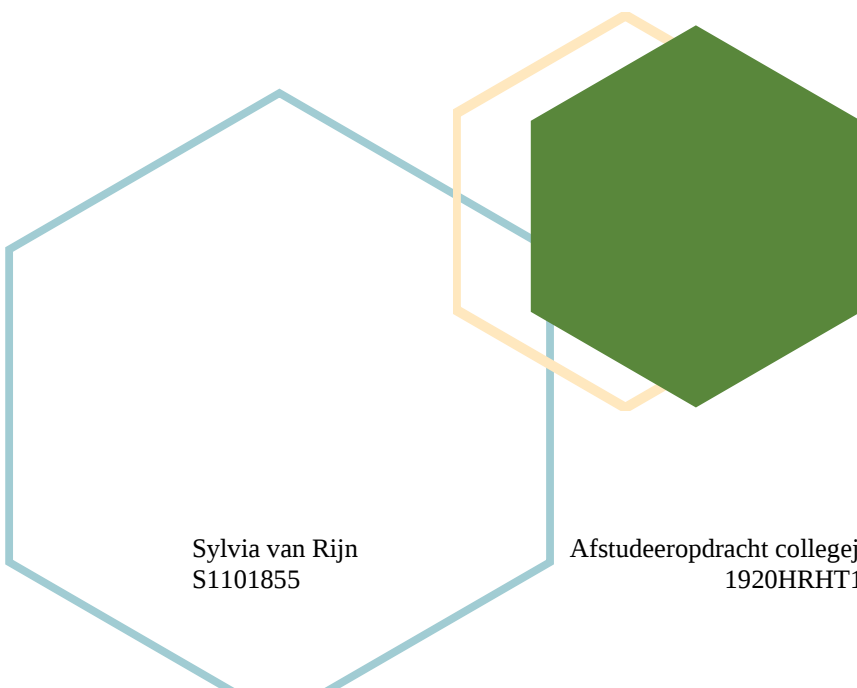




De toegevoegde waarde van HR-analytics

Een afstudeeronderzoek in opdracht van Raamwerk

Een onderzoek binnen Raamwerk naar het vergroten van de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen.



Sylvia van Rijn
S1101855

Afstudeeropdracht collegejaar 2019/2020
1920HRHT14-19

5 juni 2020
Pagina 1



De toegevoegde waarde van HR-analytics

Een afstudeeronderzoek in opdracht van Raamwerk

Gegevens auteur

Naam: Sylvia van Rijn
Opleiding: Human Resource Management
Klas: HRM4A
Studentnummer: S1101855
E-mailadres: S1101855@student.hsleiden.nl

Gegevens organisatie

Naam: Raamwerk
Adres: Strandwal 2, 2211 HT, Noordwijkerhout
Afdeling: Medewerkers & Opleidingen (M&O)

Gegevens scriptiebegeleidster organisatie

Naam: Juliette Terlaak
Functie: Hoofd afdeling M&O
E-mailadres: J.terlaak@hetraamwerk.nl

Gegevens onderwijsinstelling

Naam: Hogeschool Leiden
Adres: Zernikedreef 11, 2333CK, Leiden
Faculteit: Management & Bedrijf (M&B)
Opleiding: Human Resource Management

Gegevens scriptiebegeleider onderwijsinstelling

Naam: Ed van der Meulen
Functie: Docent afdeling Human Resource Management
E-mailadres: Meulen.vd.ed@hsleiden.nl

Overige informatie

Vak: Afstudeeropdracht collegejaar 2019/2020
Modulecode: 1920HRHT14-19
Opdracht: Adviesrapport
Onderwerp: HR-analytics
Titel: De toegevoegde waarde van HR-analytics
Ondertitel: Een afstudeeronderzoek in opdracht van Raamwerk
Datum: 5 juni 2020
Versie: 1.0

© 2020 Sylvia van Rijn
Dit document mag niet overgenomen worden door
derden.

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn scriptie die ik heb geschreven ter afronding van mijn bachelor Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Het onderzoek, waarvan deze scriptie het resultaat is, heb ik in het eerste halfjaar van 2020 mogen uitvoeren binnen Raamwerk. Hier heb ik de kans gekregen om onderzoek te doen naar het vergroten van de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen.

De zorg heb ik altijd een mooie en dankbare sector gevonden. Ik heb respect voor de mensen die werken in deze sector en wil dan ook graag mijn steentje bijdragen om de zorg nog een stukje mooier te maken. Na mijn eerste stage op een HR-afdeling in de zorgbranche wist ik het zeker: dit is waar mijn hart ligt. Toen ik te horen kreeg dat ik mocht gaan afstuderen bij Raamwerk maakte mijn hart dan ook een sprongetje.

Begin februari 2020 was het zover: ik mocht beginnen aan mijn afstudeeronderzoek. Waar ik mijn afstudeeronderzoek begon achter een computer bij mijn afstudeerorganisatie en in een klaslokaal op school, eindig ik deze thuis achter mijn eigen laptop. De reden hiervoor: de uitbraak van het coronavirus (COVID-19) in het begin van mijn afstudeerperiode. Door de uitbraak van het coronavirus stond de wereld volledig op zijn kop en hiermee mijn afstudeerperiode. Het schrijven van mijn scriptie was een achtbaan met hoogtepunten, maar zeker ook dieptepunten. Waarin ik niet alleen veel heb geleerd over het onderwerp van mijn scriptie, maar zeker ook over mijzelf. Ik heb geleerd om tegenslagen en teleurstellingen te verwerken en de motivatie te vinden om weer door te gaan. Ook heb ik geleerd om te vertrouwen op mijn eigen kunnen. Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik steun gehad van een aantal belangrijke mensen, deze mensen zou ik graag willen bedanken.

Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleidster vanuit Raamwerk, Juliette Terlaak, bedanken. Juliette heeft vanaf het allereerste moment vertrouwen in mij gehad en voor dit vertrouwen wil ik haar graag bedanken. Haar enthousiasme en betrokkenheid gaven mij de motivatie om door te zetten, ook als het even tegenzat. Juliette was altijd (online) beschikbaar voor het beantwoorden van mijn vragen en het geven van informatie. Dit heeft mij ontzettend geholpen tijdens het gehele proces. Niet alleen Juliette, maar al mijn collega's binnen Raamwerk hebben mij enorm gesteund tijdens dit gehele proces. Hier ben ik hen ontzettend dankbaar voor.

Vanuit de Hogeschool Leiden kreeg ik Ed van der Meulen toegewezen als afstudeerbegeleider. Ed gaf mij vanaf moment één het vertrouwen dat ik dit traject tot een goed einde kon brengen. Wanneer ik weer eens ongeduldig en gestrest bij Ed inbelde via Microsoft Teams wist hij mij te kalmeren. Daarnaast was Ed altijd beschikbaar voor het beantwoorden van vragen, hier ben ik hem ontzettend dankbaar voor.

Ook mijn medestudenten zijn een steunpilaar geweest tijdens het schrijven van mijn scriptie. Ik heb heel wat uren met hen gebeld om mijn hart te luchten en samen te sparren over onze scripties. Hun frisse blik op mijn onderzoek en kritische feedback hebben mijn scriptie gemaakt tot wat het nu is.

Tot slot wil ik mijn lieve familie en vrienden bedanken. Zij hebben vanaf moment één het volste vertrouwen in mij gehad. De vele kilometers die wij samen gelopen hebben om mijn hoofd leeg te maken en hun motiverende woorden gaven mij nieuwe energie om weer verder te gaan wanneer het even tegenzat.

Na uitspreken van mijn dank aan iedereen die mij gesteund heeft tijdens dit traject, wil ik u van harte uitnodigen tot het lezen mijn scriptie. Ik wens u veel leesplezier toe!

Sylvia van Rijn
Katwijk, 5 juni 2020

Managementsamenvatting

Het aanbod van gekwalificeerde zorgmedewerkers staat onder een steeds meer toenemende druk. Redenen hiervoor zijn onder andere de vergrijzing en het beleid van de overheid om zelfredzaamheid en participatie te bevorderen. Om nu en in de toekomst voldoende gekwalificeerd zorgpersoneel te kunnen werven en behouden, zijn inzichten in het personeelsbestand van essentieel belang voor zorgorganisaties zoals Raamwerk. Om deze inzichten te verkrijgen, kan HR-analytics ingezet worden. Op basis van deze inzichten kan gestuurd worden en kan gekomen worden tot betere beslissingen en adviezen.

HR-analytics wordt op dit moment beperkt ingezet binnen Raamwerk. Hierdoor is onvoldoende inzicht in wat het effect van het hierboven beschreven arbeidsmarkttekort is op de verschillende bedrijfsonderdelen van Raamwerk. Hierdoor kan de arbeidsmarktproblematiek niet gericht worden aangepakt. Daarnaast is bij Raamwerk onderbuikgevoel leidend bij het nemen van beslissingen. Hierdoor bestaat de kans dat acties worden ondernomen die niet aansluiten bij het daadwerkelijke probleem en het probleem niet wordt aangepakt. Het risico bestaat dat Raamwerk er niet in slaagt om een aantal van haar organisatiedoelstellingen te bereiken. Deze zijn (Raamwerk, 2019-a): *“Het werven en behouden van voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers”* en *“Minimaal het behouden van de huidige stevige regionale positie in het sociale domein.”*

Om bovenstaande reden gepaard met interne verschuivingen groeit bij Raamwerk de interesse in HR-analytics. Om deze reden is onderzoek gedaan naar het huidige proces rondom HR-analytics binnen Raamwerk. Dit onderzoek heeft als doel inzicht te krijgen in de knelpunten en verbeterpunten die de verschillende stakeholders ervaren in het proces rondom HR-analytics. Dit alles om uiteindelijk de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen te vergroten. Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvraag: *“Welke acties kan Raamwerk ondernemen om de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen te vergroten?”*

Om bovenstaande hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is vooronderzoek, literatuuronderzoek en praktijkonderzoek uitgevoerd. Het vooronderzoek bestond uit het doen van documentenstudie, het bijwonen van afspraken en het voeren van oriënterende gesprekken met verschillende stakeholders. Met behulp van het vooronderzoek is informatie verzameld over de organisatie en is het vraagstuk verder uitgediept. Vanuit het literatuuronderzoek wordt duidelijk wat het begrip HR-analytics inhoudt en wat het verband is tussen HR-analytics en het behalen van de organisatiedoelstellingen. Ook worden in het literatuuronderzoek vier succesfactoren benoemd voor het optimaal inrichten van het proces rondom HR-analytics. Deze succesfactoren zijn: randvoorwaarden, aanpak/stappen, vorm en invulling. Tot slot worden twee succesverhalen op het gebied van HR-analytics behandeld.

Aan de hand van de verzamelde informatie vanuit het vooronderzoek en het literatuuronderzoek zijn interviewvragen opgesteld. Met behulp van de afgenomen interviews onder respondenten uit verschillende stakeholdersgroepen zijn de knelpunten en verbeterpunten in het proces rondom HR-analytics in kaart gebracht. De resultaten van dit praktijkonderzoek tonen aan dat er bij alle vier de succesfactoren ruimte is voor verbetering. Op het gebied van randvoorwaarden liggen de knelpunten en verbeterpunten vooral bij de gebruikte definities, de gebruikte databronnen en het niveau van de HR-analist. Ook het creëren van draagvlak en commitment wordt genoemd als belangrijk knelpunt en verbeterpunt. Op het gebied van aanpak/stappen liggen de knelpunten en verbeterpunten vooral bij het creëren van een duidelijke en overzichtelijke structuur. Tot slot liggen de knelpunten en verbeterpunten op de gebieden van vormgeving en invulling vooral op het vlak van het aansluiten bij de wensen en behoeften van de stakeholders.

Op basis van bovenstaande uitkomsten zijn zes adviezen geschreven, oftewel acties uitgedacht, die nodig zijn om de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen te kunnen vergroten. Deze zijn als volgt: het aanstellen van een HR-analist, het aanbieden van trainingen voor medewerkers van de afdeling M&O, het uitvoeren van een vervolgonderzoek naar de werkwijze en de inzet van systemen en tools, het inventariseren van de wensen en behoeften en in contact blijven met de vrager, het opstellen van beleid en het creëren van draagvlak en commitment. Voor elk advies is een implementatieplan uitgewerkt en een uitgebreide kosten-batenanalyse gemaakt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	9
1.1. Aanleiding	9
1.2. Resultaat	9
1.3. Leeswijzer	9
2. Situatieschets	10
2.1. Organisatieomschrijving	10
2.1.1. Over Raamwerk	10
2.1.2. Korte historie	10
2.2. De interne omgeving	10
2.2.1. Harde aspecten	11
2.2.2. Zachte aspecten	12
2.3. HR-afdeling	13
2.3.1. Functies en aantal medewerkers	13
2.3.2. Strategische doelstellingen HR	13
2.4. De externe omgeving	14
2.4.1. Demografische factoren	14
2.4.2. Sociaal-culturele factoren	14
2.4.3. Technologische factoren	14
2.4.4. Politieke factoren	15
2.5. Deelconclusie	15
3. Oriëntatie op het vraagstuk	16
3.1 IST-situatie	16
3.2 SOLL-situatie	16
3.3 Stakeholdersanalyse	17
3.4 Deelconclusie	17
4. Probleemformulering	18
4.1. Aanleiding	18
4.2. Doelstelling	19
4.3. Hoofd- en deelvragen	19
4.3.1. Hoofdvraag	19
4.3.2. Deelvragen	19
4.4. Doelgroep	19
4.5. Afbakening	19
5. Theoretisch kader	20
5.1. HR-analytics	20
5.2. HR-analytics & organisatiedoelstellingen	21
5.3. Best theory HR-analytics	22

5.3.1. Randvoorwaarden	22
5.3.2. Aanpak/stappen.....	22
5.3.3. Invulling.....	23
5.3.4. Vorm	23
5.4. Best practice HR-analytics.....	24
5.4.1. Deventer Ziekenhuis	24
5.4.2. Amphia Ziekenhuis	24
5.5 Conceptueel model.....	25
6. Methode	26
6.1. Type onderzoek & ontwerp.....	26
6.1.1. Type onderzoek.....	26
6.1.2. Ontwerp.....	26
6.2. Methode van dataverzameling	26
6.2.1. Vooronderzoek.....	26
6.2.2. Deskresearch	27
6.2.3. Fieldresearch.	27
6.3. Respondenten.....	28
6.4. Meetinstrument	28
6.5. Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.....	28
6.5.1. Betrouwbaarheid	28
6.5.2. Validiteit	29
6.5.3. Bruikbaarheid.....	29
6.6. Procedure en analyse.....	29
7. Resultaten.....	30
7.1. HR-analytics: algemeen	30
7.1.1. Begrip HR-analytics.....	30
7.1.2. Toepassing HR-analytics	30
7.1.3. Resultaat HR-analytics.....	30
7.2. HR-analytics & organisatiedoelstellingen.....	31
7.2.1. Knelpunten.....	31
7.2.2. Verbeterpunten.....	31
7.3. Succesfactoren HR-analytics: randvoorwaarden	31
7.3.1. Definities.....	31
7.3.2. Databronnen.....	32
7.3.3. Eigenaarschap	32
7.3.4. HR-analist	32
7.3.5. Volledigheid data	32
7.3.6. Privacy	33
7.3.7. Commitment & draagvlak.....	33

7.4. Succesfactoren HR-analytics: aanpak/stappen.....	33
7.4.1. Knelpunten.....	33
7.4.2. Verbeterpunten.....	34
7.5. Succesfactoren HR-analytics: invulling.....	34
7.5.1. Leveren van gewenste informatie	34
7.5.2. Onmisbare en overbodige thema's & onderwerpen.....	34
7.6. Succesfactoren HR-analytics: vormgeving.....	35
7.6.1. Weergave	35
7.6.2. Beschikbaarheid.....	35
7.6.3. Betekenisvol & begrijpelijk	35
8. Conclusie.....	36
8.1. Aanleiding, onderzoeksdoelstelling en onderzoeksvraag	36
8.2. HR-analytics	36
8.3. Bijdrage aan de organisatiedoelstellingen.....	37
8.4. Succesfactoren	37
8.4.1. Randvoorwaarden	37
8.4.2. Aanpak/stappen.....	38
8.4.3. Invulling.....	39
8.4.4. Vorm	39
8.5. Succesverhalen.....	40
8.5.1. Deventer Ziekenhuis	40
8.5.2. Amphia Ziekenhuis	40
8.6. Eindconclusie.....	40
9. Discussie	41
9.1. Reflectie onderzoeksproces en eigen rol in het onderzoeksproces	41
9.2. Reflectie betrouwbaarheid en validiteit	41
9.2.1. Reflectie betrouwbaarheid	41
9.2.2. Reflectie validiteit.....	42
9.3. Reflectie netwerkvermogen en samenwerking	42
9.3.1. Reflectie netwerkvermogen	42
9.3.2. Reflectie samenwerking.....	42
9.4. Reflectie bruikbaarheid van de resultaten.....	42
10. Adviezen	43
10.1. Aanstellen HR-analist	43
10.1.1. Aanleiding.....	43
10.1.2. Actie.....	43
10.1.3. Haalbaarheid en randvoorwaarden.....	43
10.2. Vervolgonderzoek werkwijze & inzet systemen en tools.....	43
10.2.1. Aanleiding.....	43

10.2.2. Actie.....	43
10.2.3. Haalbaarheid en randvoorwaarden.....	43
10.3. Inventariseren wensen en behoeften & in contact blijven met de vrager.....	44
10.3.1. Aanleiding.....	44
10.3.2. Actie.....	44
10.3.3. Haalbaarheid en randvoorwaarden.....	44
10.4. Beleid opstellen.....	44
10.4.1. Aanleiding.....	44
10.4.2. Actie.....	44
10.4.3. Haalbaarheid en randvoorwaarden.....	44
10.5. Trainingen voor medewerkers afdeling M&O.....	45
10.5.1. Aanleiding.....	45
10.5.2. Actie.....	45
10.5.3. Haalbaarheid en randvoorwaarden.....	45
10.6. Creëren van draagvlak en commitment	45
10.6.1. Aanleiding.....	45
10.6.2. Actie.....	45
10.6.3. Haalbaarheid en randvoorwaarden.....	45
11. Implementatieplan.....	46
12. Kosten-batenanalyse	48
12.1. Toelichting kosten-batenanalyse.....	48
13. Literatuurlijst.....	49
14. Bijlagen.....	54
14.1. Bijlage 1. Organogram.....	54
14.2. Bijlage 2. Stakeholdersanalyse	55
14.3. Bijlage 3. Niveaus HR-analytics.....	56
14.4. Bijlage 4. Interviewopzet & interviewvragen	57
14.5. Bijlage 5. Hulpmiddelen interview	59
14.6. Bijlage 6. Voorbeeld uitnodiging interview.....	62
14.7. Bijlage 7. Voorbeeld begeleidend tekst transcripten interview.....	63
14.8. Bijlage 8. Betekenis kleuren in analyseschema interviews.....	64
14.9. Bijlage 9. Analyseschema's interviews	65
14.10. Bijlage 10. Gemiddeld bruto maandsalaris per functie	89
14.11. Bijlage 11. Uitgebreide kosten-batenanalyse.....	90

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

“Without big data analytics, companies are blind and deaf, wandering out onto the Web like deer on a freeway” (Moore in Dykes, 2012). Zoals beschreven in dit citaat is HR-analytics een onmisbare tool om waardevolle inzichten te kunnen verkrijgen en richting te kunnen geven aan de organisatie. Vooral nu het aanbod van gekwalificeerde zorgmedewerkers onder een steeds meer toenemende druk staat, zijn deze inzichten essentieel. Er wordt voorspeld dat er in het jaar 2022 een tekort van meer dan 125.000 zorgmedewerkers is in Nederland. Deze schaarste wordt vaak over een kam geschoren, er wordt geen onderscheid gemaakt in regio, niveau en functie (Raamwerk, 2019-b). Relevante vragen voor zorgorganisaties, zoals Raamwerk, zijn onder andere (Raamwerk, 2019-b):

- *“Wat is de arbeidsmarktproblematiek voor de gehandicaptenzorg in de Duin- en Bollenstreek?”*
- *“Welke invloed heeft dit op Raamwerk nu en in de nabije toekomst?”*

Om bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden, groeit bij Raamwerk het verlangen om inzicht te krijgen in trends en ontwikkelingen in het personeelsbestand en hierop in te kunnen spelen (Raamwerk, 2019-b). Deze groeiende interesse heeft volgens mevrouw Terlaak (persoonlijke communicatie, 12 februari 2020) ook een interne reden. Het afgelopen anderhalf jaar is er bij Raamwerk sprake geweest van een managementwissel. Het nieuwe management hecht meer waarde aan het verkrijgen van inzicht in trends en ontwikkelingen in het personeelsbestand en hierop te kunnen sturen met behulp van HR-analytics. Om voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers te kunnen werven en behouden om zo minimaal de stevige regionale positie in het sociale domein te kunnen behouden.

1.2. Resultaat

De hierboven beschreven ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat er onderzoek is gedaan naar het huidige proces rondom HR-analytics binnen Raamwerk. Dit onderzoek heeft als doel inzicht te krijgen in de knelpunten en verbeterpunten die de verschillende stakeholders ervaren in het proces rondom HR-analytics. Dit alles om uiteindelijk de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen te vergroten. Dit heeft geleid tot onderstaande hoofdvraag.

“Welke acties kan Raamwerk ondernemen om de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen te vergroten?”

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, is vooronderzoek gedaan met behulp van diverse interne en externe informatiebronnen. Verder is literatuuronderzoek gedaan met behulp van verschillende informatiebronnen. Tot slot is praktijkonderzoek gedaan, hierbij zijn interviews ingezet.

1.3. Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk van dit onderzoeksrapport, *“Inleiding”*, is zojuist aan bod gekomen. In hoofdstuk 2, *“Situatieschets”*, worden de organisatie en de HR-afdeling beschreven. Verder worden de belangrijkste interne en externe factoren in kaart gebracht. In hoofdstuk 3, *“Oriëntatie op het vraagstuk”*, worden de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht en worden de stakeholders weergegeven. In hoofdstuk 4, *“Probleemformulering”*, worden de aanleiding, de doelstelling, de doelgroep en de afbakening van dit onderzoek behandeld. Verder worden hier de hoofd- en deelvragen geformuleerd. In hoofdstuk 5, *“Theoretisch kader”*, worden de deskresearchvragen beantwoord. In hoofdstuk 6, *“Methode”*, wordt de methode van praktijkonderzoek beschreven. De resultaten hiervan zijn te vinden in hoofdstuk 7: *“Resultaten”*. In hoofdstuk 8, *“Conclusie”*, wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag. In hoofdstuk 9, *“Discussie”*, wordt kritisch gereflecteerd op het onderzoek. In hoofdstuk 10, *“Adviezen”*, worden adviezen beschreven. Voor deze adviezen is in hoofdstuk 11, *“Implementatieplan”*, een implementatieplan uitgewerkt. Hierbij is in hoofdstuk 12 *“Kosten-batenanalyse”* een kosten-batenanalyse gemaakt. In hoofdstuk 13 *“Literatuurlijst”* zijn alle bronnen inzichtelijk gemaakt. Tot slot worden in hoofdstuk 14, *“Bijlagen”*, alle bijlagen weergegeven.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt een organisatieomschrijving gegeven van Raamwerk. Verder zullen de interne en de externe omgeving beschreven worden. De interne omgeving wordt beschreven aan de hand van het 7S-model en de externe omgeving wordt beschreven aan de hand van het DESTEP-model.

2.1. Organisationschrijving

2.1.1. Over Raamwerk

Raamwerk is een organisatie die ondersteuning en begeleiding biedt aan ruim 750 cliënten van alle leeftijden met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking. Dit gebeurt op de gebieden van wonen, dagbesteding en (para)medische zorg (Raamwerk, z.j.-b). Dit alles doet Raamwerk met meer dan 800 medewerkers verdeeld over verschillende locaties in de Duin – en Bollenstreek. Deze locaties zijn verdeeld over twee Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE's), namelijk RVE Zeehos en RVE Hafakker/Regio. De eerste locatie, locatie Zeehos, biedt zorg en ondersteuning aan cliënten met een lichamelijke beperking. De Hafakker biedt zorg aan cliënten met een verstandelijke beperking. De Regio biedt zowel ondersteuning aan cliënten met een verstandelijke beperking als een lichamelijke beperking. De locatie Dagbesteding bestaat uit de volgende subonderdelen: dagactiviteiten, dagopvang en recreatieve activiteiten, arbeidsmatig werk, regulier werk met begeleiding, vorming en training. Bovengenoemde locaties worden ondersteund door de ondersteunende diensten (Raamwerk, 2018-a). Het organogram van Raamwerk is weergegeven in figuur 6 in bijlage 1.

2.1.2. Korte historie

Stichting het Raamwerk is ontstaan op 1 januari 2005 toen het Rijnlands Voorzieningen Centrum (RVC) fuseerde met de nieuwe Stichting Bollenstreek. Het RVC bood een blijvende huisvesting voor spastische en uit gerevalideerde kinderen en andere ernstig lichamelijk gehandicapten. De nieuwe Stichting Bolleestreek is ontstaan door een fusie tussen de Stichting Bollenstreek en De Hafakker. Stichting Bollenstreek was een semimurale instelling met verschillende vestigingen verspreid over de Duin – en Bollenstreek. Deze vestigingen bestonden uit: dagcentra, kinderdagcentra en gezinsvervangende tehuizen. De Hafakker was een intramurale woonvorm. Deze organisatie is ontstaan door het verzelfstandigen van twee afdelingen voor zwakzinnigen op het terrein van psychiatrisch ziekenhuis Sint Bavo. Door deze fusie ontstond de nieuwe Stichting Bollenstreek met een breder aanbod van wonen en werken voor de cliënten (Raamwerk, z.j.-a).

2.2. De interne omgeving

De interne omgeving zal worden beschreven met behulp van het 7S-model van McKinsey (figuur 1). Dit model geeft de belangrijkste interne elementen van een organisatie weer en de relatie daartussen. De zeven elementen zijn onderverdeeld in twee categorieën: harde aspecten (rationele en harde elementen) en zachte aspecten (de zachte en emotionele elementen). Onder de harde aspecten vallen strategie, structuur en systemen. Onder de zachte aspecten vallen cultuur (shared values), stijl, (kern)vaardigheden (skills) en personeel (staff) (Managementmodellensite, z.j.). De harde aspecten van het 7S-model zijn makkelijker te identificeren en te veranderen dan de zachte aspecten van het 7S-model. Deze factoren kunnen wel beïnvloed worden, maar niet worden opgelegd (Vlieger, 2013).



Figuur 1. 7S-model van McKinsey
Overgenomen van Managementmodellensite, z.j.

2.2.1. Harde aspecten

Strategie

Onder strategie wordt in het 7S-model het geheel van plannen en actieprogramma's verstaan, die een organisatie inzet om haar lange termijn doelstellingen te bereiken (Managementmodellensite, z.j.).

Strategische doelstellingen

1. Het behouden en verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening;
2. Minimaal het behouden van de huidige stevige regionale positie in het sociale domein;
3. Het voorzien in het beschikbaar maken van alle behandeltypen binnen de Wet langdurige zorg;
4. Het werven en behouden van voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers;
5. Het investeren in vastgoed en huisvesting;
6. Het duurzaam bouwen en verduurzaming van bestaand vastgoed;
7. Het verder uitbreiden van vormen van digitalisering die de zorg ondersteunen, niet met digitalisering die zorgmedewerkers van de cliënten weghoudt;
8. Het uitbreiden van het zorgnetwerk (Raamwerk, 2019-a).

Strategie

De eerste doelstelling wil Raamwerk bereiken door kwaliteitsnormen voor goede en veilige cliëntenzorg te ontwikkelen, waarin de grondslagen van verschillende samenwerkingspartijen zijn geïntegreerd. De tweede doelstelling wil Raamwerk bereiken door veranderingen aan te brengen in de personele inzet voor de zorg. Er zullen gaandeweg andere eisen gesteld moeten worden aan medewerkers en medewerkers zullen andere samenwerkingsverbanden aan moeten gaan. Om de derde doelstellingen te behalen, zal Raamwerk tenminste een voldoende en kwalitatief goede bezetting van de behandeldienst moeten hebben. Om dit te bereiken, zal Raamwerk accreditaties moeten verkrijgen en behouden voor verschillende opleidingen. De vierde doelstelling wil Raamwerk bereiken door het benutten van de connecties in de regio. Raamwerk wil een clubgevoel creëren om de aantrekkelijkheid als werkgever en de verbondenheid van medewerkers te versterken. Raamwerk wil zorgen voor een positieve regionale profilering om de wervingskracht voor het aantrekken van personeel te versterken. De vijfde doelstellingen wil Raamwerk behalen door te investeren in nieuwbouw en renovatie van de huidige panden. De zesde doelstelling wil Raamwerk bereiken door "gasloze" panden te gaan bouwen, panden te voorzien van zonnepanelen en te investeren in isolatie. De zevende doelstelling wil Raamwerk bereiken door te investeren in de verbetering van zorgsignalering en de toepassingen van domotica. Hiermee wordt de mogelijkheid tot zelfredzaamheid en regie van de cliënten vergroot. Ook zorgt dit voor verlichting van het werk. De laatste doelstelling wil Raamwerk bereiken door het openen van steunpunten of activiteitencentra in de regio. Hierdoor is Raamwerk zichtbaar als zorgverlener en werkgever (Raamwerk, 2019-a).

Bovenstaande doelstellingen en de bijbehorende strategieën staan volgens verschillende stakeholders nauw met elkaar in verband. De doelstellingen hebben invloed op elkaar en versterken elkaar. Om een aantal van de doelstellingen te kunnen bereiken, is het van belang dat Raamwerk voldoende inzicht heeft in het personeelsbestand en hierop kan sturen. Dit kan met behulp van HR-analytics.

Structuur

Volgens het 7S-model vormt structuur het skelet van de organisatie. Het zorgt ervoor dat medewerkers weten wat er moet gebeuren en dat duidelijk is wie wat doet (Managementmodellensite, z.j.). Om de organisatiestructuur van Raamwerk verder uit te diepen, zal gebruik worden gemaakt van de theorie van Mintzberg (in Van Dam & Marcus, 2015). Raamwerk kan volgens deze theorie beschreven worden als een machineorganisatie. Raamwerk is een grote volwassen organisatie die zorg biedt aan ongeveer 750 cliënten (Raamwerk, z.j.-b). Deze zorg kan Raamwerk bieden dankzij de ongeveer 800 medewerkers (Raamwerk, 2018-a). Het coördinatiemechanisme is standaardisatie van werkzaamheden. Raamwerk werkt aan de hand van kwaliteitsnormen voor goede en veilige cliëntenzorg die zorgvuldig worden samengesteld (Raamwerk, 2019-a). Daarnaast is er bij Raamwerk sprake van decentralisatie. Bij Raamwerk worden jaarlijks het algemene beleid en de algemene doelstellingen verstrekt aan de gehele organisatie. In aansluiting op dit beleid ontwikkelt elke afdeling een eigen beleid (Raamwerk, 2018-a). Bij het implementeren van eventuele veranderingen zal volgens Boonstra (2008) rekening gehouden moeten worden met de structuur van een organisatie.

Systemen

Een systeem dat integraal wordt gebruikt binnen Raamwerk is Fierit. Fierit is een organisatie die softwareoplossingen aanbiedt voor verschillende zorgorganisaties, waaronder organisaties in de gehandicaptenzorg (Fierit, z.j.-b). Tot voorkort had Fierit binnen Raamwerk de naam Unit4 Cura. De naamswijziging van Unit4 Cura naar Fierit is het gevolg van de recente overnames van softwareleveranciers de Heer Software en Unit4 Cura door Tenzinger (Fierit, 2020). Fierit ontwikkelt in samenwerking met haar klanten oplossingen die gericht zijn op het ontlasten van medewerkers, het centraal stellen van de cliënten en het actueel houden van stuurinformatie (Fierit, z.j.-c). Fierit heeft een totaalpakket ontwikkelt op het gebied van HR-administratie dat gekoppeld is met het Elektronisch Cliënten Dossier (ECD). Dit totaalpakket heeft als doel de werkzaamheden te optimaliseren (Fierit, z.j.-a). De mogelijkheden van Fierit worden volgens de heer Mellema (persoonlijke communicatie, 20 februari 2020) op dit moment nog niet volledig benut binnen Raamwerk.

Een ander systeem dat wordt gebruikt binnen Raamwerk is SDB Analytics (BI-tool). Dit systeem wordt binnen Raamwerk volgens de heer Ouwehand (persoonlijke communicatie, 24 februari 2020) alleen voor financiële doeleinden gebruikt. Met behulp van dit systeem kan informatie uit data worden gehaald, worden geanalyseerd en worden gepresenteerd. Met behulp van SDB Analytics kan inzicht worden verkregen in financiën, productie, personeel en cliënten (SDB Groep, z.j.). Daarnaast wordt binnen Raamwerk volgens de heer Paulides (persoonlijke communicatie, 12 februari 2020) gewerkt met Microsoft Excel. Ook hiervan worden de mogelijkheden nog niet optimaal benut.

2.2.2. Zachte aspecten

Cultuur (shared values)

Onder de organisatiecultuur vallen de gedeelde waarden, normen, gewoontes, regels, tradities, rituelen en symbolen binnen een organisatie (Managementmodellensite, z.j.). Bij het implementeren van eventuele veranderingen zal volgens Boonstra (2008) rekening gehouden moeten worden met de cultuur van een organisatie.

Visie

“Mensen met beperkingen leven hun eigen leven ‘gewoon’ met hulp van flexibele en individuele ondersteuning bij het dagelijks functioneren. ‘Gewoon’ betekent zelf regie hebben over je leven, zelf keuzes maken, rechten en plichten hebben, autonoom zijn, vrienden hebben, je kunnen ontplooiën, naar vermogen bijdragen aan de samenleving en een zinvol leven leiden. Dit is wat Raamwerk onder kwaliteit van leven verstaat. Zonder de beperkingen uit het oog te verliezen, draagt het professionele handelen van alle medewerkers bij aan deze kwaliteit van leven. Het gaat om ondersteuning in eigen keuzes uitgaande van algemeen aanvaardbare basisprincipes die voor iedereen gelden. ‘Gewoon waar mogelijk en speciaal waar nodig’” (Raamwerk, 2019-a).

Missie

“Raamwerk biedt ondersteuning aan kinderen en volwassenen met een (meervoudige) lichamelijke en/of verstandelijke beperking. Deze ondersteuning bevordert de kwaliteit van leven van de cliënten en draagt bij aan een zo gewoon mogelijk leven. Kenmerkend voor Raamwerk is dat zij ondersteuning biedt aan mensen voor wie kwaliteit van leven, gezien de aard van hun beperkingen, niet altijd vanzelfsprekend is” (Raamwerk, 2019-a).

Stijl

Bij deze factor gaat het over de stijl van het management. Dit heeft invloed op hoe personeel binnen een organisatie functioneert (Vlieger, 2013). Bij Raamwerk is er sprake van top-down management. Deze manier van management zorgt voor duidelijkheid, overzichtelijkheid en is relatief eenvoudig uitvoerbaar. Het management neemt alle beslissingen en verantwoordelijkheden op zich en de medewerkers hebben een uitvoerende rol (Siereveld, 2013). Dit is te zien aan het feit dat de directie besluitvormend is bij Raamwerk. De algemeen directeur staat aan het hoofd van de directie en is verantwoordelijk voor de genomen besluiten. De RVE's vertalen de genomen besluiten vervolgens naar eigen beleid (Raamwerk, 2018-b). Volgens Boonstra (2008) is het belangrijk om rekening te houden met de machtsverhouding binnen de organisatie bij het implementeren van eventuele veranderingen.

(Kern)vaardigheden (skills)

Bij deze factor gaat het over de vaardigheden die in de organisatie beschikbaar zijn (Vlieger, 2013). Voor de beschrijving van de (kern)vaardigheden is gekeken naar een competentietest die is uitgevoerd bij Raamwerk door Cubiks in het jaar 2017. Hieruit kwamen vijf clusters met kerncompetenties naar voren: denken, interactie, leiderschap, persoonlijke effectiviteit en presteren. Deze clusters zijn overzichtelijk weergegeven in tabel 1. Bij het implementeren van eventuele veranderingen zal volgens Boonstra (2008) rekening gehouden moeten worden met de mensen in een organisatie.

Tabel 1. Kernvaardigheden Raamwerk

Cluster	Omschrijving
Denken	• Nadenken over en ontvankelijk zijn voor nieuwe concepten en ideeën • Verzamelen en analyseren van informatie • Maken van verantwoorde en doordachte keuzes
Interactie	• Communiceren en interacteren met anderen • Relaties opbouwen • Onderhandelen en overtuigen
Leiderschap	• Delegeren van taken • Aansturen en inspireren van anderen • Begeleiden van veranderingsprocessen op de werkplek
Persoonlijke effectiviteit	• Effectief omgaan met emoties en motivatie
Presteren	• Implementeren van taken en projecten • Garanderen van de kwaliteit van de resultaten

Gegevens afkomstig uit Cubiks, 2017

Personeel (staff)

Bij deze factor gaat het over de kenmerken van het personeel binnen het bedrijf. Hierbij wordt het personeelsbestand op verschillende componenten geanalyseerd (Vlieger, 2013). Raamwerk had in het jaar 2018 totaal 1092 medewerkers in dienst. Hiervan werkten 1048 medewerkers parttime en 44 medewerkers fulltime. Dit resulteerde in een totaal van 507 fte. Van het totale aantal medewerkers was 83% vrouw en 17% man. De gemiddelde leeftijd bij Raamwerk was dat jaar 40,7 jaar. Veruit de meeste medewerkers vervulden de functie van begeleider, namelijk 780 medewerkers (380 fte). De meest genoten opleiding was de opleiding Sociaal Pedagogisch Werk (SPW) niveau 3, van 650 medewerkers was dit de hoogst genoten opleiding (Care2Care, 2019). Bovengenoemde informatie wordt volgens mevrouw Terlaak (persoonlijke communicatie, 12 februari 2020) door een externe partij (Care2Care) verstrekt. Raamwerk levert hier gegevens voor aan, maar maakt zelf geen analyses. Door de inzet van HR-analytics kan Raamwerk zelf deze analyses gaan maken. Met behulp van deze analyses kan informatie verzameld worden op basis waarvan inzichten verkregen kunnen worden.

2.3. HR-afdeling

2.3.1. Functies en aantal medewerkers

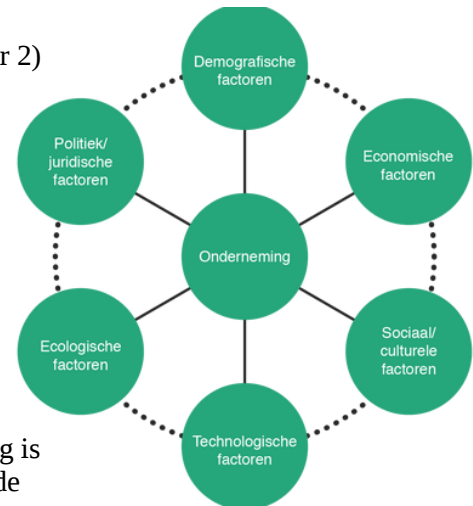
De afdeling M&O (Medewerkers en Opleidingen) van Raamwerk bestaat volgens mevrouw Terlaak (persoonlijke communicatie, 26 februari 2020) uit veertien medewerkers die in verschillende functies opereren. Aan het hoofd van de afdeling staat het hoofd M&O. Zij wordt ondersteund door twee M&O-adviseurs, twee opleiders, één recruiter, drie planners en de vijf medewerkers van het Service Center M&O.

2.3.2. Strategische doelstellingen HR

De afdeling M&O van Raamwerk heeft drie aandachtsgebieden: instroom en behoud van medewerkers, opleiding en ontwikkeling en gezondheid en welzijn. Met als einddoel de bezetting op orde te houden om de cliënten kwalitatief goede zorg te kunnen bieden. Het eerste thema wil Raamwerk aanpakken door het uitbreiden van de activiteiten op de gebieden van werving, arbeidsmarktcommunicatie en onboarding. Het tweede thema wil Raamwerk aanpakken door het aanbod van e-learnings uit te breiden en verder te investeren in de ontwikkeling van expertise binnen Raamwerk. Daarnaast wordt er een nieuw leerwerktraject binnen Raamwerk gestart voor speciale doelgroepen. Het laatste thema wil Raamwerk aanpakken door een instrument te ontwikkelen en interventies toe te passen voor organisatieonderdelen waar het verzuim langdurig en moeilijk onder controle te krijgen is (Raamwerk, 2019-b). Om dit alles te kunnen bereiken, is het van belang dat Raamwerk voldoende inzicht heeft in het personeelsbestand en hierop kan sturen. Dit kan met behulp van HR-analytics.

2.4. De externe omgeving

De omgeving van een organisatie wordt volgens het DESTEP-model (figuur 2) beïnvloed door verschillende factoren: demografische factoren, ecologische factoren, sociaal-culturele factoren, technologische factoren, economische factoren en politieke factoren (Van Dam & Marcus, 2015). Met behulp van dit model zullen de factoren die van invloed zijn op het vraagstuk worden beschreven. De economische en ecologische factoren zijn niet meegenomen in de analyse, omdat deze minder relevant zijn voor het vraagstuk.



Figuur 2. DESTEP-model
Overgenomen van Bruil, 2015

2.4.1. Demografische factoren

Door middel van demografische factoren kan een beeld van de bevolking worden geschetst. Hierdoor kan achterhaald worden wat als kans en als bedreiging kan worden beschouwd (Eelants, z.j.). De Nederlandse bevolking is aan het vergrijzen. Waar de gemiddelde leeftijd in 1950 op 31 jaar lag, lag de gemiddelde leeftijd in 2019 op 42 jaar. Daarnaast zijn de leeftijdsgroepen vijftigers en zestigers de afgelopen jaren aanzienlijk gegroeid (Reitsma & Wagenaar, 2020). Deze vergrijzing heeft een dubbel effect op de zorgbranche. Enerzijds vergrijst het personeelsbestand, een hele generatie gaat met pensioen (Wortell, 2020). Door de vergrijzing dreigt er een digitale kloof op de werkvloer te ontstaan. De generatie die al 25 jaar aan het werk is, heeft weerstand tegen de komst van nieuwe technologieën. Terwijl de nieuwe generatie is opgegroeid met deze technologieën en hiermee verweven is (Leidner, 2014). HR-analytics is een vorm van digitalisering die kan bijdragen aan het verbeteren van de HR-dienstverlening (Personeelsnet, 2020). Bij het implementeren van veranderingen op het gebied van HR-analytics moet rekening worden gehouden met de digitale kloof. Anderzijds stijgt het aandeel ouderen met een zorgbehoefte door de vergrijzing. Dit betekent dat er nog meer banen bijkomen in de zorg (Wortell, 2020). De banengroei gepaard met de steeds groeiende schaarste zorgt ervoor dat het inzicht krijgen in trends en ontwikkelingen in het personeelsbestand en hierop in te kunnen spelen essentieel wordt (Raamwerk, 2019-b). HR-analytics kan hierin uitkomst bieden.

2.4.2. Sociaal-culturele factoren

Door middel van sociaal-culturele factoren wordt de consument in beeld gebracht (Eelants, z.j.). Een van de belangrijkste veranderingen is dat een leven lang leren steeds essentiëler wordt voor medewerkers. De scheiding tussen de fase waarin mensen worden opgeleid en de fase waarin zij werken en de kennis toepassen, verdwijnt. Dit komt, doordat ontwikkelingen zoals flexibilisering en automatisering ervoor zorgen dat benodigde vaardigheden voor een baan steeds weer veranderen. Medewerkers moeten flexibel zijn in carrièreverwachtingen en snel kunnen inspelen op veranderingen. Hierbij is het van belang dat zij kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen. Naast dat een leven lang leren essentieel wordt, worden er ook andere competenties gevraagd, de 21st century skills. Hierbij gaat het om competenties zoals creativiteit, samenwerken, ICT-vaardigheden, communiceren en kritisch denken (SBB, 2019). HR-analytics is een vorm van digitalisering die kan bijdragen aan het verbeteren van de HR-dienstverlening (Personeelsnet, 2020). Om de implementatie van veranderingen op het gebied van HR-analytics succesvol te laten zijn, moeten de 21st century skills geïntegreerd worden in de organisatie.

2.4.3. Technologische factoren

Door middel van technologische factoren kan een beeld worden geschetst van technologische ontwikkelingen (Eelants, z.j.). Technologieën helpen om de kwaliteit van zorg te doen stijgen, de zorg te vereenvoudigen en de kosten te verlagen (Wortell, 2020). Ook de wereld van HR zal steeds meer een digitale vorm aannemen. Technologische hulpmiddelen, zoals HR-analytics, kunnen een bijdrage leveren aan het verbeteren van de HR-dienstverlening (Personeelsnet, 2020). Doordat de HR-instrumenten steeds meer een digitale vorm aannemen en er meer data beschikbaar komt, verdwijnen er taken en functies en komen er andere taken en functies bij. Dit vraagt om nieuwe competenties van medewerkers. Zowel de hard skills (het kunnen verzamelen en interpreteren van data) als de soft skills (het inzetten van nieuwe vormen van communicatie en samenwerking, innovatief gedrag en analytisch denken) worden steeds belangrijker (Stelling & Vos, 2017).

2.4.4. Politieke factoren

Door middel van politieke factoren wordt de invloed van de overheid op een organisatie in kaart gebracht (Eelants, z.j.). Het beleid van de overheid om de zelfredzaamheid en participatie te bevorderen, heeft invloed op de zorgbranche. Alleen voor de meest kwetsbare mensen, die 24 uur per dag intensieve zorg nodig hebben, wordt opname in een instelling geregeld. Hierdoor wordt de zorgzwaarte groter (In voor Zorg, 2014). De stijgende zorgzwaarte gepaard met de steeds groeiende schaarste van zorgpersoneel zorgt ervoor dat het krijgen van inzicht in trends en ontwikkelingen in het personeelsbestand en hierop in te kunnen spelen essentieel wordt (Raamwerk, 2019-b). HR-analytics kan hierin uitkomst bieden. Ook de komst van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) op 25 mei 2018 levert spanningen op. Deze wet eist dat systemen standaard op de meest privacy-vriendelijke manier worden ingericht en er zo min mogelijk persoonsgegevens worden verwerkt (Performa HR, 2018). De komst van de AVG gepaard met de steeds verdergaande technologische ontwikkelingen in het HR-vak levert spanningen op. Aan de ene kant willen bedrijven de kansen en mogelijkheden benutten, maar aan de andere kant moeten zij rekening houden met de continu aangepaste en strenger wordende privacywetgeving. Overtreding van deze wet levert naast schending van privacy ook boetes op (Nyenrode Business Universiteit, 2018).

2.5. Deelconclusie

Raamwerk is een organisatie die ondersteuning en begeleiding biedt aan ruim 750 cliënten met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking. Dit gebeurt op de gebieden van wonen, dagbesteding en (para)medische zorg. Raamwerk streeft ernaar om de kwaliteit van leven van de cliënten te bevorderen en wil ervoor zorgen dat cliënten een zo gewoon mogelijk leven hebben. Om dit te bereiken, wil Raamwerk onder andere de komende jaren voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers werven en behouden. Om zo de stevige regionale positie in het sociale domein te kunnen behouden. Om dit te kunnen bereiken, is het essentieel om inzicht te krijgen in trends en ontwikkelingen in het personeelsbestand om hierop te kunnen sturen. Om dit te bereiken, kan HR-analytics volgens interne stakeholders uitkomst bieden. Informatie die kan leiden tot het verkrijgen van deze inzichten wordt op dit moment geleverd door een externe partij. De systemen die aanwezig zijn binnen Raamwerk worden volgens verschillende stakeholders niet optimaal benut. Een aantal externe factoren belemmeren of versnellen het bereiken van bovenstaande doelstellingen. Allereerst zorgen de vergrijzing van de Nederlandse bevolking en het beleid van de overheid om zelfredzaamheid en participatie te bevorderen ervoor dat de druk op de zorgbranche toeneemt. Dit zorgt ervoor dat het tekort op de arbeidsmarkt blijft toenemen. Om hier inzicht in te krijgen, kunnen technologische hulpmiddelen in het HR-vakgebied, zoals HR-analytics, uitkomst bieden. Dit vraagt om nieuwe competenties van medewerkers, de 21st century skills. Dit omvat competenties zoals creativiteit, samenwerken, ICT-vaardigheden, communiceren en kritisch denken. Bij het implementeren van eventuele veranderingen op het gebied van HR-analytics moet rekening worden gehouden met onder andere de AVG, de digitale kloof, de structuur van de organisatie, de managementstijl van de organisatie, de cultuur van de organisatie en de medewerkers van de organisatie.

3. Oriëntatie op het vraagstuk

In dit hoofdstuk worden de huidige situatie (IST-situatie) en de gewenste situatie (SOLL-situatie) beschreven. De IST-situatie en SOLL-situatie zijn opgesteld met behulp van de informatie die is verkregen uit de oriënterende gesprekken die gevoerd zijn met verschillende interne stakeholders. De verschillen tussen deze twee situaties worden in dit hoofdstuk beschreven en er wordt duidelijk welke verandering Raamwerk moet doormaken om tot de gewenste situatie te komen. Ook wordt in dit hoofdstuk een analyse gemaakt van de stakeholders die betrokken zijn bij dit onderzoek.

3.1 IST-situatie

Bij Raamwerk is men meer waarde gaan hechten aan het verkrijgen van inzicht in trends en ontwikkelingen in het personeelsbestand en hierop te kunnen sturen met behulp van HR-analytics. Op dit moment is bij Raamwerk het potentieel aanwezig om te werken met HR-analytics. Echter, wordt dit potentieel niet benut. HR-analytics bestaat bij Raamwerk op dit moment uit standaard HR-rapportages. Deze rapportages worden per maand of per kwartaal verzonden naar het hoger management en het middenmanagement. Voorbeelden hiervan zijn rapportages over verzuim, personeelsbestand, instroom, doorstroom en uitstroom. Het is onduidelijk of deze rapportages daadwerkelijk de gewenste informatie opleveren voor het management en of ze een bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen. Andere rapportages dan de standaard rapportages worden alleen incidenteel gegenereerd. De objectieve informatie die wordt verkregen uit HR-analyses wordt minimaal meegenomen in beslissingen en onderbuikgevoel en aannames zijn leidend. Wat meespeelt, is dat het op dit moment erg moeilijk en omslachtig is om HR-rapportages te genereren. De HR-data die wordt gebruikt voor het genereren van de rapportages is verspreid over allerlei verschillende systemen en bestanden. De systemen en bestanden waar deze data te vinden is, worden gebruikt als hulpmiddel bij administratieve processen. Daarnaast is de aanwezige data niet heel betrouwbaar en niet goed vergelijkbaar met elkaar. Hierdoor kost het veel tijd om deze rapportages te genereren. Het probleem doet zich volgens mevrouw Terlaak (persoonlijke communicatie, 30 december 2019) in eerste instantie voor op de afdeling M&O van Raamwerk. Deze afdeling kan op dit moment niet inspelen op de groeiende behoefte op het gebied van het verkrijgen van informatie met behulp van HR-analytics. Ook het management heeft volgens de heer Kolkman (persoonlijke communicatie, 17 februari 2020) last van het hierboven beschreven probleem. Zij hebben onvoldoende inzicht in trends en ontwikkelingen in het personeelsbestand en kunnen hier dus ook niet op sturen.

3.2. SOLL-situatie

De afdeling M&O van Raamwerk wil kunnen inspelen op de groeiende vraag als het gaat om HR-analytics. Het management wil met behulp van HR-analytics inzicht krijgen in trends en ontwikkelingen in het personeelsbestand en hierop kunnen sturen. Hierbij kan gedacht worden aan inzichten op de gebieden van verzuim, instroom, doorstroom, uitstroom en opleidingen. Op deze manier hoopt men er bij Raamwerk voor te zorgen dat HR-analytics een bijdrage levert aan de organisatiedoelstellingen. De organisatiedoelstellingen waaraan HR-analytics een bijdrage zou kunnen leveren, zijn het werven en behouden van voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers om zo de stevige regionale positie in het sociale domein te kunnen behouden. Om hiermee uiteindelijk de kwaliteit van leven van de cliënten te bevorderen en ervoor te zorgen dat cliënten een zo gewoon mogelijk leven hebben. Om dit te kunnen bereiken, zullen de knelpunten en verbeterpunten in het huidige proces rondom HR-analytics bij Raamwerk inzichtelijk gemaakt moeten worden. Pas wanneer dit gedaan is, kan er gekeken worden naar welke acties ondernomen kunnen worden om tot de gewenste situatie te komen. Uiteindelijk wil men er bij Raamwerk naartoe dat stakeholders met behulp van HR-analytics inzichten kunnen verkrijgen in trends en ontwikkelingen in het personeelsbestand om hier vervolgens op te sturen. Om zo voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers te kunnen werven en behouden. Daarnaast wil men bij Raamwerk HR-analytics gebruiken om beslissingen en adviezen cijfermatig te kunnen onderbouwen. Door onderbuikgevoel te combineren met cijfers hoopt men bij Raamwerk tot de beste beslissingen en adviezen te kunnen komen.

3.3. Stakeholdersanalyse

De stakeholders die een rol spelen bij dit onderzoek worden verdeeld in vier verschillende groepen: toeschouwers, geïnteresseerden, beïnvloeders en sleutelfiguren (Projectmanagementsite, z.j.) De toeschouwers hebben weinig invloed/macht en weinig belang bij het onderzoek. Zij moeten wel gemonitord worden, maar verder hoeft er weinig aandacht aan hen besteed te worden. De geïnteresseerden hebben weinig invloed/macht, maar wel een groot belang bij het onderzoek. Zij worden tevredengesteld door geïnformeerd te worden over de manier waarop hun belangen gewaarborgd worden in het onderzoek. De beïnvloeders hebben veel invloed/macht, maar weinig belang. Zij moeten tevreden worden gehouden om te voorkomen dat zij zich tegen het onderzoek keren. Tot slot hebben de sleutelfiguren zowel veel macht/invloed als grote belangen bij het onderzoek. Zij moeten in de gaten worden gehouden en vertroeteld worden (Projectmanagementsite, z.j.). De stakeholders voor dit vraagstuk zijn weergegeven in tabel 2. Daarnaast is de stakeholderanalyse weergegeven in figuur 7 in bijlage 2.

Tabel 2. Stakeholderanalyse			
Stakeholder	Belang	Invloed/macht	Categorie
Medewerkers	-	-	Toeschouwers
Afdelingshoofden	Analyses ondersteunen bij het uitvoeren van werkzaamheden	-	Geïnteresseerden
Medewerkers afdeling Kwaliteit	Analyses ondersteunen bij het uitvoeren van werkzaamheden	-	Geïnteresseerden
Medewerkers afdeling Communicatie	Analyses ondersteunen bij het uitvoeren van werkzaamheden		Geïnteresseerden
Medewerkers afdeling Planning & Control (P&C)	-	Informatiebron mogelijkheden HR-analytics	Beïnvloeders
Applicatiebeheerder	-	Informatiebron mogelijkheden HR-analytics	Beïnvloeders
Ondernemingsraad	-	Toestemming geven over verzamelen en verwerken van persoonsgegevens	Beïnvloeders
Medewerkers afdeling M&O	Analyses ondersteunen bij het onderbouwen van adviezen en besluiten	Eindverantwoordelijk voor het HR-beleid (hieronder valt proces rondom HR-analytics)	Sleutelfiguren
Directieleden	Analyses ondersteunen bij het onderbouwen van adviezen en besluiten	Eindverantwoordelijk over het beleid van de organisatie (hieronder valt HR-beleid)	Sleutelfiguren

3.4. Deelconclusie

Op dit moment is bij Raamwerk volgens verschillende stakeholders het potentieel aanwezig om te werken met HR-analytics, maar dit potentieel wordt onvoldoende benut. HR-analytics bestaat bij Raamwerk uit standaard HR-rapportages die per kwartaal of per maand worden verzonden naar diverse stakeholders, andere rapportages worden incidenteel gegenereerd. Het is onduidelijk of deze rapportages daadwerkelijk de gewenste informatie opleveren en of ze een bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen. Wat ook meespeelt, is dat het op dit moment erg moeilijk en omslachtig is om deze rapportages te genereren. De HR-data die wordt gebruikt voor het genereren van de rapportages is verspreid over allerlei verschillende systemen en bestanden. Ook is de aanwezige data niet heel betrouwbaar en niet goed vergelijkbaar met elkaar. Men wil er bij Raamwerk naartoe dat de gewenste HR-analyses inzichtelijk zijn voor de diverse stakeholders. Met behulp hiervan kunnen inzichten worden verkregen in trends en ontwikkelingen in het personeelsbestand waarop vervolgens gestuurd kan worden. Daarnaast wil men bij Raamwerk HR-analytics gebruiken om onderbuikgevoel te controleren en te onderbouwen met cijfers om zo tot betere beslissingen en adviezen te kunnen komen. Op deze manier hoopt men er bij Raamwerk voor te zorgen dat HR-analytics een bijdrage levert aan de organisatiedoelstellingen. De organisatiedoelstellingen waaraan HR-analytics een bijdrage zou kunnen leveren, zijn het werven en behouden van voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers om zo de stevige regionale positie in het sociale domein te kunnen behouden. Om uiteindelijk de kwaliteit van leven van de cliënten te bevorderen en ervoor te zorgen dat cliënten een zo gewoon mogelijk leven hebben. Om dit te bereiken, moet men bij Raamwerk een aantal stappen doorlopen. Allereerst dient er inzicht verkregen te worden in het huidige proces rondom HR-analytics binnen Raamwerk. Hierna kan gekeken worden welke acties ondernomen kunnen worden om tot de gewenste situatie te komen. Om dit onderzoek tot een succes te brengen, zal rekening gehouden moeten worden met verschillende groepen stakeholders. Elke categorie stakeholders dient op een andere manier betrokken of geïnformeerd te worden.

4. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek beschreven. De aanleiding is onder andere opgesteld met behulp van de informatie die is verkregen uit de oriënterende gesprekken die gevoerd zijn met verschillende interne stakeholders. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk de doelstelling van dit onderzoek beschreven. Hierna worden de hoofd- en deelvragen geformuleerd. Verder wordt de doelgroep beschreven. Tot slot wordt er een afbakening gegeven voor dit onderzoek.

4.1. Aanleiding

Sinds 2017 staat het aanbod van gekwalificeerde zorgmedewerkers in Nederland onder druk en dit neemt steeds meer toe. Er wordt voorspeld dat er in het jaar 2022 een tekort van meer dan 125.000 zorgmedewerkers is in Nederland. Deze schaarste wordt vaak over een kam geschoren, er wordt geen onderscheid gemaakt in regio, niveau en functie. Voor Raamwerk zijn relevante vragen welke impact dit heeft op Raamwerk nu en in de nabije toekomst om hierop te kunnen sturen. Om zo voldoende en gekwalificeerde zorgmedewerkers te kunnen werven en behouden om zo de stevige regionale positie in het sociale domein te kunnen behouden (Raamwerk, 2019-b). Om uiteindelijk de kwaliteit van leven van de cliënten te bevorderen en ervoor te zorgen dat cliënten een zo gewoon mogelijk leven hebben (Raamwerk, 2019-a). Bij Raamwerk is men volgens mevrouw Terlaak (persoonlijke communicatie, 30 december 2019) het afgelopen anderhalf jaar meer het belang gaan inzien van HR-analytics. In deze periode is er een wisseling geweest in het management van Raamwerk. Het nieuwe management hecht meer waarde aan het inzicht krijgen in trends en ontwikkelingen en hierop te kunnen sturen met behulp van HR-analytics.

Op dit moment heeft Raamwerk onvoldoende inzicht op welke impact het arbeidsmarkttekort heeft op de specifieke bedrijfsonderdelen. Wanneer Raamwerk dit personeelstekort niet inzichtelijk kan krijgen, kunnen geen specifieke acties worden ondernomen om voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers te kunnen werven en behouden en kan onderbezetting ontstaan. Hierdoor kan Raamwerk volgens mevrouw Terlaak (persoonlijke communicatie, 30 december 2019) in een vicieuze cirkel terecht komen. Onderbezetting leidt tot overvragen van zittende medewerkers en dit leidt tot een verhoogde kans op uitval bij medewerkers, zowel in de vorm van uitstroom als in de vorm van verzuim. Onderbezetting gepaard met verloop en verzuim leidt tot (extra) inzet van uitzendkrachten. Door de inzet van uitzendkrachten wordt er nog meer druk gelegd op de huidige medewerkers. Hierdoor wordt de kans op uitval wederom vergroot. Verder kan de inzet van uitzendkrachten bij cliënten met gedragsproblematiek leiden tot onrust en gevoel van onveiligheid. Dit kan zich uiten in moeilijk verstaanbaar gedrag naar medewerkers. Dit zorgt voor een gevoel van onveiligheid bij medewerkers. Hierdoor wordt de kans op uitval wederom vergroot.

Daarnaast bestaat met de huidige manier van werken, zoals beschreven in paragraaf 3.1, het risico dat er gestuurd wordt op basis van onderbuikgevoel. Raamwerk heeft hier volgens mevrouw Terlaak (persoonlijke communicatie, 12 februari 2020) in het verleden al eens mee te maken gehad. Een voorbeeld is dat een leidinggevende graag meer personeel wilde werven, omdat de afdeling te weinig personeel had. Dit lag volgens de leidinggevende aan het feit dat er te weinig instroom was. De afdeling M&O is dit onderbuikgevoel gaan onderzoeken. Uit dit onderzoek bleek dat niet het instroompercentage, maar het ziekteverzuimpercentage het probleem was. Wanneer af was gegaan op het onderbuikgevoel van de leidinggevende zonder dit te toetsen, waren er acties ondernomen die niet aansloten bij het daadwerkelijke probleem. Onderzoeken zoals hierboven beschreven worden minimaal uitgevoerd binnen Raamwerk, waardoor de kans bestaat dat acties worden ondernomen die niet aansluiten bij het probleem dat speelt.

Kortom, wanneer Raamwerk op de huidige manier blijft doorwerken, bestaat de kans dat de daadwerkelijke problematiek op het gebied van personeel niet inzichtelijk kan worden gemaakt en dus ook niet gericht kan worden aangepakt. Hierdoor ontstaat het risico dat Raamwerk er niet in slaagt om voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers te kunnen werven en behouden. Dit komt de kwaliteit van de zorg niet ten goede en hierdoor bestaat de kans dat Raamwerk er niet in slaagt om de kwaliteit van leven van de cliënten te bevorderen en ervoor te zorgen dat cliënten een zo gewoon mogelijk leven hebben. Dit brengt uiteindelijk het behoud van de stevige regionale positie in het sociale domein in gevaar.

4.2. Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te geven in het huidige proces betreffende HR-analytics binnen Raamwerk. Daarnaast geeft dit onderzoek inzicht in hoe de verschillende stakeholders het proces ervaren en welke knelpunten en verbeterpunten zij zien in dit proces. Aan de hand hiervan zal gekeken worden naar welke acties Raamwerk kan ondernemen om de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen te vergroten.

4.3. Hoofd- en deelvragen

4.3.1. Hoofdvraag

Om bovenstaande doelstelling te bereiken, wordt er in dit onderzoek antwoord gegeven op de volgende hoofdvraag: *“Welke acties kan Raamwerk ondernemen om de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen te vergroten?”*

4.3.2. Deelvragen

Voor het beantwoorden van deze hoofdvraag zijn een aantal deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn opgedeeld in deskresearchvragen (literatuuronderzoek) en fieldresearchvragen (praktijkonderzoek).

Deskresearchvragen

1. Wat is HR-analytics?
2. Op welke manier kan HR-analytics een bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen?
3. Welke manieren zijn er om het proces rondom HR-analytics succesvol in te richten?
4. Welke zorgorganisaties zijn succesvol in het inrichten van het proces rondom HR-analytics?

Fieldresearchvragen

1. Welke knelpunten ervaart de doelgroep ten aanzien van het huidige proces rondom HR-analytics bij Raamwerk?
2. Welke verbeterpunten ziet de doelgroep ten aanzien van het huidige proces rondom HR-analytics bij Raamwerk?

4.4. Doelgroep

Oorspronkelijk bestond de doelgroep voor dit onderzoek uit andere stakeholders dan nu het geval is. Voor de keuze van de doelgroep was een valide en doordachte onderbouwing gemaakt. Vanwege de omstandigheden rondom het coronavirus is de doelgroep voor dit onderzoek aangepast. Dit zal verder worden toegelicht in paragraaf 6.3. De aangepaste doelgroep voor dit onderzoek bestaat uit medewerkers uit verschillende disciplines. Het eerste deel van de doelgroep bestaat uit medewerkers van de afdeling M&O. Daarnaast maken de directieleden deel uit van de doelgroep. Tot slot maken de applicatiebeheerder en de medewerkers van de afdeling Planning & Control (P&C) onderdeel uit van de doelgroep. Aan hen zal gevraagd worden welke knelpunten en verbeterpunten zij zien ten aanzien van het huidige proces rondom HR-analytics binnen Raamwerk.

4.5. Afbakening

Dit onderzoek zal zich allereerst alleen richten op het proces rondom HR-analytics en niet op het proces rondom business analytics in het algemeen. Dit, omdat de kwaliteit en kwantiteit van HR-analyses binnen Raamwerk momenteel achterliggen op analyses die gemaakt worden door andere disciplines, bijvoorbeeld door de financiële afdeling. Daarnaast is dit onderzoek specifiek gericht op het proces rondom HR-analytics op het gebied van personeel. Stagiaires, uitzendkrachten en vrijwilligers zullen buiten beschouwing worden gelaten. Dit, om dit onderzoek niet te breed te maken. Wel is ervoor gekozen om het gehele proces rondom HR-analytics te onderzoeken en niet één specifiek onderdeel hiervan. Dit, om de knelpunten en verbeterpunten ten aanzien het huidige proces rondom HR-analytics scherp en breed in beeld te kunnen brengen.

5. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt naar het vraagstuk gekeken vanuit een theoretische invalshoek. Met behulp van verschillende theorieën en modellen wordt antwoord gegeven op de deskresearchvragen. Allereerst zal de definitie van het begrip HR-analytics worden gegeven. Daarna zal beschreven worden op welke manier HR-analytics een bijdrage kan leveren aan de organisatiedoelstellingen. Vervolgens worden de best theory en de best practice op gebied van HR-analytics beschreven. Tot slot is er een conceptueel model opgesteld waarin alle theorieën en modellen met elkaar in verband worden gebracht.

5.1. HR-analytics

HR-analytics is een relatief nieuwe term die voor het eerst in HR-gerelateerde literatuur te vinden was rond 2003/2004. Er is geen eenduidige definitie voor het begrip HR-analytics (Boudreau & Marler, 2017). In dit onderzoek wordt de definitie gebruikt die gegeven wordt door Bassi (in Al & Doze, 2018). Er is gekozen voor deze definitie, omdat deze definitie compleet en uitgebreid is (Boudreau & Marler, 2017). De definitie volgens Bassi (in Al & Doze, 2018) is als volgt: “HR-analytics is een op cijfermatig bewijs gebaseerde benadering voor het nemen van betere beslissingen met betrekking tot de mensenkant van de organisatie, die gebruikmaakt van uiteenlopende technieken, variërend van eenvoudige rapportage over HR-metrics tot en met voorspellende modellen” (Bassi, in Al & Doze, 2018).

In bovenstaande definitie wordt HR-metrics als onderdeel gezien van HR-analytics. Onder HR-metrics wordt verstaan het in meetbare eenheden beschrijven van kenmerken van het personeel van de organisatie (Al & Doze, 2018). Bij HR-metrics ligt de focus op het verzamelen en rapporteren van statistische HR-data. Het uitgangspunt is de huidige situatie in vergelijking met data uit het verleden. HR-metrics bestaat uit twee verschillende onderdelen: kengetallen en stuurgetallen. Kengetallen worden gebruikt als instrument om de huidige situatie in kaart te brengen en stuurgetallen worden ingezet om te sturen naar de gewenste situatie (ADP Nederland BV, 2012).

Waar HR-metrics stopt bij het verzamelen en rapporteren van HR-data, gaat HR-analytics verder. Bij HR-analytics is het verzamelen en rapporteren van HR-data het startpunt. Bij HR-analytics gaat het om het leggen van verbanden tussen bepaalde HR-inspanningen en hun impact op de prestaties van de medewerkers en de organisatie als geheel (ADP Nederland BV, 2012). In figuur 3 zijn de verschillen tussen HR-analytics en HR-metrics schematisch weergegeven.

METRICS	ANALYTICS
Boekhouden	Vooruitzien
Verleden	Toekomst
Data	Inzichten
Omvangrijk	Selectief
Transactioneel	Strategisch
Informatie	Transformatie
Verzamelen	Vragen stellen
Rapporteren	Analyseren
HR scorecard	Business scorecard
HR ownership	Management ownership
Controlling	Optimalisatie
Inside-in perspectief	Outside-in perspectief

Figuur 3. Verschil HR-analytics & HR-metrics
Overgenomen van ADP Nederland BV, 2012

Met behulp van het volwassenheidsmodel van Bersin (in Barre, 2014) zal een duidelijker beeld worden geschetst van de verschillende niveaus van HR-analytics. Dit model bestaat uit vier verschillende niveaus. De eerste twee niveaus van dit model zijn niveaus van HR-metrics. Bij het eerste niveau van dit model worden reactief operationele rapportages gemaakt. Bij het tweede niveau verandert de reactieve manier van werken naar een proactieve manier van werken. Het derde en het vierde niveau van dit model zijn niveaus van HR-analytics. Bij het derde niveau wordt data uit verschillende bronnen met behulp van statistische analyses geanalyseerd om zo tot nieuwe inzichten en ontdekkingen te komen. Bij het vierde en tevens hoogste niveau wordt HR-analytics ingezet om voorspellingen te kunnen doen over de toekomstige situatie. In figuur 8 (bijlage 3) zijn de verschillende niveaus weergegeven.

5.2. HR-analytics & organisatiedoelstellingen

HR-analytics is geen doel op zich, maar het kan gezien worden als een instrument om tot een betere positionering van HR te komen en de aandacht voor HR-gerelateerde onderwerpen te vergroten (Van der Spek, 2019). HR-analytics is een strategisch instrument dat wordt ingezet om de impact van HR-interventies op de bedrijfsvoering te optimaliseren en de kans op het succesvol behalen van de organisatiedoelstellingen te vergroten (Consultancy, 2017-a). HR-analytics geeft de mogelijkheid om de impact van HR op de organisatie te meten en in kaart te brengen aan welke 'knoppen' gedraaid kan worden om de gewenste resultaten te bereiken (Consultancy, 2018). Met behulp van HR-analytics wordt het mogelijk om de waarde van personeel beter te benutten en te vergroten met als doel het organisatiesucces te vergroten (Van der Spek, 2019).

HR-analytics kan ervoor zorgen dat duidelijk wordt wat er in welke bedrijfsonderdelen gebeurt op het gebied van personeel en prestaties. Vervolgens kunnen er verbanden worden gelegd en correlaties worden gesignaleerd tussen HR, organisatiedoelstellingen en resultaten (Consultancy, 2018). De toegevoegde waarde van HR-analytics kan pas optimaal worden benut wanneer de data die verkregen wordt met behulp van HR-analytics wordt gekoppeld aan de organisatiedoelstellingen (Van Bussel & Tielemans, 2012). De duiding van HR-analytics valt of staat met de link tussen de doelstellingen, de strategie en het beleid. Met behulp van HR-analytics kunnen de effecten van HR-inspanningen inzichtelijk worden gemaakt. Door deze uitkomsten te koppelen aan de organisatiedoelstellingen kan de bijdrage van HR-inspanning aan de organisatie worden geschetst (Consultancy, 2018). Door een consistente vertaling te maken van de doelstellingen naar HR en andersom wordt duidelijk in hoeverre HR uiteindelijk bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen (Van Bussel & Tielemans, 2012).

Daarnaast kunnen met behulp van HR-analytics evidenced-based beslissingen worden genomen. Waar vroeger beslissingen veelal subjectief waren, doordat beslissingen op basis van onderbuikgevoel werden genomen, zijn beslissingen nu steeds vaker objectief. De objectieve data die verkregen wordt met behulp van HR-analytics wordt gebruikt als startpunt voor het onderbouwen van menselijke beslissingen. Ook kan de data worden gebruikt door managers als uitgangspunt voor het voeren van discussies (Van Aggelen & Bakker, 2017). Door het verdwijnen van de subjectiviteit uit beslissingen kan HR strategische beslissingen beter onderbouwen. Daarnaast kunnen organisaties met behulp van HR-analytics een beter beeld krijgen van de stuurmogelijkheden waarmee de organisatiedoelstellingen gerealiseerd kunnen worden (Consultancy, 2018).

Tot slot kunnen met behulp van HR-analytics nieuwe en diepere inzichten verkregen worden. Deze vergroten de eerlijkheid en transparantie en stellen organisaties in staat om te anticiperen op de toekomst (Van Aggelen & Bakker, 2017). De nieuwe en diepere inzichten die verkregen worden, zijn gebaseerd op trends en ontwikkelingen uit het verleden. Op basis van deze informatie worden er acties ondernomen om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Ook stelt HR-analytics organisaties in staat om te anticiperen op de toekomst. Hierbij worden de patronen en ontwikkelingen uit het verleden gebruikt om toekomstgerichte maatregelen te nemen, met als doel de organisatiedoelstellingen ook in de toekomst te kunnen realiseren (Van Bussel & Tielemans, 2012).

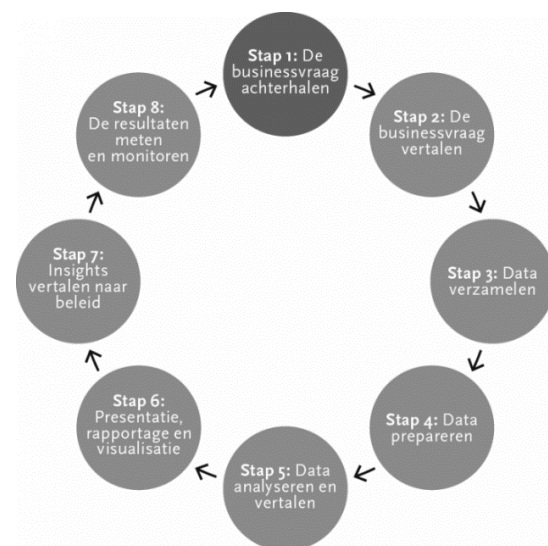
5.3. Best theory HR-analytics

5.3.1. Randvoorwaarden

Om te komen tot een succesvolle inrichting van HR-analytics zijn er een aantal randvoorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen. De eerste randvoorwaarde heeft betrekking op het formuleren van definities. Niet alleen voor het begrip HR-analytics, maar voor alle HR-data waarmee gewerkt wordt. Om te komen tot een betrouwbare analyse is het formuleren van datadefinities van essentieel belang. Een andere belangrijke randvoorwaarde is dat gegevens voor het uitvoeren van analyses uit één bron worden gehaald. Wanneer er gewerkt wordt met meerdere systemen bestaat de kans dat data dubbel wordt vastgelegd en niet consequent wordt bijgehouden. Hierdoor is het lastig te bepalen met welke data de analyses uitgevoerd dienen te worden. Wat daarnaast een belangrijke randvoorwaarde is in een succesvol proces rondom HR-analytics is eigenaarschap. Er moet duidelijk zijn wie 'eigenaar' is van de data, zodat de verantwoordelijkheid bij één persoon of team ligt (Consultancy, 2017-b). Wat daarnaast een belangrijk punt is, volgens Doze (in Bekkering, 2014), is de volledigheid van data. Voor de eerste analyses hoeft de data niet 100% volledig te zijn. Met 80% data kan een organisatie al aan de slag. Een andere succesfactor is volgens Knotter (in Bekkering, 2014) het niveau van de HR-analist. Pas met een goede HR-analist kan HR-analytics de besluiten van de organisatie versterken. Wat daarnaast een belangrijke rol speelt in het proces rondom HR-analytics is privacy. Volgens Katus (in PWnet, 2016) is het belangrijk dat de juridische grenzen in de gaten worden gehouden, zowel bij de opslag als bij de verwerking van data. Een andere belangrijke succesfactor is volgens Coolen (in Bekkering, 2014) dat HR-analytics moet aansluiten bij de organisatie en dat er commitment is vanuit de organisatie. Draagvlak bij het management en bij de directie is volgens Al (in Kleynveld, 2016) een belangrijke randvoorwaarde. De directie en het management moeten ervan overtuigd zijn dat de uitkomsten kunnen bijdragen aan de bedrijfsresultaten. Om hiertoe te komen is het afstemmen van verwachtingen van groot belang. Niet alleen draagvlak bij de directie en het management is van belang, maar ook bij de medewerkers. Met de medewerkers dient een vertrouwensband gecreëerd te worden wat betreft HR-analytics. Hierbij is het belangrijkste dat HR goed uitlegt aan medewerkers wat het doel is, hoe zij te werk gaan, wat medewerkers er zelf aan hebben en hoe de zorgvuldigheid wordt gewaarborgd.

5.3.2. Aanpak/stappen

Om tot een succesvol proces rondom HR-analytics te komen, moet een organisatie volgens Al & Doze (in HRpraktijk, 2018) acht verschillende stappen doorlopen. Deze stappen zijn visueel weergegeven in figuur 4 en zullen hierna worden toegelicht. De eerste stap is het formuleren van de businessvraag of businessvragen die voor de organisatie en HR relevant en urgent zijn. Dit gebeurt in nauw overleg tussen HR en de betrokken afdeling. De tweede stap is het vertalen van de businessvraag of businessvragen naar één of meer HR-analyticsvragen. Dit kan eventueel worden gedaan aan de hand van een analyseboom. De derde stap is het verzamelen van data. Hierbij wordt uit de HR-analyticsvragen afgeleid welke data nodig is voor het beantwoorden van de vragen. Er moet geïnventariseerd worden welke data kan worden verzameld uit de beschikbare interne en externe bronnen en welke data gecreëerd dient te worden. De vierde stap is het prepareren van de verzamelde data. Hier wordt de data schoongemaakt en verrijkt. De vijfde stap is het analyseren van data (beschrijven, verklaren en voorspellen) en het vertalen naar inzichten. De zesde stap is het doeltreffend en overtuigend visualiseren en rapporteren van de verkregen inzichten aan het management en andere direct betrokkenen. De zevende stap is het vertalen van de inzichten in HR-interventies en HR-beleid en dit implementeren. Hiermee wordt antwoord gegeven op de geformuleerde businessvraag of businessvragen en op deze manier draagt HR bij aan de organisatiedoelstellingen. De achtste stap bestaat uit meten en monitoren van de resultaten. Dit om de effectiviteit en de voortgang van het HR-beleid, de interventies en de aangepaste processen te controleren (Al & Doze in HRpraktijk, 2018).



Figuur 4. Stappen HR-analytics
Overgenomen van HRpraktijk, 2018

5.3.3. Invulling

Op de vraag naar welke HR-analyses een organisatie moet kijken, is volgens Ingham (in Smeyers, 2012) geen eenduidig antwoord te geven. In de ideale situatie is HR-analytics afgestemd op de strategie van de organisatie en de context waarin zij opereert. Wanneer HR-analytics simpelweg wordt overgenomen, mist een organisatie de kans om de HR-strategie en de algemene strategie op elkaar aan te laten sluiten. Wel zijn er uit een onderzoek van Raet (2017) vijf thema's en onderwerpen gekomen waarvan de analyses in het algemeen een bijdrage kunnen leveren aan een organisatie. Deze analyses hebben betrekking op de volgende thema's en onderwerpen: formatie en bezettingsomvang, medewerkerstevredenheid, verzuimstatistieken, aanwezige competenties/skills en gemaakte loonkosten. Bastianen (2018) beschrijft in de uitkomsten van zijn onderzoek een aantal veel gebruikte HR-analyses die in het algemeen een bijdrage kunnen leveren aan een organisatie. Deze analyses zijn als volgt: diversiteit van het personeelsbestand, verblijfsduur van medewerkers, in- door- en uitstroom van medewerkers, verzuim van medewerkers, opleidingsniveau van medewerkers, werk- en denkniveau van medewerkers, leren in de organisatie, beloning van medewerkers, tevredenheid van medewerkers en klanten en ontwikkelbaarheid van medewerkers. Wanneer de uitkomsten van deze twee onderzoeken naast elkaar worden gelegd, zijn er verbanden te zien tussen de genoemde thema's en onderwerpen en de genoemde analyses. Deze verbanden zijn weergegeven in tabel 3.

Tabel 3. Invulling HR-analytics

Tabel 3. Invulling HR-analytics				
Thema's en onderwerpen	Invulling			
Formatie & bezetting	Diversiteit	Verblijfsduur	In- door- en uitstroom	
Medewerkerstevredenheid	Tevredenheid van medewerkers en klanten			
Verzuimstatistieken	Verzuim van medewerkers			
Competenties/skills	Opleidingsniveau	Werk- en denkniveau	Leren	Ontwikkelbaarheid
Loonkosten	Beloning van medewerkers			

Opmerking gegevens afkomstig van Raet (2017) & Bastianen (2018)

5.3.4. Vorm

De vorm waarin HR-analytics kan worden weergegeven is volgens Ingham (in Smeyers, 2012) heel verschillend. Dit kan variëren van correlatieanalyses tot complexe modellen. Het gaat hierbij over de behoeften van de organisatie en met behulp van welke methode of techniek de vraag kan worden beantwoord wat voor de organisatie waarde toevoegt. Volgens Palmer (2019) is het belangrijk dat de HR-analyses de elementen bevatten die nodig zijn om een specifieke vraag te beantwoorden. Soms zorgt een simpel rapport ervoor dat de gewenste inzichten verkregen kunnen worden. Wat belangrijk is bij de vormgeving van HR-analytics is dat de analyses in een format gegoten worden dat begrijpelijk en betekenisvol is voor de verschillende stakeholders. Rapporten kunnen enorm waardevol zijn, maar mensen kunnen data beter verwerken wanneer het visueel is weergegeven. Digitale dashboards met daarin grafieken en diagrammen zorgen ervoor dat stakeholders de data die zij nodig hebben op elk moment gepresenteerd kunnen krijgen op een manier die zij begrijpen. Met behulp van digitale dashboards krijgen stakeholders de mogelijkheid om het grotere geheel te zien. Wanneer het gewenst is, kunnen de stakeholders inzoomen op details om zo de gewenste informatie te verkrijgen.

Wat volgens Palmer (2019) ook van essentieel belang is bij de vormgeving van HR-analytics is de keuze van de juiste tool(s). Volgens Ghosh (2019) zijn er drie hoofdvormen waarin de resultaten van HR-analytics weergegeven kunnen worden. Bij elk van deze vormen zijn er verschillende systemen die kunnen helpen om het gewenste resultaat te bereiken. De eerste vorm is het visueel weergegeven van de verkregen data in een HR-dashboard. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van tools zoals Power BI, Tableau en Qlik. De tweede vorm gaat een stap verder dan weergave van de resultaten in een HR-dashboard. Bij deze vorm worden naast een visuele weergave ook statistische analyses gemaakt. Hierbij kunnen tools zoals Excel, Visier en SPSS ingezet worden. Bij de derde vorm wordt de verkregen data weergegeven in geavanceerde analysemodellen. Hierbij wordt de data niet alleen visueel weergegeven en geanalyseerd, maar worden er ook voorspellingen gedaan op basis van de data. Tools die hierbij kunnen helpen zijn tools zoals Python en RStudio.

5.4. Best practice HR-analytics

5.4.1. Deventer Ziekenhuis

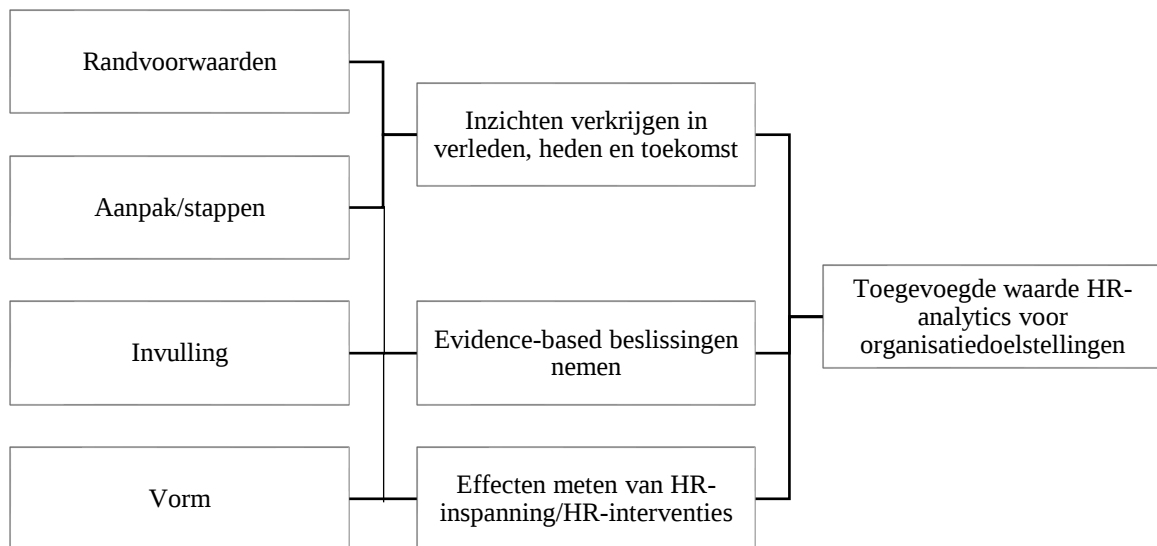
Een organisatie die succesvol is op het gebied van HR-analytics is het Deventer Ziekenhuis. Het Deventer Ziekenhuis heeft in juni 2017 een expert op het gebied van HR-analytics in de arm genomen. De eerste stap in het proces naar een succesvol proces rondom HR-analytics was het op orde krijgen van de data. De versnippering van HR-data in meerdere systemen was voorheen een struikelblok voor HR, het combineren van data was tijdrovend en foutgevoelig. Hierna was het van belang om de doelstellingen te bepalen, te kijken naar hoe de data optimaal kon worden ingezet, te bepalen op welk volwassenheidsniveau van HR-analytics de organisatie zich bevond en te onderzoeken aan welke randvoorwaarden de organisatie moest voldoen om daadwerkelijk te kunnen sturen. Een aantal randvoorwaarden die het Deventer Ziekenhuis formuleert, zijn het hebben van de juiste tools en de mogelijkheid om interne data eenvoudig te koppelen aan externe data. Door bovenstaande stappen te doorlopen, zijn de bouwstenen gelegd voor een succesvolle inrichting van het proces rondom HR-analytics. Nu wordt HR-analytics bij het Deventer Ziekenhuis gebruikt om enerzijds snel inzicht te hebben in personeelsgegevens van bepaalde groepen medewerkers en anderzijds om data te combineren en analyses te kunnen maken. Dit kan gedaan worden voor zowel het verleden, het heden als de toekomst. Met behulp van HR-analytics is HR bij het Deventer Ziekenhuis een adviespartner geworden die zowel kwantitatieve als kwalitatieve inzichten kan leveren. Adviezen en besluitvorming kunnen beter onderbouwd worden en hierdoor kan de raad van bestuur een gedegen besluit nemen op basis van een data driven en betrouwbaar advies. Ook kunnen besluiten met behulp van HR-analytics gemonitord worden en kan op tijd gesignaleerd worden waar bijsturing nodig is. Met behulp van HR-analytics werkt de HR-afdeling van het Deventer Ziekenhuis, samen met de raad van bestuur en het management, toe naar een toekomstbestendig personeelsbestand dat aansluit bij de organisatiedoelstellingen nu en in de toekomst (Schaapveld, z.j.).

5.4.2. Amphia Ziekenhuis

Een andere organisatie die succesvol is op het gebied van HR-analytics is het Amphia Ziekenhuis in Breda. Volgens Paans (in Runhaar, 2019) is het Amphia Ziekenhuis gestart met HR-analytics, omdat de HR-afdeling onvoldoende in staat was om adviezen over de inzet van personeel met data te onderbouwen. Met behulp van HR-analytics wilde de HR-afdeling van het Amphia Ziekenhuis de organisatie beter begrijpen en beter kunnen adviseren op basis van data. Om dit doel te bereiken, was een succesvol proces rondom HR-analytics essentieel. Om tot een succesvol proces te komen, heeft het Amphia Ziekenhuis verschillende hobbels moeten nemen. De eerste hobbel die zij tegenkwamen, was de cultuur. In een ziekenhuis ligt het niet voor de hand om te werken met data en de HR-afdeling is hier vaak niet op ingesteld. Het was daarom van belang om de organisatie mee te nemen in het proces. Het Amphia Ziekenhuis heeft dit gedaan door iedereen actief te betrekken bij het voortraject en met medewerkers in discussie te gaan over de definities die gehanteerd moesten worden. Op deze manier zijn de medewerkers niet plotseling overvallen met HR-analytics en is er van tevoren al draagvlak gecreëerd. De tweede hobbel die het Amphia Ziekenhuis tegenkwam, lag op inhoudelijk vlak. In het begin schoot het Amphia Ziekenhuis alle kanten op met HR-analytics, maar al snel werd duidelijk dat een goede afbakening belangrijk is. Om iets concreets te laten zien, is het belangrijk om helder te krijgen wat precies gemeten dient te worden. Ook is het belangrijk om geen utopische doelen te stellen, dingen die verder weg liggen, komen in een latere fase. De belangrijkste factor in het komen tot een succesvol proces rondom HR-analytics was het luisteren naar de organisatie en het aansluiten bij de vragen die de organisatie stelt. Om uiteindelijk de organisatie beter te kunnen begrijpen en te kunnen adviseren op basis van data (Paans in Runhaar, 2019).

5.5 Conceptueel model

In figuur 5 is een conceptueel model voor dit onderzoek weergegeven. Een conceptueel model is een visuele weergave van de verwachte oorzaak-gevolgrelatie in een onderzoek. In een conceptueel model wordt weergegeven welke verbanden er zijn tussen variabelen en hoe deze met elkaar in relatie staan (Swaen, 2014). Uit theoretisch onderzoek is gebleken dat er een aantal factoren zijn die invloed hebben op het succesvol inrichten van HR-analytics. Dit zijn de randvoorwaarden, de aanpak/stappen, de invulling en de vorm. Deze factoren zijn weergegeven aan de linkerkant van dit conceptueel model. Wanneer HR-analytics succesvol is ingericht, kan dit op verschillende manieren bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Allereerst kan met behulp van HR-analytics inzicht worden verkregen in het verleden, het heden en de toekomst. Daarnaast kunnen met behulp van HR-analytics evidenced-based beslissingen genomen worden. Tot slot kan met behulp van HR-analytics het effect van HR-inspanningen/HR-interventies gemeten worden. Deze manieren zijn weergegeven in het midden van dit conceptueel model. Dit alles heeft uiteindelijk invloed op de mate waarin HR-analytics een toegevoegde waarde kan leveren voor de organisatiedoelstellingen.



Figuur 5. Conceptueel model toegevoegde waarde HR-analytics voor organisatiedoelstellingen

6. Methode

In dit hoofdstuk wordt de wijze beschreven waarop praktijkonderzoek is verricht. Allereerst worden het type onderzoek en het ontwerp beschreven. Hierna volgen de methode van dataverzameling, de respondenten en de meetinstrumenten. Ook wordt beschreven op welke manier de betrouwbaarheid, de validiteit en de bruikbaarheid gewaarborgd worden. Tot slot worden de procedure en analyse beschreven.

6.1. Type onderzoek & ontwerp

6.1.1. Type onderzoek

Het onderzoek dat is uitgevoerd, kan getypeerd worden als actieonderzoek. Actieonderzoek bestaat uit het onderzoeken van mogelijkheden, het ontwerpen van nieuwe perspectieven en het uittesten hiervan in de praktijk. Deze methode van onderzoek wordt ingezet wanneer een verandering in gedrag, beleid of procedure het onderzoeksdoel is. Bij actieonderzoek staat het probleem centraal, worden stakeholders actief betrokken en wordt de huidige situatie ter discussie gesteld (Baarda et al, 2013). In het uitgevoerde onderzoek worden de mogelijkheden op het gebied van HR-analytics onderzocht met behulp van verschillende stakeholders. Dit gebeurt door de huidige situatie ter discussie te stellen en op zoek te gaan naar knelpunten en verbeterpunten.

6.1.2. Ontwerp

Bij dit onderzoek wordt triangulatie toegepast. Dit houdt in dat er verschillende databronnen worden gebruikt en verschillende manieren van dataverzameling worden ingezet (Baarda et al, 2013). De verschillende onderdelen van dit onderzoek zijn: vooronderzoek, literatuuronderzoek (deskresearch) en praktijkonderzoek (fieldresearch). De verschillende onderdelen volgen elkaar op en gaan op een logische manier in elkaar over. Het eerste onderdeel van dit onderzoek bestond uit het verrichten van vooronderzoek. Op basis van de verkregen informatie uit het vooronderzoek zijn de hoofdstukken “*Situatieschets*”, “*Oriëntatie op het vraagstuk*” en “*Probleemformulering*” opgesteld. Hierna is deskresearch uitgevoerd. Met behulp van de uitgevoerde deskresearch is het theoretisch kader geschreven. Hierin wordt antwoord gegeven op de deskresearchvragen. De antwoorden op de deskresearchvragen dragen bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag. Met behulp van de theorie uit het theoretisch kader zijn interviewvragen opgesteld voor de half gestructureerde interviews. Met behulp van de resultaten uit de interviews zijn de fieldresearchvragen beantwoord. De antwoorden op de fieldresearchvragen dragen bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag. In tabel 4 is per deelvraag de dataverzamelingsmethode weergegeven.

Tabel 4. Dataverzamelingsmethode per deelvraag

Deelvraag	Dataverzameling
Wat is HR-analytics?	Deskresearch: literatuuronderzoek
Op welke manier kan HR-analytics een bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen?	Deskresearch: literatuuronderzoek
Welke manieren zijn er om het proces rondom HR-analytics succesvol in te richten?	Deskresearch: literatuuronderzoek
Welke zorgorganisaties zijn succesvol in het inrichten van het proces rondom HR-analytics?	Deskresearch: literatuuronderzoek
Welke knelpunten ervaart de doelgroep ten aanzien van het huidige proces rondom HR-analytics bij Raamwerk?	Fieldresearch: kwalitatief onderzoek (interviews)
Welke verbeterpunten ziet de doelgroep ten aanzien van het huidige proces rondom HR-analytics bij Raamwerk?	Fieldresearch: kwalitatief onderzoek (interviews)

6.2. Methode van dataverzameling

6.2.1. Vooronderzoek

Het eerste onderdeel van het vooronderzoek was een documentenstudie. Hierbij zijn interne en externe documenten bestudeerd. De interne documenten waren veelal afkomstig van de intranetsite van Raamwerk. De documentenstudie is uitgevoerd om de omgeving van de organisatie in kaart te kunnen brengen. Verder is de onderzoeker aanwezig geweest bij meerdere afspraken die betrekking hadden op het onderwerp. Dit is gedaan om het vraagstuk verder te kunnen uitdiepen. Tot slot heeft de onderzoeker oriënterende gesprekken gevoerd met verschillende interne stakeholders. Dit is gedaan om de interne omgeving beter te leren kennen en het vraagstuk verder uit te diepen. Op basis van de verkregen informatie uit het vooronderzoek zijn de hoofdstukken “*Situatieschets*”, “*Oriëntatie op het vraagstuk*” en “*Probleemformulering*” geschreven.

6.2.2. Deskresearch

Deskresearch is een onderzoeksmethode waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande gegevens. Deze gegevens zijn door anderen verzameld (Baarda et al, 2013). Met behulp van bestaande literatuur zijn de deskresearchvragen beantwoord. Om de definitie van het begrip HR-analytics te duiden, zijn definities gezocht in verschillende boeken en (online) artikelen. Vervolgens is onderzoek gedaan naar op welke manier HR-analytics kan bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Dit is onderzocht met behulp van (online) artikelen en artikelen uit vakbladen. Hierna is onderzocht welke manieren er zijn om het proces rondom HR-analytics succesvol in te richten. Voor het beantwoorden van deze deelvraag zijn verschillende onderzoeken en (online) artikelen geraadpleegd. In veel van deze literatuur kwamen vier onderwerpen naar voren. Deze vier onderwerpen zijn gebruikt als titels van de deelparagrafen. Tot slot is onderzocht welke zorgorganisaties succesvol zijn in het inrichten van het proces rondom HR-analytics. Hiervoor is gebruik gemaakt van informatie van twee zorginstellingen die succesvol zijn op het gebied van HR-analytics. Deze informatie is afkomstig uit (online) artikelen. De (online) artikelen die gebruikt zijn bij dit onderzoek zijn afkomstig uit HR-vakbladen en HR-vaksites of zijn geschreven door HR-professionals met expertise op het gebied van HR-analytics.

6.2.3. Fieldresearch

Fieldresearch is een onderzoeksmethode waarbij nieuwe gegevens worden verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Het gaat om waarnemingen die de onderzoeker 'in het veld' heeft verzameld (Tubbing, 2014). Met behulp van één fieldresearchmethode zijn de fieldresearchvragen beantwoord. Om de knelpunten en de verbeterpunten ten aanzien van het huidige proces rondom HR-analytics in kaart te brengen, zijn interviews ingezet. Een interview kan worden ingezet om te achterhalen wat de doelgroep weet, denkt, voelt en wil met betrekking tot bepaalde onderwerpen, personen of gebeurtenissen. Er is gekozen voor half gestructureerde, individuele en mondelinge interviews. Bij deze vorm van interviewen liggen zowel de onderwerpen als de belangrijkste vragen vast. De onderzoeker is vrij om af te wijken van de vraagvolgorde en-formulering (Baarda et al, 2013). In deze vorm van interviewen kan er diep worden ingegaan op de knelpunten en verbeterpunten die de doelgroep ervaart. Doordat er wel vooraf onderwerpen vastgesteld zijn, wordt het analyseren van de interviews vereenvoudigd (Noordhoff Uitgevers bv, z.j.). Er is gekozen voor individuele interviews, omdat de respondenten in een individueel interview ongeremd antwoord kunnen geven. Hierdoor kan er veel besproken worden. Er is gekozen voor mondelinge interviews, omdat dit zorgt voor een grote mate van flexibiliteit. In een mondeling interview is er ruimte voor uitleg en doorvragen (Baarda et al, 2013). In eerste instantie was gepland om de interviews face-to-face af te nemen, maar wegens omstandigheden rondom het coronavirus was dit niet mogelijk. De interviews zijn met behulp van videobellen afgenomen via het platform Microsoft Teams. Doordat er gebruik is gemaakt van videobellen was het deels mogelijk om non-verbale informatie op te halen. Maar, doordat de kwaliteit van het beeld en geluid niet altijd optimaal was, werd het inspelen op non-verbale informatie bemoeilijkt.

In eerste instantie was gepland om naast interviews ook een focusgroep uit te voeren. Deze focusgroep zou uitgevoerd worden om te achterhalen hoe medewerkers van de afdeling M&O van Raamwerk aankeken tegen de voorlopige adviezen ten aanzien van het proces rondom HR-analytics. Maar, omdat de doelgroep van de interviews aangepast diende te worden vanwege omstandigheden rondom het coronavirus is ervoor gekozen om de focusgroep niet door te laten gaan. Dit zal verder worden toegelicht in paragraaf 6.3.

6.3. Respondenten

Zoals beschreven in paragraaf 4.4. zijn de respondenten aangepast wegens omstandigheden rondom het coronavirus. In eerste instantie zouden de afdelingshoofden deel uitmaken van de respondenten voor de interviews, maar vanwege de toenemende druk op de zorg is gekozen om dit aan te passen. De medewerkers van de afdeling M&O zijn in plaats van de afdelingshoofden toegevoegd aan de groep respondenten voor de interviews. De aangepaste groep respondenten voor de interviews bestond uit elf medewerkers van verschillende disciplines. De groep respondenten bestond uit de zes medewerkers van de afdeling M&O, de applicatiebeheerder, drie directieleden en één medewerker van de afdeling P&C. Er is gekozen voor deze specifieke respondenten, omdat dit de meest relevante personen zijn voor dit onderzoek. Op deze manier wordt voorkomen dat er belangrijke informatie mist (Dingemanse, 2018). Hieronder zal toegelicht worden waarom deze specifieke personen relevant zijn voor dit onderzoek. Er is allereerst gekozen voor zes medewerkers van de afdeling M&O, omdat zij de meeste expertise hebben op het gebied van HR-analyses voor hun disciplines en nauw in contact staan met het management. Daarnaast is gekozen voor één medewerker van de afdeling P&C en de applicatiebeheerder, omdat zij expertise hebben op het gebied van HR-analyses. Zij kunnen fungeren als een informatiebron voor de mogelijkheden op het gebied van HR-analytics binnen Raamwerk. Tot slot is er gekozen voor drie directieleden, omdat zij op dit moment het meest werken met HR-analyses en ook de meeste vragen hebben op het gebied van HR-analyses. Er wordt verwacht dat na deze elf interviews theoretische saturatie optreedt. Dit punt wordt bereikt wanneer er geen nieuwe informatie meer uit de interviews komt. Wanneer dit punt is bereikt, zijn er voldoende interviews afgenomen (Dingemanse, 2018).

Zoals beschreven in paragraaf 6.2.3. was er oorspronkelijk een derde fieldresearchvraag die beantwoord zou worden met behulp van een focusgroep. De focusgroep zou bestaan uit zes medewerkers van de afdeling M&O en het hoofd van de afdeling M&O. In de focusgroep zouden zij als klankbord worden gebruikt en aan de hand van hun feedback zouden de voorlopige adviezen aangepast en aangescherpt worden. Maar, zoals eerder beschreven, is ervoor gekozen om de focusgroep niet door te laten gaan. Dit, omdat de oorspronkelijke doelgroep van de focusgroep bijna identiek was aan de respondenten van de afdeling M&O voor de interviews. Er werd hierom verwacht dat er uit de focusgroep geen nieuwe informatie zou komen.

6.4. Meetinstrument

De interviews die zijn afgenomen, duurden elk één uur. De interviews zijn afgenomen met behulp van videobellen via het platform Microsoft Teams. Om de interviews zo soepel mogelijk te laten verlopen, is er gebruik gemaakt van een vragenlijst, pen en papier, een laptop en een aantal hulpmiddelen. De interviewopzet en de interviewvragen (tabel 9) die gebruikt zijn, zijn te vinden in bijlage 4. De vragen die gesteld zijn tijdens de interviews zijn gebaseerd op het conceptueel model (figuur 5). De verschillende aspecten van het conceptueel model lopen als een rode draad door de interviewvragen. Elk aspect van het conceptueel model komt terug als topic in de interviews. Onder deze topics vallen verschillende vragen. Dit is gedaan om de knelpunten en verbeterpunten rondom het proces van HR-analytics binnen Raamwerk zo scherp en zo breed mogelijk te achterhalen. De overige hulpmiddelen die gebruikt zijn tijdens de interviews zijn te vinden in bijlage 5. De hulpmiddelen die gebruikt zijn tijdens de interviews zijn via de optie 'Scherm delen' met de respondenten gedeeld.

6.5. Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

6.5.1. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de mate waarin de antwoorden die gegeven worden, berusten op toeval. De toevalligheden kunnen betrekking hebben op de geïnterviewde, de interviewsituatie en de interviewer. De betrouwbaarheid van een onderzoek kan worden verhoogd door gebruik te maken van opnameapparatuur. Audio-opnames en video-opnames kunnen achteraf zo vaak als nodig beluisterd en bekeken worden. Op deze manier kan gekomen worden tot de meest betrouwbare resultaten (Baarda et al, 2013). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen, zijn video-opnames gemaakt van alle interviews. Hiervoor is toestemming gevraagd aan de respondenten. Van deze video-opnames zijn woordelijke en samenvattende transcripten gemaakt. De opnames en transcripten zijn opvraagbaar bij de onderzoeker en kunnen op elk moment opnieuw beluisterd, bekeken en gelezen worden.

6.5.2. Validiteit

Validiteit of geldigheid is volgens Baarda et al (2013) de mate waarin de verzamelde resultaten een geldige weergave zijn van het bestudeerde fenomeen in de praktijk. Om de validiteit te waarborgen, kunnen volgens Baarda et al (2013) verschillende maatregelen worden genomen. De eerste maatregel is het toepassen van triangulatie. Dit houdt in dat er verschillende databronnen worden gebruikt en verschillende manieren van dataverzameling worden ingezet. Dit is in dit onderzoek toegepast door gebruik te maken van vooronderzoek, literatuuronderzoek (deskresearch) en praktijkonderzoek (fieldresearch). De tweede maatregel is het achterwege laten van vooroordelen en interpretaties van de onderzoeker. De onderzoeker dient zich bewust te worden van de eigen vooroordelen en interpretaties om deze achterwege te kunnen laten. Bewustwording kan gecreëerd worden door het uitschrijven van eigen vooroordelen en het checken van interpretaties bij collega's en respondenten. Dit heeft de onderzoeker toegepast door de eigen vooroordelen uit te schrijven om hier zo bewust van te worden. Verder is er na elk interview zowel een woordelijk transcript als een samenvattend transcript gemaild naar de desbetreffende respondent. Dit, om te checken of de onderzoeker de informatie juist had begrepen. De laatste maatregel die genomen kan worden, is dat de onderzoeker veel tijd doorbrengt in de onderzoekssituatie. De respondenten gaan de onderzoeker als collega zien en zullen minder terughoudend zijn in hun antwoorden en meer open en eerlijke informatie geven. Dit is de reden dat de onderzoeker veel tijd heeft doorgebracht in de onderzoekssituatie.

6.5.3. Bruikbaarheid

Bruikbaarheid wordt beschreven als de mate waarin de opdrachtgever met de resultaten aan de slag kan. Een onderzoek is bruikbaar wanneer het een indicatie geeft van de huidige situatie, richting geeft aan beleid of richting geeft voor een nieuw onderzoek (Swaen, 2020). Dit onderzoek kan als bruikbaar worden beschouwd, omdat het zowel inzichten geeft in de huidige situatie rondom het proces van HR-analytics als richting geeft voor een nieuw onderzoek. Daarnaast geeft dit onderzoek richting voor beleid rondom HR-analytics. De opdrachtgever kan op basis van de resultaten uit dit onderzoek acties ondernemen om de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen te vergroten.

6.6. Procedure en analyse

De eerste stap was het uitnodigen van de respondenten voor de interviews (bijlage 6). Op het moment dat de respondenten niet op de uitnodiging reageerden, zijn er maximaal twee reminders naar elke respondent gestuurd. De interviews zijn gepland in een tijdsperiode van twee weken. Na elk interview is er een woordelijk transcript en samenvattend transcript verstuurd naar de desbetreffende respondent. Een voorbeeld van een begeleidende tekst is te vinden in bijlage 7. Bij woordelijk transcriberen wordt alles wat gezegd wordt, opgeschreven. Bij samenvattend transcriberen wordt niet alles letterlijk opgeschreven, maar wordt er een samenvatting gemaakt (Smits, 2020). De transcripten zijn gemaakt om na te gaan of de respondenten nog opmerkingen of aanvullingen hadden en om te checken of de onderzoeker de antwoorden juist geïnterpreteerd had. Zowel de woordelijke als de samenvattende transcripten zijn opvraagbaar bij de onderzoeker. Hierna zijn de interviews uitgewerkt in analyseschema's. Deze zijn te vinden in tabel 11 tot en met 14 (bijlage 9). Allereerst zijn de analyseschema's voorzien van een kleurcodering. Deze kleurcodering is te vinden in tabel 10 (bijlage 8). Hierna is er gebruikt gemaakt van open en axiaal coderen. Open coderen houdt in dat aan de hand van transcripten bepaalde labels worden gehangen aan tekstfragmenten. Deze labels geven per fragment het hoofdthema aan. Hierna wordt axiaal gecodeerd. Dit houdt in dat de labels van de verschillende interviews met elkaar vergeleken worden en worden samengevoegd tot een overkoepelend label (Dingemanse, 2019). Dit is gedaan om de overeenkomsten en verschillen helder weer te geven. Een overzichtelijke weergave van de procedure in te zien in tabel 5.

Tabel 5. Procedure fieldresearch

Datum/tijdsperiode	Activiteit
30-03-2020	Uitnodigingen interviews worden per mail verstuurd
03-04-2020	Reminder uitnodiging interview wordt per mail verstuurd
10-04-2020	Tweede reminder uitnodiging interview wordt per mail verstuurd
06-04-2020 t/m 17-04-2020	Interviews worden afgenomen met behulp van videobellen via het platform Microsoft Teams
06-04-2020 t/m 22-04-2020	Transcripten worden per mail naar respondenten verstuurd
22-04-2020 t/m 29-04-2020	Informatie wordt verwerkt in een analyseschema

7. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews besproken. Deze zijn inzichtelijk gemaakt in analyseschema's. De analyseschema's zijn te vinden in tabel 11 tot en met 14 (bijlage 9). Met behulp van de uitkomsten van de interviews zullen de twee fieldresearchvragen beantwoord worden. Hiervoor worden per interviewtopic de knelpunten en verbeterpunten besproken.

7.1. HR-analytics: algemeen

7.1.1. Begrip HR-analytics

De definities die de respondenten geven voor het begrip HR-analytics lopen erg uiteen. In de meeste definities komt terug dat HR-analytics een middel is om HR-gerelateerde cijfermatige informatie inzichtelijk te krijgen. Vijf van de negen respondenten noemen HR-analytics daarnaast als ondersteunend instrument bij het uitzetten van acties of het nemen van beslissingen. Twee respondenten noemen HR-analytics als ondersteunend instrument om toekomstgericht te werken.

7.1.2. Toepassing HR-analytics

Knelpunten

HR-analytics staat volgens de respondenten binnen Raamwerk op een laag pitje, de interesse is wisselend en de noodzaak wordt niet ingezien. Hoe HR-analytics binnen Raamwerk wordt toegepast, is onduidelijk. Er ontbreekt structuur en samenhang. Respondent 1 (R1, bijlage 9, 2020): *"De toepassing van HR-analytics is beperkt en niet integraal. Er is geen vaste structuur en geen vaste frequentie, het is allemaal losstaand."* HR-analytics bevindt zich in de beginfase, er wordt reactief gewerkt en proactieve acties worden nauwelijks ondernomen. De stap naar proactief werken kan niet worden gezet, omdat het ontbreekt aan kennis, tools en informatie. Respondent 5 (R5, bijlage 9, 2020): *"Er zijn voor sommige stukken geen goede tools. Voor het stuk Recruitement bijvoorbeeld moeten wij zelf alles in Excel registreren. De informatie ontbreekt om een goede analyse te kunnen maken."* De basisinformatie ontbreekt en gegevens worden niet of nauwelijks gekoppeld en verbonden. Wanneer deze koppeling wel wordt gemaakt, wordt dit handmatig gedaan. Respondent 7 (R7, bijlage 9, 2020): *"Het kan wel zo zijn dat iemand eigenhandig gegevens combineert, maar dat is dan geen goede analyse. Ik denk dat vooral kennis in de weg zit om het extra stapje te zetten."*

Verbeterpunten

De respondenten geven aan dat er structuur in HR-analytics moet komen. Er moeten afspraken worden gemaakt met de verschillende stakeholders. Respondent 1 (R1, bijlage 9, 2020): *"Het zou mooi zijn als er een geraamte of structuur ontwikkeld kan worden dat goed in elkaar zit."* HR-analytics moet actief worden ingezet en op basis hiervan moeten proactieve acties worden ondernomen. Respondent 4 (R4, bijlage 9, 2020): *"Ik denk dat wij HR-analytics actiever moeten gaan gebruiken en meer onderzoeken moeten gaan doen."* Belangrijk is dat de kwaliteit van de analyses verbetert. Hiervoor kan een expert aangetrokken of opgeleid worden. Respondent 7 (R7, bijlage 9, 2020): *"Ik denk dat we er niet aan ontkomen om mensen hiervoor aan te trekken en op te leiden."*

7.1.3. Resultaat HR-analytics

Knelpunten

Wat HR-analytics oplevert, is volgens de respondenten onduidelijk. Dit komt, doordat er geen vaste structuur en samenhang is. Respondent 1 (R1, bijlage 9, 2020): *"Wat HR-analytics op dit moment oplevert, is moeilijk te zeggen. Dit komt, omdat er nu geen geraamte is en alles losstaand is."* Verder speelt mee dat er informatie ontbreekt en de koppeling en verbinding tussen de gegevens niet wordt gemaakt. Hierdoor zijn de analyses onvoldoende betekenisvol. Respondent 2 (R2, bijlage 9, 2020): *"Ik vind dat een analyse pas betekenisvol is of pas iets zegt als data aan elkaar wordt gekoppeld. Dit koppelen wordt op dit moment onvoldoende gedaan. Ook missen wij soms stukjes informatie om de analyses compleet te maken."* Verder worden de uitkomsten van HR-analytics minimaal gebruikt, gevoel en ideeën blijven leidend in het nemen van beslissingen. Respondent 4 (R4, bijlage 9, 2020): *"Wat ik merk, is dat er nu nog te weinig met de uitkomsten van HR-analytics wordt gedaan. Beslissingen blijven nu vooral op ideeën en gevoel gaan."*

Verbeterpunten

De respondenten denken dat HR-analytics meer kan opleveren als er een gestructureerde aanpak komt. Respondent 1 (R1, bijlage 9, 2020): *“Een geïntegreerde aanpak binnen heel Raamwerk waarin zowel reactieve als proactieve acties gekoppeld kunnen worden, zou heel veel kunnen opleveren.”* Raamwerk moet groeien in HR-analytics, zodat HR-analytics de basis kan gaan vormen voor het nemen van beslissingen en het ondernemen van acties. Het optimaal benutten van de huidige systemen kan hierin de eerste stap zijn. Respondent 7 (R7, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat HR-analytics veel meer gaat opleveren als wij de BI-tool volledig gaan benutten. Raamwerk moet groeien in HR-analytics, wij kunnen niet ineens volledig evidenced-based gaan sturen.”* Het is belangrijk om aan te sluiten bij de behoeften van de stakeholders en cijfers te duiden. Respondent 9 (R9, bijlage 9, 2020): *“Er moet echt een verhaal achter de cijfers komen, zodat het betekenisvol wordt voor stakeholders.”*

7.2. HR-analytics & organisatiedoelstellingen

7.2.1. Knelpunten

Wat HR-analytics op dit moment bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen is volgens de respondenten onduidelijk. Dit komt, doordat er geen structuur is en gegevens onvoldoende worden gekoppeld. Respondent 7 (R7, bijlage 9, 2020): *“Ik denk niet dat de analyses die nu worden gemaakt iets bijdragen aan deze doelstellingen. Dit komt vooral, omdat er veel ad hoc gebeurt en er geen combinaties of correlaties worden gemaakt.”* Daarnaast is de informatie die wordt verstrekt onvolledig en onvoldoende specifiek. Hierdoor zijn de analyses niet ondersteunend bij beslissingen en worden er geen acties ondernomen op basis van de analyses. Dit gebeurt veelal op basis van gevoel. Respondent 9 (R9, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat wij wel inzichten hebben, maar dit is allemaal heel globaal. Het wordt niet uitgesplitst, hierdoor is het lastig om specifieke acties te ondernemen.”*

7.2.2. Verbeterpunten

HR-analytics kan volgens de respondenten meer bijdragen aan de organisatiedoelstellingen als er structuur en duidelijkheid komt. Er moeten afspraken worden gemaakt en deze moeten worden vastgelegd. Respondent 2 (R2, bijlage 9, 2020): *“Ik weet niet welke structuur hierin moet komen, dit moet samen met de stakeholders worden afgesproken. Ik weet wel dat het beter en efficiënter ingericht moet worden.”* Gegevens moeten gekoppeld en verbonden worden om zowel overkoepelende als specifieke informatie te kunnen leveren. Deze informatie kan inzichten opleveren op basis waarvan beslissingen genomen kunnen worden en acties uitgezet kunnen worden. Respondent 6 (R6, bijlage 9, 2020): *“Ik denk zeker dat het nodig is om uitgebreidere en specifiekere informatie te verkrijgen, omdat je hiermee onderbouwde keuzes kan gaan maken en acties kan gaan uitzetten.”*

7.3. Succesfactoren HR-analytics: randvoorwaarden

7.3.1. Definities

Knelpunten

De definities die gebruikt worden, zijn volgens de respondenten niet formeel vastgelegd. Dit is vaag en vrijblijvend. Er worden verschillende definities gehanteerd, hierdoor ontstaat onduidelijkheid. Respondent 4 (R4, bijlage 9, 2020): *“Er zijn geen duidelijke definities voor de begrippen die gebruikt worden bij HR-analytics. Hierdoor wordt er nog heel veelzijdig geformuleerd. Het is nog te vaag en te vrijblijvend, waardoor het op allerlei manieren geïnterpreteerd kan worden.”* Het gevolg hiervan is dat er discussies ontstaan. Respondent 1 (R1, bijlage 9, 2020): *“Er zijn geen definities uitgewerkt, dat is niet formeel vastgelegd. Dit hebben we niet duidelijk, waardoor er discussies kunnen ontstaan.”*

Verbeterpunten

Volgens de respondenten moet er meer duidelijkheid komen over de definities die gebruikt worden bij HR-analytics. Er moeten afspraken gemaakt worden, zodat iedereen hetzelfde uitgangspunt neemt. Respondent 9 (R9, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat het gewenst is dat voor de begrippen die gebruikt worden duidelijke definities worden geformuleerd. Dat we dat met elkaar afstemmen en dat iedereen dezelfde definities als uitgangspunt neemt.”* De definities die gebruikt worden, moeten gekoppeld worden aan algemeen gebruikte definities die gedragen zijn binnen de sector. Respondent 7 (R7, bijlage 9, 2020): *“Op het moment dat er begrippen worden gebruikt binnen de zorg zou je die als zodanig moeten overnemen. Eenduidigheid moet ook gekoppeld zijn aan algemeen gebruikte termen.”*

7.3.2. Databronnen

Knelpunten

In principe zou er één bron van data moeten zijn: het personeelssysteem Fierit, maar volgens de respondenten is het op dit moment onduidelijk wat de databron is. De data komt uit verschillende systemen en bestanden. Deze systemen en bestanden zijn lastig aan elkaar te koppelen. Respondent 6 (R6, bijlage 9, 2020): *“Wij hebben niet één bron van data. Er komen verschillende gegevens uit verschillende bronnen, hierdoor is het moeilijk om data aan elkaar te koppelen.”* Sommige gegevens worden (extra) handmatig bijgehouden, dit zorgt voor foutgevoeligheid en onoverzichtelijkheid. Respondent 4 (R4, bijlage 9, 2020): *“Door de huidige manier van werken, wordt het alleen maar onoverzichtelijk, foutgevoelig en onduidelijk.”* Er is een BI-tool aanwezig, maar deze wordt beperkt ingezet. Respondent 6 (R6, bijlage 9, 2020): *“Wij hebben vijf jaar geleden een BI-tool aangeschaft, maar die wordt beperkt ingezet. Dat is jammer, want hier is wel geld aan uitgegeven.”*

Verbeterpunten

De respondenten hebben behoefte aan duidelijkheid en structuur. Respondent 1 (R1, bijlage 9, 2020): *“Er is geen duidelijke bron van data, dit komt uit verschillende systemen en bestanden. Hier zou meer structuur in moeten komen.”* In de ideale situatie komt de data uit één bron of zijn bronnen makkelijk te koppelen. Respondent 8 (R8, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat het van belang is dat alles uit één systeem komt of dat alle systemen aan elkaar gekoppeld zijn, zodat er een duidelijk overzicht komt.”*

7.3.3. Eigenaarschap

Knelpunten

Op dit moment is het volgens de respondenten onduidelijk wie er eigenaar is van de data. Niemand voelt zich eigenaar en er wordt veel doorgeschoven. Respondent 6 (R6, bijlage 9, 2020): *“Het is niet duidelijk wie de eigenaar is van de data. Ik kom vaak via-via bij iemand terecht.”*

Verbeterpunten

Er moet volgens de respondenten meer duidelijkheid komen over het eigenaarschap. Respondent 1 (R1, bijlage 9, 2020): *“Het is niet duidelijk wie de data beheert, dit valt onder allerlei verschillende personen met eigen specialismes. Hier moet één duidelijke lijn en meer structuur in komen.”*

7.3.4. HR-analist

Knelpunten

Volgens de respondenten is het onduidelijk wie de HR-analist is. Deze taak wordt uitgevoerd door verschillende personen en er wordt veel doorgeschoven. Respondent 3 (R3, bijlage 9, 2020): *“Het is niet duidelijk wie de analyses maakt. Ik kom vaak via-via bij iemand terecht, maar wie dit is, verschilt ook per keer.”* De verantwoordelijkheid voor HR-analytics wordt bij iedereen neergelegd. Respondent 7 (R7, bijlage 9, 2020): *“Het wordt bij iedereen neergelegd, ook bij mensen die er geen verstand van hebben. HR-analytics heeft in de organisatie helemaal geen waarde of status.”*

Verbeterpunten

De respondenten vinden dat er meer duidelijkheid en structuur moet komen. Er moet één aanspreekpunt komen. Respondent 4 (R4, bijlage 9, 2020): *“Het zou fijn zijn, dat op het moment dat ik een vraag heb, ik weet bij wie ik moet zijn. Dat dit duidelijk is voor iedereen. Dit moet iemand zijn die proactief is en die ook een kwaliteitsslag en veranderslag kan maken.”* Wel is het belangrijk dat iedereen binnen M&O snapt wat de analyses betekenen. Respondent 8 (R8, bijlage 9, 2020): *“Wel vind ik dat iedereen van M&O de analyses moet snappen, maar dat één persoon hier expert in is.”*

7.3.5. Volledigheid data

Knelpunten

Of de data volledig is, is onduidelijk. Dit komt, omdat er geen vaste structuur is. De respondenten hebben daarnaast het idee dat informatie mist en dat er soms gebruik wordt gemaakt van selectieve informatie. Hierdoor wordt er geen realistisch beeld gecreëerd en wordt de kern niet geraakt. Respondent 4 (R4, bijlage 9, 2020): *“Er wordt naar mijn mening met halve informatie gewerkt, ik zou bijna zeggen selectieve informatie. Vaak wordt er een te positief beeld gegeven, dit geeft geen beeld van de realiteit. Doordat we met selectieve informatie werken, missen we de kern en hierdoor komen we niet vooruit.”*

Verbeterpunten

Volgens de respondenten moet er structuur komen in de manier van data verzamelen. Respondent 1 (R1, bijlage 9, 2020): *“Er moet een duidelijke structuur komen in de vastlegging, inrichting en verspreiding van HR-data.”* Daarnaast moet de data uit één hoofdbron komen en de informatie die wordt vergaard, moet uitgebreid zijn. Dit, zodat een realistisch beeld kan worden geschetst. Respondent 3 (R3, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat we toe moeten naar één hoofdbron van data waarin alles is vastgelegd, zodat we op basis daarvan informatie kunnen verzamelen.”*

7.3.6. Privacy

De respondenten zijn het bijna unaniem eens over dat de privacy van medewerkers goed wordt gewaarborgd. De verwerking van gegevens gebeurt conform de AVG en privacy staat hoog in het vaandel. Respondent 2 (R2, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat de privacy wel goed zit. Wanneer analyses worden gemaakt, gebeurt dit op basis van getallen. Er worden alleen uitzonderingen gemaakt wanneer het van belang is om te zien over welke medewerker het gaat. Hier gaan wij vertrouwelijk mee om.”* Alleen respondent 8 (R8, bijlage 9, 2020) noemt een knelpunt: *“Nu worden er wel analyses per mail verzonden en deze worden opgeslagen op eigen laptops en computers. Dit vind ik een hele lastige, maar ik denk dat dit ligt aan de huidige situatie rondom het coronavirus.”*

7.3.7. Commitment & draagvlak

Knelpunten

De respondenten geven aan dat HR-analytics op dit moment geen prioriteit heeft. De mondelinge draagkracht is aanwezig, maar het ontbreekt aan draagkracht voor tijdsinvestering en financiële investering. De wil om ermee aan de slag te gaan is er, maar het ontbreekt aan daadkracht. Respondent 4 (R4, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat de mondelinge draagkracht er wel is, maar het stukje tijdsinvestering en financiële investering, die draagkracht is er denk ik niet. Ik geloof dat iedereen het wel interessant vindt en er iets mee wil, maar dat het extra stukje daadkracht er niet is.”* Daarnaast is er weerstand voor HR-analytics bij verschillende groepen. Hierin spelen sociaal politieke overwegingen een rol. Respondent 7 (R7, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat mensen wel zien dat het anders moet en kan, maar dat sociaal politieke overwegingen meespelen in de besluitvorming.”*

Verbeterpunten

Belangrijk is volgens de respondenten dat het belang van HR-analytics wordt ingezien. Er moet duidelijk worden wat HR-analytics kan opleveren. Hier kan iemand voor aangesteld worden. Respondent 6 (R6, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat er meer draagvlak voor komt als mensen gaan zien wat het oplevert. Ik kan mij best voorstellen dat hier formatie voor uitgetrokken wordt.”* Dit moet stap voor stap gedaan worden, zodat de organisatie kan wennen aan HR-analytics. Respondent 7 (R7, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat het heel belangrijk is dat wij met kleine stapjes gaan beginnen, zodat de organisatie eerst kan wennen aan het werken met HR-analytics.”* Er moet draagvlak gecreëerd worden bij verschillende stakeholders, beginnend bij de directie. Respondent 8 (R8, bijlage 9, 2020): *“Er moet vanuit de bovenste laag van de organisatie worden gezegd, wij gaan hiermee aan de slag. Dan gaat het steeds meer doorspelen en gaan meer mensen het belang zien.”*

7.4. Succesfactoren HR-analytics: aanpak/stappen

7.4.1. Knelpunten

Het belangrijkste knelpunt volgens de respondenten is dat er geen structuur zit in het doorlopen van de stappen. Respondent 8 (R8, bijlage 9, 2020): *“Ik heb het idee dat deze hele cirkel erg ad hoc wordt doorlopen en dat er geen structuur inzit.”* Een aantal stappen worden expliciet benoemd als knelpunt. De eerste is het achterhalen van de businessvraag of businessvragen. Respondent 8 (R8, bijlage 9, 2020): *“De vragen worden niet goed verzameld, bijgehouden en uitgediept. Waardoor de vertaalslag niet wordt gemaakt en de data niet wordt verzameld.”* Ook wordt de data onvoldoende geanalyseerd en vertaald. Respondent 9 (R9, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat het stukje analyseren en vertalen moeilijk wordt. Dat is nog echt een beetje giswerk, nattevingerwerk.”* Tot slot worden er onvoldoende vervolgstappen genomen. Respondent 5 (R5, bijlage 9, 2020): *“Wat ik heel erg mis, is de terugkoppeling. Er wordt geen terugkoppeling gegeven en er worden geen acties ondernomen.”*

7.4.2. Verbeterpunten

Het belangrijkste verbeterpunt ligt bij het aanbrengen van structuur en het zorgen voor continuïteit. Er moeten afspraken worden gemaakt en verschillende partijen moeten samenwerken. Respondent 8 (R8, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat het gewenst is dat wij deze cirkel structureel gaan doorlopen. Hier zijn verschillende disciplines mee gemoeid. Zij moeten samenwerken om tot een duidelijke structuur te komen die continu wordt gehandhaafd.”* Raamwerk moet hierin groeien en hierover realistische verwachtingen hebben. Respondent 1 (R1, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat wij alle vragen wel inzichtelijk moeten krijgen, maar dat wij niet kunnen verwachten dat we direct alle resultaten kunnen meten en monitoren. De organisatie zal zich dit eigen moeten maken.”* De analyses moeten meer aandacht en diepgang krijgen en worden vertaald naar beleid. Respondent 5 (R5, bijlage 9, 2020): *“Ik zou willen dat er meer naar de analyses gekeken wordt en meer over nagedacht wordt. Hierna moeten de analyses besproken worden en op basis daarvan moeten aanpassingen gedaan worden.”*

7.5. Succesfactoren HR-analytics: invulling

7.5.1. Leveren van gewenste informatie

Knelpunten

Op dit moment is het volgens de respondenten onduidelijk of de informatie die geleverd wordt de gewenste informatie is. Dit komt, omdat M&O niet in contact staat met de vrager. Het is lastig om te achterhalen of de geleverde informatie gewenst is, omdat er geen structuur zit in de manier en frequentie van leveren. Respondent 6 (R6, bijlage 9, 2020): *“Als we analyses maken, dan levert dat wel informatie op. Maar, omdat het zo ad hoc gebeurt, weet je eigenlijk niet waarom je dat doet en wat ermee gebeurt.”* De geleverde informatie is onvoldoende diepgaand, uitgebreid en specifiek. Respondent 2 (R2, bijlage 9, 2020): *“Wat mij betreft zijn sommige analyses beperkt, ik mis soms nog een stukje diepgang. Ook is op sommige onderdelen te weinig duidelijk en is er onvoldoende inzicht.”*

Verbeterpunten

De verbeterpunten liggen volgens de respondenten vooral bij het inventariseren van de wensen en behoeften en het in contact blijven met de vrager. Respondent 8 (R8, bijlage 9, 2020): *“Ik wil ook graag weten wat ermee gedaan wordt. M&O moet continu in contact blijven met de vrager en continu blijven checken.”* Er moet een vaste structuur komen en begrippen moeten duidelijk gedefinieerd worden. Daarnaast moet de informatie meer diepgaand, uitgebreid en specifiek worden. Respondent 3 (R3, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat we duidelijke definities moeten gaan gebruiken. Ook moeten we data uitbreiden en vollediger maken om zo te kunnen voorzien in de behoeften van de stakeholders.”*

7.5.2. Onmisbare en overbodige thema's & onderwerpen

Knelpunten

De respondenten zijn het er bijna allemaal over eens dat de thema's en onderwerpen waarop informatie wordt verzameld best volledig zijn. Alleen is niet altijd duidelijk dat dit beschikbaar is. Hetgeen wat zij hier vooral in missen, is structuur en samenhang. Respondent 7 (R7, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat de informatie die wij verzamelen al best wel volledig is. Alleen gebeurt die hapsnap en niet gestructureerd, er zit totaal geen samenhang in.”* Sommige informatie mist en verbanden en correlaties worden nauwelijks gemaakt. Hierdoor is de informatie oppervlakkig. Respondent 8 (R8, bijlage 9, 2020): *“Wat ik vind, is dat dit allemaal best wel oppervlakkig is, het gaat de diepte niet in. Ook worden er geen verbanden en correlaties gelegd.”*

Verbeterpunten

De verbeterpunten liggen volgens de respondenten op het gebied van duidelijkheid verkrijgen, er moet structuur en samenhang komen. Belangrijk is om hierin prioriteiten te stellen. Respondent 3 (R3, bijlage 9, 2020): *“We moeten prioriteiten gaan stellen en beginnen bij het belangrijkste, we kunnen niet alles in één keer doen. We moeten klein beginnen en daar structuur in aanbrengen.”* De informatie die verstrekt wordt, moet meer diepgang krijgen en moet specifiekere worden. Hierbij is het van belang om correlaties en verbanden tussen de informatie duidelijk te maken om zo betekenis te geven aan de cijfers. Respondent 9 (R9, bijlage 9, 2020): *“De informatie die wij verzamelen, is goed. Alleen moeten we de verbanden en de correlaties gaan zien tussen de informatie. De cijfers moeten geduid worden, zodat ze betekenis krijgen.”*

7.6. Succesfactoren HR-analytics: vormgeving

7.6.1. Weergave

Knelpunten

Er zit volgens de respondenten geen vaste structuur in de weergave, dit verschilt per persoon. HR-analytics zit bij Raamwerk nog in de beginfase. Respondent 1 (R1, bijlage 9, 2020): *“Ik kan nu niet zeggen hoe we dit aanpakken. Wij zitten echt nog in een ontwikkelingsfase en hier zit geen vaste structuur in. HR-analytics ligt een beetje stil.”* Het ontbreekt bij de analyses vaak aan opmerkingen, bevindingen en visuele weergave. Respondent 3 (R3, bijlage 9, 2020): *“De analyses worden alleen weergegeven in cijfers, de grafische kant ontbreekt. Daarnaast worden de analyses vaak gestuurd als standaard mail, zonder toevoeging van tekst, opmerkingen en bevindingen.”*

Verbeterpunten

Het verbeterpunt ligt volgens de respondenten vooral bij het creëren van structuur en eenduidigheid. Dit moet aansluiten bij de wensen en behoeften van de stakeholders. Respondent 7 (R7, bijlage 9, 2020): *“Wij moeten veel meer toe naar een eenduidige en gedragen aanpak. Ook moet de weergave aansluiten bij de wensen van diegene die de analyses ontvangen.”* De informatie moet zowel specifiek als overkoepelend zijn. Respondent 6 (R6, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat mensen graag hebben dat ze eerst het grotere geheel kunnen zien en daarna steeds specifiekere kunnen inzoomen.”*

7.6.2. Beschikbaarheid

Knelpunten

De respondenten geven aan dat bij sommige analyses wel een structuur zit in de frequentie van levering, maar bij veel analyses is onduidelijk bij wie en hoe vaak deze beschikbaar zijn. Respondent 6 (R6, bijlage 9, 2020): *“Ik vind het altijd even zoeken waar en hoe vaak de analyses beschikbaar zijn voor stakeholders. Dit gebeurt telkens op een andere manier en hier zit geen duidelijke lijn in.”* Het opvragen van analyses is hierdoor een lastig proces is. Respondent 4 (R4, bijlage 9, 2020): *“Niemand weet bij wie hij/zij moet zijn voor welke analyses. Hierdoor wordt het opvragen van analyses lastig.”*

Verbeterpunten

De verbeterpunten liggen volgens de respondenten bij het creëren van structuur en duidelijkheid. De wensen en behoeften van stakeholder moeten geïnventariseerd worden en hier moeten afspraken over gemaakt worden. Respondent 2 (R2, bijlage 9, 2020): *“Over de beschikbaarheid van de analyses moeten wij afspraken maken met de stakeholders.”* Eén vast aanspreekpunt voor analyses en één centrale en toegankelijke plek voor analyses zouden hierbij kunnen helpen. De BI-tool kan hierin een uitkomst bieden. Respondent 6 (R6, bijlage 9, 2020): *“Er moet één plek komen waar alle informatie makkelijk en centraal beschikbaar is. Ik denk dat wij de BI-tool hiervoor meer moeten gaan inzetten.”*

7.6.3. Betekenisvol & begrijpelijk

Knelpunten

De respondenten geven aan dat zij vinden dat sommige analyses wel begrijpelijk zijn, maar dit wordt niet gecheckt bij de ontvanger. De analyses zijn niet altijd makkelijk leesbaar en overzichtelijk. Dit komt mede, doordat de gebruikte begrippen niet worden gedefinieerd. Respondent 3 (R3, bijlage 9, 2020): *“Ik denk dat als de randvoorwaarden niet duidelijk zijn, dat het niet altijd begrijpelijk is. Als de begrippen niet gedefinieerd worden, dan weet je niet waar je over praat en dan zegt het niet zoveel.”* Of de analyses betekenisvol zijn, is lastig te zeggen. Dit, omdat er geen structuur inzit. Respondent 1 (R1, bijlage 9, 2020): *“Of de analyses betekenisvol zijn, kan ik niet inschatten. Dit wordt niet gecheckt, omdat zowel de frequentie als de weergave geen vaste structuur heeft.”*

Verbeterpunten

De respondenten vinden dat de informatie die geleverd wordt begrijpelijk en betekenisvol moet zijn voor de ontvanger. Dit moet uitgevraagd worden bij de verschillende stakeholders. Respondent 6 (R6, bijlage 9, 2020): *“Wij moeten de communicatie beginnen bij de ontvangers en uitzoeken wat zij willen. Op basis hiervan moeten wij informatie gaan leveren.”* Op die manier worden analyses betekenisvol en kunnen trends en ontwikkelingen inzichtelijk worden. Respondent 7 (R7, bijlage 9, 2020): *“Analyses worden betekenisvol als deze structureel en op een eenduidige manier worden geleverd. Op basis daarvan kunnen trends en ontwikkelingen signaleerd worden.”*

8. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de relatie gelegd tussen het vooronderzoek, het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek. Er wordt antwoord gegeven op de deelvragen en aan de hand hiervan wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord.

8.1. Aanleiding, onderzoeksdoelstelling en onderzoeksvraag

De aanleiding voor dit onderzoek was de groeiende behoefte naar HR-analytics binnen Raamwerk. Deze groeiende behoefte is ontstaan door het arbeidstekort enerzijds en een aantal interne verschuivingen anderzijds. Op dit moment heeft Raamwerk onvoldoende inzicht in trends en ontwikkelingen in het personeelsbestand. Hierdoor kan moeilijk gestuurd worden op het werven en behouden van voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers om zo de stevige regionale positie in het sociale domein te kunnen behouden. Om zo uiteindelijk de kwaliteit van leven van de cliënten te bevorderen en ervoor te zorgen dat cliënten een zo gewoon mogelijk leven hebben. Het doel van dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in het huidige proces rondom HR-analytics binnen Raamwerk. Daarnaast is met behulp van dit onderzoek inzicht verkregen in hoe de verschillende stakeholders het proces ervaren en welke knelpunten en verbeterpunten zij zien. Om zo de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden: *“Welke acties kan Raamwerk ondernemen om de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen te vergroten?”*

8.2. HR-analytics

Uit het theoretisch onderzoek is gebleken dat er geen eenduidige definitie is voor het begrip HR-analytics (Boudreau & Marler, 2017). In dit onderzoek is gekozen voor de definitie van Bassi (in Al & Doze, 2018). Deze definitie luidt als volgt: *“HR-analytics is een op cijfermatig bewijs gebaseerde benadering voor het nemen van betere beslissingen met betrekking tot de mensenkant van de organisatie, die gebruikmaakt van uiteenlopende technieken, variërend van eenvoudige rapportage over HR-metrics tot en met voorspellende modellen”* (Bassi in Al & Doze, 2018). Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat ook de respondenten geen eenduidige definitie hebben voor het begrip HR-analytics, de gegeven definities lopen erg uiteen.

In de definitie van Bassi (in Al & Doze, 2018) wordt HR-metrics als onderdeel gezien van HR-analytics. Bij HR-metrics ligt de focus op het verzamelen en rapporteren van statistische HR-data (ADP Nederland BV, 2012). HR-metrics kan volgens Bersin (in Barre, 2014) onderverdeeld worden in twee niveaus. Bij het eerste niveau worden reactief operationele rapportages gemaakt en bij het tweede niveau wordt er proactief gewerkt. Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat HR-analytics zich binnen Raamwerk in de beginfase bevindt, er wordt reactief gewerkt en proactieve acties worden nauwelijks ondernomen. De stap naar proactief werken kan volgens de respondenten niet worden gezet, omdat het ontbreekt aan kennis, tools en informatie. Om deze stap te kunnen zetten, is het van belang dat er meer structuur in het proces rondom HR-analytics komt. Ook het verbeteren van de kwaliteit van de analyses wordt genoemd als aandachtspunt. Om dit te bereiken, kan het volgens de respondenten gewenst zijn om een expert aan te trekken of op leiden.

Bij HR-analytics is het verzamelen en rapporteren van HR-data het startpunt. Bij HR-analytics gaat het om het leggen van verbanden tussen bepaalde HR-inspanningen en hun impact op de prestaties van de medewerkers en de organisatie als geheel (ADP Nederland BV, 2012). HR-analytics kan volgens Bersin (in Barre, 2014) onderverdeeld worden in twee niveaus. Bij het eerste niveau wordt data uit verschillende bronnen met behulp van statistische analyses geanalyseerd om zo tot nieuwe inzichten en ontdekkingen te komen. Bij het tweede niveau wordt HR-analytics ingezet om voorspellingen te kunnen doen over de toekomstige situatie. Uit praktijkonderzoek is gebleken dat gegevens binnen Raamwerk niet of nauwelijks worden gekoppeld en verbonden. Ook worden de cijfers niet geduid. Hierdoor zijn de analyses onvoldoende betekenisvol en is onduidelijk wat HR-analytics oplevert binnen Raamwerk. De uitkomsten van HR-analytics worden minimaal gebruikt, gevoel en ideeën blijven leidend in het nemen van beslissingen. Een gestructureerde aanpak zou veel op kunnen leveren. Raamwerk moet groeien in HR-analytics, zodat HR-analytics in de toekomst de basis kan vormen voor het nemen van beslissingen en het ondernemen van acties. Het optimaal benutten van de huidige systemen kan hierin de eerste stap zijn. Hierbij is het belangrijk om aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de verschillende stakeholders.

8.3. Bijdrage aan de organisatiedoelstellingen

Uit theoretisch onderzoek is gebleken dat HR-analytics ingezet kan worden als strategisch instrument om de impact van HR-interventies op de bedrijfsvoering te optimaliseren en de kans op het succesvol behalen van de organisatiedoelstellingen te vergroten (Consultancy, 2017-a). HR-analytics kan ervoor zorgen dat duidelijk wordt wat er in welke bedrijfsonderdelen gebeurt op het gebied van personeel en prestaties. Vervolgens kunnen er verbanden worden gelegd en correlaties worden gesignaleerd tussen HR, organisatiedoelstellingen en resultaten (Consultancy, 2018). Door een consistente vertaling te maken, wordt duidelijk in hoeverre HR uiteindelijk bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen (Van Bussel & Tielemans, 2012). Uit praktijkonderzoek is gebleken dat onduidelijk is in welke mate HR-analytics een bijdrage levert aan de organisatiedoelstellingen. Dit komt, doordat HR-analytics geen vaste structuur heeft en gegevens onvoldoende worden gekoppeld. Om dit duidelijk te krijgen, moet structuur worden aangebracht. Ook moeten gegevens verbonden en gekoppeld worden.

Daarnaast blijkt uit theoretisch onderzoek dat met behulp van HR-analytics evidenced-based beslissingen genomen kunnen worden (Van Aggelen & Bakker, 2017). Met behulp van HR-analytics kunnen diepere inzichten verkregen worden. Op basis van deze informatie kunnen acties ondernomen worden om de organisatiedoelen te bereiken. Ook stelt HR-analytics organisaties in staat om te anticiperen op de toekomst. Hierbij worden de patronen en ontwikkelingen uit het verleden gebruikt om toekomstgerichte maatregelen te nemen (Van Bussel & Tielemans, 2012). Uit praktijkonderzoek blijkt dat HR-analytics op dit moment niet ondersteunend is bij het nemen van beslissingen. Verder worden er nauwelijks tot geen (toekomstgerichte) acties ondernomen op basis van de analyses, gevoel is hierin leidend. Dit komt, omdat de informatie die wordt verstrekt onvolledig en onvoldoende specifiek is. Wat mist, is de volledige inzet van systemen en tools om goede analyses te maken. Door systemen en tools optimaal te benutten, kunnen inzichten verkregen worden op basis waarvan beslissingen genomen kunnen worden en (toekomstgerichte) acties uitgezet kunnen worden.

8.4. Succesfactoren

8.4.1. Randvoorwaarden

Definities

Uit literatuuronderzoek is gebleken dat het opstellen van datadefinities essentieel is om te komen tot een betrouwbare analyse (Consultancy, 2017-b). Uit praktijkonderzoek is gebleken dat de definities die worden gebruikt bij HR-analytics niet formeel zijn vastgelegd. Er worden verschillende definities gehanteerd, hierdoor ontstaat onduidelijkheid. Er moeten afspraken gemaakt worden over de te hanteren definities, zodat iedereen hetzelfde uitgangspunt neemt. Deze definities moeten gekoppeld worden aan algemeen gebruikte definities die gedragen zijn binnen de sector.

Databronnen

Uit theoretisch onderzoek is gebleken dat het bij het uitvoeren van HR-analytics van belang is dat data uit één bron wordt gehaald. Wanneer er gewerkt wordt met meerdere systemen bestaat de kans dat data dubbel wordt vastgelegd en niet consequent wordt bijgehouden. Hierdoor is het lastig te bepalen met welke data de analyses uitgevoerd dienen te worden (Consultancy, 2017-b). Uit praktijkonderzoek is gebleken dat op dit moment onduidelijk is wat de databron is. De data komt uit verschillende systemen en bestanden die moeilijk aan elkaar te koppelen zijn. Sommige gegevens worden (extra) handmatig bijgehouden. In het hoofdstuk “*Situatieschets*” werd gesproken van een beperkte inzet van de huidige systemen en tools. Ook uit praktijkonderzoek blijkt dat de huidige systemen en tools, zoals de BI-tool, beperkt worden ingezet. Er is vooral behoefte aan duidelijkheid en structuur. In de ideale situatie komt de data uit één bron of uit bronnen die gemakkelijk te koppelen zijn.

Eigenaarschap

Uit literatuuronderzoek is gebleken dat duidelijk moet zijn wie ‘eigenaar’ is van de data, zodat de verantwoordelijkheid bij één persoon of team ligt (Consultancy, 2017-b). Uit praktijkonderzoek is gebleken dat onduidelijk is wie er eigenaar is van de data. Niemand voelt zich eigenaar en er wordt veel doorgeschoven. Hier moet één duidelijke lijn en meer structuur in komen.

HR-analist

Volgens Knotter (in Bekkering, 2014) is het niveau van de HR-analist belangrijk, pas met een goede HR-analist kan HR-analytics de besluiten van de organisatie versterken. Uit praktijkonderzoek is gebleken dat het onduidelijk is wie de HR-analist is, deze taak ligt bij verschillende personen. Er wordt veel doorgeschoven en hierdoor zit er geen structuur in de analyses. De personen die op dit moment de analyses maken, zijn niet altijd bekwaam. De respondenten vinden dat er één vast aanspreekpunt moet komen. Dit moet een persoon zijn die een kwaliteitsslag en veranderslag kan maken. Wel moet iedereen binnen M&O snappen wat de analyses betekenen.

Volledigheid data

Volgens Doze (in Bekkering, 2014) is volledigheid van data een belangrijk punt. Data hoeft niet 100% volledig te zijn, met 80% data kan een organisatie al aan de slag. Uit praktijkonderzoek is gebleken dat het onduidelijk is of de data volledig is. Dit komt, doordat data zelf bij elkaar wordt verzameld met behulp van verschillende systemen en bestanden. De respondenten hebben het idee dat informatie mist en dat er soms gebruik wordt gemaakt van selectieve informatie. Er moet een duidelijke structuur komen in de manier van data verzamelen. Daarnaast moet de data uit één hoofdbron komen en moet de verstrekte informatie uitgebreid zijn, zodat een realistisch beeld kan worden geschetst.

Privacy

In het hoofdstuk “*Situatieschets*” kwam naar voren dat de komst van de AVG gepaard met de technologische ontwikkelingen spanningen oplevert. Ook uit theoretisch onderzoek blijkt dat privacy een belangrijke rol speelt bij opslag en verwerking van data (Katus in PWnet, 2016). Uit praktijkonderzoek is gebleken dat de privacy goed gewaarborgd wordt als het gaat om HR-analytics. Het enige knelpunt dat wordt genoemd, is dat vanwege de omstandigheden rondom het coronavirus analyses per mail worden verzonden en worden opgeslagen op eigen laptops en computers.

Commitment & draagvlak

Volgens Coolen (in Bekkering, 2014) is het belangrijk dat er commitment en draagvlak is in de organisatie voor HR-analytics. Volgens Al (in Kleynveld, 2016) is zowel draagvlak en commitment bij het management als bij medewerkers van belang. De directie en het management moeten ervan overtuigd zijn dat de uitkomsten kunnen bijdragen aan de bedrijfsresultaten. Met de medewerkers dient een vertrouwensband gecreëerd te worden wat betreft HR-analytics. Uit praktijkonderzoek is gebleken dat HR-analytics op dit moment geen prioriteit heeft. De wil en de mondelinge draagkracht zijn wel aanwezig, maar het ontbreekt aan draagkracht voor tijdsinvestering en financiële investering. Er is weerstand voor HR-analytics bij verschillende groepen. Hierin spelen sociaal politieke overwegingen een rol. Het is volgens de respondenten belangrijk om duidelijk te maken wat HR-analytics kan opleveren voor de organisatie. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat het belang wordt ingezien. Dit moet stap voor stap gedaan worden, zodat de organisatie kan wennen aan HR-analytics. Er moet draagvlak gecreëerd worden bij verschillende lagen in de organisatie, beginnend bij de directie. Deze manier van werken past bij de structuur en managementstijl zoals beschreven in het hoofdstuk “*Situatieschets*”.

8.4.2. Aanpak/stappen

Uit literatuuronderzoek is gebleken dat een organisatie een aantal stappen moet doorlopen om te komen tot een succesvol proces rondom HR-analytics. Dit stappenplan bestaat uit acht stappen. Beginnend bij het formuleren van de businessvraag of businessvragen die voor de organisatie en HR relevant en urgent zijn tot en met het meten en monitoren van de resultaten (Al & Doze in HRpraktijk, 2018). In het hoofdstuk “*Oriëntatie op het vraagstuk*” werd gesteld dat informatie op dit moment incidenteel verkregen wordt met behulp van HR-analytics. Ook uit praktijkonderzoek is gebleken dat het proces rondom HR-analytics bij Raamwerk ongestructureerd is. De drie stappen die het meest worden genoemd als knelpunt zijn: het achterhalen van de businessvraag, het analyseren en vertalen van data en het vertalen van inzichten naar beleid. De belangrijkste verbeterpunten liggen volgens de respondenten bij het aanbrengen van structuur en het zorgen voor continuïteit. Er moeten afspraken worden gemaakt en verschillende partijen moeten samenwerken. Hier moet Raamwerk in groeien en hierover moeten realistische verwachtingen worden geschetst.

8.4.3. Invulling

Leveren van gewenste informatie

Volgens Ingham (in Smeyers, 2012) is geen eenduidig antwoord te geven op de vraag welke analyses een organisatie zou moeten gebruiken. In de ideale situatie is HR-analytics afgestemd op de strategie van de organisatie en de context waarin zij opereert. Uit vooronderzoek bleek dat onduidelijk was of de geleverde data de gewenste data is. Vanuit praktijkonderzoek is hier geen duidelijkheid over verkregen. De respondenten gaven aan dat op dit moment onduidelijk is of de geleverde informatie de gewenste informatie is. Dit komt, omdat M&O niet in contact staat met de vrager. Het is lastig om te achterhalen of de geleverde informatie gewenst is, omdat er geen structuur zit in de manier en frequentie van leveren. De verbeterpunten liggen volgens de respondenten bij het inventariseren van de wensen en behoeften en het in contact blijven met de vrager. Op basis van deze uitkomsten kan gebouwd worden aan een structuur.

Onmisbare en overbodige thema's & onderwerpen

Uit een onderzoek van Raet (2017) zijn vijf thema's en onderwerpen gekomen waarvan de analyses in het algemeen een bijdrage kunnen leveren aan een organisatie. Daarnaast worden in een onderzoek van Bastianen (2018) een aantal veel gebruikte HR-analyses genoemd die in het algemeen een bijdrage kunnen leveren aan een organisatie. Uit praktijkonderzoek blijkt dat Raamwerk best volledig is in de thema's en onderwerpen waarop zij informatie verzameld. Hetgeen wat vooral mist, is structuur en samenhang. Ook is de gegeven informatie onvoldoende diepgaand, uitgebreid en specifiek. De verbeterpunten liggen volgens de respondenten op het gebied van het aanbrengen van structuur en samenhang. Ook moet de informatie die verstrekt wordt meer diepgang krijgen en specifiek worden. Belangrijk is volgens de respondenten om hierin prioriteiten te stellen.

8.4.4. Vorm

Weergave

Volgens Ingham (in Smeyers, 2012) is de vorm waarin HR-analytics gegoten kan worden heel verschillend. Dit kan variëren van correlatieanalyses tot complexe modellen. Het gaat hierbij over de behoefte van de organisatie en met behulp van welke methode of techniek de vraag kan worden beantwoord wat voor de organisatie waarde toevoegt. Volgens Palmer (2019) is belangrijk dat de HR-analyses de elementen bevatten die nodig zijn om een specifieke vraag te beantwoorden. Soms zorgt een simpel rapport ervoor dat de gewenste inzichten verkregen kunnen worden. Rapporten kunnen enorm waardevol zijn, maar mensen kunnen data beter verwerken als het visueel is weergegeven. Wat volgens Palmer (2019) daarnaast van essentieel belang is bij de vormgeving van HR-analytics is de keuze van de juiste tool(s). Volgens Ghosh (2019) zijn er al met al drie hoofdvormen waarin de resultaten van HR-analytics weergegeven kunnen worden. Bij elk van deze vormen zijn er verschillende systemen die kunnen helpen om het gewenste resultaat te bereiken. Uit vooronderzoek bleek dat de weergave op dit moment bestaat uit standaard rapporten. Uit praktijkonderzoek is gebleken dat op dit moment niet duidelijk is of deze weergave aansluit bij de wensen en behoeften van de stakeholders. Dit komt vooral, doordat er geen vaste structuur is en de weergave telkens verschilt. De respondenten geven aan opmerkingen, bevindingen en een visuele weergave te missen. De verbeterpunten liggen vooral bij het creëren van structuur en eenduidigheid. Dit moet wel aansluiten bij de wensen en behoeften van de stakeholders.

Beschikbaarheid

Volgens Palmer (2019) is het belangrijk dat stakeholders de data die zij nodig hebben op elk moment gepresenteerd kunnen krijgen op een manier die zij begrijpen. Het is hierbij van belang dat zij zowel een overkoepelend als een specifiek beeld kunnen krijgen. Uit praktijkonderzoek is gebleken dat onduidelijk is welke analyses beschikbaar zijn, bij wie deze beschikbaar zijn en hoe vaak deze beschikbaar zijn. Het opvragen van analyses is hierdoor een lastig proces is. De verbeterpunten liggen bij het creëren van structuur en duidelijkheid. Er moeten afspraken gemaakt worden met de stakeholders over de beschikbaarheid van de informatie. Hiervoor moeten wel eerst de wensen en behoeften geïnventariseerd worden.

Betekenisvol & begrijpelijk

Volgens Palmer (2019) is het belangrijk dat de HR-analyses de elementen bevatten die nodig zijn om een specifieke vraag te beantwoorden. Wat belangrijk is bij de vormgeving van HR-analytics is dat de analyses in een format gegoten worden dat begrijpelijk en betekenisvol is voor de verschillende stakeholders. Uit praktijkonderzoek is gebleken dat onduidelijk is of de analyses begrijpelijk en betekenisvol zijn voor de ontvangers, dit wordt niet gecheckt. De respondenten vinden dat dit continu gecheckt moet worden bij de verschillende stakeholders.

8.5. Succesverhalen

8.5.1. Deventer Ziekenhuis

Het Deventer Ziekenhuis is erin geslaagd om een succesvol proces rondom HR-analytics in te richten. Hiervoor heeft het Deventer Ziekenhuis in juni 2017 een expert op het gebied van HR-analytics in de arm genomen. Om te komen tot een succesvol proces rondom HR-analytics, heeft de organisatie verschillende stappen gezet. De eerste stap was het op orde krijgen van de data. Hierna was het van belang om de doelstellingen te bepalen, te kijken naar hoe de data optimaal kon worden ingezet, te bepalen op welk volwassenheidsniveau van HR-analytics de organisatie zich bevond en te onderzoeken aan welke randvoorwaarden de organisatie moest voldoen om te kunnen sturen. Een aantal randvoorwaarden die het Deventer Ziekenhuis formuleert, zijn het hebben van de juiste tools en de mogelijkheid om interne data eenvoudig te koppelen aan externe data (Schaapveld, z.j.).

8.5.2. Amphia Ziekenhuis

Het Amphia Ziekenhuis is erin geslaagd om een succesvol proces rondom HR-analytics in te richten. Om dit te bereiken, heeft het Amphia Ziekenhuis verschillende stappen ondernomen. De eerste stap was het meenemen van de gehele organisatie in het proces en iedereen actief te betrekken bij het proces. De tweede stap was het afbakenen en het stellen van realistische doelen. De derde stap was het luisteren naar de organisatie en aansluiten bij de vragen die de organisatie stelt (Paans in Runhaar, 2019).

8.6. Eindconclusie

Uit bovenstaande deelconclusies blijkt dat het antwoord op het vraagstuk uit meerdere onderdelen bestaat. Deze onderdelen staan nauw in verband met elkaar en versterken elkaar. Om het vraagstuk op te lossen, zullen een aantal veranderingen ingezet moeten worden. De aanpak voor deze veranderingen is geïnspireerd op de aanpak van het Deventer Ziekenhuis en het Amphia Ziekenhuis. Allereerst is er behoefte aan één duidelijk aanspreekpunt voor HR-analytics die voldoende kennis en kunde in huis heeft om een kwaliteitsslag en veranderslag te maken. Dit kan verwezenlijkt worden door een HR-analist op te leiden of aan te nemen. Wel moet iedereen binnen M&O snappen waarmee gewerkt wordt en wat dit betekent. Hiervoor zouden (opfris)trainingen gevolgd kunnen worden. Daarnaast moet ervoor gezorgd worden dat de data op orde komt. De huidige werkwijze moet verder uitgediept worden en de inzet van systemen en tools moet nader worden onderzocht. Het is belangrijk dat hierin geluisterd wordt naar de organisatie. Het proces rondom HR-analytics moet aansluiten bij de wensen en behoeften van de verschillende stakeholders. Dit moet geïnventariseerd worden en op basis hiervan kan verder gebouwd worden. Daarnaast is er behoefte aan structuur en duidelijkheid. Dit kan verwezenlijkt worden door het creëren van een beleid. In dit beleid moet onder andere meer duidelijk worden over de te doorlopen stappen, de definities van begrippen, de informatie die geleverd kan worden, de vorm van levering en bij wie deze informatie opvraagbaar is. In het aanbrengen van structuur moeten realistische verwachtingen worden geschetst en prioriteiten worden gesteld. Om draagvlak voor HR-analytics te creëren en weerstanden weg te nemen, moeten de verschillende stakeholders vanaf het eerste moment actief betrokken worden. Dit, zodat zij van dichtbij kunnen zien wat HR-analytics kan opleveren. Concluderend zijn er zes acties die Raamwerk kan ondernemen om ervoor te zorgen dat de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen wordt vergroot. Dit zijn: het aanstellen een HR-analist, het aanbieden van trainingen voor medewerkers van de afdeling M&O, het uitvoeren van een vervolgonderzoek naar de werkwijze en de inzet van systemen en tools, het inventariseren van de wensen en behoeften en in contact blijven met de vrager, het opstellen van beleid en het creëren van draagvlak en commitment. Deze acties worden nader uitgewerkt in hoofdstuk 10 “Adviezen”.

9. Discussie

In dit hoofdstuk wordt kritisch gereflecteerd op dit onderzoek. Allereerst wordt een reflectie gegeven op het onderzoeksproces en de eigen rol in het onderzoeksproces. Hierna wordt gereflecteerd op de betrouwbaarheid en de validiteit. Verder wordt een reflectie gegeven op het netwerkvermogen en de samenwerking. Tot slot wordt gereflecteerd op de bruikbaarheid van de resultaten.

9.1. Reflectie onderzoeksproces en eigen rol in het onderzoeksproces

Het vooronderzoek begon voortvarend, misschien wel te voortvarend. De onderzoeker had het vooronderzoek onderschat en wilde te veel in een te korte tijd, waardoor uiteindelijk een deel van het vooronderzoek opnieuw gedaan moest worden. De reden hiervoor was dat de onderzoeker de eerste weken moeite had met het écht leren kennen van de organisatie. Hierdoor bleef het vooronderzoek in eerste instantie oppervlakkig. Door het voeren van gesprekken met verschillende stakeholders en het lezen van interne en externe documenten heeft het vooronderzoek diepgang gekregen. Wat het vooronderzoek ook heeft vertraagd, was het feit dat de interne informatie niet gestructureerd is vastgelegd. De onderzoeker was soms uren aan het zoeken, zonder enig resultaat. Uiteindelijk is voldoende kwalitatieve informatie gevonden om het vooronderzoek af te ronden.

Het doen van literatuuronderzoek verliep in de eerste twee weken voortvarend, maar in de derde week van het literatuuronderzoek stond de wereld op zijn kop door de uitbraak van het coronavirus. De onderzoeker had in de daaropvolgende weken veel moeite met het wennen aan de nieuwe situatie. Ook werd de tijd van de onderzoeker opgeslokt door het ondersteunen van de afdeling M&O in haar werkzaamheden. Door deze ontwikkelingen heeft het onderzoek vertraging opgelopen. Na een aantal weken was de onderzoeker gewend aan de nieuwe situatie en namen de meewerktaken vanuit de afstudeerorganisatie af. Hierdoor kon de onderzoeker zich weer volledig focussen op het doen van literatuuronderzoek. Waar de onderzoeker verder tegenaan liep, was dat het vinden van geschikte literatuur over het onderwerp lastig was. Dit, omdat er weinig wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp beschikbaar is. De onderzoeker zat soms uren te zoeken naar geschikte literatuur, zonder enig resultaat. Dit werkte soms erg frustrerend. Uiteindelijk is voldoende geschikte literatuur gevonden om het literatuuronderzoek af te ronden.

Het praktijkonderzoek begon met een tegenslag. Door de uitbraak van het coronavirus moest de onderzoeker het hele praktijkonderzoek omgooien en de methodische verantwoording aanpassen. De uitvoering van het praktijkonderzoek verliep wel voortvarend. Het afnemen van de interviews via het platform Microsoft Teams was erg intensief en kostte hierdoor veel energie van de onderzoeker. De meeste interviews zijn binnen de geplande tijd afgenomen, in twee van de interviews werd de tijd overschreden. Dit zorgde ervoor dat het laatste onderdeel van die interviews gehaast is behandeld. Het had beter geweest om de tijd voor de interviews ruimer te plannen, zodat de respondenten de mogelijkheid hadden om de vragen volledig te beantwoorden. Het volledig transcriberen van de interviews viel de onderzoeker tegen. Dit was erg intensief en nam veel tijd in beslag. Wel zijn de transcripten waardevol geweest voor het opstellen van de resultaten en de conclusie.

9.2. Reflectie betrouwbaarheid en validiteit

9.2.1. Reflectie betrouwbaarheid

Het is aannemelijk dat wanneer dit onderzoek opnieuw wordt uitgevoerd binnen Raamwerk dat dit dezelfde resultaten geeft. Wel is de betrouwbaarheid van dit onderzoek beïnvloed door verschillende aspecten. Allereerst is de betrouwbaarheid beïnvloed door de interviewsituatie. Zoals eerder vermeld in het hoofdstuk “Methode” zijn de interviews door de uitbraak van het coronavirus in een andere context en op een andere manier afgenomen dan in eerste instantie gepland was. Dit kan van invloed zijn geweest op de antwoorden die de respondenten hebben gegeven tijdens de interviews. Daarnaast is de betrouwbaarheid beïnvloed door de onderzoeker. De onderzoeker had meerdere interviews op één dag gepland. Dit was best intensief, omdat de kwaliteit van het beeld en geluid van het platform Microsoft Teams niet altijd goed was. Dit heeft ervoor gezorgd dat niet altijd voldoende is doorgevraagd op bepaalde uitspraken van de respondenten. Tot slot hebben de respondenten de betrouwbaarheid beïnvloed. Twee van de negen respondenten werkten ten tijde van de interview zes weken bij Raamwerk. Eén van de negen respondenten werkte ten tijde van de interviews zes maanden bij Raamwerk. Hierdoor konden deze drie respondenten niet alle vragen van de onderzoeker

beantwoorden. Omdat zij de enige personen zijn met expertise op een bepaald gebied is toch gekozen om hen te interviewen. Zij konden wel waardevolle inzichten geven over de gewenste situatie vanuit de ervaringen die zij hebben opgedaan in andere organisaties. Door de interviews op te nemen en deze later terug te luisteren en woordelijk te transcriberen, is de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. De woordelijke transcripten zijn naast elkaar gelegd en vergeleken. Op deze manier is de onderzoeker, ondanks de omstandigheden, tot de kern van het vraagstuk gekomen.

9.2.2. Reflectie validiteit

De validiteit van dit onderzoek is beïnvloed door verschillende aspecten. Ondanks dat de onderzoeker vooraf eigen vooroordelen en interpretaties heeft opgeschreven om hier bewust van te worden, zijn deze tijdens het afnemen de interviews toch naar voren gekomen. Hier is de onderzoeker zich bewust van geweest en daarom heeft de onderzoeker van elk interview zowel een woordelijk als een samenvattend transcript gemaakt. Dit, om te checken of de informatie juist geïnterpreteerd was. Verder zijn de interviewvragen niet vooraf getest op een aantal proefrespondenten. Hierdoor wist de onderzoeker vooraf niet of de vragen goed begrepen werden en of met behulp van de vragen gemeten werd wat gemeten moest worden. Wel heeft de onderzoeker op basis van de feedback uit de eerste interviews de vragen iets aangescherpt. De interviewopzet is wel hetzelfde gebleven. Hierdoor is de validiteit alsnog gewaarborgd.

9.3. Reflectie netwerkvermogen en samenwerking

9.3.1. Reflectie netwerkvermogen

De onderzoeker heeft vanaf het begin van het onderzoek contacten gelegd binnen de organisatie. Door op de eerste dag een kennismakingsrondje te doen door het hele kantoorpand wist iedereen af van de komst van de onderzoeker. Hier zijn de eerste contacten gelegd die nodig waren tijdens het vooronderzoek en het praktijkonderzoek. Tijdens het vooronderzoek zijn gesprekken gevoerd met verschillende stakeholders. In deze gesprekken heeft de onderzoeker aangegeven dat de stakeholders een uitnodiging voor een interview konden verwachten. De onderzoeker heeft de respondenten eerst een uitnodiging voor een interview gestuurd per mail. Binnen twee werkdagen waren zeven van de elf gewenste interviews gepland. Na drie dagen is een reminder gestuurd, dit leverde twee extra reacties op. Naar de overige twee respondenten is nog een tweede en tevens laatste reminder gestuurd. Op deze laatste reminder heeft de onderzoeker geen reactie gekregen. Eén van de twee respondenten is nogmaals gemaild door de afstudeerbegeleidster vanuit de organisatie. Dit, omdat deze persoon een belangrijke stakeholder is voor het onderzoek. Ook op deze mail is geen reactie gekomen. De onderzoeker heeft ervoor gekozen om deze twee respondenten niet nogmaals te benaderen, omdat na het voeren van de negen interviews theoretische saturatie optrad. Wanneer dit optreedt, zijn er voldoende interviews afgenomen.

9.3.2. Reflectie samenwerking

De onderzoeker heeft tijdens het uitvoeren van dit onderzoek continu samengewerkt met verschillende disciplines. Allereerst heeft de onderzoeker veel samengewerkt met andere afstudeerders van de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. De onderzoeker heeft tijdens het gehele proces contact gehad met andere afstudeerders en heeft met hen gespard over het verloop van het onderzoeksproces en hoe dit verbeterd kon worden. Verder heeft de onderzoeker tijdens het gehele onderzoeksproces minimaal één keer per twee weken contact gehad met de afstudeerbegeleiders van de Hogeschool Leiden en de afstudeerorganisatie. Tijdens deze contactmomenten werd het onderzoeksproces geëvalueerd en werd naar verbeterpunten gezocht.

9.4. Reflectie bruikbaarheid van de resultaten

De resultaten van dit onderzoek zijn, ondanks de verschillende tegenslagen en uitdagingen, bruikbaar voor de opdrachtgever. Dit onderzoek geeft inzichten in het huidige proces rondom HR-analytics en geeft verschillende handvatten voor het verbeteren van dit proces. De opdrachtgever kan op basis van de resultaten van dit onderzoek acties ondernemen om de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen te vergroten. Bij de voorgestelde acties is rekening gehouden met het organisatietype en de mogelijkheden van de organisatie. Wel is nader onderzoek nodig om verduidelijking te krijgen op verschillende onderdelen. Dit wordt nader uitgewerkt in het hoofdstuk "Adviezen".

10. Adviezen

In dit hoofdstuk worden de adviezen beschreven. Deze zijn opgesteld op basis van het uitgevoerde vooronderzoek, literatuuronderzoek (deskresearch) en praktijkonderzoek (fieldresearch). De adviezen zijn nauw met elkaar verbonden en versterken elkaar. Voor elk van de adviezen worden de volgende onderwerpen behandeld: aanleiding, actie, haalbaarheid en randvoorwaarden.

10.1. Aanstellen HR-analist

10.1.1. Aanleiding

De respondenten geven aan dat er behoefte is aan één duidelijk aanspreekpunt voor HR-analytics. Daarnaast geven zij aan dat er op dit moment onvoldoende kennis en kunde in huis is om een kwaliteitsslag en veranderslag te maken op het vlak van HR-analytics.

10.1.2. Actie

Er wordt geadviseerd om formatie uit te trekken voor de functie van HR-analist binnen de afdeling M&O. Het advies is om de vacature zowel extern (aantrekken) als intern (opleiden) uit te zetten. Het aanstellen van een HR-analist zal ervoor zorgen dat er meer duidelijkheid komt betreffende de verantwoordelijkheid voor HR-analytics. Daarnaast zal hierdoor meer kennis en kunde in huis worden gehaald.

10.1.3. Haalbaarheid en randvoorwaarden

De haalbaarheid voor het aantrekken van een HR-analist is deels afhankelijk van de situatie op de arbeidsmarkt. Dit kan ervoor zorgen dat het lastig is om een geschikte kandidaat te vinden. Wanneer er wordt gekozen voor een externe kandidaat bestaat het risico dat deze persoon niet past binnen de organisatie. Wanneer er wordt gekozen voor een interne kandidaat bestaat dit risico niet. Wel kan het lastig zijn om binnen de organisatie een kandidaat te vinden met de gevraagde achtergrond (ervaring in het HR-vakgebied met een hbo-opleiding of wo-opleiding). Wanneer er wordt gekozen voor een interne kandidaat bestaat het risico dat deze persoon niet geschikt blijkt te zijn voor de functie of de opleiding niet haalt. Daarnaast zal het langer duren totdat er voldoende kennis en kunde in huis is wanneer een interne kandidaat wordt gekozen. Dit, omdat het volgen van een opleiding en het opdoen van ervaring in de praktijk tijd in beslag nemen. Een bijkomend nadeel van een interne kandidaat is dat er een andere vacature ontstaat door het vertrek van de kandidaat uit zijn/haar huidige functie.

10.2. Vervolgonderzoek werkwijze & inzet systemen en tools

10.2.1. Aanleiding

Volgens de respondenten wordt op dit moment data uit allerlei verschillende systemen en bestanden gehaald en wordt nog veel handmatig gewerkt. Hierdoor wordt data dubbel vastgelegd en dit werkt foutgevoeligheid in de hand. Daarnaast worden de mogelijkheden van de huidige systemen en tools op dit moment onvoldoende benut.

10.2.2. Actie

Er wordt geadviseerd om nader onderzoek te doen naar de huidige werkwijze en de huidige inzet van systemen en tools. Dit onderzoek kan worden uitgevoerd door de HR-analist eventueel in samenwerking met een stagiair(e). Er moet worden uitgezocht welke gegevens handmatig worden bijgehouden en met welke reden. Daarnaast moet duidelijk worden uit welke databron bepaalde gegevens worden gehaald. De mogelijkheden van SDB Analytics (BI-tool) en Fierit moeten verder worden uitgezocht en uitgediept. In eerste instantie kan dit met behulp van interne experts worden gedaan en waar nodig met externe experts. Dit alles om te zorgen dat de werkwijze efficiënter en minder foutgevoelig wordt.

10.2.3. Haalbaarheid en randvoorwaarden

Dit advies is relatief gemakkelijk te implementeren. Voorwaarde hiervoor is dat er iemand in de organisatie aanwezig is die tijd beschikbaar heeft en voldoende vaardigheden bezit om een onderzoek uit te voeren. Daarnaast is het van belang dat de verschillende experts tijd vrijmaken om informatie te verstrekken aan de onderzoeker. Dit onderzoek dient één keer uitgevoerd te worden en dient als basis voor het opstellen van een beleid.

10.3. Inventariseren wensen en behoeften & in contact blijven met de vrager

10.3.1. Aanleiding

Op dit moment is volgens de respondenten onduidelijk wat er met de analyses wordt gedaan en of deze op de gewenste manier de gewenste informatie opleveren. Hierdoor is het lastig om de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen te meten.

10.3.2. Actie

Er wordt geadviseerd om de wensen en behoeften van de stakeholders verder uit te diepen. Dit kan gedaan worden door de HR-analist eventueel in samenwerking met een stagiair(e). Per stakeholdersgroep, zoals beschreven in paragraaf 3.3, moet worden geïnventariseerd welke analyses zij krijgen, wat zij hiermee doen, wat dit voor hen oplevert en of zij verbeterpunten zien in de manier waarop de analyses geleverd worden. Wanneer dit wordt onderzocht, kan worden vastgesteld wat HR-analytics op dit moment concreet bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen en welke veranderingen ingezet moeten worden om deze bijdrage te vergroten. Dit onderzoek is eenmalig, maar het blijft van belang om in contact te blijven met de verschillende stakeholders. Dit, om continu aan te blijven sluiten bij de wensen en behoeften om op die manier de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen zo optimaal mogelijk te krijgen. Dit kan verwezenlijkt worden door eens per maand een contactmoment in te plannen met de HR-analist en de verschillende stakeholders. Deze 'theegesprekken' zijn korte contactmomenten, van ongeveer één kwartier, waarin de HR-analist bijpraat met de verschillende stakeholders.

10.3.3. Haalbaarheid en randvoorwaarden

Het eerste onderdeel van dit advies kan vrij makkelijk geïmplementeerd worden. Voorwaarde is wel dat er iemand in de organisatie aanwezig is die de tijd beschikbaar heeft en de vaardigheden heeft om de behoeften en wensen te inventariseren. Daarnaast is het van belang dat de verschillende stakeholders tijd vrijmaken om deel te nemen aan het onderzoek. Het implementeren van contactmomenten kan organisatorisch lastig worden, maar door vooraf een planning te maken in overleg met de verschillende stakeholders kan dit worden opgelost.

10.4. Beleid opstellen

10.4.1. Aanleiding

Op dit moment is er volgens de respondenten veel onduidelijk rondom het beleid van HR-analytics. Hier zit geen structuur of eenduidige lijn in en hierdoor gebeurt er veel ad hoc en incidenteel. Het meten van de toegevoegde waarde van HR-analytics wordt hierdoor bemoeilijkt.

10.4.2. Actie

Er wordt geadviseerd om een beleid op het gebied van HR-analytics op te stellen. Om meer duidelijkheid en structuur te creëren. Input voor het opstellen van dit beleid zijn de twee onderzoeken die worden uitgevoerd, zoals beschreven in paragraaf 10.3. en 10.4. Dit beleid zal worden opgesteld door de HR-analist. In dit beleid moet onder andere meer duidelijkheid komen over de te doorlopen stappen, de definities die gebruikt worden, de informatie die geleverd wordt, de vorm van levering en bij wie de informatie opvraagbaar is.

10.4.3. Haalbaarheid en randvoorwaarden

Dit advies is gemakkelijk te implementeren, maar kost relatief veel tijd. Een randvoorwaarde is dat er iemand wordt aangesteld die de tijd krijgt om het beleid verder uit te werken. Het is van belang om de verschillende stakeholders te betrekken bij het opstellen van het beleid. Dit kan gedaan worden door het organiseren van verschillende brainstormsessies. Wat betreft de inhoud van het beleid zijn er een aantal randvoorwaarden. Allereerst moet het beleid een duidelijk overzicht van de te doorlopen stappen bevatten. Daarnaast moeten definities gegeven worden van de begrippen die gebruikt worden. Deze definities moeten aansluiten bij definities die gedragen zijn in de sector. Verder moet duidelijk worden vastgelegd welke informatie geleverd wordt en op welke manier dit kan worden gedaan. Dit moet begrijpelijk en betekenisvol zijn voor de verschillende stakeholders. Bij het opstellen van het beleid moeten realistische verwachtingen worden geschetst en prioriteiten worden gesteld. Daarnaast is het van belang dat het beleid continu geëvalueerd en aangepast wordt, om zo optimaal te blijven werken. Dit kan gedaan worden in de eerdergenoemde 'theegesprekken'.

10.5. Trainingen voor medewerkers afdeling M&O

10.5.1. Aanleiding

De respondenten geven aan dat er onvoldoende kennis en kunde in huis is binnen de afdeling M&O over het werken met systemen en tools en het interpreteren van informatie. Niet iedereen snapt waarmee gewerkt wordt en wat dit betekent.

10.5.2. Actie

Er wordt geadviseerd om trainingen aan te bieden voor de medewerkers van de afdeling M&O voor de systemen en tools waarmee zij werken. Deze trainingen kunnen georganiseerd worden door de HR-analist. Dit, zodat de medewerkers van de afdeling M&O beter snappen waarmee zij werken en welke gegevens en informatie hieruit gehaald kunnen worden. Het gaat hierbij om de volgende systemen en tools: Fierit, SDB Analytics (BI-tool) en Excel. Er wordt geadviseerd om deze trainingen intern aan te bieden. Door het aanbieden van deze trainingen wordt het kennisniveau verhoogd.

10.5.3. Haalbaarheid en randvoorwaarden

Dit advies is relatief makkelijk te implementeren. Belangrijk hiervoor is dat er interne experts aanwezig zijn voor de verschillende systemen en bestanden. Voor twee van de systemen zijn interne experts aanwezig. Voor Fierit is dit de applicatiebeheerder en voor SDB Analytics (BI-tool) is dit een medewerker van de afdeling P&C. Voor Excel is op dit moment onduidelijk of er een interne expert is. Deze taak kan opgepakt worden door de HR-analist. Voordeel van interne experts is dat dit goedkoper is dan externe experts en dat de trainingen naadloos kunnen aansluiten op de wensen en behoeften van de organisatie. Wanneer er toch onvoldoende kennis in huis blijkt te zijn, kan gekeken worden naar het inzetten van externe experts. Belangrijk is dat de trainingen periodiek (jaarlijks) plaatsvinden. Op deze manier blijven de medewerkers van de afdeling M&O op de hoogte van de meest recente ontwikkelingen op het gebied van de systemen en tools die zij gebruiken. Voor het volgen van een training zullen jaarlijks meerdere momenten beschikbaar gesteld moeten worden, zodat iedereen van de afdeling M&O in de gelegenheid wordt gesteld om deze training te volgen.

10.6. Creëren van draagvlak en commitment

10.6.1. Aanleiding

Op dit moment heeft HR-analytics geen prioriteit. De wil en de mondelinge draagkracht is wel aanwezig, maar het ontbreekt aan draagkracht voor tijdsinvestering en financiële investering. Daarnaast is er weerstand voor HR-analytics bij verschillende groepen.

10.6.2. Actie

Er wordt geadviseerd om te investeren in het creëren van draagvlak en commitment. Dit kan gecreëerd worden door zichtbaar te maken wat HR-analytics kan opleveren voor de organisatie. Dit kan gedaan worden door het uitnodigen van een HR-analist uit een zorgorganisatie die succesvol is op het gebied van HR-analytics. Hiervoor kunnen het Amphia Ziekenhuis en het Deventer Ziekenhuis benaderd worden. Daarnaast moeten de verschillende stakeholders actief betrokken worden bij het optimaliseren van het proces rondom HR-analytics. Dit, zodat de verschillende stakeholders kunnen wennen aan werken met HR-analytics. Draagvlak moet stap voor stap gecreëerd worden binnen de organisatie, beginnend bij de directie. De eerste stap hierbij is het presenteren van adviezen aan de directie en de afdeling M&O. De overige stakeholders ontvangen het onderzoeksrapport en voor hen is de onderzoeker beschikbaar voor vragen. Bij de implementatie van de hierboven beschreven adviezen zullen de verschillende stakeholders nauw betrokken zijn. Onder andere door de 'theegesprekken' en de brainstormsessies worden de verschillende stakeholders actief betrokken en wordt draagvlak gecreëerd. Tot slot kan elke maand een update gestuurd worden over de vordering van de implementatie naar de stakeholders om hen up-to-date te houden.

10.6.3. Haalbaarheid en randvoorwaarden

De implementatie van dit advies is vrij eenvoudig. Wat wel een punt van aandacht kan zijn, is het uitnodigen van een externe HR-analist. Deze persoon moet tijd kunnen en willen vrijmaken voor het houden van een presentatie. Daarnaast vraagt het implementeren van dit advies om bereidheid en tijd van de verschillende stakeholders om actief mee te denken. Om een optimaal effect te krijgen, is het van belang dat de hierboven beschreven adviezen worden uitgevoerd.

11. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt voor elke aanbeveling een implementatieplan weergegeven (tabel 6 & 7). Er wordt per aanbeveling weergegeven welke acties worden uitgevoerd, welke partijen hierbij betrokken zijn, wat de benodigdheden zijn, wat de tijdsplanning is en hoe de voortgangsbewaking wordt uitgevoerd. Het implementatieplan is opgesteld aan de hand van de PDCA-cyclus. Deze afkorting staat voor: Plan (plannen), Do (doen), Check (controleren) en Act (bijsturen). Met behulp van deze cyclus kan de kwaliteit van veranderingen en verbeteringen gecontroleerd worden (Van Vliet, 2013).

Tabel 6. Implementatieplan deel 1							
Aanbeveling 1: Aanstellen HR-analist							
Plan				Do		Check	Act
Doelstelling	Betrokkenen	Communicatie	Tijdsplanning	Uitvoering	Middelen	Controle	Aanpassing
Het aantrekken of opleiden van een HR-analist om duidelijkheid te verkrijgen en meer kennis en kunde in huis te halen.	Uitvoering: - M&O Goedkeuring: - Directie	- Meeting met directie - Interne e-mail - Vacaturesites - Sociale media - Gesprekken voeren	Duur ontwerp: 1 maand Start: 15-06-2020 Eind: 15-07-2020 Duur uitrol: 1,5 maand Start: 15-07-2020 Eind: 01-09-2020	1. Goedkeuring aanstellen nieuwe functie (directie). 2. Opstellen van functieprofiel en deze presenteren aan de directie (recruiter). 3. Opstellen vacaturetekst en deze intern en extern plaatsen (recruiter). 3. Voeren van sollicitatiegesprekken en arbeidsvoorwaarden-gesprekken met potentiële kandidaten (recruiter & hoofd M&O). (4. Opleiden interne kandidaat tot HR-analist).	- Functie-profiel - Vacaturetekst - Wervingskanalen - (Opleiding)	Monitoren kwantiteit en kwaliteit sollicitaties (recruiter).	Indien nodig vacaturetekst aanpassen en extra wervingskanalen inzetten (recruiter).
Aanbeveling 2: Vervolgonderzoek werkwijze & inzet systemen en tools							
Plan				Do		Check	Act
Doelstelling	Betrokkenen	Communicatie	Tijdsplanning	Uitvoering	Middelen	Controle	Aanpassing
Het uitvoeren van een vervolgonderzoek om de huidige werkwijze en de inzet van systemen en tools inzichtelijk te krijgen om het proces efficiënter en minder foutgevoelig te maken.	Uitvoering: - M&O Informatie-voorziening: - M&O - Applicatie beheerder - P&C - (Externe experts)	- Informatie mail - Gesprekken voeren	Duur onderzoek: 2,5 maand Start: 15-09-2020 Eind: 01-12-2020	1. Het aankondigen van het onderzoek (HR-analist). 2. Het uitvragen van de werkwijze bij medewerkers van de afdeling M&O (HR-analist & stagiair(e)). 3. Het uitvragen van de mogelijkheden bij interne (en mogelijke externe) experts (HR-analist & stagiair(e)). 4. Het opstellen van een verbeterplan (HR-analist & stagiair(e)).	- Informatie-mail - Vragenlijsten - Onderzoeksrapport	Feedback vragen op vragenlijsten en manier van werken aan de verschillende stakeholders. Daarnaast sturen van resultaten naar stakeholders om hier feedback op te vragen (HR-analist & stagiair(e)).	Indien nodig vragenlijsten aanpassen of aanvullen. Daarnaast indien nodig aanpassen of aanvullen van resultaten (HR-analist & stagiair(e)).
Aanbeveling 3: Inventariseren wensen en behoeften & in contact blijven met de vrager							
Plan				Do		Check	Act
Doelstelling	Betrokkenen	Communicatie	Tijdsplanning	Uitvoering	Middelen	Controle	Aanpassing
Het inventariseren van de wensen en behoeften van stakeholders om hier beter bij aan te kunnen sluiten. Daarnaast het in contact blijven met stakeholders met behulp van een 'theegesprek' om de toegevoegde waarde van HR-analytics optimaal te krijgen.	Uitvoering: - M&O Informatie-voorziening: - M&O - Directie - Afdelingshoofden - Afdeling Communicatie - Afdeling Kwaliteit - Applicatie beheerder - P&C	- Informatie mail - Gesprekken voeren (onderzoek) - 'Thee-gesprekken' voeren	Duur onderzoek: 2,5 maand Start: 15-09-2020 Eind: 01-12-2020 Duur contact-momenten: Doorlopend (elke maand een 'theegesprek') Start: 01-12-2020	1. Het aankondigen van het onderzoek (HR-analist). 2. Het uitvragen van wensen en behoeften van diverse stakeholders (HR-analist & stagiair(e)). 3. Het opstellen van een verbeterplan (HR-analist & stagiair(e)). 4. Het voorstellen van terugkerende contact-momenten (HR-analist). 5. Het inplannen van 'theegesprekken' (HR-analist). 6. Het voeren van 'theegesprekken' (HR-analist).	- Informatie-mail - Vragenlijsten - Onderzoeksrapport - Opzet 'theegesprek'	Feedback vragen op vragenlijsten en manier van werken aan de verschillende stakeholders. Verder sturen van resultaten naar stakeholders om hier feedback op te vragen (HR-analist & stagiair(e)). Tot slot het voeren van 'theegesprekken' om continu in contact te blijven (HR-analist).	Indien nodig vragenlijsten aanpassen of aanvullen. Verder indien nodig aanpassen of aanvullen van resultaten (HR-analist & stagiair(e)). Tot slot aanpassen of aanvullen van resultaten aan de hand van uitkomsten van de 'thee-gesprekken' (HR-analist).

Tabel 7. Implementatieplan deel 2

Aanbeveling 4: Beleid opstellen

Plan				Do		Check	Act
Doelstelling	Betrokkenen	Communicatie	Tijdsplanning	Uitvoering	Middelen	Controle	Aanpassing
Het opstellen van beleid rondom HR-analytics om ervoor te zorgen dat er meer structuur en duidelijkheid komt in dit proces.	Uitvoering: - M&O Informatie-voorziening: - M&O - Directie - Afdelingshoofden - Afdeling Communicatie -Afdeling Kwaliteit - Applicatie beheerder - P&C	- Informatie mail - Brainstorm-sessies	Duur opstellen: 4 maanden Start: 15-09-2020 Eind: 15-01-2021	1. Het aankondigen van het opstellen van beleid (HR-analist). 2. Het verzamelen van informatie met behulp van de twee uit te voeren onderzoeken (HR-analist & stagiair(e)). 3. Het organiseren van brainstormsessies om uitkomsten van onderzoeken om te zetten naar beleid (HR-analist & stagiair(e)). 4. Het samenvoegen van alle verzamelde informatie tot beleid (HR-analist). 5. Het laten controleren van beleid door verschillende stakeholders (HR-analist). 6. Het beschikbaar maken van het beleid (HR-analist).	- Informatie mail - Onderzoeksrapporten - Opzet brainstorm-sessies - Beleidsstuk	Het vragen van feedback na afloop van de brainstorm-sessie. Het laten controleren van het geschreven beleid door verschillende stakeholders. Daarnaast het continu blijven evalueren van het beleid in de 'thee-gesprekken' (HR-analist).	Het eventueel aanpassen van de opzet voor de brainstormsessies . Eventueel het aanpassen van het beleid naar aanleiding van de feedback van de stakeholders. Tot slot aanpassen van het beleid aan de hand van resultaten uit de 'thee-gesprekken' (HR-analist).

Aanbeveling 5: Trainingen voor medewerkers afdeling M&O

Plan				Do		Check	Act
Doelstelling	Betrokkenen	Communicatie	Tijdsplanning	Uitvoering	Middelen	Controle	Aanpassing
Het organiseren van jaarlijkse trainingen voor medewerkers van de afdeling M&O om kennisniveau van systemen en tools op peil te houden.	Uitvoering: - M&O Goedkeuring: - Directie Informatie-voorziening: - M&O - Applicatie beheerder - P&C -(Externe expert)	- Informatie mail - Bijeenkomsten	Duur ontwerp: 1.5 maand Start: 01-12-2020 Eind: 15-01-2021 Duur uitvoering: Doorlopend (jaarlijks) Start: 15-01-2021	1. Goedkeuring extra uitgave training (directie). 2. Benaderen interne experts (en eventueel externe experts) (HR-analist). 3. Het aankondigen van de komst van trainingen (HR-analist). 4. Jaarlijks inhoud van de trainingen bepalen (HR-analist in overleg met experts). 5. Jaarlijks het organiseren van de trainingen (HR-analist).	- Programma - Stappenplan organisatie van trainingen	Monitoren of de trainingen effect hebben door dit uit te vragen bij de deelnemers tijdens het 'theesprek' na de training (HR-analist).	Indien nodig aanpassingen doen in de trainingen om beter aan te sluiten bij wensen en behoeften (HR-analist).

Aanbeveling 6: Creëren van draagvlak en commitment

Plan				Do		Check	Act
Doelstelling	Betrokkenen	Communicatie	Tijdsplanning	Uitvoering	Middelen	Controle	Aanpassing
Het actief betrekken van verschillende stakeholders bij het implementeren van de veranderingen om draagvlak en commitment te creëren.	Uitvoering: - M&O Informatie-voorziening: - M&O - Directie - Afdelingshoofden - Afdeling Communicatie -Afdeling Kwaliteit - Applicatie beheerder - P&C - Externe expert	- Meeting met directie - Informatie mail - Bericht naar externe HR-analisten - 'Thee-gesprekken' voeren - Brainstorm-sessies - Updates	Duur: Doorlopend Start: 05-06-2020	1. Het presenteren van de adviezen aan de directie en de afdeling M&O (onderzoeker). 2. Het mailen van het onderzoeksrapport naar de stakeholders (onderzoeker). 3. Het uitnodigen van een spreker met een succesverhaal op het gebied van HR-analytics (onderzoeker). 4. Het maandelijks mailen van een update over de implementatie (HR-analist). 5. Het organiseren van brainstormsessie (HR-analist & stagiair(e)). 6. Het voeren van 'theegesprekken' (HR-analist).	- Presentatie - Informatie mail - Onderzoeksrapport - Bericht naar externe HR-analisten (via LinkedIn) - Opzet maandelijks update - Opzet 'theegesprek' - Opzet brainstorm-sessies	Controleren of het onderzoeksrapport vragen oproept. Daarnaast het bijhouden van reacties van externe HR-analisten op het verzoek (onderzoeker). Verder controleren hoe maandelijks updates en brainstormsessies en ander acties ontvangen worden. Dit kan gedaan worden tijdens het 'theegesprek' (HR-analist).	Eventueel nadere toelichting geven op het onderzoeksrapport. Daarnaast eventueel extra uitnodigingen versturen naar externe HR-analisten (onderzoeker). Daarnaast maandelijks updates en brainstormsessies aanpassen aan de hand van 'theegesprekken'. (HR-analist).

12. Kosten-batenanalyse

In dit hoofdstuk wordt voor de uitvoering van het beschreven implementatieplan een kosten-batenanalyse weergegeven. De compacte uitwerking is te vinden in tabel 8. De volledige uitwerking is te vinden in tabel 16 tot en met 21 (bijlage 11).

12.1. Toelichting kosten-batenanalyse

De kosten zijn veelal tot stand gekomen door gebruik te maken van personeelskosten. De personeelskosten zijn berekend door het gemiddelde bruto uurloon van de betrokken partijen te vermenigvuldigen met de verwachte tijdsbesteding in uren. Hierin is onderscheid gemaakt tussen de verschillende functies en afdelingen. Het gemiddelde bruto uurloon is tot stand gekomen met behulp van het gemiddelde bruto maandsalaris voor elke functie volgens Indeed. De berekening hiervan is te vinden in tabel 15 (bijlage 10). De eenmalige kosten voor de eerste aanbeveling heeft vier opties. Dit, omdat deze kosten afhankelijk zijn van de keuzes die worden gemaakt. De jaarlijkse kosten voor de eerste aanbeveling bestaan uit het gemiddelde bruto jaarsalaris voor een HR-analist. In de aanbevelingen twee tot en met zes worden meerdere keren personele kosten genoemd voor het inzetten van de HR-analist. Deze kosten zijn onderdeel van het bruto jaarsalaris van de HR-analist en komen hier niet nog eens extra bovenop. Voor de kosten van aanbeveling vier tot en met zes zijn twee berekeningen gemaakt. De eerste optie is inclusief de acties die al zijn doorberekend in de eerdere aanbevelingen. De tweede optie is exclusief de acties die al zijn doorberekend in de eerdere aanbevelingen. Deze verdere uitwerking van de kosten is te vinden in tabel 16 tot en met 21 (bijlage 11). De baten bestaan uit niet financiële baten, omdat de baten niet in cijfers uit te drukken zijn.

Tabel 8. Compacte kosten-batenanalyse

Aanbeveling	Eenmalige kosten	Jaarlijkse kosten	Baten
1. Aanstellen HR-analist	Optie 1: €4.727,41 Optie 2: €927,74 Optie 3: €5.072,33 Optie 4: €936,83	€37.128,00	• Creëren van duidelijkheid • In huis halen van kennis en kunde • Hoger niveau HR-analytics • Meer toegevoegde waarde HR-analytics
2. Vervolgonderzoek werkwijze & inzet systemen en tools	€1.787,40	N.v.t.	• Duidelijkheid • Sterke fundering voor beleid • Minder foutgevoeligheid • Meer efficiëntie • Hogere betrokkenheid • Hoger niveau HR-analytics • Meer toegevoegde waarde HR-analytics
3. Inventariseren wensen en behoeften & in contact blijven met de vrager	€2.684,18	€5.347,44	• Duidelijkheid • Sterke fundering voor beleid • Meer betrokkenheid • Meer toegevoegde waarde HR-analytics
4. Beleid opstellen	Optie 1: €7.615,41 Optie 2: €3.090,28	Optie 1: €5.347,44 Optie 2: €0,00	• Creëren van duidelijkheid en eenduidigheid • Meer betrokkenheid • Verkrijgen van structuur • Continuïteit • Hoger niveau HR-analytics • Meer toegevoegde waarde HR-analytics
5. Trainingen voor medewerkers van de afdeling M&O	Optie 1: €316,27 Optie 2: €262,72	Optie 1: €2.403,64 Optie 2: €2.253,36	• Kennisniveau gaat omhoog • Hoger niveau HR-analytics • Meer toegevoegde waarde HR-analytics
6. Betrokkenheid en draagvlak creëren	Optie 1: €5.410,20 Optie 2: €4.315,31	Optie 1: €8.339,12 Optie 2: €2.991,68	• Creëren van meer draagvlak een commitment voor HR-analytics • Meer betrokkenheid

13. Literatuurlijst

- ADP Nederland BV. (2012). HR Metrics & Analytics – Op weg naar meetbaar personeelsbeleid [whitepaper]. Opgevraagd van [https://www.dropbox.com/sh/1jzmru069udt61h/AACwy0iAST1F0oGbACHIU_p9a/Whitepapers?dl=0&preview=WHITEPAPER+-+HR+Metrics+%26+Analytics+-+Op+weg+naar+meetbaar+personeelsbeleid%3F+\(ADP\).pdf&subfolder_nav_tracking=1](https://www.dropbox.com/sh/1jzmru069udt61h/AACwy0iAST1F0oGbACHIU_p9a/Whitepapers?dl=0&preview=WHITEPAPER+-+HR+Metrics+%26+Analytics+-+Op+weg+naar+meetbaar+personeelsbeleid%3F+(ADP).pdf&subfolder_nav_tracking=1) op 2020, 11 maart.
- Aggelen, J. van & Bakker, M. (2017, 14 september). Big data versterken rol HR [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.pwnet.nl/organisatie-strategie/nieuws/2017/09/big-data-versterken-rol-van-hr-10125232> op 2020, 17 maart.
- Al, D. & Doze, I. (2018). *HR-analytics* (tweede druk). Amsterdam, Nederland: MindCampus.
- Baarda, B. & Bakker, E. & Fischer, T. & Goede, M. van & Julsing, M. & Peters, V. & Velden, T. van der (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (derde druk). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Barre, D. (2014, 21 april). De weg van HR-metrics naar HR-analytics [webpagina]. Opgevraagd van <https://medium.com/@dunxdennis/de-weg-van-hr-metrics-naar-hr-analytics-347b619eaaa3> op 2020, 11 maart.
- Bastianen, B. (2018, 25 mei). Top 10 HR analytics kengetallen die de ontwikkeling van je organisatie versnellen. [webpagina]. Opgevraagd van <https://humannavigator.org/top-10-hr-analytics-kengetallen/> op 2020, 4 april.
- Bekkering, P. (2014, 3 oktober). HR Analytics breekt door [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-analytics/achtergrond/hr-analytics-breekt-door> op 2020, 24 maart.
- Boonstra, J. (2008). DE VERANDERMANAGEMENTBOX Onmisbaar instrument voor succesvol verandermanagement [pdf]. Opgevraagd van https://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/02/1_Introductie_-_Succesvol_veranderen_van_organisaties1.pdf op 2020, 20 mei.
- Boudreau, J. W. & Marler, J. H. (2017). An evidence-based review of HR Analytics [pdf]. Opgevraagd van <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2016.1244699> op 2020, 1 april.
- Bruil, J. (2015, 23 februari). De DESTEP Analyse [webpagina]. Opgevraagd van <https://modelmatig.nl/marketing/externe-analyse/destep-analyse/> op 2020, 9 maart.
- Bussel, G. van & Tielemans, M. (2012). HR als strategische businesspartner - Van HR-data naar voorspellende HR-informatie [pdf]. Opgevraagd van <https://executivefinance.nl/wp-content/uploads/2015/02/FC201203081.pdf> op 2020, 17 maart.
- Care2Care. (2019). APK Raamwerk (benchmark GHZ) [intern document].
- Consultancy. (2017-a, 13 april). Vier succesfactoren voor toepassen van HR analytics en reporting [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.consultancy.nl/nieuws/13932/vier-succesfactoren-voor-toepassen-van-hr-analytics-en-reporting> op 2020, 18 maart.
- Consultancy. (2017-b, 13 september). Goed voorbereid aan de slag met Human Resource analytics [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.consultancy.nl/nieuws/14579/goed-voorbereid-aan-de-slag-met-human-resource-analytics> op 2020, 24 maart.

- Consultancy. (2018, 18 januari). HR analytics is niet meer weg te denken uit het human resources vak [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.consultancy.nl/nieuws/15667/hr-analytics-is-niet-meer-weg-te-denken-uit-het-human-resources-vak> op 2020, 17 maart.
- Cubiks. (2017). Cubiks competentieset en gedragscriteria [intern document].
- Dam, N. van & Marcus, J. (2015). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* (achtste druk). Groningen-Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Dingemanse, K. (2018, 5 april). Hoeveel mensen moet je interviewen [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/hoeveel-mensen-moet-je-interviewen/> op 2020, 4 mei.
- Dingemanse, K. (2019, 1 juli). Ultiem stappenplan voor het coderen van interviews [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/> op 2020, 4 mei.
- Dykes, B. (2012, 25 oktober). 31 Essential Quotes on Analytics and Data [webpagina]. Opgevraagd van <http://www.analyticshero.com/2012/10/25/31-essential-quotes-on-analytics-and-data/> op 2020, 18 mei.
- Eelants, M. (z.d.). DESTEP-analyse [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.marketingmodellen.com/destep-analyse/> op 2020, 20 februari.
- Erasmus Univeristy Rotterdam. (z.d.). HR Analytics [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.eur.nl/eqi/professional-education/hr-analytics/lees-meer-over-dit-programma#Inschrijven> op 2020, 17 mei.
- Fierit. (z.d.-a). HRM, Planning & Rooster [webpagina]. Opgevraagd van <https://fierit.nl/oplossingen/hrm-planning-rooster/> op 2020, 30 mei.
- Fierit. (z.d.-b). Maak kennis met Fierit [webpagina]. Opgevraagd van <https://fierit.nl/onze-organisatie/> op 2020, 30 mei.
- Fierit. (z.d.-c). Onze oplossingen [webpagina]. Opgevraagd van <https://fierit.nl/oplossingen/> op 2020, 30 mei.
- Fierit. (2020, 11 maart). Unit4 Cura gaat verder onder de naam Fierit [webpagina] Opgevraagd van <https://fierit.nl/unit4-cura-gaat-verder-onder-de-naam-fierit/> op 2020, 30 mei.
- Ghosh, P. (2019, 18 oktober). What Is People Analytics? Definition, Process, Trends, and Tools [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.hrtechnologist.com/articles/hr-analytics/what-is-people-analytics/#> op 2020, 2 april.
- HRpraktijk. (2018, 26 februari). HR Analytics: in 8 stappen naar datagedreven HR-beleid [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-analytics/nieuws/hr-analytics-8-stappen-voor-datagedreven-hr-beleid> op 2020, 24 maart.
- Indeed. (z.d.-a). Algemeen Directeur (m/v) Salarissen [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/algemeen-directeur-Salaries> op 2020, 17 mei.
- Indeed. (z.d.-b). Salarissen voor Communicatie Medewerker (m/v) in Nederland [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/communicatie-medewerker-Salaries> op 2020, 17 mei.
- Indeed. (z.d.-c). Salarissen voor Corporate Recruiter (m/v) in Nederland [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/corporate-recruiter-Salaries> op 2020, 17 mei.

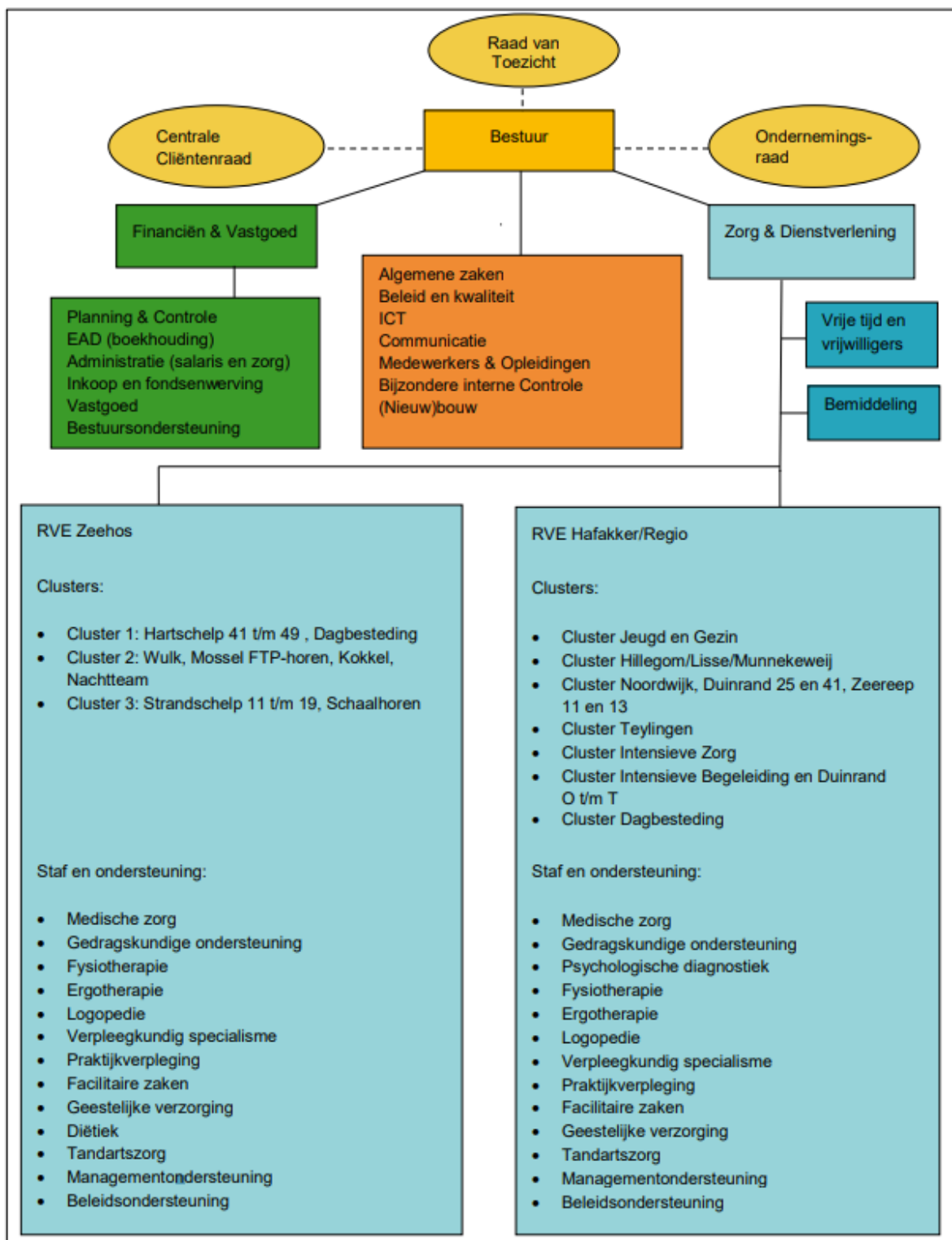
- Indeed. (z.d.-d). Salarissen voor Data Analyst (m/v) in Nederland [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/data-analist-Salaries> op 2020, 17 mei.
- Indeed. (z.d.-e). Salarissen voor Functioneel Applicatie Beheerder (m/v) in Nederland [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/functioneel-applicatie-beheerder-Salaries> op 2020, 17 mei.
- Indeed. (z.d.-f). Salarissen voor Human Resources Manager (m/v) in Nederland [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/human-resources-manager-Salaries> op 2020, 17 mei.
- Indeed. (z.d.-g). Salarissen voor Human Resources Medewerker (m/v) in Nederland [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/human-resources-medewerker-Salaries> op 2020, 17 mei.
- Indeed. (z.d.-h). Salarissen voor Kwaliteitsmedewerker (m/v) in Nederland [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/kwaliteitsmedewerker-Salaries> op 2020, 17 mei.
- Indeed. (z.d.-i). Salarissen voor Manager (m/v) in Nederland [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/manager-Salaries> op 2020, 17 mei.
- Indeed. (z.d.-j). Salarissen voor Medewerker Planning & Control (m/v) in Nederland [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/medewerker-planning-&-control-Salaries> op 2020, 17 mei.
- Indeed. (z.d.-k). Salarissen voor Opleidingscoördinator (m/v) in Nederland [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/opleidingscoördinator-Salaries> op 2020, 17 mei.
- Indeed. (z.d.-l). Salarissen voor Personeel & Ontwikkeling Adviseur (m/v) in Nederland [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/personeel-&-ontwikkeling-adviseur-Salaries> op 2020, 17 mei.
- Indeed. (z.d.-m). Salarissen voor Roostermaker (m/v) in Nederland [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/roostermaker-Salaries> op 2020, 17 mei.
- Indeed. (z.d.-n). Salarissen voor Stagiair (m/v) in Nederland [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.indeed.nl/salaries/stagiair-Salaries> op 2020, 17 mei.
- In voor Zorg. (2014, 18 december). De langdurende zorg in 2020: trends beleid en wetgeving [webpagina]. Opgevraagd van <http://www.invoorzorg.nl/informatie-de-langdurende-zorg-in-2020-trends-beleid-en-wetgeving.html> op 2020, 27 februari.
- Kleyngeld, J. (2016, 25 februari). Succesvolle HR-Analytics: Koppel kenmerken van medewerkers, teams en gedrag aan performance [webpagina]. Opgevraagd van <https://chro.nl/artikel/succesvolle-hranalytics-koppel-kenmerken-van-medewerkers-teams-en-gedrag-aan-performance> op 2020, 2 april.
- Leidner, L. (2014, 25 april). Op de werkvloer ontstaat een digitale kloof [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.computable.nl/artikel/opinie/datamanagement/5060457/1509029/op-de-werkvloer-ontstaat-digitale-kloof.html> op 2020, 20 februari.
- Managementmodellensite. (z.d.) 7S-model [webpagina]. Opgevraagd van <https://managementmodellensite.nl/7s-model-2/> op 2020, 19 februari.

- Noordhoff Uitgevers bv (z.d.). Wat is een interview? [pdf]. Opgevraagd van http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7779/_assets/7779d02.pdf op 2020, 24 februari.
- Nyenrode Business Universiteit. (2018, 11 april). Het spanningsveld tussen Big Data en privacy [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/spanningsveld-big-data-privacy> op 2020, 20 februari.
- Palmer, P. (2019, 2 juli). Data Analytics and Reporting Drive Insightful Decisions [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.hrtechnologist.com/articles/hr-analytics/data-analytics-and-reporting-drive-insightful-decisions/#> op 2020, 2 april.
- Performa HR. (2018, 12 november). Gebruik HR-analytics schendt privacy werknemers [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.performa-hr.nl/nieuws/gebruik-hr-analytics-schendt-privacy-werknemers/> op 2020, 20 februari.
- Personeelsnet. (2020, 18 februari). Deze algoritme maken het werk van HR makkelijker, maar de AVG stelt strenge grenzen [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.personeelsnet.nl/bericht/deze-algoritmes-maken-het-werk-van-hr-makkelijker-maar-avg-stelt-strenge-grenzen> op 2020, 20 februari.
- Projectmanagementsite. (z.d.). Stakeholderanalyse [webpagina]. Opgevraagd van <https://projectmanagementsite.nl/stakeholdersanalyse/#.Xn4dw0BFzIU> op 2020, 27 maart.
- PWnet. (2016, 15 februari). Privacy hoeft geen blokkade voor HR-analytics te zijn [webpagina]. Opgevraagd van https://www.pwnet.nl/arbeidsrecht/nieuws/2016/02/privacy-hoeft-geen-blokkade-voor-hr-analytics-te-zijn-10125303?_ga=2.58419244.786777660.1585831904-410479929.1585831904 op 2020, 2 april.
- Raamwerk. (z.d.-a). Historie [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.hetraamwerk.nl/Organisatie/Historie> op 2020, 10 februari.
- Raamwerk. (z.d.-b). Organisatie [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.hetraamwerk.nl/Organisatie> op 2020, 10 februari.
- Raamwerk. (2018-a). Organisatiehandboek [intern document].
- Raamwerk. (2018-b). Overleg – en besluitvormingsstructuur Raamwerk [intern document].
- Raamwerk. (2019-a). Contourennotitie Raamwerk [intern document].
- Raamwerk. (2019-b). Kwaliteitskader 2019_M&O [intern document].
- Radyus. (2013, 24 oktober). Adverteren op Facebook, wat kost dat? [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.radyus.nl/wat-kost-adverteren-op-facebook/> op 2020, 17 mei.
- Raet. (2017). HR analytics: randvoorwaarde voor de HR business partner [pdf]. Opgevraagd van [https://static.financieel-management.nl/documents/16070/Raet_HR_Benchmark_2017_HR_analytics_rapport-\(1\).pdf](https://static.financieel-management.nl/documents/16070/Raet_HR_Benchmark_2017_HR_analytics_rapport-(1).pdf) op 2020, 4 april.
- Reitsma, F. & Wagenaar, S. (2020, 31 januari). Duiding arbeidsmarktontwikkelingen [pdf]. Opgevraagd van https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/images/UWV_duiding_arbeidsmarktontwikkelingen_jan_2020_31-1-2020.pdf op 2020, 19 februari.
- Runhaar, P. (2019, 22 februari). 'Zorg ervoor dat je mensen niet overvalt met HR Analytics' [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-analytics/achtergrond/zorg-ervoor-dat-je-mensen-niet-overvalt-met-hr-analytics> op 2020, 19 maart.
- SBB. (2019). 3. Sociaal-culturele ontwikkelingen [webpagina]. Opgevraagd van <https://trendrapport.s-bb.nl/mtlm/sociaal-culturele-ontwikkelingen/> op 2020, 21 februari.

- Schaapveld, S. (z.d.). People drive, data supported [pdf]. Opgevraagd van https://www.purplehrm.com/wp-content/uploads/2018/06/Klantcase_DeventerZKH.pdf op 2020, 19 maart.
- SDB Groep. (z.d.). Analytics [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.sdbgroep.nl/analytics/> op 2020, 20 februari.
- Sierveld, J. (2013). Top-down of bottom-up [webpagina]. Opgevraagd van <https://penbimprovement.com/leiderschap/top-down-bottom-up/> op 2020, 19 februari.
- Smeyers, L. (2012, 16 maart). De vijf belangrijkste HR Analytics [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-analytics/nieuws/de-vijf-belangrijkste-hr-analytics> op 2020, 2 april.
- Smits, L. (2020, 22 april). Transcriberen van een interview [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/interview-transcriberen/> op 2020, 4 mei.
- Spek, H. van der. (2019, 4 juli). HR-in-Control; tijd voor databedreven HR! [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.berenschot.nl/adviseurs/adviseur/hans-van-der-spek/blog/hr-in-control-tijd-voor-databedreven-hr> op 2020, 17 maart.
- Stelling, I. & Vos, F. (2017, 16 augustus). Technologie de baas? 10 uitdagingen voor HR [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/e-hrm/achtergrond/technologie-de-baas-10-uitdagingen-voor-hr> op 2020, 21 februari.
- Swaen, B. (2014, 12 augustus) Wat is een conceptueel model? [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/conceptueel-model/> op 2020, 1 april.
- Swaen, B. (2020, 18 februari). Hoe beoordeel je de kwaliteit van een scriptieonderzoek? [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/beoordelen-kwaliteit-onderzoek/> op 2020, 13 maart.
- Tubbing, L. (2014, 16 augustus). Fieldresearch vs. deskresearch [webpagina]. Opgevraagd van <https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch/> op 2020, 25 maart.
- Vlieger, R. de. (2013, 29 maart). 7s model McKinsey [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.calltheone.com/nl/consultants/7s-model> op 2020, 19 februari.
- Vliet, V. van. (2013, 18 juni). PDCA cyclus [webpagina]. Opgevraagd van <https://www.toolshero.nl/probleem-oplossen/pdca-cyclus-deming/> op 2020, 16 mei.
- Wortell. (2020). 7 trends die in de zorg in 2020 ingrijpend veranderen [pdf]. Opgevraagd van <https://www.wortell.nl/assets/uploads/2018/08/Trendrapport-7-trends-in-de-zorg.pdf> op 2020, 27 februari.

14. Bijlagen

14.1. Bijlage 1. Organogram



Figuur 6. *Organogram Raamwerk*
Overgenomen van Raamwerk, 2019-a

14.2. Bijlage 2. Stakeholdersanalyse

		Belang van de stakeholder			
		Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
Invloed/macht van de stakeholder	Zeer hoog	Beïnvloeders - Ondernemingsraad - Applicatiebeheerder - P&C		Sleutelfiguren - Medewerkers afdeling M&O - Directieleden	
	Hoog				
	Matig	Toeschouwers Medewerkers		Geïnteresseerden - Afdelingshoofden - Afdeling Kwaliteit - Afdeling Communicatie	
	Laag				

Figuur 7. *Stakeholdersanalyse*
Aangepast overgenomen van Projectmanagementsite, z.j.

14.3. Bijlage 3. Niveaus HR-analytics



Figuur 8. *Niveaus HR-analytics*
Overgenomen van Barre, 2014

14.4. Bijlage 4. Interviewopzet & interviewvragen

Benodigdheden

- Laptop
- Hulpmiddelen interview
- Pen en papier

Introductie

1. Voorstellen (indien nodig)
2. Bedanken voor komst
3. Aanleiding interview

Afstudeeronderzoek naar het vergroten van de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen van Raamwerk. Doel van het onderzoek: achterhalen welke acties Raamwerk kan ondernemen om de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen te vergroten.

4. Doel interview

Erachter komen wat op dit moment de knelpunten en verbeterpunten zijn rondom het proces van HR-analytics binnen Raamwerk

5. Agenda
6. Toestemming opname interview
7. Lengte interview

Behandeling onderwerpen

Tabel 9. Vragenlijst interviews

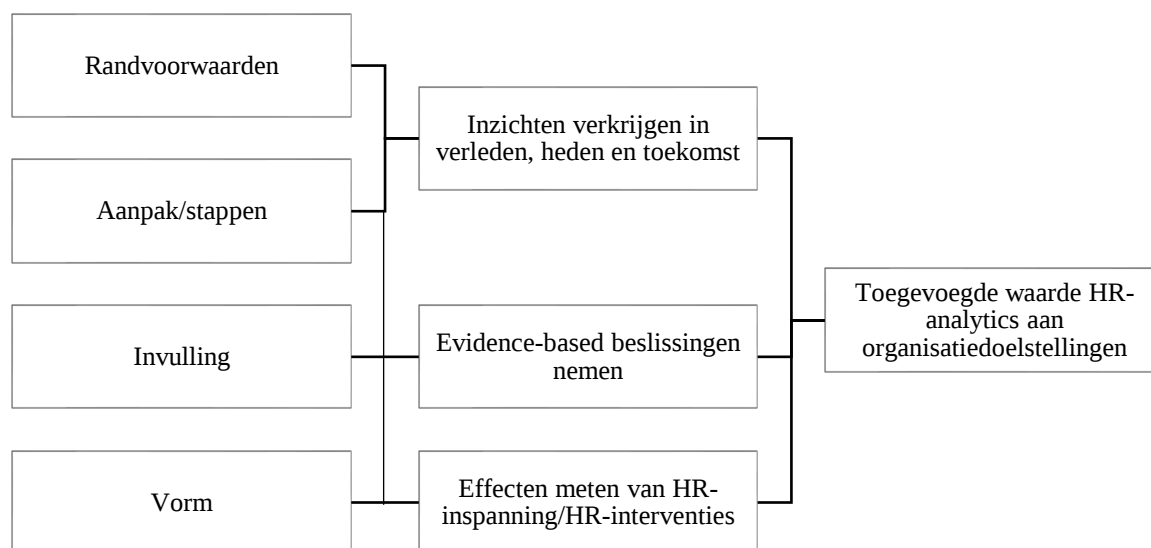
Topic	Vragen
HR-analytics: algemeen	Wat versta jij onder HR-analytics? Op welke wijze wordt HR-analytics nu ingezet binnen Raamwerk? (HR-metrics/HR-analytics) Waar gebruikt Raamwerk HR-analytics voor? (knelpunten & verbeterpunten) Wat levert HR-analytics op binnen Raamwerk? (knelpunten & verbeterpunten)
Organisatiedoelstellingen & HR-analytics	Wat zijn de organisatiedoelstelling van Raamwerk? Op welke manier draagt HR-analytics bij aan de organisatiedoelstellingen? (knelpunten & verbeterpunten) In hoeverre draagt HR-analytics bij aan de organisatiedoelstellingen? (knelpunten & verbeterpunten)
Succesfactoren – randvoorwaarden	In hoeverre zijn er duidelijke definities aanwezig voor HR-analytics? In hoeverre is er 1 duidelijke bron van data? Wie heeft er eigenaarschap over deze data? Wie maakt de analyses? Wat is het niveau van de analist? In hoeverre is de data waarmee gewerkt wordt volledig? In hoeverre wordt er rekening gehouden met privacy bij het verzamelen en verwerken van data? In hoeverre is er commitment en draagvlak vanuit de organisatie? (Directie & Management en medewerkers) – Hoe wordt dit gedaan?
Succesfactoren - stappen	In hoeverre worden businessvragen geformuleerd? In hoeverre worden deze vragen vertaald naar analysevragen? In hoeverre wordt er per vraag geïnventariseerd welke interne en externe data nodig is/ gecreëerd dient te worden? In hoeverre wordt de data waarmee gewerkt wordt schoongemaakt en vertijkt? In welke mate worden de inzichten die verkregen zijn uit de data gevisualiseerd en gerapporteerd aan het management of andere stakeholders? In hoeverre worden de inzichten vertaald naar HR-interventies/HR-beleid? In hoeverre worden de genomen interventies/beleid gemonitord?
Succesfactoren - invulling	Welke analyses worden er op dit moment gemaakt binnen Raamwerk? Waarom worden deze analyses gemaakt? In welke mate leveren deze analyses de gewenste informatie op? In hoeverre sluiten deze analyses aan bij de organisatie(doelstellingen)? Welke thema's en onderwerpen zijn onmisbaar in HR-analytics binnen Raamwerk? En welke zijn overbodig?
Succesfactoren – vorm	Welke systemen/tools worden op dit moment gebruikt om de analyses weer te geven? In hoeverre sluiten deze systemen/tools aan bij de wensen? Hoe worden de analyses op dit moment weergegeven? (In hoeverre visueel?) In hoeverre sluit de weergave aan bij de organisatie(doelstellingen)? In welke mate zijn de analyses beschikbaar voor de verschillende stakeholders? (Hoe vaak?) In welke mate zijn de analyses begrijpelijk en betekenisvol voor de stakeholders? (In hoeverre makkelijk zowel het grotere geheel als specifieke details zien?)
Overige knelpunten & verbeterpunten	Welke andere knelpunten & verbeterpunten zijn er rondom het proces van HR-analytics?

Afsluiting

1. Korte samenvatting
2. Vragen/opmerkingen/wensen
3. Informatie transcripten
4. Bedanken voor het gesprek en afronden

14.5. Bijlage 5. Hulpmiddelen interview

Conceptueel model



Figuur 5. Conceptueel model toegevoegde waarde HR-analytics voor organisatiedoelstellingen

Definitie HR-analytics

“HR-analytics is een cijfermatig bewijs gebaseerde benadering voor het nemen van betere beslissingen met betrekking tot de mensenkant van de organisatie, die gebruikmaakt van uiteenlopende technieken, variërend van eenvoudige rapportage over HR-Metrics tot en met voorspellende modellen” (Bassi, in Al & Doze, 2018).

METRICS	ANALYTICS
Boekhouden	Vooruitzien
Verleden	Toekomst
Data	Inzichten
Omvangrijk	Selectief
Transactioneel	Strategisch
Informatie	Transformatie
Verzamelen	Vragen stellen
Rapporteren	Analyseren
HR scorecard	Business scorecard
HR ownership	Management ownership
Controlling	Optimalisatie
Inside-in perspectief	Outside-in perspectief

Figuur 3. Verschil HR-analytics & HR-metrics
Overgenomen van ADP Nederland BV, 2012

Niveaus HR-analytics



Figuur 8. *Niveaus HR-analytics*
Overgenomen van Barre, 2014

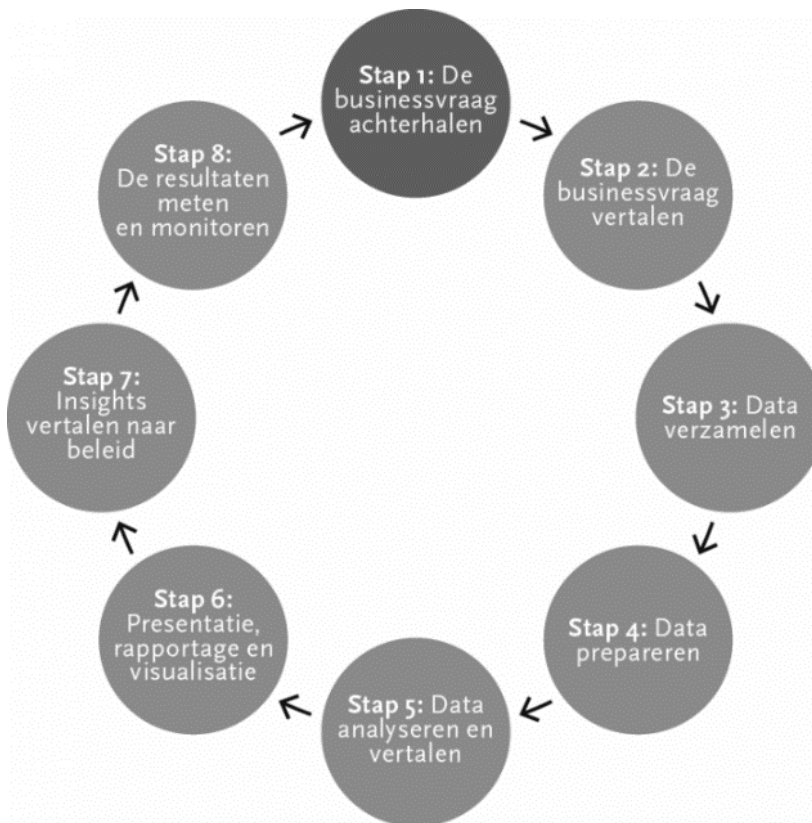
Strategische doelstellingen Raamwerk (Raamwerk, 2019-a)

1. Het behouden en verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening;
2. Minimaal het behouden van de huidige stevige regionale positie in het sociale domein;
3. Het voorzien in het beschikbaar maken van alle behandeltypen binnen de Wet langdurige zorg;
4. Het werven en behouden van voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers;
5. Het investeren in vastgoed en huisvesting;
6. Het duurzaam bouwen en verduurzaming van bestaand vastgoed;
7. Het verder uitbreiden van vormen van digitalisering die de zorg ondersteunen, niet met digitalisering die zorgmedewerkers van de cliënten weghoudt;
8. Het uitbreiden van het zorgnetwerk.

Doelstellingen/thema's HR-afdeling Raamwerk (Raamwerk-2019-b)

1. Instroom en behoud van medewerkers
2. Opleiding en ontwikkeling
3. Gezondheid en welzijn

Stappen/aanpak HR-analytics



Figuur 4. *Stappen HR-analytics*
Overgenomen van HRpraktijk, 2018

14.6. Bijlage 6. Voorbeeld uitnodiging interview

Beste collega,

Zoals je weet, ben ik nu al een tijdje bezig met mijn afstudeeronderzoek binnen Raamwerk. Dit onderzoek gaat over het vergroten van de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen van Raamwerk. Met behulp van HR-analytics kunnen op basis van cijfermatig informatie betere beslissingen genomen worden met betrekking tot de mensenkant van de organisatie.

Door middel van mijn onderzoek wil ik inzicht krijgen in ons huidige proces rondom HR-analytics. Ik wil onderzoeken hoe de verschillende stakeholders het proces ervaren en welke verbeterpunten zij momenteel zien in dit proces. Dit alles met als doel om adviezen op te stellen over welke acties Raamwerk kan ondernemen om de toegevoegde waarde van HR-analytics voor de organisatiedoelstellingen te vergroten.

Om dit doel te bereiken zou ik jou graag willen uitnodigen voor een interview. Met behulp van dit interview wil ik achterhalen welke knelpunten en verbeterpunten jij ervaart rondom het proces van HR-analytics. Dit interview duurt ongeveer zestig minuten. Zou jij kunnen aangeven of jij geïnterviewd zou kunnen en willen worden op een van de volgende momenten?

Datum	Tijdslot 1	Tijdslot 2	Tijdslot 3	Tijdslot 4	Tijdslot 5	Tijdslot 6	Tijdslot 7
1-4-2020	09.00 -10.00	X	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
2-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
3-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
4-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
5-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
6-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
7-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
8-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
9-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
10-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
11-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
12-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
13-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
14-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00
15-4-2020	09.00 -10.00	10.00 - 11.00	11.00 - 12.00	13.00 - 14.00	14.00 - 15.00	15.00 - 16.00	16.00 - 17.00

Alvast heel erg bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Sylvia van Rijn
Afstudeerstagiaire afdeling M&O
Strandwal 2 - 2211 HT Noordwijkerhout
Postbus 244 2210 AE Noordwijkerhout
E_sy.van.rijn@hetraamwerk.nl
www.hetraamwerk.nl

14.7. Bijlage 7. Voorbeeld begeleidende tekst transcripten interview

Beste collega,

Nogmaals hartelijk bedankt voor de deelname aan het interview. Zoals beloofd, bijgevoegd zowel het woordelijk als het samenvattend transcript. Als ik antwoorden onjuist geïnterpreteerd heb of jij nog aanvullingen op mijn uitwerking hebt, dan hoor ik het graag. Deze transcripten zullen uiteindelijk worden verwerkt in een analyseschema waarin de knelpunten en verbeterpunten kort en krachtig weergegeven zullen worden. Uiteraard gebeurt dit anoniem.

Fijne dag!

Met vriendelijke groet,

Sylvia van Rijn
Afstudeerstagiaire afdeling M&O
Strandwal 2 - 2211 HT Noordwijkerhout
Postbus 244 2210 AE Noordwijkerhout
E sy.van.rijn@hetraamwerk.nl
www.hetraamwerk.nl

14.8. Bijlage 8. Betekenis kleuren in analyseschema interviews

Tabel 10. Betekenis kleuren in analyseschema

Kleur	Betekenis
Lichtblauw	Definitie
Rood	Knelpunten
Geel	Verbeterpunten
Groen	Sterke punten

14.9. Bijlage 9. Analyseschema's interviews

Tabel 11. Analyseschema deel 1

Algemeen

Topic	Axiale codering	Open codering
Begrip HR-analytics	• HR-gerelateerde cijfermatige informatie • Analyseren • Hulpmiddel • Toekomstgericht • Inzichten verkrijgen	• HR-kengetallen • Cijfermatige informatie over input en output van HR-inspanningen • Informatie verzamelen op het gebied van HR • Cijfers over o.a. instroom en uitstroom • Alle HR-data die wordt gegenereerd • Voorspellende analyse • Beter werken in de toekomst • Hulpmiddel bij strategische beslissingen • Hulpmiddel bij uitzetten van acties • Omzetten van data naar gegevens • Analyseren van HR-gerelateerde processen • Inzichten verkrijgen in personeel
Toepassing	<u>Knelpunten</u> • Beperkt ingezet • Geen structuur • Geen samenhang • Koppeling/verbinding mist • Reactief • Onduidelijkheden • Ontbreken van tools, kennis en mogelijkheden • Beginfase • Tijdsgebrek • Draagvlak & commitment • Ontbreekt aan nemen van actie	<u>Knelpunten</u> • Beperkt • Geen vaste structuur • Niet integraal • Losstaand • Ontwikkelingsfase • Reactief • Geen tijd • Weinig zicht • Niet duidelijk • Ontbreekt aan nemen van actie • Geen combinatie van gegevens • Geen weergave van de highlights • Ontbreekt aan voorspellende fase • Geen inzicht in • Houwtje-touwtje • Geen goede tools • Informatie ontbreekt • Laag pitje • Leeft niet echt • Vraag is summier • Losse flodders • Handmatig combineren van gegevens • Klein beetje geautomatiseerd • Wisselende interesse • M&O wordt niet strategisch ingezet • Ternauwernood • Alleen inzicht in boekhoudkundige informatie • Ad hoc • Men doet er niks mee • Ontbreekt aan mogelijkheden • Noodzaak wordt niet ingezien • Ontbreekt aan kennis • Vertaalslag van vraag naar analyse mist • Onduidelijkheid over wie eigenaar/analist is • Basisinformatie is niet aanwezig • Koppeling met verleden mist • Wordt naar elkaar gewezen
	<u>Verbeterpunten</u> • Structuur • Proactief • Afspraken maken • Actief inzetten • Kwalitatief betere analyses • Expert opleiden/aannemen	<u>Verbeterpunten</u> • Geraamte/structuur • Proactief • Uitvoering van het plan • Afspraken maken • Betere rapportages • Duiding van de ontwikkelingen • Kloppende informatie • Actiever gebruiken • Meer toepassen • Mensen aantrekken of opleiden • Inzicht in trends en ontwikkelingen • Een vast aanspreekpunt • Snappen wat analyses betekenen

Resultaat	<u>Knelpunten</u> • Geen structuur • Geen samenhang • Onduidelijk wat het oplevert • Uitkomsten minimaal gebruikt • Mist informatie • Koppeling/verbinding mist • Proces lang te veel mensen	<u>Knelpunten</u> • Moeilijk te zeggen wat het oplevert • Geen geraamte • Losstaand • Geen zicht op wat het oplevert • Informatie mist • Koppeling wordt niet gemaakt • Processen langs te veel mensen • Ik weet niet wat het oplevert • We doen te weinig met de inzichten en uitkomsten • Ideeën en gevoel zijn leidend • Puur informatief • Geen specifieke acties ondernemen • Informatie wordt niet gebruikt • Onduidelijk wat het oplevert • Wordt niet gecheckt bij de 'klant' • HR-analytics wordt minimaal gebruikt • Onderbuikgevoel is leidend • Cijfers worden niet geduid • Oorzaak cijfers onduidelijk
	<u>Verbeterpunten</u> • Gestructureerde aanpak • Aansluiten bij de behoeften • Basis voor beslissingen en acties • Koppeling/verbinding • Duiden van de cijfers • Systemen optimaal benutten • Groeien in analytics	<u>Verbeterpunten</u> • Geïntegreerde aanpak • Reactieve & proactieve acties • Inzichten in trends en ontwikkelingen • Meer uithalen • Goed systeem • Eén centraal informatiepunt • Acties ondernemen op basis van analyses en feitelijke informatie • Aansluitende strategie • Ondersteunend • Specifieke acties ondernemen • Checken bij de 'klant' (hoofden & directie) • Inventariseren wat wij als M&O kunnen • Aansluiten bij behoeften van de 'klant' • Cijfer duiden • Verhaal achter cijfers • BI-tool gaan benutten • Groeien in analytics • Externe gegevens betrekken

Organisatie doelstellingen

Topic	Axiale codering	Open codering
Bijdrage aan organisatie-doelstellingen	<u>Knelpunten</u> • Geen structuur • Onduidelijkheden • Onvoldoende overkoepelend en specifiek • Informatie ontbreekt • Geen acties op basis van analyses • Geen koppeling/verbinding • Gebrek aan juiste systemen en tools	<u>Knelpunten</u> • Geen strategische & proactieve acties • Separate aanpak en uitvoering • Focus te specifiek • Onvoldoende inzicht • Onduidelijk • Onvoldoende vastgelegd • Geen specifieke informatie • Handmatig bijhouden van gegevens • Weergave in lappen aan lijsten • Informatie ontbreekt • Geen uitblinkend systeem • Veel op basis van gevoel • Draagt niet bij • Geen directe link • Geen inzage in werven en behouden • Geen acties op basis van analyses • Informatie te algemeen • Ad hoc • Geen combinaties/koppelingen • Geen duidelijke lijn • Geen overkoepelend beeld • Inzichten erg globaal • Cijfers niet geduid • Analyses handmatig samengesteld • Onvoldoende investering systemen Recruitment)
	<u>Verbeterpunten</u> • Structuur • Duidelijkheid • Afspraken maken & vastleggen	<u>Verbeterpunten</u> • Vaste structuur/geraamte • Overall aanpak • Duidelijk overzicht

	• Juiste systemen & tools • Koppeling/verbinding maken • Specifiek en overkoepelend • Acties op basis van analyses • Inzichten creëren • Aantrekkelijke weergave • Duidelijke definities	• Aanknopingspunt voor gesprek • Ondersteunend in sturen en acties • Compact • Goed vastleggen • Afspraken maken met stakeholders • Beter en efficiënter inrichten • Rechtstreek uit systeem • Niet meer handmatig bijhouden • Specificieker • Verbindingen & conclusies • Organisatiebeeld creëren • Aantrekkelijkere weergave • Overzichtelijkheid • Toepasbaarheid • HR-analytics inzetten als middel om doel te bereiken • Cijfermatige gegevens meenemen in beslissingen • Inzichten in opbouw personeelsbestand • Acties ondernemen • Uitgebreider • Inzichten in werven en behouden • Beter systeem (Recruitment) • Zelfde gegevens gebruiken • Externe gegevens betrekken • Duidelijke definities • Meetbaar maken • Controle uitvoeren
Randvoorwaarden		
Topic	Axiale codering	Open codering
Definities	<u>Knelpunten</u> • Onduidelijk • Niet formeel vastgelegd • Verschillend • Vrijblijvend • Ontstaan discussies • Moeilijk om data te vergelijken	<u>Knelpunten</u> • Geen definities • Niet formeel vastgelegd • Ontstaat discussie • Niet helder • Niet duidelijk • Ontstaat verwarring • Veelzijdig • Vaag • Vrijblijvend • Komt niet lekker uit de verf • Andere interpretaties • Niet duidelijk of iedereen zelfde definities hanteert • Niet organisatie breed geformuleerd • Verschilt per persoon • Telkens opnieuw uitvinden • Vergelijken wordt moeilijk
	<u>Verbeterpunten</u> • Duidelijkheid • Zelfde uitgangspunt • Afspraken maken • Informatieveld • Koppeling met algemeen gebruikte definities	<u>Verbeterpunten</u> • Duidelijkheid • Duidelijk vastleggen • Indeling • Informatieveld • Eenduidige definities • Gekoppeld aan algemeen gebruikte definities • Telkens zelfde definities gebruiken • Met elkaar afstemmen • Zelfde uitgangspunt • Kader/leeswijzer
Databronnen	<u>Knelpunten</u> • Onduidelijk • Verschillende systemen en bestanden • Geen systeem om gegevens te koppelen • Onoverzichtelijk • Foutgevoelig • Beperkte inzet BI-tool	<u>Knelpunten</u> • Geen duidelijke bron • Verschillende systemen en bestanden • Geen systeem om alle data te koppelen • Foutgevoelig • Zelf Excelbestanden bijhouden • Geen eenduidige manier om data uit systeem te halen • Schaduwadministratie • Foutgevoelig • Onoverzichtelijk • Geen inzicht • Ouderwets • Niet makkelijk te koppelen • Beperkte inzet BI-tool

		- Start gemaakt met BI-tool, maar niet verdergegaan - Geen zicht op
	<u>Verbeterpunten</u> - Structuur - Eén systeem of systemen koppelen - Duidelijkheid	<u>Verbeterpunten</u> - Meer structuur - Rechtstreeks uit het systeem - Systeem - Af van Excelbestanden - Raamwerk zelf broneigenaar - Eén systeem of systemen koppelen - Duidelijkheid
	<u>Sterke punten</u> Eén hoofdbron	<u>Sterke punten</u> In principe is er één hoofdbron van data
Eigenaarschap	<u>Knelpunten</u> - Onduidelijk - Verschillende personen - Niemand voelt zich verantwoordelijk/eigenaar - Veel via-via - Vraag niet altijd bij de juiste persoon	<u>Knelpunten</u> - Niet duidelijk - Verschillende personen - Meerdere personen verantwoordelijk - Vraag komt niet altijd bij de juiste persoon - Niet duidelijk of iemand zich verantwoordelijk voelt - Geen vast aanspreekpunt - Niemand neemt eigenaarschap - Kost veel tijd - Via-via - Niet goed belegd - Heel divers - Verspreid - Onvoldoende grip op eigen data
	<u>Verbeterpunten</u> - Duidelijkheid - Structuur - Eén aanspreekpunt - Goede systemen - Verantwoordelijkheid nemen	<u>Verbeterpunten</u> - Duidelijke structuur - Vast aanspreekpunt - Duidelijk aanspreekpunt - Goede systemen - Volledig eigenaar - Verantwoordelijkheid nemen - Een eigenaar - Eenduidigheid - Een persoon - Bèta's die bouwen en onderhouden
HR-analist	<u>Knelpunten</u> - Onduidelijk - Verschillende personen - Op verschillende manieren opgepakt - Ongestructureerd - Veel doorgeschoven - Geen waarde of status	<u>Knelpunten</u> - Niet duidelijk - Meerdere personen verantwoordelijk - Via-via - Verschilt per keer - Iedereen maakt eigen analyses - Geen vaste HR-analist - Verspreid - Ad hoc - Incidenteel - Doorgeschoven - Niet altijd grip op wat er gegeneerd wordt - Geen waarde of status - Wordt bij iedereen neergelegd - Niet iedereen heeft er verstand van - Iedereen doet het op een eigen manier
	<u>Verbeterpunten</u> - Structuur - Duidelijkheid - Eén aanspreekpunt - Juiste systemen & tools - Belang inzien - Kwaliteitsslag/veranderslag maken	<u>Verbeterpunten</u> - Meer structuur - Duidelijkheid - Een aanspreekpunt - Weten bij wie ik moet zijn - Iemand moet het in de portefeuille nemen - Proactief persoon - Kwaliteitsslag en anderslag moet gemaakt worden - Juiste systemen & tools - Een HR-analist - Formatie voor vrijmaken - Belang inzien - Expert aanstellen - Ondersteunend systeem

Volledigheid data	<u>Knelpunten</u> • Onduidelijk • Mist informatie • Informatie is selectief • Ongestructureerd • Data zelf bij elkaar verzamelen • Foutgevoelig • Missen de kern	<u>Knelpunten</u> • Onduidelijk of de data volledig is • Foutgevoelig • Mist informatie • Beeld niet compleet • Vrij beperkt in ons zicht • Halve informatie • Selectief (vaak positief) • Geen goed beeld van de realiteit • Missen de kern • Ontbreekt data • Data is onduidelijk • Data is niet volledig • Onbetrouwbaar • Halve antwoorden • Volledigheid verschilt per onderdeel • Instroom & uitstroom houwte-touwte • Geen zicht op • Wordt overal en nergens vandaag gehaald • Bij elkaar harken van informatie • Subjectief • Eigen Excelbestanden
	<u>Verbeterpunten</u> • Structuur • Duidelijkheid • Eén databron • Realistisch beeld • Uitgebreide informatie • Duidelijke definities	<u>Verbeterpunten</u> • Duidelijke structuur • Kan vollediger • Een bron van data • Kloppende data • Niet alleen positieve cijfers (realistisch beeld) • Voorkant en achterkant moeten ook meegenomen worden • Rechtstreeks uit systeem • Duidelijke definities
Privacy	<u>Knelpunten</u> • Opgeslagen op eigen laptop	<u>Knelpunten</u> • Analyses opgeslagen op eigen laptop (ligt aan huidige omstandigheden)
	<u>Verbeterpunten</u> -	<u>Verbeterpunten</u>
Commitment & draagvlak	<u>Sterke punten</u> • Goed gewaarborgd • Data wordt anoniem verwerkt • Privacy belangrijk punt • Alleen uitzondering als het een doel dient	<u>Sterke punten</u> • Privacy goed gewaarborgd • Alleen getallen, geen namen • Alleen uitzondering gemaakt als het een doel dient • Ontvangers gaan vertrouwelijk om met informatie • Data wordt anoniem verwerkt • Conform AVG • Privacy staat hoog in het vaandel • Geen persoonsgegevens die herleidbaar zijn, alleen getallen
	<u>Knelpunten</u> • Geen prioriteit • Ontbreekt aan draagkracht voor tijdsinvestering & financiële investering • Ontbreekt aan daadkracht • Weerstand • Geen commitment voorspellende fase • Sociaal politieke overwegingen	<u>Knelpunten</u> • Geen tijd • Geen prioriteit • Geen commitment voorspellende fase • Ontbreekt aan daadkracht • Geen draagkracht voor tijdsinvestering • Geen draagkracht voor financiële investering (iemand verantwoordelijk maken voor analytics) • Onduidelijk of er breed draagvlak is • Weerstand bij mensen die hier mee moeten werken • Wordt niet belangrijk gevonden • Geen structuur • Basis niet op orde • Speelt niet in de organisatie • Sociaal politieke overwegingen
	<u>Verbeterpunten</u> • Directie moet voortouw nemen • Stap voor stap • Draagvlak creëren bij verschillende lagen in de organisatie • Formatie uittrekken • Prioriteit & belang • Zichtbaar wat het oplevert	<u>Verbeterpunten</u> • Draagvlak bij leidinggevend • Inzichten van mensen van buitenaf • Stap voor stap draagvlak creëren • M&O moet belang gaan inzien • Iedereen van M&O moet hieraan bijdragen • Men moet zien wat het oplevert • Duidelijkheid • Zichtbaar & tastbaar • Formatie uittrekken • Beginnen bij directie en dan steeds lager in de organisatie • Prioriteit aan gaan hangen

		• Belang gaan inzien • Directie het gevoel geven dat ze rijk zijn • Wennen aan analytics • BI-tool volledig benutten • Directie moet voortouw nemen
	<u>Sterke punten</u> • Mondelinge draagkracht is er • Behoeft bij directie & nieuwe medewerkers	<u>Sterke punten</u> • Bij management en directie is er commitment en draagvlak • Mondelinge draagkracht is er • Eedereen vindt het interessant en wil er iets mee • Nieuwe aanwas heeft er behoefte aan • Commitment en draagvlak voor de eerste stap • Directie wil graag aan de slag met analytics • Medewerkers vinden analytics prima, zolang privacy wordt gewaarborgd
Stappenplan		
Topic	Axiale codering	Open codering
Algemeen	<u>Knelpunten</u> • Geen structuur • Vragen worden onvoldoende vastgelegd en uitgediept • Informatie onvolledig en onbetrouwbaar • Analyse wordt onvoldoende uitgevoerd • Geen vervolgstappen op basis van analyse • Niemand neemt verantwoording • Geen vooruitgang	<u>Knelpunten</u> • Te weinig uitdiepen van vragen • Telkens opnieuw kijken wat er nodig is • Te weinig doorlopen van de stappen • Geen zicht op • Geen vaste structuur • Ad hoc • Komt niet altijd voort uit een goede analyse • Onduidelijk of de cijfers juist zijn • Onvolledige en onbetrouwbare informatie • Vertaalslag naar beleid wordt niet gemaakt • Stokt bij analyseren van data • Nog nooit veranderplan gezien op basis van HR-analytics • Gaat nog steeds hetzelfde als jaren geleden • We nemen de informatie voorlief • Geen terugkoppeling • Geen vervolgstappen • Geen stimulatie vanuit de organisatie voor het nemen van vervolgstappen • Niet gestructureerd • Losstaand • Is blijven steken • Subjectief beeld • Analyse wordt niet gecheckt • Hapsnap doorlopen • Wordt niet goed vastgelegd • Ad hoc • Niemand neemt verantwoording • Giswerk & nattevingerwerk
	<u>Verbeterpunten</u> • Structuur • Continuïteit • Afspraken maken & samenwerken • Vragen inzichtelijk krijgen • Realistische verwachtingen • Groeien • Analyses verbeteren (verbanden en correlaties) • Vertaalslag naar beleid maken • Gegevens weerspiegeling van de werkelijkheid • Expert	<u>Verbeterpunten</u> • Alle vragen inzichtelijk krijgen • Realistische verwachtingen • Eigen maken van de stappen • Structuur • Gebruik maken van de beschikbare informatie • Acties ondernemen op basis van informatie • Altijd vervolgstappen • Meer naar gekeken • Meer over nagedacht • Bespreekbaar maken • Aanpassingen doen op basis van analyses • Georganiseerder • Een lijn • Stappen doorlopen • Gegevens weerspiegeling van de werkelijkheid • Blue print • Snappen waarmee je werkt • Iemand aannemen of opleiden • Duidelijke structuur • Samenwerken verschillende disciplines • Continu gehandhaafd • Meer analyseren en vertalen van data • Verbanden en correlaties leggen

Invulling

Topic	Axiale codering	Open codering
Leveren van gewenste informatie	<u>Knelpunten</u> • Onduidelijkheden • Onvoldoende specifiek • Onvoldoende diepgang & uitbreiding • Geen structuur • Beperkt door systemen en tools • Niet in contact met de ontvanger	<u>Knelpunten</u> • Onduidelijk • Geen oorzaken en verbanden gezocht • Analyses zijn beperkt • Te weinig diepgang • Onvoldoende inzicht • Te algemeen • Alles op één hoop • Informatie is niet altijd relevant • Snel tevreden • Nog niet heel erg thuis in analytics • Extra mogelijkheden niet haalbaar (geen systemen & tools) • Huidige manier van werken Recruitment: foutgevoelig, bewerkelijk, kost veel tijd • Ad hoc • Niet duidelijk of dit de gewenste informatie is • Niet duidelijk wat het oplevert • Niet duidelijk wat ermee gedaan wordt • Anders te interpreteren • Geen benchmark • Klakkeloos aanleveren van informatie • Documenten worden in stand gehouden om info te kunnen leveren
	<u>Verbeterpunten</u> • Diepgang • Specifiekere informatie • Duidelijkheid • Behoeften inventariseren • Data uitbreiden • Contact met de vrager • Structuur • Betere systemen en tools • Begrippen definiëren	<u>Verbeterpunten</u> • Diepgang • Duidelijkheid • Scherper beeld • Behoeften en wensen inventariseren • Data uitbreiden • Vollediger • Specifieker • Ondersteunend • Sommige cijfers uitgesplitst • Behoeft aan meer mogelijkheden • Systemen & tools • Checken wat met informatie wordt gedaan • Checken wat informatie oplevert • Checken waarom informatie wordt gevraagd • Continu in contact blijven met de vrager • Meer structuur • Begrippen definiëren • Benchmarken • Waken dat we niet te veel willen
Onmisbare en overbodige thema's & onderwerpen	<u>Knelpunten</u> • Onduidelijkheden • Te oppervlakkig • Bepaalde informatie mist • Ongestructureerd • Geen samenhang • Verbanden en correlaties missen	<u>Knelpunten</u> • Onduidelijk wat er is • Ik zie zelf veel niet terug • Te weinig inzicht in personeelsbestand • Informatie is te algemeen • Heel summier (geen diepgang) • Niet altijd toegevoegde waarde • Oppervlakkig • Hap snap • Niet gestructureerd • Geen samenhang • Oppervlakkig • Geen verbanden en correlaties • Te weinig externe gegevens betrokken • Anders te interpreteren • Mis info over medewerkerstevredenheid
	<u>Verbeterpunten</u> • Structuur • Samenhang • Duidelijkheid • Meer diepgang • Specifieker • Prioriteiten stellen • Betere systemen & tools • Verbanden en correlaties	<u>Verbeterpunten</u> • Duidelijke structuur • Duidelijk wie verantwoordelijk is • Raamwerk brede aanpak • Volledige data • Meer uit de data halen • Klein beginnen en daarna uitbouwen • Prioriteiten stellen • Zowel overkoepelend als specifiek beeld • Meer verdieping • Specifiekere informatie

		- Betere systemen & tools - Begrippen definiëren - Externe gegevens betrekken - Verbanden en correlaties - Cijfers duiden - Gegevens koppelen - Snel & makkelijk op te vragen
	<u>Sterke punten</u> Thema's & onderwerpen zijn best volledig	<u>Sterke punten</u> - Informatie die wij verzamelen best volledig - Thema's en onderwerpen waarop wij analyses maken best volledig - Best volledig in hetgeen dat we verzamelen
Vormgeving		
Topic	Axiale codering	Open codering
Weergave	<u>Knelpunten</u> - Geen structuur - Verschilt per persoon - Beginfase - Geen prioriteit - Ontbreekt aan opmerkingen/bevindingen/tekst - Visuele kant ontbreekt - Niet duidelijk of weergave aansluiten bij de wensen	<u>Knelpunten</u> - Ontwikkelingsfase - Geen structuur - Ligt een beetje stil - Heeft niet de prioriteit - Geen aandacht - Alleen cijfermatige weergave - Grafische kant ontbreekt - Geen fraaie lay-out - Ontbreekt aan opmerkingen/bevindingen/tekst - Af en toe visueel weergegeven - Visuele weergave niet voor organisatiedoelen beschikbaar - Eigen interpretatie - Nog niet visueel - Afhankelijk van wie de analyses maakt - Geen duidelijke lijn - Niet duidelijk of weergave nuttige en gewenst is
	<u>Verbeterpunten</u> - Structuur - Specifiek & overkoepelend - Uitleg bij analyse - Visuele weergave - Aansluiten bij wensen - Begrippen definiëren	<u>Verbeterpunten</u> - Vaste structuur - Stuk uitleg erbij - Visueel - In één oogopslag duidelijk - Zowel specifieke als overkoepelende informatie - Aansluiten bij wensen - Dashboards - Begrippen definiëren - Eenduidige aanpak - Gedragen aanpak
Beschikbaarheid	<u>Knelpunten</u> - Ongestructureerd - Onduidelijk - Verspreid - Bepoort beschikbaar - Geen prioriteit - Opvragen lastig proces	<u>Knelpunten</u> - Geen vaste structuur - Onduidelijk - Alleen beschikbaar als dit gevraagd wordt - Mensen weten niet dat er bepaalde analyses zijn - Kunnen sommige vragen niet beantwoorden - Niemand weet bij wie hij/zij moet zijn - Opvragen lastig - Niet beschikbaar - Leeft niet echt - Telkens op een andere manier - Geen duidelijke lijn - Versnipperd - Te veel stappen tussen ontvanger en leveraar
	<u>Verbeterpunten</u> - Structuur - Afspraken maken - Duidelijkheid - Eén vast aanspreekpunt - Eén centrale plek - Behoeft inventariseren - Toegankelijk - BI-tool benutten	<u>Verbeterpunten</u> - Frequent - Afspraken maken - Inzichten in ontwikkelingen - Duidelijkheid - Structuur - Een vast aanspreekpunt - Startpunt voor een gesprek - Een plek - Centraal beschikbaar - Makkelijker beschikbaar - BI-tool meer inzetten - Toegankelijk - Rechtstreeks

		• Behoeft inventariseren
	<u>Sterke punten</u> • Frequentie bij sommige analyses voldoende	<u>Sterke punten</u> • Frequentie is bij sommige analyses voldoende
Betekenisvol & begrijpelijk	<u>Knelpunten</u> • Ongestructureerd • Diepgang mist • Niet makkelijk leesbaar • Geen inzicht of begrijpelijk & betekenisvol is • Onoverzichtelijk • Belang wordt niet ingezien • Begrippen niet gedefinieerd • Analist is niet altijd bekwaam	<u>Knelpunten</u> • Betekenisvol wordt niet gecheckt • Geen vaste structuur • Niet op dezelfde manier • Niet altijd begrijpelijk • Begrippen niet gedefinieerd • Wordt gezien als een "moetje" • Komen niet altijd van iemand die cijfermatig goed is onderlegd • Nodigen niet uit om te lezen • Wollig • Onoverzichtelijk • Analyseren van de analyse kost de ontvanger veel tijd • Geen inzicht in of het betekenisvol is • Te algemeen, mist diepgang • Niet makkelijk te lezen
	<u>Verbeterpunten</u> • Structuur • Afspraken maken • Makkelijker leesbaar • Inzicht of begrijpelijk & betekenisvol is • Eenduidige manier • Duidelijkheid • Trends & ontwikkelingen toevoegen • Expert • Communicatie beginnen bij ontvanger • Duidelijke definities	<u>Verbeterpunten</u> • Meer structuur • Meten toegevoegde waarde • Afspraken maken • Tekst/opmerkingen toevoegen • Trends/ontwikkelingen signaleren • Moeten komen van iemand die cijfermatig is onderlegd • Makkelijk leesbaar • Begrijpelijk • Efficiënt • Definities duidelijk maken • Betekenisvol moet worden gecheckt • Communicatie beginnen bij ontvanger • Trends & ontwikkelingen inzichtelijk maken • Eenduidige manier • Inhoud mag scherper • Goed leesbaar • Duidelijkheid
	<u>Sterke punten</u> • Sommige analyses wel begrijpelijk	<u>Sterke punten</u> • Analyses zijn wel begrijpelijk • De analyses uit het nieuw leermanagementsysteem zijn begrijpelijk

Tabel 12. Analyseschema deel 2

Algemeen			
Topic	R1	R2	R3
Begrip HR-analytics	“Allerlei HR-gerelateerde kengetallen op basis waarvan een organisatie strategische beslissingen zou kunnen nemen. Uit deze strategische beslissingen volgen uiteindelijk weer operationele acties.”	“Wat ik versta onder het begrip HR-analytics is alles wat een organisatie doet om de input en output van HR-inspanning met behulp van cijfermatige informatie te meten.”	“Ik zou denken dat we informatie op gebied van HR (kan een heel breed) zien te verzamelen en de output op genereren er daar dan ook acties op uit zetten.”
Toepassing	“De toepassing van HR-analytics is beperkt en niet integraal. Er is geen vaste structuur en geen vaste frequentie, het is allemaal losstaand. Sommige onderdelen (zoals uitstroom en werving & selectie) zijn nog in de ontwikkelingsfase.” “Het zou mooi zijn als een geraamte /structuur ontwikkeld kan worden dat goed in elkaar zit.” “Wat ik nu zeg klinkt allemaal reactief, het zou mooi zijn als wij een geraamte kunnen creëren en uiteindelijk proactief kunnen gaan werken, zodat wij op basis daarvan kunnen gaan sturen.”	“Ik heb zelf nog weinig zicht op de toepassing van HR-analytics in het algemeen. Ik heb ook nog geen tijd gehad om mij te verdiepen in HR-analytics voor mijn expertise. Voor mij is het niet helder welke analyses onder mijn expertise vallen. Ik zit nu vooral in de uitvoering dan dat ik analyses maak of deze gebruik.” “Er zit is niet duidelijk wat er is en datgene wat er is, zit geen vaste structuur of aanpak in. Het is niet in één ogenblik duidelijk. Ik denk dat hier wel duidelijkheid in moet komen en dat wij hier afspraken over moeten maken.” “Ik het idee dat alle data wel aanwezig is, maar dat ontbreekt aan het bijstellen naar aanleiding van een analyse. Daar schort het nog een beetje aan. Het plan is er alleen de uitvoering nog niet.”	Wij zetten HR-analytics alleen in op het gebied van rapportages, maar dit gebeurt heel beperkt. De voorspellende kant gebruiken wij helemaal nog niet.” “De rapportages moeten sowieso beter, want nu wordt het alleen gestuurd al gegeven. Er worden geen koppelingen gemaakt en highlight worden niet benoemd. Dit vind ik de taak van degene die de rapportage maakt, die moet er wat vinden. Ook moet diegene kijken of de informatie klopt, dit gebeurt niet altijd.”
Resultaat	“Wat HR-analytics op dit moment oplevert, is nu nog een beetje moeilijk te zeggen. Dit komt, omdat er nu geen geraamte is en alles losstaand is. Alles staat nog in de losse steigers.” Een geïntegreerde aanpak binnen heel Raamwerk waarin zowel reactieve als proactieve acties gekoppeld kunnen worden, zal heel veel kunnen opleveren”	“Wat HR-analytics op dit moment oplevert, heb ik geen zicht op. Dit komt, omdat het ontbreekt aan het bijstellen op basis van analyses.” “Ik vind dat een analyse pas betekenisvol is of pas iets zegt als het data aan elkaar wordt gekoppeld. Dit koppelen wordt op dit moment nog onvoldoende gedaan.” “Ook missen wij soms stukjes informatie om de analyses compleet te maken.”	“Ik weet niet zo goed wat HR-analytics oplevert in de organisatie. Ik denk wel dat wij bij het ziekteverzuim bijvoorbeeld al wel op de goede weg zitten, maar hier kan nog veel meer mee.” “Wat ik denk waar wij nog meer uit kunnen halen, is het weergeven van trends en ontwikkelen en op basis daarvan maatregelen nemen.” “Wat denk ik ook verbeterd kan worden, is dat een aantal processen nu langs veel mensen gaan. Als wij een goed systeem zouden hebben, zou dit niet meer nodig zijn. Wanneer we één centraal informatiepunt hebben, kan dit helpen om efficiënter te organiseren.”
Organisatie doelstellingen			
Topic	R1	R2	R3
Bijdrage aan organisatie-doelstellingen	“Op dit moment onderneemt M&O wel acties die een bijdragen leveren aan de organisatie doelstellingen, maar deze zijn nog niet strategisch en proactief. Wanneer een vaste structuur/geraamte voor HR-analytics zou komen, zou HR-analytics hierin een hulpmiddel kunnen zijn.” “HR-analytics zou ingezet moeten worden als een compacter en integraal instrument.” “Doordat HR-analytics separaat wordt aangepakt, worden ook de acties separaat uitgevoerd. Dit zorgt ervoor dat er te veel wordt gefocust op bijvoorbeeld één cluster of één leidinggevend, terwijl je eigenlijk een overall aanpak wil. Je wil overal hetzelfde uitdragen.” “Wat denk ik uitkomst kan bieden, is een duidelijk overzicht op basis waarvan leidinggevend en M&O met elkaar in gesprek kunnen gaan. Op basis daarvan kan eventueel bijgestuurd worden en acties worden ondernomen.”	“Voor het stukje behoud van gekwalificeerde medewerkers, hier was vanuit mijn expertise onvoldoende overzicht en duidelijkheid over hoe we dit wilden aanpakken en hoe dit geregeld was. Wij zijn hiervoor op dit moment de achterstand aan het inhalen, omdat dit in het verleden onvoldoende werd vastgelegd. In het nieuwe leermanagementsysteem waar wij mee gaan werken, willen wij dit wel direct goed gaan vastleggen.” “Ik weet niet welke structuur hierin moet komen, ik vind wel dat dit samen met de verschillende stakeholders moet worden afgesproken. Wel vind ik dat dit beter en efficiënter ingericht moet worden.”	“Ik weet niet of HR-analytics op dit moment een bijdrage levert aan de organisatie doelstellingen. Dat durf ik niet te zeggen.” “De analyses worden niet weergegeven op woning of op clusterniveau. Wanneer dat inzichtelijk is, kunnen hier specifieke acties op worden ondernomen. Het zou fijn zijn als stakeholders eerst het grotere geheel kunnen zien en dan steeds specifieker kunnen inzoomen” “Wij moeten ervan af dat gegevens worden bijgehouden in eigen Excelbestanden, dit moet rechtstreeks uit het systeem komen, zodat hier niemand meer tussen hoeft te zitten die iets handmatig genereert.” “Digitalisering moet het werk van de mensen op de vloer makkelijker maken. Dit kan als degene die de analyses maakt hier verbindingen in gaat maken en conclusies uit gaat trekken, zodat het voor de ontvanger duidelijk en overzichtelijk is.”

Randvoorwaarden			
Topic	R1	R2	R3
Definities	“Er zijn geen definities uitgewerkt, dat is niet formeel vastgelegd. Dit hebben we niet duidelijk met elkaar, waardoor er discussies kunnen ontstaan.” “Ik denk dat hier meer duidelijkheid in moeten komen en dat wij duidelijk moeten gaan aangeven wat onder wat valt.”	“Ik heb hier zelf niet heel veel zicht op, maar voor zover ik weet zijn er geen definities vastgelegd.” “De begrippen van de analyses die worden gebruikt in het plan voor mijn expertsite zijn mij niet ook helemaal helder.”	“Ik denk dat die er nu niet zijn, hierdoor is het niet voor iedereen direct duidelijk wat een begrip inhoudt. Doordat dit niet duidelijk is, ontstaat er verwarring.” “Ik denk dat goede definities wel belangrijk zijn. Dat er bijvoorbeeld een informatievel met definities wordt toegevoegd aan een analyse.”
Databronnen	“Er is geen duidelijke bron van data, dit komt uit allemaal verschillende systemen en bestanden. Dit zijn allemaal externe applicaties, maar wij vullen de gegevens zelf in. Hier zou meer structuur in moeten komen.”	“Voor de analyses die ik maak, maak ik vooral gebruik van het leermanagementsysteem. Maar er is geen document of systeem waarin alle data aan elkaar gekoppeld kan worden.”	“Volgens mij zit bijna alle data in ons personeelssysteem Unit4 Cura. Ik zou denken dat er één duidelijke hoofdbron van data is, maar dat wil niet zeggen dat het er op een eenduidige manier uitgehaald kan worden.” “Er worden aparte Excelbestanden bijgehouden met data. Dat moet je eigenlijk niet willen, dat is natuurlijk hartstikke foutgevoelig. Het is prima dat dat uiteindelijk wordt bewerkt in Excel om het presentabel te maken, maar wij moeten af van dat dingen in Excelbestanden worden bijgehouden.”
Eigenaarschap	“Het is niet duidelijk wie de data beheert, dit valt onder allerlei verschillende personen met hun eigen specialismes. De data die wordt gebruikt verschilt ook per persoon.” “Hier moet één duidelijke lijn en meer structuur in komen.”	“Ik beheer vanuit mijn rol en expertise het leermanagementsysteem, maar de verantwoordelijkheid voor de juistheid van de data ligt bij leidinggevend en medewerkers.”	“Ik weet het eerlijk gezegd niet. Soms vragen wij dingen aan onze applicatie beheerder en die wil dat dan wel regelen, maar of hij zich eigenaar voelt dat weet ik niet.” “Wat ik merk is dat de vraag niet altijd bij de juiste persoon terecht komt, hierdoor weten wij ook niet altijd wat de behoefte is.”
HR-analist	“Ieder maakt de analyses die horen bij zijn of haar specialisme in M&O, maar dit is niet helemaal duidelijk. Hier moet meer structuur in komen.”	“Voor het stukje van mijn expertise maak ik de analyses, er is niet één persoon in de organisatie die deze voor heel M&O maakt.”	Het is niet duidelijk wie de analyses maakt. Ik kom vaak via-via bij iemand terecht, maar wie dit is, verschilt ook per keer.” “Ik denk dat het niet per se erg is dat er meerdere personen analyses maken, we mogen die splitsing best maken. Hier moet wel duidelijkheid over komen. Het is mij nu niet helemaal duidelijk wie wat heeft en ik denk dat het voor anderen ook niet duidelijk is.”
Volledigheid data	“Op dit moment is het mogelijk om met de data te werken, maar het kan vollediger. Dan kunnen wij meer halen uit de data die wij nu hebben.” “Er moet een duidelijke structuur komen in de vastlegging, inrichting en verspreiding van HR-data.”	“De data waarmee nu gewerkt wordt is veelal afkomstig van de medewerkers en de leidinggevend. De verantwoordelijkheid ligt bij hen en de vraag kan dus gesteld worden of dit volledig is. Er zit wel altijd een stukje controle op vanuit ons.”	Of de data volledig is kan ik niet zeggen. Je zou denken dat alles wat uit Unit4 Cura komt volledig zou moeten zijn. Alleen weten we niet of alles wat uit Excelbestanden komt volledig is. Zoals we al eerder hebben besproken is dit erg foutgevoelig.” Ik denk dat we toe moeten naar één hoofdbron van data waarin alles is vastgelegd, zodat we op basis daarvan informatie kunnen verzamelen.”
Privacy	“De privacy van medewerkers wordt heel goed gewaarborgd. Ik zie in analyses alleen aantallen en geen namen, dus dit gaat goed.”	“Ik denk dat de privacy wel goed zit. Er zijn een paar mensen die de data kunnen inzien en wanneer er analyses worden gemaakt, gebeurt dit op basis van getallen. Ik maak alleen uitzonderingen wanneer het weldegelijk van belang is om te zien over welke medewerker het gaat. Hier gaan ik en de collega's naar wie ik deze data stuur vertrouwelijk mee om.”	“De privacy wordt bij het maken en versturen van analyses goed gewaarborgd. Alleen de mensen die inzicht moeten hebben in bepaalde analyses hebben hier inzicht in.”
Commitment & draagvlak	“De wens van de directie om aan de slag te gaan met HR-analytics is er zeker. Ik denk dat zij graag zien dat er structuur komt in het proces in plaats van dat het sporadisch gebeurt.” “Medewerkers vinden het prima dat hun data wordt verwerkt, zolang er rekening wordt gehouden met hun privacy.” “Wat misschien nog wel een interessant groep is, zijn de leidinggevend. De analyses zeggen iets over hun manier”	“Als ik voor mijzelf spreek heb ik nog geen tijd gehad om mij te verdiepen in HR-analytics. Mijn prioriteit ligt op dit moment bij de uitvoering van mijn werkzaamheden en niet bij de cijfermatige onderbouwing/ondersteuning daarvan.”	Ik denk dat het commitment voor de eerste stap naar HR-analytics er zeker is. Ik weet alleen niet of het commitment er bij iedereen is om ook die voorspellende stap te maken.” “Wij hebben stap 1 nog niet een goed geregeld, ik denk dat wij dit eerst goed moeten regelen en hier draagvlak voor moeten creëren, voordat wij kunnen nadenken en kunnen beginnen met stap 2.”

	van leidinggeven, dus dit is nog wel een attentiepuntje."		"Veel mensen werken hier al wat langer en leven in de wereld die wij hier hebben. Ik denk dat inzichten van mensen van buitenaf de ogen van deze mensen kunnen openen."
Stappenplan			
Topic	R1	R2	R3
Algemeen	"Ik denk dat we de vragen die er zijn wel goed inzichtelijk hebben, maar dat wij deze nog te weinig uitdiepen. Ook doorlopen we uiteindelijk niet de gehele cirkel. Slechts met een klein percentage van al deze vragen wordt de cirkel doorlopen, dit zou ik graag anders willen zien." "Ik denk dat we alle vragen wel inzichtelijk moeten krijgen, maar dat we niet kunnen verwachten dat we dan ook direct alle resultaten kunnen meten en monitoren. Daar gaat meer tijd overheen. Wel denk ik dat we aan de basis breder moeten gaan zitten." "De nadere uitwerking zal een langere tijd in beslag nemen. De organisatie zal zich dit stappenplan eigen moeten maken."	"Ik vind dit een beetje lastig om te zeggen, omdat ik hier niet echt zicht op heb. Ik werk hier zelf nog relatief kort en heb voor mijn stukje de eerste stappen doorlopen, maar nog niet alle stappen. Als er nu een vraag komt of iets speelt, dan pak ik dit op en dit verloopt niet echt via een vaste structuur. Ik denk dat er voor mij nog een tijd overheen moet gaan, om te kunnen zeggen ik doorloop al deze stappen structureel op een goede manier. Ik denk dat wij hier wel naartoe moeten."	"Er zijn wel een aantal dingen die wij volgens een stappenplan doorlopen (bijvoorbeeld verzuim), maar veel gaat toch ad hoc." "Er worden wel dingen vertaald naar beleid, maar dat komt niet altijd voort uit een goede analyse van getallen. Het gebeurt heel ongestructureerd." "Ik denk dat wij de goede cijfers ook niet altijd hebben. Wij kunnen er soms best iets uithalen en daar wordt dan ook beleid op geformuleerd, maar de vraag is of dat gebeurt op basis van goede data. Stap 4 wordt eigenlijk structureel overgeslagen." "Ik denk dat wij er naartoe moeten dat wij structureel stap 1 t/m 6 doorlopen. Dan hoeven wij ons alleen nog maar druk te maken over het maken van de vertaalslag naar beleid en te meten en monitoren."
Invulling			
Topic	R1	R2	R3
Leveren van gewenste informatie	"Op de huidige manier valt te werken, maar of de huidige analyses de gewenste informatie opleveren, weet ik niet. Dit is op dit moment onduidelijk. Ik denk dat dit eerst duidelijk moet worden, voordat we verder kunnen kijken." "Nu wordt er vooral over de cijfers gepraat, maar niet over de oorzaken, verbanden en de nadere uitwerking daarvan. Ik denk dat die diepgang en de bredere uitwerking daarvan wel gewenst is."	"Wat mijn betreft zijn sommige analyses beperkt, ik mis soms nog een stukje diepgang." "Op sommige onderdelen is te weinig duidelijk en is onvoldoende inzicht in, bijvoorbeeld in de flexpool. Hier moet duidelijkheid over komen om dit scheper te krijgen."	"Ik denk dat het van belang is om eerst de behoeften en wensen te inventariseren bij de verschillende stakeholders. Op basis daarvan kunnen wij een plan opstellen." "Ik denk dat we duidelijke definities moeten gaan gebruiken. Ook moeten we data uitbreiden en vollediger maken om zo te kunnen voorzien in de behoeften van de stakeholders." "Ik denk dat we ook informatie specifiek op cluster of afdelingsniveau moeten gaan leveren, om meer inzicht te krijgen over het personeelbestand. Data moet meer ondersteunend worden en de basis worden voor een gesprek met leidinggevend. Op basis daarvan kan actie worden ondernomen."
Onmisbare en overbodige thema's & onderwerpen	"Ik denk dat de analyses die wij maken en de data die wij verzamelen best wel volledig zijn. Hier moet alleen een duidelijke structuur in komen, er moet duidelijk worden wie verantwoordelijk is en het moet Raamwerk breed gedragen worden." "Wat nog wel meespeelt, is dat de data die we gebruiken volledig moet zijn, anders zegt het niet zo veel."	Ik denk dat de informatie die wij leveren al best wel volledig is. Ik denk wel dat wij meer kunnen met de data die wij beschikbaar hebben."	"Ik denk dat de thema's en onderwerpen waarop wij analyses maken best wel volledig zijn. Ik zou nu niet zo snel kunnen bedenken wat toegevoegd zou kunnen worden." "Het zijn allemaal analyses die relevant zijn, de een relevanter dan de ander. We moeten prioriteiten gaan stellen en beginnen bij de belangrijkste, we kunnen niet alles in één keer doen. We moeten klein beginnen en daar structuur in aanbrengen."
Vormgeving			
Topic	R1	R2	R3
Weergave	"Ik kan nu niet zeggen hoe we dit aanpakken. Op dit moment zitten we echt nog in een ontwikkelingsfase en zit hier geen vaste structuur in. HR-analytics ligt eigenlijk een beetje stil, omdat we aan het afwachten zijn hoe we dit kunnen aanpakken. Ik denk dat hier wel een vaste structuur in moet komen."	"Op dit moment worden de analyses alleen cijfermatige weergegeven. Het kan wel visueel worden weergegeven door bijvoorbeeld Noordhoff (een van onze samenwerkingspartners), maar hier doe ik nog niks mee. Hier denk ik heel leuk allemaal, maar dat komt later. Dit heeft niet mijn prioriteit."	"De analyses worden op dit moment alleen weergegeven in cijfers, de grafische kant ontbreekt nog. De analyses worden niet in een fraaie lay-out gegoten." "Nu worden analyses vaak rondgestuurd als standaard mail, zonder enige toevoeging van tekst/opmerkingen/bevindingen. Ik vind dat als er een analyses uitgaat, dat hier ook een stukje uitleg bij moet zitten."

Beschikbaarheid	“De beschikbaarheid van de analyses hangt af van het soort analyse, maar ook hier zit geen vaste structuur in. Het is nu niet duidelijk door wie en hoe vaak de analyses beschikbaar worden gesteld. Ik zou hier wel verandering in willen zien, bijvoorbeeld 1x per maand of 1x per kwartaal een bepaalde analyse. Dan heb je meer inzicht in ontwikkelingen en kan je hier acties op ondernemen.”	“Op dit moment zijn de data en de analyses alleen beschikbaar voor de verschillende stakeholders als ze daarom vragen. Hier zit geen vaste structuur in. Ik denk dat wij hier afspraken over moeten maken met de verschillende stakeholders.” “In het nieuwe leermanagementsysteem kunnen de verschillende stakeholders zelf informatie opvragen, of en welke structuur hierin komt, moet overlegd worden.”	“Wat ik merk is dat soms vragen niet gesteld worden, omdat mensen niet weten dat bepaalde analyses er zijn.” “Toevallig kwam afgelopen week wel een vraag om de hoek en die kunnen we dan niet beantwoorden. Dit zegt ook wel weer iets. Als het er niet is, dan is het er niet, maar het is belangrijk om hier duidelijkheid over te geven. “Wat betreft de analyses die ik krijg (bijvoorbeeld verzuimanalyses) vind ik de frequentie van 1 x per maand voldoende. In de beschikbaarheid van andere analyses moet meer structuur komen”
Betekenisvol & begrijpelijk	“Ik denk dat de analyses wel begrijpelijk zijn, maar of ze betekenisvol zijn, kan ik niet inschatten. Dit wordt ook niet gecheckt, omdat het nog geen vaste structuur heeft. De analyses worden niet frequent gemaakt en worden ook niet op dezelfde manier weergegeven, hierdoor is niet duidelijk wat het oplevert.” “Ik denk dat ook hier meer structuur in moet komen, zodat het beter blijft hangen bij de stakeholders. Dan kan ook de toegevoegde waarde worden gemeten.”	“In het nieuwe leermanagementsysteem zijn de analyses denk ik wel echt begrijpelijk voor de stakeholders. Hier kunnen ze zowel het grotere geheel als specifiek per cluster of per afdeling kijken.” “Ik denk dat wij uit het nieuwe leermanagementsysteem voldoende kunnen halen en hier ook wel echt mee aan de slag kunnen. Belangrijk is dat we hier afspraken over maken en samen tot een structuur komen.	“Ik denk dat als de randvoorwaarden niet duidelijk zijn, dat het niet altijd begrijpelijk is. Als de begrippen bijvoorbeeld niet gedefinieerd worden, dan weet je niet waar je over praat en dan zegt het niet zoveel.” “Analyses worden betekenisvol als iemand wat tekst toevoegt of een trend/ontwikkeling signaleert. Het moet niet iets zijn wat iemand iedere maand maar doet, omdat hij het doet. “Wat denk ik ook van belang is, is dat de analyses van iemand komen die cijfermatig goed is onderlegd. Dit is nu niet altijd het geval. Dan stuurt diegene analyses op, maar dan mis je heel erg de randvoorwaarden dat we weten waar we over praten.”

Tabel 13. Analyseschema deel 3

Algemeen			
Topic	R4	R5	R6
Begrip HR-analytics	"Nou dat zijn eigenlijk alle cijfers en getallen die we hebben met betrekking tot uitstroom, instroom en dat soort zaken van medewerkers."	"Alle data die je registreert en met als doel om inzicht te krijgen in het proces, hoe dingen lopen en hoe je dingen kunt verbeteren. Dat is even heel globaal hoe ik dat zie."	"Ik denk in eerste instantie de basis, de gewone kengetallen over ziekteverzuim, instroom, uitstroom, vacatures, Arbo-cijfers en scholing. Dat is de basis. En dat je uiteindelijk door kan naar dat stukje voorspellende analyses die kunnen bijdragen aan strategische beslissingen."
Toepassing	"Hoe HR-analytics wordt toegepast binnen Raamwerk heb ik niet heel veel idee bij. Dit, omdat ik vanuit mijn expertise op het gebied van HR daar niet zoveel mee te maken heb." "Ik denk we nog veel meer uit HR-analytics kunnen halen. Ik denk dat wij HR-analytics actiever moeten gaan gebruiken en meer onderzoeken moeten gaan doen."	"De toepassing die ik tot nu toe bij Raamwerk heb gezien is houtje-touwtje. Er zijn voor sommige stukken geen goede tools. Voor het stukje Recruitement bijvoorbeeld moeten we zelf alles in Excel registreren. De informatie ontbreekt om een goede analyse te kunnen maken." "Ik heb het gevoel dat HR-analytics nog een beetje op een laag pitje staat. Het leeft niet echt binnen de organisatie." "Hetgeen wat wij op dit moment vastleggen, wordt niet naar gevraagd. Het is meer dat wij het zelf registreren. De vraag vanuit de organisatie is heel summier. Ik heb niet echt het idee dat de wens is intern om daar iets mee te doen."	"Volgens mij hebben we met de basis wel ervaring binnen Raamwerk, maar de voorspellende kant wordt minimaal ingezet. Als dit al wordt ingezet, zijn dit losse flodders." "Mijn ervaring is dat HR-analytics binnen Raamwerk handmatig gebeurt en een klein beetje geautomatiseerd. Alle data zou in de BI-tool komen, maar dit is niet gelukt. Daar staan nu alleen de financiële cijfers in en een stukje verzuim en personele bezetting." "Wat ik merk, is dat de interesse in HR-analytics wisselend is. Soms er veel interesse in, dan ebt het weer weg en wordt die interesse minder. Ik heb niet het idee dat M&O strategisch wordt ingezet."
Resultaat	"HR-analytics kan inzicht geven in het personele bestand, maar daar doen wij hier nog te weinig mee." "Wat ik merk is dat er nu nog te weinig met de uitkomsten van HR-analytics wordt gedaan. Beslissingen blijven nu vooral op ideeën en gevoel gaan, maar dit is misschien ook wel typisch de zorg." "Ik denk dat we HR-analytics veel meer kunnen gaan gebruiken om op basis van feitelijke informatie acties te ondernemen, zodat wij een aansluitende strategie hebben."	"De informatie die voortkomt uit de analyses wordt nu puur en alleen ter informatie gebruikt. Hier wordt niet verder op ingezoomd en er worden geen specifieke acties op ondernomen. De analyses die worden gemaakt, zijn puur informatief naar mijn idee." "Voor mij persoonlijk zijn de analyses meer dan alleen informatief, maar ik denk dat ze verderop in de organisatie het niet gebruiken en iets doen met de informatie. Ik denk dat wij hier veel meer uit kunnen halen. De informatie kan ondersteunend zijn en op basis daarvan kunnen wij actie ondernemen."	"Het is onduidelijk wat de analyses opleveren, die vraag zouden wij moeten stellen aan de 'klanten'. Dit wordt op dit moment nog niet gedaan." "De vraag is wat de 'klanten' ermee doen en of zij er blij mee zijn. Dit zouden wij op twee niveaus moeten vragen: de directie en de hoofden." "Voordat wij de vraag gaan stellen wat het oplevert en wat zij ermee doen, moeten wij eerst inventariseren wat wij als M&O kunnen leveren, zodat wij daarin kunnen aansluiten bij de behoeften in de organisatie."
Organisatie-doelstellingen			
Topic	R4	R5	R6
Bijdrage aan organisatie-doelstellingen	"Ik denk dat wij veel meer een organisatie beeld moeten creëren, dat we duidelijk hebben van wat we in huis hebben en wat we tekortkomen. Dit hebben wij op dit moment niet duidelijk. Dan kunnen we daar ook een beleid en een plan van aanpak op schrijven." "Als we nu analyses krijgen zijn dit lappen aan lijsten, terwijl ik denk dat het overzichtelijker en aantrekkelijker moet zijn. Bijvoorbeeld in een staafdiagram of cirkeldiagram, zodat het ook makkelijker toepasbaar is." "HR-analytics is geen doel op zich, maar kan een middel zijn om een doel te bereiken. Dit moeten wij gaan inzien." "Ik loop er tegenaan dat wij geen duidelijk overzicht hebben. Ik denk dat er wel een aantal dingen zijn, maar ik	"Ik heb niet het idee dat HR-analytics nu een bijdrage levert aan de organisatie-doelstellingen. Met de gegevens die wij nu verzamelen en de analyses die wij nu maken, zie ik niet een directe link met de organisatie-doelstellingen." "Voor nu denk ik dat alles wat wij bijhouden en registreren, dat dat nog niet bijdraagt aan de organisatie-doelstellingen." "Ik denk dat wij hier nog veel op kunnen winnen, er is nog wel echt ruimte om hierin te groeien. Vooral op het punt van het werven en behouden van voldoende gekwalificeerd zorgpersoneel. Het zou bijvoorbeeld mooi zijn als wij meer inzichten zouden kunnen verkrijgen in de opbouw van ons personeelsbestand, zodat wij daar specifieke acties op kunnen ondernemen."	"Ik denk dat dit nog wel beter kan. Dat wij echt inzage gaan geven in het werven en behouden van medewerkers en dat wij op basis daarvan acties gaan ondernemen. Ik denk dat dat echt wel een bijdrage kan leveren, maar dat doen wij nu nog niet." "Bijvoorbeeld voor het stukje werven weet ik niet beter dan dat in het jaarverslag staat hoe veel vacatures er zijn geweest. Ik zou willen dat deze informatie specifiek wordt." "Ik denk zeker dat het nodig is om uitgebreidere en specifiekere informatie te verkrijgen, omdat je hiermee onderbouwde keuzes kan gaan maken en acties kan gaan uitzetten. Ook kunnen de analyses ondersteunend zijn in de adviesgesprekken die worden gevoerd met bijvoorbeeld leidinggevend." "Voor het stukje digitalisering denk ik dat HR-analytics vooral een vorm is van digitalisering die ondersteunend kan zijn in

	denk wel dat een aantal dingen ontbreken. Ik denk niet dat we nu een meest uitblinkend systeem hebben waar we dat makkelijk kunnen opzoeken.” “Wat ik merk, is dat we in zorgland cijfers een beetje lastig vinden. Veel gaat op basis van gevoel. Ik denk dat wij ernaartoe moeten dat wij ook de cijfermatige gegevens meenemen in onze beslissingen, zodat wij makkelijker en gerichter beslissingen kunnen nemen.”		de werkzaamheden en de manier van werken makkelijker kan maken, dit wordt nu nog niet optimaal benut.”
Randvoorwaarden			
Topic	R4	R5	R6
Definities	“Er zijn geen duidelijke definities voor de begrippen die gebruikt worden bij HR-analytics. Het stukje HR-analytics komt binnen Raamwerk nog niet echt lekker uit de verf.” “HR-analytics is er nog niet echt. Hierdoor wordt er nog heel veelzijdig geformuleerd. Het is nog te vaag en te vrijblijvend, waardoor het op allerlei manieren geïnterpreteerd kan worden.” “Omdat er geen goede definities zijn, ontstaan er vaak discussies. Discussies zijn wel goed, maar niet als het om feitelijke informatie gaat. Er moet duidelijkheid komen over de definities van de begrippen”	“Op dit moment zijn er nog geen duidelijke definities van de begrippen die gebruikt worden. Er is dus niet duidelijk wat onder welk begrip valt.” “Op dit moment kunnen de begrippen door verschillende personen anders geïnterpreteerd worden. Wat voor mij logisch is, is voor een ander bijvoorbeeld niet logisch. Ik zou niet durven zeggen of iedereen dezelfde definities hanteert.” “Ik denk dat we ernaartoe moeten dat definities duidelijk vastgelegd zijn, zodat voor iedereen duidelijk is wat een bepaald begrip inhoudt.”	“Als ik voor mezelf spreek, dan zet ik wel altijd de definities van de begrippen in de analyse, maar deze zijn niet organisatie breed geformuleerd.” “Het kan voorkomen dat als de ene persoon een analyses maakt dat dit op basis van andere cijfers wordt gedaan dan dat een andere persoon dit maakt. Dit komt, omdat er verschillende definities worden gehanteerd.” “Zoals ik het de afgelopen 15 jaar heb meegemaakt, is het altijd weer opnieuw uitvinden wat we als uitgangspunt nemen.”
Databronnen	“Volgens mij hebben we maar 1 bron en dat is Unit4 Cura, maar ik weet niet heel goed welke systemen er nog meer zijn.” “Ik weet wel dat er ook informatie in Excelbestanden wordt bijgehouden, dit vind ik een slechte zaak. Ik merk is dat er vaak schaduw administratie wordt bijgehouden. Dit, omdat ze bang zijn dat de digitale dingen verloren gaan met één verkeerde druk op de knop. Dat er handmatig wordt geteld vind ik echt uit 1925 stammen.” “Door de huidige manier van werken, wordt het alleen maar onoverzichtelijk, foutgevoelig en onduidelijk. Deze informatie zou eigenlijk rechtstreeks uit het systeem gehaald moeten worden.”	“Op dit moment hebben wij voor mijn expertise één bron van data, een Excelbestand dat wij zelf bijhouden. Dus wij hebben wel één bron om het zo te noemen, maar wij moeten echt af van dat informatie wordt vastgelegd in Excelbestanden. Hier moet een systeem voor komen.”	“Wij hebben niet één bron van data. Er komen verschillende gegevens uit verschillende bronnen, hierdoor is het moeilijk om data aan elkaar te koppelen. “Wij hebben 5 jaar geleden een BI-tool aangeschaft, maar die wordt beperkt ingezet. Dit wordt nu alleen ingezet voor financiële informatie. Dat is jammer, want hier is wel geld aan uitgegeven en een start mee gemaakt. Uiteindelijk is hier niet mee verder gegaan.”
Eigenaarschap	“Het is niet duidelijk wie er eigenaarschap heeft over de data in de organisatie. Er is geen vast aanspreekpunt voor HR-analytics. Niemand neemt eigenaarschap.” “Ik denk dat het wenselijk is dat er één vast en duidelijk aanspreekpunt komt.”	“Iedereen is eigenaar van zijn/haar eigen expertise en dan ook over de data daarvan. Voor nu is dat op zich niet heel erg, maar het kost veel tijd. Maar, op het moment dat er goede systemen voor komen, zou het fijn zijn als er één persoon komt die de data gaat verzamelen en verspreiden.” “Het zou fantastisch zijn als er iemand komt die volledig eigenaar wordt over alle HR-data en dit gaat verzamelen en verspreiden.”	“Het is niet altijd duidelijk wie de eigenaar is van de data. Ik kom vaak via-via bij iemand terecht. Dit is nog niet goed belegd binnen de organisatie.” “Ik denk dat wij één aanspreekpunt moeten hebben die de verantwoordelijk neemt over de data en hier eigenaar van is.”
HR-analist	“Er is op dit moment niet een vaste HR-analist, iedereen maakt eigen analyses. Ik denk dat het wel fijn zou zijn als er één aanspreekpunt komt, zodat niet iedereen eigen analyses gaat maken. Dan werkt sneller.”	“Ik zou fantastisch vinden als er één HR-analist zou komen. Op dit moment ligt dit nog allemaal verspreid. “Een voorwaarden voor de komst van een HR-analist is dat de juiste systemen aanwezig zijn. Diegene moet de juiste	“Op dit moment is er geen duidelijk HR-analist. Dit komt, omdat analyses ad hoc en incidenteel worden gemaakt. De analyses worden nu gemaakt door verschillende personen.”

	“Het zou fijn zijn, dat op het moment dat ik een vraag heb, ik weet bij wie ik moet zijn. Dat dit duidelijk is voor iedereen.” “Er moet iemand komen die het in haar/zijn portefeuille neemt, zodat we echt uitgebreide analyses kunnen gaan maken.” “Er moet iemand komen die proactief is en die ook een kwaliteitsslag en veranderslag kan maken.”	tools hebben om zijn/haar werk te kunnen doen.”	“Ik denk dat sommige analyses ad hoc blijven, ik kan mij niet voorstellen dat wij altijd structureel hetzelfde blijven doen. In sommige gevallen blijft maatwerk en is het telkens opnieuw uitvinden, maar in grote lijnen zou het fijn zijn als daar meer structuur in komt.” “Ik kan mij best voorstellen dat wij formatie gaan uittrekken voor HR-analytics. Ik denk dat dat ook wenselijk is, om één vast aanspreekpunt te hebben.”
Volledigheid data	“De data die wij gebruiken is niet altijd even volledig. Van sommige stukjes hebben we wel data, van andere stukjes niet. Ik mis soms informatie, hierdoor is het beeld niet altijd compleet. Ik vind dat wij vrij beperkt zijn in ons zicht. Wij moeten niet alleen het middenstuk pakken, maar ook de voorkant en de achterkant.” “Er wordt naar mijn mening mer halve informatie gewerkt, ik zou bijna zeggen selectieve informatie. Vaak wordt er een te positief beeld gegeven, dit geeft geen beeld van de realiteit. Doordat we met selectieve informatie werken, missen we de kern. En op het moment dat je de kern niet grijpt, kom je niet voorruit. Het is nu allemaal nog gissen.” “Wij moeten zorgen dat onze data kloppend en volledig is, anders voegt het niks toe. Wij moeten ervoor waken dat wij niet alleen maar positieve cijfers gebruiken, maar dat wij een realistisch beeld gaan creëren van hoe we ervoor staan.”	“De data waarmee wij werken voor mijn expertise is niet volledig van voorgaande jaren is er heel veel onduidelijk en ontbreekt er veel. Dit zorgt ervoor dat de data onbetrouwbaar is, omdat we heel veel gewoon niet hebben.” “De data is achteraf moeilijk te achterhalen. Als ik het nu opvraag, krijg ik halve antwoorden terug.”	“De volledigheid van data hangt af van het onderdeel waar het over gaat. Ik denk dat wij in verzuim en Arbo heel volledig zijn, maar met instroom en uitstroom dat dat allemaal nog een beetje houtje-touwtje is.” “Sommige delen van de data vallen ook buiten mijn zicht (bijvoorbeeld het stukje opleidingen), daarvan weet ik niet of het volledig is.”
Privacy	“Analyses worden weergegeven in lijsten van cijfers en niet met namen.”	“De mensen die bij de data en bij de analyses kunnen, kunnen dit vanuit hun functie. De data wordt anoniem verwerkt, zonder persoonlijke gegevens die terug te leiden zijn naar een persoon. Dus in principe is het wel conform AVG.”	“Privacy is een belangrijk punt en daar zitten wij ook wel bovenop. Er worden alleen persoonsgegevens toegevoegd als dit van belang is voor het doel dat wij willen bereiken” “Ik denk dat privacy bij M&O wel hoog in het vaandel staat en dat wij dit ook waarborgen.”
Commitment & draagvlak	“Ik denk dat wij als M&O-afdeling allemaal het belang van HR-analytics moeten inzien. Iedereen moet hieraan een bijdragen gaan leveren, om samen te zorgen voor een compleet mogelijk beeld.” “Ik zie wel dat er goede ideeën zijn en dat iedereen wel wil. Alleen ontbreekt het misschien in daadkracht. Het stopt bij het omzetten van informatie naar cijfers om op basis daarvan acties te ondernemen. Dat extra stapje wordt nog niet gezet.” “Ik denk de mondelinge draagkracht er wel is, maar het stukje tijdsinvestering en financiële investering (iemand verantwoordelijk maken voor analytics) die daadkracht is er denk ik niet.”	“Ik denk dat er wel draagvlak voor is, maar ik denk ook wel dat men moet zien wat het oplevert. Als men echt ziet wat het oplevert en ziet wat het bijdraagt dan denk ik dat er wel draagvlak voor is.” “Ik denk dat de nieuwere aanwas om het zo maar te zeggen hier gigantisch blij mee zou zijn en hier ook wel behoefte aan heeft. Bij de mensen die er al heel lang zitten, moet echt duidelijk worden wat het oplevert. Voordat zij hun manier van werken gaan veranderen.” “Ik denk dat het vooral belangrijk is dat duidelijk wordt wat HR-analytics kan bijdragen aan de organisatie en de organisatie doelstellingen. Dan wordt het echt zichtbaar en tastbaar en gaat het denk ik ook sneller.”	“Ik denk wel dat er draagvlak is, maar of dit er helemaal breed is, weet ik niet” “Ik denk dat de organisatie hier best wel voor openstaat. Belangrijk is om te beginnen op directieniveau en dan steeds lager in de organisatie draagvlak te creëren.” “Ik denk dat er meer draagvlak voor komt als mensen gaan zien wat het oplevert. Ik kan mij best voorstellen dat hiervoor formatie uitgetrokken wordt.”

	“Ik geloof dat iedereen het wel interessant vindt en er iets mee wil, maar dat degene die hier een klap op moeten geven en het advies moeten schrijven dat extra stukje daadkracht niet hebben.”		
Stappenplan			
Topic	R4	R5	R6
Algemeen	“Ik denk dat de eerste zes stappen wel af en toe gebeuren, maar niet altijd. Hier zit geen vaste structuur in. Ik heb alleen het idee dat dit niet op basis van volledige en betrouwbare informatie gebeurt.” “Doordat stap 1 t/m 6 niet op basis van betrouwbare en volledige data gebeuren, worden stap 7 en 8 vaak niet gedaan. Ik heb nog nooit sinds ik werk bij M&O een veranderbeleid of een nieuw beleidsstuk gezien dat is opgesteld aan de hand van analytics. Het gaat naar mijn idee nog steeds op dezelfde manier zoals het jaren geleden ging.” “Wij moeten gebruik maken van de cijfermatige informatie die wij verzamelen en op basis hiervan acties ondernemen in plaats van dat we het voor lief nemen.”	“Ik denk dat stap 1 t/m 6 wel worden gevolgd, maar ook niet altijd. Stap 7 & 8 slaan wij bijna altijd over.” “Wat ik heel erg mis, is de terugkoppeling. Op basis van de geleverde analyse wordt geen terugkoppeling geleverd en er worden geen acties op ondernomen. Er worden geen vervolgacties op genomen. Er hoeft niet direct altijd een beleidsstuk te volgen uit zo’n stappenplan, maar ik denk wel dat er altijd vervolg op moet komen.” “Ik zou willen dat er meer naar gekeken wordt en meer over nagedacht wordt. HR-analytics moet bespreekbaar gemaakt worden. De analyses moeten besproken worden en op basis daarvan moeten aanpassingen gedaan worden. Dit stukje moet ik nu puur zelf doen, dit komt niet vanuit de organisatie.”	“Zoals het nu bij ons gaat, is niet gestructureerd. Ik heb het idee dat wij stap 1 en 2 doen en dan direct naar stap 7 gaan. Wij slaan de tussenliggende stappen over. Stap 8 doen wij ook niet meer.” “HR-analytics is bij ons begonnen, doordat wij gegevens over het verzuim moest vastleggen. Hier konden wij analyses over maken, maar hier is het grotendeels bij gebleven. Af en toe wordt er iets anders gedaan, maar dit blijft een beetje knippen en plakken. Het blijft een beetje losstaand en ad hoc.” “Ik vind dat wij georganiseerd moeten gaan werken. Er moet één lijn inkomen. Ik denk dat wij deze acht stappen moeten doorlopen, dat lijkt mij logisch.”
Invulling			
Leveren van gewenste informatie	“Ik heb het idee dat de informatie die wij leveren te algemeen is, alles wordt op één hoop gegooid. Sommige cijfers moeten uitgesplitst worden om een goed beeld te creëren. We moeten meer specifieke informatie verkrijgen” “Ik heb het idee dat er soms niet relevante informatie wordt toegevoegd. Dit levert geen toegevoegde waarde.”	“Ik denk dat ze hier helemaal nog niet zo thuis zijn in de analytics. Dus ze zijn gauw tevreden denk ik. Al hadden wij de afgelopen keer de helft minder aan informatie aangeleverd, hadden ze al een gat in de lucht gesprongen, denk ik.” “Op het moment dat wij geen complete informatie aanleveren, krijgen wij dat wel terug dat het geen waardevolle informatie is. Dus ze zijn in die zin wel kritisch op dat het compleet moet zijn, maar voor de rest zijn ze snel tevreden.” “Als ik voor mezelf spreek, heb ik behoefte aan meer mogelijkheden, maar ik weet dat het op dit moment niet haalbaar is. Dit, omdat wij bijvoorbeeld voor het stukje Recruitement alles zelf moeten bijhouden. Als daar een systeem voor komt, zou dat al heel veel schelen. De Excelbestanden waar wij nu mee werken, zijn bewerkelijk, kosten veel tijd en zijn foutgevoelig.” “De vraag is ook bij alle informatie die wij nu verzamelen en verspreiden, wat doe je met informatie? Want bijhouden om het bijhouden is leuk, maar overbodig. Informatie is altijd interessant, maar als je daar niets mee doet, dan is het overbodig. Dit zou gecheckt moeten worden.”	“Als we analyses maken, dan levert dat wel informatie op. Maar, omdat het allemaal zo ad hoc gebeurt, weet je eigenlijk niet waarom je dat doet en wat ermee gebeurt.” “Wij moeten eerst meer structuur aanbrengen, voordat wij kunnen zeggen dit levert het op en dit is de gewenste informatie.”
Onmisbare en overbodige thema's & onderwerpen	“Op dit moment vind ik het onduidelijk wat er is. Heel veel analyses die jij hier laat zien, zie ik zelf niet terug.” “Wat ik wel heel erg mis, is inzichten in de doelgroep in ons personeelsbestand. De informatie is te	“Ik heb het idee dat we best wel volledig zijn in hetgeen dat we verzamelen. Wel denk ik dat we meer verdieping zouden kunnen gebruiken, op dit moment is het nog heel summier. Doordat de verdieping mist, heeft het niet altijd toegevoegde waarde. Ik denk dat hier veel meer uit zouden kunnen halen.	“Ik denk dat de thema's en onderwerpen best wel volledig zijn, alleen zijn deze soms te oppervlakkig. Wij kunnen de data nog meer analyseren en hier meer diepgang in brengen.”

	algemeen en er wordt niet specifiek ingezoomd. Het zou fantastisch zijn als wij informatie eerst Raamwerk breed kunnen zien en dan steeds specifiekere kunnen gaan.	“Wat ik wel nog mis, is inzichten in ons personeelsbestand, dit is de basis voor strategische personeelsplanning.” “Wat ik wel nog graag zou willen zien, is meer specifieke informatie, maar hiervoor zouden betere systemen en tools aangeschaft moeten worden. Hierbij is het wel van belang om begrippen te definiëren, om zo eigen interpretatie te voorkomen.”	
Vormgeving			
Topic	R4	R5	R6
Weergave	“Volgens mij alleen maar in rapport. En af en toe worden er wel diagrammen gebruikt, maar dat is volgens mij niet echt voor de organisatiedoelen beschikbaar.” “Ik denk dat het gewenst is dat we meer visueel gaan werken. Want dan heb je alle informatie in één oogopslag duidelijk. Als je uit een rapport moet gaan lezen wat er staat dan is het ook weer eigen interpretatie.”	“Wij werken binnen Raamwerk nog niet heel visueel. Ik denk dat wij hier wel naartoe moeten. Ik denk dat we daarmee de langer zittende medewerkers in beweging kunnen krijgen, omdat ze het dan zien.”	“Op dit moment worden analyses alleen weergegeven in rapporten. Ik zou graag willen zien dat hier meer tekst en uitleg bij komt.” “Ik denk daarnaast dat wij meer met visuele weergave moeten gaan werken, een visuele weergave kan de analyses nog mooier kan maken. Een plaatje zegt veel meer dan een hele tekst.” “Ik denk dat mensen graag hebben dat eerst het grotere geheel kunnen zien en daarna steeds specifiekere kunnen inzoomen.”
Beschikbaarheid	“Dat is heel onduidelijk. Niemand weet bij wie hij/zij moet zijn voor welke analyses. Hierdoor wordt het opvragen van analyses lastig. Ik zou dus zeggen dat de analyses niet beschikbaar zijn voor de verschillende stakeholders. Ik vind dat hier één vast aanspreekpunt voor moet komen, zodat dit voor iedereen duidelijk is.”	“De informatie voor mijn expertise is niet beschikbaar voor de stakeholders, tenzij zij erom vragen. Dan moeten wij het wel aanleveren, maar ik heb het idee dat het niet echt leeft bij de stakeholders.” “Ik denk dat het wel goed zou zijn als stakeholders bijvoorbeeld één keer per kwartaal informatie zouden krijgen. Dat is direct ook weer een opening voor een gesprek.”	“Ik vind het altijd even zoeken waar en hoe vaak de analyses beschikbaar zijn voor stakeholders. Dit gebeurt telkens op een andere manier en hier zit geen duidelijke lijn in.” “Wij moeten af van dat informatie wordt opgeslagen in eigen mapjes. Er moet één plek komen waar alle informatie te vinden is. Hier moet het makkelijk en centraal beschikbaar zijn.” “Ik denk dat wij de BI-tool meer moeten gaan inzetten. Dit kan een plek worden waar stakeholders gemakkelijk altijd bij de benodigde informatie kunnen.”
Betekenisvol & begrijpelijk	“Op dit moment nodigen de analyses mij niet uit om te lezen. Ik vind de inhoud van de analyses zo wollig. Het is echt niet overzichtelijk en dus ook niet begrijpelijk voor mij.” “Ik vind dat de analyses voor iedereen makkelijk leesbaar moeten zijn en dat het begrijpelijk wordt weergegeven. Het moet efficiënt zijn, niet dat de ontvanger anderhalf uur bezig met het analyseren van de analyse.”	“Ik denk dat hoe wij het aanleveren, dat dat op zich wel duidelijk is. Wat hier wel belangrijk is, is dat iedereen dezelfde definities hanteert. Dat is op dit moment de ruis die kan ontstaan, denk ik.” “Of het betekenisvol is, zal moeten worden gecheckt. Er moet gevraagd worden wat de stakeholders met de verschillende analyses doen.”	“Wij weten niet of de informatie die wij geven betekenisvol is, omdat wij niet weten of wij de gewenste informatie verstrekken.” “Wij moeten de communicatie beginnen bij de ontvanger en uitzoeken wat zij willen ontvangen en op welke manier zij dit willen ontvangen. Op basis hiervan moeten wij informatie gaan leveren.” “Wat een belangrijk punt is voor de begrijpelijkheid is het definiëren van begrippen. Wij denken nu vaak dat dit duidelijk is, maar misschien vindt de ontvanger dat niet en heeft hij/zij daar een heel ander beeld bij.”

Tabel 14. Analyseschema deel 4

Algemeen			
Topic	R7	R8	R9
Begrip HR-analytics	"HR-analytics is het omzetten van data naar gegevens vanuit het perspectief van HR. Dus eigenlijk de normale bedrijfsgegevens met betrekking tot medewerkers. Die in de organisatie worden gebruikt en die nu gebruikt zouden kunnen worden voor het analyseren van HR-gerelateerde processen."	"Wat ik onder HR-analytics versta ik door middel van allerlei rapportages inzichten verkrijgen over de status van nu op het gebied van onder andere personeelsopbouw, instroom, doorstroom en uitstroom. Deze inzichten leert je om in de toekomst beter te gaan werken. Op basis van deze inzichten kan een organisatie dingen gaan voorzien en hierop sturen."	"Onder HR-analytics versta ik het analyseren van gegevens en data om daarmee een verbetering of een bepaalde actie in te kunnen zetten of zelfs een onderbouwing van beslissingen. Cijfers alleen zeggen niet zoveel, je moet ze analyseren en duiden om er betekenis aan te geven. Bijvoorbeeld door een vergelijking te maken met het voorgaande jaar of het voorgaande kwartaal en hier een conclusie uit te trekken."
Toepassing	"HR-analytics wordt vernauwernood ingezet. Ik denk dat wij HR-analytics alleen gebruiken om cijfermatig inzicht te krijgen in boekhoudkundige informatie. Voor de rest zou je eigenlijk niet kunnen spreken van HR-analytics binnen Raamwerk." "Er worden veel ad hoc vragen naar rapportages gesteld, maar men doet er eigenlijk niks mee. Men combineert de gegevens niet tot informatie, of in ieder geval in hele lage mate. Soms wil men dat wel, maar ontbreekt het aan mogelijkheden." "Het kan wel zo zijn dat iemand eigenhandig wat gegevens combineert, maar dat is dan eigenlijk geen goede analyse. Ik denk dat vooral kennis in de weg zit om het extra stapje te nemen. Ook denk ik dat we er niet aan ontkomen om mensen van buitenaf aan te trekken en mensen hiervoor op te leiden." "Ik denk ook dat de noodzaak van HR-analytics nog niet echt wordt ingezien voor nu en de nabij toekomst. Dat is gewoon erg zonde, want wij zitten op een oliebron van data die wij onbenut laten."	"Ik heb zelf weinig directe vragen nog gehoord over analytics. Wel indirecte vragen, maar deze worden dan niet vertaald naar een analyse." "Het is onduidelijk wie de rapporten maakt en bouwt. Ik zou heel erg behoefte hebben aan één iemand binnen M&O die de rapporten draait en analyses maakt en ook snapt wat het betekent." "Wat ik ook merk dat voor mij echt basisinformatie zoals hoeveel mutaties er zijn, niet beantwoord kan worden. De basisinformatie is niet aanwezig. Dan vraag ik me af wanneer is deze vraag gesteld en waarom kan je die niet beantwoorden?" "Ik denk dat ieder vanuit zijn of haar eigen functie bepaalde analyses nodig heeft of te laten zien hier ben ik mee bezig en hier lopen we tegenaan. Die zijn er niet en dat is wat ik heel erg mis. Dan vraag ik me af waarom dat er niet is. Aan de ene kant wordt gezegd dat hebben we al zo vaak gevraagd, maar aan de andere kant wordt gezegd ik heb die vraag nooit gehad. Dat vind ik een moeilijke."	"Ik heb het idee dat het op het gebied van verzuim al aardig loopt, maar op het gebied van in-door-uitstroom valt nog veel te winnen. De analyses die hier worden gemaakt, zijn handwerk van M&O. Dat is echt niet meer van deze tijd, daar zit veel te veel werk en tijd achter. Ik vind dat dit wel moet veranderen." "Wat ik mis is de vergelijking met het verleden. Hierdoor missen wij ook de duiding van de cijfers. Hier moet nog wel meer aandacht aan gegeven worden, ik denk dat wij hier zoveel meer uit kunnen halen. Wij kunnen veel meer de trends en ontwikkelingen in de cijfers laten zien."
Resultaat	"Op dit moment levert HR-analytics vooral financiële informatie op. Er wordt dus ook vooral financiële informatie gebruikt om te bepalen of wij als organisatie goed op weg zijn. Voor de rest wordt er minimaal gebruikt gemaakt van analytics en levert het dus ook niks op." Er wordt wel heel veel informatie vergaard, maar mensen gaan uiteindelijk toch af op een onderbuikgevoel. Hierdoor blijven beslissingen subjectief en worden ze niet op basis van objectieve gegevens gebaseerd. Ik denk dat HR-analytics kan helpen om evidenced based te gaan werken." "Ik denk dat HR-analytics veel meer gaat opleveren als wij de BI-tool volledig gaan benutten. Ik denk dat daar momenteel 10% van benut wordt. Het Raamwerk moet ook groeien in HR-analytics, wij kunnen niet ineens volledig evidenced based gaan sturen."	"Wat het nu oplevert binnen de organisatie zou ik niet durven zeggen. Daar ben ik te kort in de organisatie om daar een uitspraak over te doen."	"Op dit moment levert het informatie en inzichten op in wat goed gaat en wat niet goed gaat. Maar, dan blijven we soms nog jaren de vraag stellen hoe dat nu komt en waar dat mee te maken heeft." "Nu worden de cijfers niet geduid en hierdoor komen we niet tot de oorzaak van de cijfers. Het is belangrijk dat de cijfers in de toekomst wel geduid worden, zodat ze betekenisvol zijn voor de mensen die ze ontvangen." "Er moet echt een verhaal achter de cijfers komen, zodat het betekenisvol wordt voor stakeholders. De stakeholders willen begrijpen wat er allemaal gebeurt op bijvoorbeeld het gebied van ziekteverzuim, personeel en vacatures en wat hier de knelpunten in zijn. Ze willen ook weten welke acties daarop worden ondernomen. Om deze vragen te beantwoorden is het belangrijk om een verhaal/verklaring te hebben achter de cijfers." "De externe gegevens moeten veel meer betrokken worden en gekoppeld worden"

			aan interne data. Alleen zo kunnen we de cijfers gaan duiden, zodat we hier ook weer op kunnen gaan inspelen.”
Organisatie-doelstellingen			
Topic	R7	R8	R9
Bijdrage aan organisatie-doelstellingen	“Ik denk niet dat de analyses die nu worden gemaakt iets bijdragen aan deze doelstellingen. Dit komt vooral, omdat er veel ad hoc gebeurt. Ook worden er geen combinaties/correlaties gemaakt tussen de verschillende gegevens. Dat moet de ontvanger zelf doen. Hierdoor gebeurt er veel op basis van eigen interpretatie en is er geen eenduidige lijn of een overkoepelend beeld.” “Waar je naartoe wil is dat je bijvoorbeeld elke maand dezelfde gegevens krijgt en dat je op basis daarvan uitspraken kan gaan doen of er bijvoorbeeld een dalende of stijgende lijn in is. En dit zou dan bijvoorbeeld weer afgezet kunnen worden tegen regionale bevindingen van andere partijen om op basis hiervan prognoses te kunnen maken.” “Ook is het belangrijk dat wij gaan werken met duidelijke definities, wat wij nu nog niet doen. Wanneer we dit niet gaan doen, dan blijft het allemaal een beetje subjectief. Een onderdeel hiervan is het SMART maken van onze doelstellingen. Wanneer deze niet SMART zijn, dan weten we niet waar we precies een bijdrage aan moeten/kunnen leveren.” “Ik denk dat we veel meer moeten gaan werken in de PDCA-cyclus. Dus naast het meetbaar maken ook controle uitvoeren. We moeten met de organisatie toe naar cyclisch denken. Nu is alles heel lineair en wordt het niet met elkaar in verband gebracht.”	“Als je het hebt over het werven en behouden van voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers dan denk ik niet dat wij dit inzichtelijk hebben.” “Als je het hebt over behoud dan praat je ook over uitstroom. Als je weet wie er uitstroomt met welke redenen dan weet je waar je op in moet zetten. Dan kan je ook niet sturen op behouden. Deze informatie hebben wij niet.” “Ik weet niet welke analyses er zijn voor het stukje Recruitement. Ik weet wel dat daar geen systeem van is en dat daar alles handmatig wordt bijgehouden. Persoonlijk vind ik het heel vreemd dat wel de vragen worden gesteld, maar dat er niet wordt geïnvesteerd in een systeem. Ik vind dat je ook geen vragen mag stellen als je niet ervoor zorgt dat je ze kunt beantwoorden op een mooie manier.” “Ik zou het wenselijk vinden als er voor het stukje werving en selectie een systeem komt, waarin alles kan worden vastgelegd. Dan kan je ook veel makkelijker informatie verzamelen in plaats van dat alles uit Excelbestanden komt.” “Wat denk ik ook heel erg mis, is de koppeling tussen gegevens. Hiermee kunnen inzichten verkregen worden. De inzichten zorgen ervoor dat afdelingen van elkaar kunnen leren en met elkaar in gesprek gaan. Zo'n overleg moet je zien te creëren.”	“Wat betreft het werven en behouden van voldoende gekwalificeerde zorgmedewerkers, die koppeling wordt nog niet gemaakt. Ik denk dat we wel inzicht hebben en wat er binnenkomt en wat er vertrekt, maar dit is allemaal heel globaal. We weten niet wat voor type medewerker er vertrekt. Het wordt niet uitgesplitst, hierdoor is het lastig om specifieke acties te ondernemen.” “Ook worden de cijfers niet geduid. Dus wat betekent dat en hoe komt dat? Dat zou wel een interessante zijn om uit te zoeken, ik denk dat we daar nog wel veel mee kunnen.” Wat ik ook nog een interessante vind voor het stukje behoud is duurzaam personeelsbeleid. Dit begint natuurlijk allemaal met data en gegevens over ons personeelsbestand. Maar, deze gegevens hebben wij momenteel niet inzichtelijk. Ik denk dat wij in dit stuk nog echt wel veel kunnen winnen en dat dit ook wel voor een bijdrage en toegevoegde waarde kan zorgen.” “Voor het stukje digitalisering hetzelfde. Ik denk dat HR-analytics daar wel ondersteunend in kan zijn. Om inzichten te creëren in het personeelsbestand, zodat op basis daarvan acties ondernomen kunnen worden. Het is hier heel belangrijk om inzichten te krijgen in de eigenschappen van de medewerkers in bepaalde teams, maar dit wordt nu nog onvoldoende gedaan. Op basis van die inzichten kunnen wij dan als organisatie weer stappen ondernemen om verder te komen.”
Randvoorwaarden			
Topic	R7	R8	R9
Definities	“Er zijn geen definities, iedereen interpreteert de begrippen anders. Het kan best zijn dat er definities worden vastgelegd, maar deze zijn dan niet algemeen bekend binnen Raamwerk.” “Wat ik denk dat gewenst is, is dat de begrippen die worden gebruikt in niet mis te verstane bewoordingen worden vastgelegd. Het is belangrijk dat er eenduidige definities komen, zodat de analyses uiteindelijk kloppen” “Op het moment dat er begrippen worden gebruikt binnen de zorg en die zijn al gedefinieerd, zou je die als zodanig moeten overnemen. Dus eenduidigheid moet wel ook weer gekoppeld zijn aan algemeen gebruikte termen. Dus als die al bestaan en ze zijn wel gedefinieerd en gedragen binnen de sector, dan zou je die begrippen moeten overnemen.”	“Ik denk dat deze er niet zijn, ik denk dat dit gebeurt op basis van eigen interpretatie.” “Ik denk dat we niet per se toe moeten naar Raamwerk brede definities dit is heel erg afhankelijk waarvoor de analyse dient. Wel vind ik dat duidelijk moet worden aangegeven wat de begrippen inhouden. Deze begrippen moeten dan ook bij dezelfde analyses telkens hetzelfde gebruikt worden.” “We kunnen hierbij aansluiten bij de definities die zijn gegeven in bijvoorbeeld een cao van onze sector.”	“Ik geloof niet dat wij duidelijke definities hebben binnen de organisatie voor de begrippen die worden gebruikt bij HR-analytics. Ik heb het idee dat deze begrippen op verschillende manieren uitgelegd en geïnterpreteerd kunnen worden.” “Ik denk dat het gewenst is dat voor de begrippen die gebruikt worden duidelijke definities worden geformuleerd. Dat wij het daarover eens zijn en dat we aan de hand daarvan analyses kunnen gaan maken. Dat we dat met elkaar afstemmen en dat iedereen, ook al zijn het verschillende personen die de analyses maken, dezelfde definities als uitgangspunt neemt. Dat er een soort kader of een soort leeswijzer komt waarin alle begrippen gedefinieerd worden.” “Dan wordt het ook makkelijker om de koppeling te maken met het verleden, omdat dezelfde definities worden gehandhaafd. Want anders zijn we appels met peren aan het vergelijken.”

Databronnen	“Die is er niet. Het gevolg hiervan is dat als je verschillende bronnen gebruikt om analyses op uit te voeren, dan krijg je ook verschillende uitkomsten. Dus je mist weer zeg maar je validiteit.” “Het liefst zou ik zien dat Raamwerk zelf broneigenaar is van de data en dat dit in een eigen database zit. Waaruit verschillende afdelingen en stakeholders bediend kunnen worden. Maar dan moet er een hele andere manier van inrichting gebruikt worden.”	“Ik weet niet of er één duidelijke bron van data is, hier kan ik geen antwoord op geven. Ik weet dat een deel uit Unit4 Cura komt, maar een deel komt ergens anders vandaan. Vraag me niet waar dat vandaan komt, zover ben ik nog niet.” “Voor één vraag moeten we verschillende systemen en bestanden aanboren. Ik denk dat het van belang is dat alles in één systeem komt of dat alle systemen aan elkaar gekoppeld worden, zodat er een duidelijk overzicht komt. Dat zou de processen een stuk makkelijker maken en dat maakt het ook makkelijker om verbanden en correlaties te leggen.”	“Ik heb hier niet zo’n zicht op, omdat ik zelf niet voor de analyses zorg, maar ze alleen ontvang.”
Eigenaarschap	“Raamwerk nu nog niet voldoende grip heeft op zijn eigen data. Wij zijn geen eigenaar over onze eigen data, dat is de leverancier. Op dit moment kost het ons moeite om erbij te kunnen. En als we erbij willen hebben we de leverancier nodig, dat kost extra geld.” “Ik zou het gewenst vinden als Raamwerk wel eigenaar zou worden. Dan maak je Raamwerk een stuk krachtiger en kan je ook makkelijker kiezen voor een bepaalde leverancier. Dan heb je een hele andere organisatie waarin je Beta’s hebt zitten die de database opbouwen en onderhouden.”	“Er is geen duidelijke eigenaar van de data, dit verschil. Ik vind dat dat één persoon zou moeten zijn die dit allemaal allang zou moeten kunnen.” “Voor verschillende data zijn verschillende mensen verantwoordelijk, dit is allemaal verspreid over verschillende mensen. Maar, mij is niet echt duidelijk onder wie welke data valt.” “Wat ik uiteindelijk ideaal zou vinden, is dat iedereen van M&O met de data om kan gaan, maar dat er één iemand verantwoordelijk is met een achterwacht van één persoon.”	“Dat zijn volgens mij allemaal verschillende personen, het is heel erg divers. Maar, mij is niet duidelijk wij nu de eigenaar is.” Ik begrijp dat het op dit heel veel tijd kost om alle data bij elkaar te verzamelen. Ik denk dat het handig is als daar meer eenduidigheid in komt. Dat wij dat bij één persoon wordt neergelegd.”
HR-analist	“Analyses worden veel doorgeschoven. Er wordt gekeken naar verschillende personen ik heb het idee dat die personen niet altijd grip hebben op wat er nu precies gegeneerd wordt.” “Als ik ga vragen wat de cijfers betekenen en of het wel betekenis heeft, dan kom ik er vaak achter dan mensen niet weten wat ze aan het doen zijn.” “Het wordt gewoonweg bij iedereen neergelegd, ook bij mensen die er geen verstand van hebben. HR-analytics heeft in de organisatie helemaal geen waarde of status, terwijl ik denk dat iedereen zou moeten vrezen dat de data niet klopt.”	“Op dit moment is er ook nog geen duidelijk HR-analist. Dit ligt verspreid over heel veel verschillende personen. Uiteindelijk moet dit wel een duidelijk persoon worden die al deze analyses maakt. Dat diegene daar expert in is en alle vragen kan gaan beantwoorden.” “Wel vind ik dat iedereen van M&O de analyses moet snappen, maar dat één persoon hier expert in is.”	“De analyse komen bij verschillende personen vandaan. Ik denk dat het belangrijk is dat er één duidelijk aanspreekpunt komt voor alle vragen die er zijn en dat iedereen ook weet dat ze bij die persoon terecht kunnen. Want als dit niet gebeurt, dan lopen we ook het risico dat als we afspraken maken over definities dat die weer teniet worden gedaan, omdat ieder het weer op zijn/haar eigen manier gaat doen.” “Ik denk wel dat wij daarvoor een ondersteunend systeem nodig hebben waar alle informatie inzit en waar het makkelijk uitgehaald kan worden. Dat dat nu nog handmatig moet daar moeten we echt vanaf.”
Volledigheid data	“Alleen de financiële data is echt compleet, daar zit de directie bovenop. Dit wordt ook gebruikt als stuurinformatie. De rest wordt eigenlijk vooral en nergens vandaan gehaald.” “M&O kan een hoop willen, maar daar is het eigenlijk het bij elkaar haken van lijstjes en deze zelf naast elkaar leggen en hier conclusies uithalen. Hierdoor is het erg subjectief en onbetrouwbaar, maar het wordt wel weggezet als de waarheid. Dit moet anders.” “We moeten eerst zorgen dat er duidelijke definities komen, zodat we weten of we de juiste informatie gebruiken en of iedereen dit hetzelfde	“Volledigheid van de data moeten nog heel veel stappen ingezet worden. Als ik nu iets vraag dat wordt er gezegd: kan niet, snappen we niet, kunnen we niet.” “Er worden nog Excelbestanden bijgehouden, omdat men het systeem niet snapt. Dit is natuurlijk heel foutgevoelig. Nu typen wij dingen over vanuit Unit4 Cura naar een Excelbestand, eigenlijk zouden we dit rechtstreeks uit het systeem moeten kunnen halen, dat zal zoveel minder werk opleveren.”	“Op het gebied van HR heb ik hier niet zoveel zicht op. De volledigheid hangt natuurlijk wel af van hoe de gegevens in een systeem of document worden ingevuld en of dit consequent gebeurt.”

	interpreteert. Hierna kunnen we verder gaan bouwen.” “In de analyses wordt alleen gebruik gemaakt van getallen.”	“Op dit moment, maar dat ligt ook aan de huidige omstandigheden, vind ik dat moeilijk. Nu worden er wel analyses per mail verzonden en deze worden opgeslagen op eigen laptops en computers. Dus dit vind ik een hele lastige, maar nogmaals dit ligt denk ik heel erg aan de huidige situatie.”	“In de analyses wordt alleen gebruik gemaakt van cijfermatige informatie, niet van namen of andere persoonsgegevens.”
Privacy			
Commitment & draagvlak	“De directie moet mensen aansporen en investeringen doen (goede systemen & tools en het aannemen en opleiden van mensen). Om dit te bewerkstelligen, moet de directie het gevoel krijgen dat zij stinkend rijk zijn op het gebied van data.” “Ik denk dat het heel belangrijk is dat wij met kleine stapjes gaan beginnen, zodat de organisatie eerst kan wennen aan het werken met HR-analytics. Wanneer dat wordt gedaan, komen er steeds meer vragen en gaan mensen steeds meer het belang inzien. Dan komt het besef dat de kennis en tools hebben om dit uit te voeren. Op dat moment kan in geïnvesteerd worden. Het is heel belangrijk dat we de BI-tool volledig gaan benutten. Hierdoor kunnen we al zoveel stappen gaan maken.” “Ik denk dat mensen wel zien dat het anders moet en kan, maar dat sociaal politieke overwegingen meespelen in besluitvorming, dit komt procesverbetering niet ten goede. Om dit op te lossen, zal de directie het voortouw moeten nemen en de eerste stap moeten zetten. voor mensen om elkaar daarop aan te spreken zonder zich schuldig te voelen.”	“Ik verbaas mij erover dat wij nog op dit niveau zitten van HR-analytics. Het lijkt mij dat het heel erg belangrijk is voor leidinggevend, HR en bijvoorbeeld een OR. Ik verbaas mij dat naar mijn idee de basis niet op orde is.” “Het verbaast mij en aan wie dat dan ligt weet ik niet. Het verbaast me dat ze er niet zijn en dat ze er niet zijn is één, maar dat ze dus ook niet belangrijk gevonden worden. Er zit helemaal geen structuur in en dit moet veranderd worden.” “Ik heb het idee dat HR-analytics niet iets is wat in de organisatie speelt. Ik denk dat de organisatie er meer prioriteit aan moet geven en het belang meer moet gaan inzien.” “Het inzien van de prioriteit is naar mijn mening echt de basis. Wij staan op dit moment zelf toen als bedrijf dat er wordt gezegd ik heb geen tijd of ik weet het niet. Er moet vanuit de bovenste laag van de organisatie worden gezegd, wij gaan hiermee aan de slag. Dan gaat het steeds meer doorspelen in de organisatie en dan gaan steeds meer mensen het belang ook inzien.”	“Ik denk dat daar bij management en directie wel commitment en draagvlak voor is en dat dat wel heel ondersteunend kan zijn. Het liefst nog voorzien van een goede analyse, ik denk dat dat werkelijk heel ondersteunend kan zijn. Maar, ik denk dat er misschien weerstanden zijn bij de mensen die daarmee moeten werken. Dat zij nog vraagtekens hebben over waarom dit nodig is.”

Stappenplan

Topic	R7	R8	R9
Algemeen	“Men heeft misschien wel de businessvraag, maar of deze echt goed achterhaald wordt dat is de vraag. De vertaling loopt al niet goed, waardoor ook het verzamelen van data niet goed loopt.” “Ook moet ervoor gewaakt worden dat niet alleen de positieve gegevens worden meegenomen, dit zorgt voor een subjectief beeld. Gegevens moeten een weerspiegeling zijn van de werkelijkheid, zodat we op basis daarvan kunnen gaan sturen.” “Data analyseren kunnen maar een paar mensen binnen de organisatie, maar je kan je afvragen of zij ervoor zorgen dat hun data valide is. De analyses worden altijd gedaan door één persoon, dus er is niet iemand die hier een controle op uitvoert.” “De cyclus wordt op dit moment niet goed doorlopen. Het wordt eigenlijk hapsnap doorlopen en een aantal van deze stappen komen we tegen in het proces, maar het goed doorlopen gebeurt niet.”	“Het stopt misschien al bij stap 1. De vragen worden niet goed verzameld, bijgehouden en uitgediept. Waardoor de vertaalslag niet wordt gemaakt en de data niet wordt verzameld. Nu begin ik telkens weer een beetje op nul, omdat ik niet weet wat er in het verleden is gevraagd en welke data daarbij is gebruikt. Bij elke vraag is het dus opnieuw uitzoeken wat er nodig is.” “Ik heb het idee dat deze hele cirkel erg ad hoc wordt doorlopen en dat er geen structuur inzit. Misschien is dit ook ontstaan door de historie, dat de moed in de schoenen is gezakt. Ik kan deze cirkel daarom nog niet doorlopen, omdat er nu op een ad hoc manier gewerkt wordt binnen de organisatie.” “Ik vind dat als je met data werkt, dat je ook moet snappen waarmee je werkt. Op dit moment neemt niemand verantwoording. In de toekomst vind ik dat één iemand aangesteld moet worden die verantwoordelijk is. Dat als je data nodig hebt, dat je weet dat je bij die persoon moet zijn. Maar, daarvoor zou er iemand opgeleid of aangenomen moeten worden.” “Ik denk dat het wel gewenst is dat wij deze cirkel structureel gaan doorlopen, wel zijn hier natuurlijk verschillende disciplines mee gemoeid. Deze disciplines moeten samenwerken om tot een duidelijke structuur te komen die continu wordt	“Ik denk dat stukje analyseren en vertalen moeilijk wordt. Wat zegt deze data nu echt en waar komt dit door. Dat stukje doen wij niet echt. Dat is nog echt een beetje giswerk, nattevingerwerk. Ik vind dat het hier een beetje stekt en dat vind ik jammer. Want ik denk dat hier zoveel nuttige en belangrijke informatie uit gehaald kan worden. Dit kan nog scherper.” “Het vertalen naar beleid is nog echt een uitdaging. Welke acties kunnen we nu op basis van de data en analyses nemen. Dat gebeurt nu nog niet.” “Ik denk dat we vooral nog veel kunnen winnen in het analyseren en vertalen van de data. Als we dat goed inzichtelijk hebben, kunnen we daarop ook anticiperen en acties op ondernemen. Dus echt die stap beter zetten, zodat we daar ook weer meer uit kunnen halen en meer mee kunnen doen. Dan wordt het ook makkelijker om die vervolgstappen echt te kunnen zetten. Wat daarbij kan helpen, is denk ik dat we veel meer onderzoek gaan naar verbanden en correlaties tussen de data die wij hebben. Hier kunnen we zoveel meer uithalen.”

	“Ik denk dat dit wel gewenst zou zijn, er moet eigenlijk een soort blueprint komen van hoe we het doen en dat iedereen zich daaraan houdt. Er moet gewoon een structuur in komen.”	gehandhaafd, zodat hier ook op teruggekeken kan worden en lering uit kan worden gehaald. “	
Invulling			
Topic	R7	R8	R9
Leveren van gewenste informatie	“Op dit moment is niet altijd duidelijk waarom bepaalde analyses gemaakt worden en wat deze opleveren. Analyses worden gemaakt, maar he is niet duidelijk of deze informatie daadwerkelijk iets zegt voor degene die het ontvangt. “ “Wat denk ik heel erg belangrijk is bij de invulling is dat de begrippen die gebruikt worden eerste gedefinieerd worden. Dit gebeurt nog niet op dit moment en dit zorgt ervoor dat analyses anders geïnterpreteerd kunnen worden. “ “Ook zeggen de analyses niks wanneer ze niet worden vergeleken met anderen bedrijven of gegevens van Raamwerk zelf. Om betekenisvolle analyses te krijgen, is het van belang dat er een benchmark plaatsvindt. “	“De vraag bij alle analyses is waarom wil de organisatie dit weten, wat levert het op, wat draagt het bij, wat doe je ermee. Want wij kunnen alles moeten aanleveren, maar het moet wel ergens voor zijn. Dat is mij niet duidelijk. “ Ik zou heel graag willen weten wat er nu mee gedaan wordt. Ik vind dat wij niet zomaar klakkeloos rapporten moeten aanleveren. Ik wil ook graag weten wat ermee gedaan wordt. Al is het alleen maar om ze mooier en efficiënter aan te kunnen leveren. “ “Er worden op dit moment Excelbestanden bijgehouden om vragen wel te kunnen beantwoorden. Ik vind dat als het systeem iets niet kan genereren, moet je eerst terug naar waarom wil je dit en wat doe je ermee doet. Anders hou je al die extra documenten in stand. Je moet op een gegeven moment ook nee kunnen zeggen. Het bedrijf heeft gekozen voor een systeem en het systeem kan bepaalde informatie niet leveren, dan houdt het op. “ “M&O moet continu in contact blijven met de vrager en continu blijven checken waarom wil je dit, wat doe je ermee, heb je hier genoeg aan, kan het beter/anders. “	“Ik denk dat we allereerst wel moeten gaan waken dat we niet te veel informatie willen hebben en dat er informatie gegeneerd wordt waar niemand iets aan heeft. Dat is dan onzinnig. Dit moet eerst bij de ontvanger uitgevraagd worden, voordat er allemaal informatie wordt verzameld en verspreid. Het moet ondersteunend zijn in de werkzaamheden van de ontvangers, zodat zij met behulp van de analyses betere beslissingen kunnen nemen. Het blijft natuurlijk wel altijd een menselijke beslissing, maar analyses kunnen daarin ondersteunen. “
Onmisbare en overbodige thema's & onderwerpen	“Ik denk dat de informatie die wij verzamelen al best wel volledig is. Alleen gebeurt die hap snap en niet gestructureerd, er zit totaal geen samenhang in. Hier moet verandering in komen. We moeten toe naar een duidelijke structuur. “ “Bij sommige informatie wordt uitgegaan van de resultaten en andere punten gaan wij uit van de bron. Dit moet duidelijk worden aangegeven, zodat iedereen weet waar we over praten. “	“Wat ik vind, is dat dit allemaal best wel oppervlakkig is, het gaat de diepte niet in. Ook worden er geen verbanden en correlaties gelegd. Voor sommige stakeholders is dit niet nodig, maar voor andere is dat van groot belang. Ieder heeft natuurlijk zijn/haar eigen reden om informatie te vragen. “ “Wat we daarnaast nog mee moeten nemen, zijn externe gegevens dit wordt naar mijn mening nu te weinig gedaan. Bijvoorbeeld gegevens over de arbeidsmarkt. Op basis van de ontwikkelingen van buitenaf kun je ook weer gaan sturen en acties ondernemen. “ “Wat van belang in bij de analyses die worden gemaakt, is dat de begrippen die worden gebruikt duidelijk gedefinieerd moeten worden. Nu kan iedereen het anders interpreteren. “	“De informatie die wij verzamelen, is goed. Alleen moeten we de verbanden en de correlaties gaan zien tussen de informatie. De cijfers moeten geduid worden, zodat ze betekenis krijgen. “ “Wat ik nog wel mis is een stukje informatie over de medewerkerstevredenheid. Hiervan mis de informatie over het jaar heen. Dit wordt nu een keer per 4 jaar gedaan in een MTO, maar dit vind ik te weinig. “ “Sommige informatie verzand een beetje, omdat het zo veel is. Het zou zo fijn zijn als wel heel snel wat kleinere informatie zouden kunnen verkrijgen, zodat, wij deze cijfers ook makkelijker kunnen koppelen aan elkaar. Dan krijgen de cijfers echt betekenis en dan kunnen wij hierop gaan sturen. “
Vormgeving			
Weergave	“Op dit moment worden de analyses te weinig visueel weergegeven. En als dit wel gebeurt, dan is dat eigenlijk aan degene die de analyses maakt. Als diegene dat kan dan doet hij/zij het, maar zo niet dan gebeurt het niet. Hier is geen duidelijk lijn in. “ “Op dit moment is de vormgeving van de analyses heel erg afhankelijk van wie de vraag stelt en van wie de vraag beantwoord. Wij moeten veel meer toe naar een eenduidige en gedragen aanpak. Een aanpak die bijvoorbeeld	“De analyses die ik heb gezien, waren rapporten met cijfers. Ik denk dat het wel gewenst is om een visuele weergave in bijvoorbeeld grafieken, diagrammen en cirkels te maken. “ “Het zou mooi zijn als elke stakeholder een dashboard krijgt met informatie die voor hem/voor van belang is, zodat alle belangrijke informatie in beeld is. Als ik hoor op welke manier de stakeholders de informatie nu ontvangen, denk ik niet dat dat heel veel zin heeft. “	“Normaal gesproken krijgen wij altijd een rapport met allemaal cijfers, maar laatst kregen wij bijvoorbeeld wel weer een grafiekje erbij. Ja, dat vind ik dan toch wel heel mooi. Wanneer de data visueel wordt weergegeven is in één oogopslag duidelijk hoe we ervoor staat en het leest best volt weg. “ “Het blijft natuurlijk dat iemand een stukje analyse erop moet maken, omdat niet iedereen weet hoe ze zoiets moeten lezen. Ook moeten de begrippen die gebruikt worden bij de analyses duidelijk gedefinieerd worden. Dat het duidelijk is

	landelijk gedragen wordt of in de zorgsector.” “Als de analyses visueel worden weergegeven is niet altijd duidelijk of dit nuttig en gewenst is. Er is niet duidelijk of dat de meest effectieve manier is om de gegevens te visualiseren. Het moet veel meer gaan aansluiten bij de wensen van diegene die de analyses ontvangen.”		wat er precies bedoeld wordt en wat er staat. “
Beschikbaarheid	“Tussen degene die de data levert en degene die de data ontvangt, zitten vaak heel veel stappen. Deze stappen zijn vaak onnodig en verontreinigen. Soms doen mensen niet eens iets met de data voordat hij/zij het doorstuurt, maar ontvangt het dan toch. In de gewenste situatie gaan analyses direct van de persoon die de analyses levert naar de ontvanger, zodat de ontvanger dit rechtstreeks ontvangt.”	“Ik heb geen idee in welke mate analyses beschikbaar zijn voor stakeholders. Ik zou zelf zeggen data de informatie makkelijk toegankelijk moet zijn op een centrale plek voor de verschillende stakeholders, maar ik weet niet of dit zo is.” “De informatie uit de analyses zouden ook onderdeel moeten worden van bijvoorbeeld een sociaal jaarverslag, zodat je ook kan zien dat het leeft en dat het daadwerkelijk iets oplevert. Dan gaat het ook meer leven onder M&O, als er duidelijk wordt wat de informatie oplevert en wat ermee gedaan wordt. Daar krijgen wij denk ook meer energie van.”	“De analyses die ik krijg/nodig heb, zijn één keer per kwartaal beschikbaar en ik denk dat dat ook wel prima is, maar dit hangt natuurlijk af van de behoefte van de stakeholders. Dit moet eerst geïnventariseerd worden. Dit kan per stakeholder namelijk verschillen. Het ligt er ook in voor welk doel de stakeholders de analyses ontvangen, is dat puur alleen voor inzicht of ook om daarop te sturen. Daar zit ook een verschil in, ieder heeft andere belangen bij het ontvangen van de analyses. “
Betekenisvol & begrijpelijk	“De analyses zijn wel altijd begrijpelijk, maar of ze betekenisvol zijn, is de vraag. Ze worden misschien wel als betekenisvol geacht en zodanig gebruikt, maar of dat terecht is, komt niet naar voren.” “Analyses worden pas betekenisvol als deze structureel en op een eenduidige manier worden geleverd. Op basis daarvan kunnen trends en ontwikkelingenesignaleerd worden.”	“Op de huidige manier waarop analyses nu worden weergegeven, is het niet betekenisvol.” “De analyses worden betekenisvol als er trends en ontwikkelingen duidelijk worden gemaakt, zodat de stakeholders kunnen zien hoe wij als organisatie ervoor staan. Dit zijn dingen die je als organisatie wil weten denk ik. Het gebeurt nu allemaal nog te algemeen en er worden geen diepgaande analyses gemaakt. Ook worden gegevens te weinig met elkaar vergeleken.”	“Wat betreft de inhoud van de analyses, ik vind dat dat nog wel wat scherper mag. Soms zijn de analyses niet altijd makkelijk te lezen, dan doe ik er zelf nog een slag overheen. Maar dat is voor mij echt wel een eis aan een analyse het moet goed leesbaar zijn voor de ontvangers en er moet duidelijk zijn wat er staat.”

14.10. Bijlage 10. Gemiddeld bruto maandsalaris per functie

Tabel 15. Aantal medewerkers per functie inclusief gemiddeld bruto maandsalaris en gemiddeld bruto uurloon

Overkoepelde functies			
Functie	Aantal	Gemiddeld bruto maandsalaris	Gemiddeld bruto uurloon
Directielid	4	€5.743,00 (Indeed, z.j. - a)	€33,13*
Afdelingshoofd	14	€3.900,00 (Indeed, z.j. -i)	€22,50*
Afdeling M&O			
Functie	Aantal	Gemiddeld bruto maandsalaris	Gemiddeld bruto uurloon
HR-analist	1	€3.094,00 (Indeed, z.j. -d)	€17,85*
Stagiair(e)	1	€387,00 (Indeed, z.j. -n)	€2,23*
Recruiter	1	€3.150,00 (Indeed, z.j. -c)	€18,17*
Hoofd M&O	1	€4.225,00 (Indeed, z.j. -f)	€24,38*
Planner	3	€2.944,00 (Indeed, z.j. -m)	€16,98*
Opleider	2	€3.223,00 (Indeed, z.j. -k)	€18,59*
M&O adviseur	2	€3.530,00 (Indeed, z.j. -l)	€20,37*
Medewerker Service Center M&O	5	€3.103,00 (Indeed, z.j. -h)	€17,90*
Ondersteunde functies			
Functie	Aantal	Gemiddeld bruto maandsalaris	Gemiddeld bruto uurloon
Applicatie beheerder	1	€3.269,00 (Indeed, z.j. -e)	€18,86*
Medewerkers afdeling P&C	3	€3.659,00 (Indeed, z.j. -j)	€21,11*
Medewerker afdeling Communicatie	2	€2.978,00 (Indeed, z.j. -b)	€17,18*
Medewerkers afdeling Kwaliteit	2	€2.541,00 (Indeed, z.j. -h)	€14,65*

***Berekening bruto uurloon: gemiddeld bruto maandsalaris x 12 maanden/ 52 weken/ 40 uur**

14.11. Bijlage 11. Uitgebreide kosten-batenanalyse

Tabel 16. Uitgebreide kosten-batenanalyse aanbeveling 1: Aanstellen HR analist

Aanbeveling	Eenmalige kosten	Jaarlijkse kosten	Baten
Aanstellen HR-analist	Kosten opstellen functieprofiel & vacaturetekst - Opstellen functieprofiel door recruiter (6 uur): €18,17 x 6 uur = €109,02 - Opstellen vacaturetekst door recruiter (2 uur): €18,17 x 2 uur = €36,34 <u>Extra kosten aantrekken HR-analist - extern</u> - Opstellen advertentie Facebook door recruiter en medewerker afdeling Communicatie (0.5 uur): €18,17 x 0.5 uur + €17,18 x 0.5 uur = €17,66 <i>Totaal extern: €163,02</i> <i>Totaal intern: €145,36</i> <i>Totaal beide: €163,02</i> Wervingskosten - Monitoren van reacties en uitnodigen en afwijzen van kandidaten door recruiter (3 uur): €18,17 x 3 uur = €54,51 <u>Extra kosten aantrekken HR-analist - extern</u> - Extern uitzetten van vacature door recruiter (1.5 uur): €18,17 x 1.5 uur = €27,26 - Bericht plaatsen op Facebook (gemiddelde kosten per maand): €300,00 (Radyus, 2013). <u>Extra kosten opleiden HR-analist - intern</u> - Intern uitzetten van vacature door recruiter (0,5 uur): €18,17 x 0,5 uur = €9,09 <i>Totaal extern: €381,77</i> <i>Totaal intern: €63,60</i> <i>Totaal beide: €390,86</i> Kosten voorbereiden, voeren en evalueren van sollicitatiegesprekken - Voorbereiding gesprekken door recruiter en hoofd M&O (1 uur per persoon): €18,17 x 1 uur + €24,38 x 1 uur = €42,55 - Voeren gesprekken door recruiter en hoofd M&O (4 uur per persoon): €18,17 x 4 uur + €24,38 x 4 uur = €170,20 - Evaluen gesprekken door recruiter en hoofd M&O (2 uur per persoon): €18,17 x 2 uur + €24,38 x 2 uur = €85,10 <i>Totaal: €297,85</i> Kosten voorbereiden en voeren arbeidsvoorwaardengesprek - Voorbereiding arbeidsvoorwaardengesprek door recruiter en hoofd M&O (1 uur per persoon): €18,17 x 1 uur + €24,38 x 1 uur = €42,55 - Voeren arbeidsvoorwaardengesprek door recruiter en hoofd M&O (1 uur per persoon): €18,17 x 1 uur + €24,38 x 1 uur = €42,55 <i>Totaal: €85,10</i> Kosten opleiding (alleen voor opleiden HR-analist – intern) Kosten deelname opleiding: €3.600,00 (Erasmus University Rotterdam, z.j.). Salariskosten deelname opleiding HR-analist (30 uur): €17,85 x 30 uur = €535,50 <i>Totaal: €4.135,50</i>	Jaarsalaris HR-analist €3.094,00 (Indeed, z.j. -d) (gemiddeld bruto jaarsalaris) x 12 maanden = €37.128,00	- Creëren van duidelijkheid - In huis halen van kennis en kunde - Hoger niveau HR-analytics - Meer toegevoegde waarde HR-analytics
Totaal aanbeveling 1	1. Kosten interne uitzetten + interne kandidaat: €4.727,41 3. Intern & extern uitzetten + interne kandidaat: €5.072,33	2. Kosten extern uitzetten + externe kandidaat: €927,74 4. Intern & extern uitzetten + externe kandidaat: €936,83	€37.128,00 Niet financiële baten

Tabel 17. Uitgebreide kosten-batenanalyse aanbeveling 2: Vervolgonderzoek werkwijze & inzet systemen en tools

Aanbeveling	Eenmalige kosten	Jaarlijkse kosten	Baten
Vervolgonderzoek werkwijze & inzet systemen en tools	Aankondigen van onderzoek - Opstellen en verzenden informatiemail en uitnodigingen door HR-analist (3 uur): €17,85 x 3 uur = €53,55 <i>Totaal: €53,55</i> Uitvragen van werkwijze bij medewerkers afdeling M&O - Opstellen vragenlijst door HR-analist en stagiair(e) (1.5 uur per persoon): €17,85 x 1.5 uur + €2,23 x 1.5 uur = €30,12 - Uitvragen van werkwijze door HR-analist en stagiair(e) (14 uur per persoon): €17,85 x 14 uur + €2,23 x 14 uur = €281,12 - Deelname aan onderzoek door planners, recruiter, hoofd M&O, M&O adviseurs, opleiders en medewerkers Service Center M&O (1 uur per persoon): - Planners: €16,98 x 1 uur x 3 personen = €50,94 - Recruiter: €18,17 x 1 uur x 1 persoon = €18,17 - Hoofd M&O: €24,38 x 1 uur x 1 persoon = €24,38 - M&O adviseurs: €20,37 x 1 uur x 2 personen = €40,74 - Opleiders: €18,59 x 1 uur x 2 personen = €37,18 - Medewerkers Service Center: €17,90 x 1 uur x 5 personen = €89,50 <i>Totaal: €572,15</i> Uitvragen van mogelijkheden bij interne (eventueel externe experts) - Opstellen vragenlijst door HR-analist en stagiair(e) (1.5 uur per persoon): €17,85 x 1.5 uur + €2,23 x 1.5 uur = €30,12 - Uitvragen van mogelijkheden door HR-analist en stagiair(e) (2 uur per persoon): €17,85 x 2 uur + €2,23 x 2 uur = €40,16 - Deelname aan onderzoek door applicatiebeheerder en één medewerker van de afdeling P&C (1 uur per persoon): - Medewerker afdeling P&C: €21,11 x 1 uur x 1 persoon = €21,11 - Applicatiebeheerder: €18,86 x 1 uur x 1 persoon = €18,86 <i>Totaal: €110,25</i> Het opstellen en versturen van een verbeterplan - Verwerken van resultaten door HR-analist en stagiair(e) (16 uur per persoon): €17,85 x 16 uur + €2,23 x 16 uur = €321,28 - Opstellen van een verbeterplan door HR-analist en stagiair(e) (10 uur per persoon): €17,85 x 10 uur + €2,23 x 10 uur = €200,80 - Versturen van het verbeterplan door HR-analist (1 uur): €17,85 x 1 uur = €17,85 - Geven van feedback op verbeterplan door medewerkers afdeling M&O en interne experts (1.5 uur per persoon): - Medewerker afdeling P&C: €21,11 x 1.5 uur x 1 persoon = €31,67 - Applicatiebeheerder: €18,86 x 1.5 uur x 1 persoon = €28,29 - Planners: €16,98 x 1.5 uur x 3 personen = €76,41 - Recruiter: €18,17 x 1.5 uur x 1 persoon = €27,26 - Hoofd M&O: €24,38 x 1.5 uur x 1 persoon = €36,57 - M&O adviseurs: €20,37 x 1.5 uur x 2 personen = €61,11 - Opleiders: €18,59 x 1.5 uur x 2 personen = €55,77 - Medewerkers Service Center: €17,90 x 1.5 uur x 5 personen = €134,2 - Verwerken van feedback op verbeterplan door HR-analist en stagiair(e) (3 uur per persoon): €17,85 x 3 uur + €2,23 x 3 uur = €60,24 <i>Totaal: €1051,45</i>	N.v.t.	- Duidelijkheid - Sterke fundering voor beleid - Minder foutgevoeligheid - Meer efficiëntie - Hogere betrokkenheid - Hoger niveau HR-analytics - Meer toegevoegde waarde HR-analytics
Totaal aanbeveling 2	€1.787,40	N.v.t.	Niet financiële baten

Tabel 18. Uitgebreide kosten-batenanalyse aanbeveling 3: Inventariseren wensen en behoeften & in contact blijven met de vrager

Aanbeveling	Eenmalige kosten	Jaarlijkse kosten	Baten
Inventariseren wensen en behoeften & in contact blijven met de vrager	Aankondigen van onderzoek Opstellen en verzenden informatiemail en uitnodigingen door HR-analist (3 uur): €17,85 x 3 uur = €53,55 <i>Totaal: €53,55</i>	Introduceren 'theegesprekken' - Versturen van uitnodigingen door HR-analist (1 uur per maand): €17,85 x 1 uur x 12 maanden = €214,20 - Voeren van 'theegesprekken' door HR-analist (9 uur per maand): €17,85 x 9 uur x 12 maanden = €1.927,80 - Voeren van 'theegesprekken' door medewerkers afdeling M&O, directie, afdelingshoofden, medewerkers afdeling Communicatie, medewerkers afdeling P&C, applicatiebeheerder en medewerkers afdeling Kwaliteit (0.25 uur per persoon per maand): - Planners: €16,98 x 0.25 uur x 3 personen x 12 maanden = €152,82 - Recruiter: €18,17 x 0.25 uur x 1 persoon x 12 maanden = €54,51 - Hoofd M&O: €24,38 x 0.25 uur x 1 persoon x 12 maanden = €73,14 - M&O adviseurs: €20,37 x 0.25 uur x 2 personen x 12 maanden = €122,22 - Opleiders: €18,59 x 0.25 uur x 2 personen x 12 maanden = €111,54 - Medewerkers Service Center: €17,90 x 0.25 uur x 5 personen x 12 maanden = €268,50 - Directie: €33,13 x 0.25 uur x 4 personen x 12 maanden = €397,56 - Afdelingshoofden: €22,50 x 0.25 uur x 14 personen x 12 maanden = €945,00 - Medewerkers afdeling Communicatie: €17,18 x 0.25 uur x 2 personen x 12 maanden = €103,08 - Medewerkers afdeling Kwaliteit: €14,65 x 0.25 x 2 personen x 12 maanden = €87,90 - Medewerkers afdeling P&C: €21,11 x 0.25 uur x 3 personen x 12 maanden = €189,99 - Applicatiebeheerder: €18,86 x 0.25 uur x 1 persoon x 12 maanden = €56,58 - Verwerken resultanten 'theegesprekken' door HR-analist (3 uur per maand): €17,85 x 3 uur x 12 maanden = €642,60 <i>Totaal: €5.347,44</i>	- Duidelijkheid - Sterke fundering voor beleid - Meer betrokkenheid - Meer toegevoegde waarde HR-analytics
	Uitvragen wensen en behoeften - Opstellen vragenlijst door HR-analist en stagiair(e) (1.5 uur per persoon): €17,85 x 1.5 uur + €2,23 x 1.5 uur = €30,12 - Uitvragen wensen en behoeften HR-analist en stagiair(e) (18 uur per persoon): €17,85 x 18 uur + €2,23 x 18 uur = €361,44 - Deelname aan onderzoek door medewerkers afdeling M&O, directie, afdelingshoofden, medewerkers afdeling Communicatie en medewerkers afdeling Kwaliteit (0.5 uur per persoon): - Planners: €16,98 x 0.5 uur x 3 personen = €25,47 - Recruiter: €18,17 x 0.5 uur x 1 persoon = €9,09 - Hoofd M&O: €24,38 x 0.5 uur x 1 persoon = €12,19 - M&O adviseurs: €20,37 x 1.5 uur x 2 personen = €61,11 - Opleiders: €18,59 x 0.5 uur x 2 personen = €55,77 - Medewerkers Service Center: €17,90 x 0.5 uur x 5 personen = €134,25 - Directie: €33,13 x 1.5 uur x 4 personen = €198,78 - Afdelingshoofden: €22,50 x 1.5 uur x 14 personen = €472,50 - Medewerkers afdeling Communicatie: €17,18 x 1.5 uur x 2 personen = €51,54 - Medewerkers afdeling Kwaliteit: €14,65 x 1.5 uur x 2 personen = €43,95 <i>Totaal: €777,61</i>		
	Het opstellen en versturen van een verbeterplan - Verwerken van resultaten door HR-analist en stagiair(e) (18 uur per persoon): €17,85 x 18 uur + €2,23 x 18 uur = €361,44 - Opstellen van een verbeterplan door HR-analist en stagiair(e) (10 uur per persoon): €17,85 x 10 uur + €2,23 x 10 uur = €200,80 - Versturen van het verbeterplan door HR-analist (1 uur): €17,85 x 1 uur = €17,85 - Geven van feedback op verbeterplan door medewerkers afdeling M&O, directie, afdelingshoofden, medewerkers afdeling Communicatie en medewerkers afdeling Kwaliteit (1.5 uur per persoon): - Planners: €16,98 x 1.5 uur x 3 personen = €76,41 - Recruiter: €18,17 x 1.5 uur x 1 persoon = €27,26 - Hoofd M&O: €24,38 x 1.5 uur x 1 persoon = €36,57 - M&O adviseurs: €20,37 x 1.5 uur x 2 personen = €61,11 - Opleiders: €18,59 x 1.5 uur x 2 personen = €55,77 - Medewerkers Service Center: €17,90 x 1.5 uur x 5 personen = €134,25 - Directie: €33,13 x 1.5 uur x 4 personen = €198,78 - Afdelingshoofden: €22,50 x 1.5 uur x 14 personen = €472,50 - Medewerkers afdeling Communicatie: €17,18 x 1.5 uur x 2 personen = €51,54 - Medewerkers afdeling Kwaliteit: €14,65 x 1.5 uur x 2 personen = €43,95 - Verwerken van feedback op verbeterplan door HR-analist en stagiair(e) (3 uur per persoon): €17,85 x 3 uur + €2,23 x 3 uur = €60,24 <i>Totaal: €1.799,47</i>		
Totaal aanbeveling 3	€2.684,18	€5.347,44	Niet financiële baten

Tabel 19. Uitgebreide kosten-batenanalyse aanbeveling 4: Opstellen beleid

Aanbeveling	Eenmalige kosten	Jaarlijkse kosten	Baten
Opstellen van beleid	Aankondigen opstellen van beleid Opstellen en verzenden informatiemail door HR-analist (1.5 uur): €17,85 x 1.5 uur = €26,78 <i>Totaal: €26,78</i>	Evalueren van beleid met behulp van ‘theegesprekken’ Totale kosten introduceren ‘theegesprekken’ (zie aanbeveling 3): €5.347,44 <i>Totaal: €5.347,44</i>	- Creëren van duidelijkheid en eenduidigheid - Meer betrokkenheid - Verkrijgen van structuur - Continuïteit - Hoger niveau HR-analytics - Meer toegevoegde waarde HR-analytics
	Verzamelen van informatie met behulp van onderzoeken - Totale kosten onderzoek werkwijze & inzet systemen en tools (zie aanbeveling 2): €1.787,40 - Totale kosten onderzoek wensen en behoeften (zie aanbeveling 3): €2.684,18 <i>Totaal: €4.471,58</i>		
	Het organiseren van brainstormsessies - Opstellen en versturen van uitnodigingen door HR-analist (1.5 uur): €17,85 x 1.5 uur = €26,78 - Opstellen draaiboek brainstormsessies door HR-analist en stagiair(e) (3 uur per persoon): €17,85 x 3 uur + €2,23 x 3 uur = €60,24 - Begeleiden van vijf brainstormsessies door HR-analist en stagiair(e) (5 uur per persoon): €17,85 x 5 uur + €2,23 x 5 uur = €100,04 - Deelnemen aan één van de vijf brainstormsessies door medewerkers afdeling M&O, directie, afdelingshoofden, medewerkers afdeling Communicatie, medewerkers afdeling Kwaliteit, medewerkers afdeling P&C en applicatiebeheerder (1 uur per persoon): - Planners: €16,98 x 1 uur x 3 personen = €50,94 - Recruiter: €18,17 x 1 uur x 1 persoon = €18,17 - Hoofd M&O: €24,38 x 1 uur x 1 persoon = €24,38 - M&O adviseurs: €20,37 x 1 uur x 2 personen = €40,74 - Opleiders: €18,59 x 1 uur x 2 personen = €37,18 - Medewerkers Service Center: €17,90 x 1 uur x 5 personen = €89,50 - Medewerkers afdeling P&C: €21,11 x 1 uur x 3 personen = €63,33 - Applicatiebeheerder: €18,86 x 1 uur x 1 persoon = €18,86 - Directie: €33,13 x 1 uur x 4 personen = €132,52 - Afdelingshoofden: €22,50 x 1 uur x 14 personen = €315,00 - Medewerkers afdeling Communicatie: €17,18 x 1 uur x 2 personen = €34,36 - Medewerkers afdeling Kwaliteit: €14,65 x 1 uur x 2 personen = €29,30 <i>Totaal: €1.041,34</i>		
	Schrijven van beleidsstuk - Verwerken van resultaten door HR-analist en stagiair(e) (10 uur per persoon): €17,85 x 10 uur + €2,23 x 10 uur = €200,80 - Opstellen beleidsstuk door HR-analist en stagiair(e) (20 uur per persoon): €17,85 x 20 uur + €2,23 x 20 uur = €401,60 - Versturen beleidsstuk door HR-analist (1 uur): €17,85 x 1 uur = €17,85 - Geven van feedback op verbeterplan door medewerkers afdeling M&O, directie, afdelingshoofden, medewerkers afdeling Communicatie, medewerkers afdeling P&C, applicatiebeheerder en medewerkers afdeling Kwaliteit (1.5 uur per persoon): - Planners: €16,98 x 1.5 uur x 3 personen = €76,41 - Recruiter: €18,17 x 1.5 uur x 1 persoon = €27,26 - Hoofd M&O: €24,38 x 1.5 uur x 1 persoon = €36,57 - M&O adviseurs: €20,37 x 1.5 uur x 2 personen = €61,11 - Opleiders: €18,59 x 1.5 uur x 2 personen = €55,77 - Medewerkers Service Center: €17,90 x 1.5 uur x 5 personen = €134,25 - Directie: €33,13 x 1.5 uur x 4 personen = €198,78 - Afdelingshoofden: €22,50 x 1.5 uur x 14 personen = €472,50 - Medewerkers afdeling Communicatie: €17,18 x 1.5 uur x 2 personen = €51,54		

	➤ Medewerkers afdeling Kwaliteit: €14,65 x 1.5 uur x 2 personen = €43,95 ➤ Medewerkers afdeling P&C: €21,11 x 1.5 uur x 3 personen = €95,00 ➤ Applicatiebeheerder: €18,86 x 1.5 uur x 1 persoon = €28,29 • Verwerken van feedback op verbeterplan door HR-analist en stagiair(e) (6 uur per persoon): €17,85 x 6 uur + €2,23 x 6 uur = €120,48 <i>Totaal: €2.022,16</i>				
	Evalueren van beleid met behulp van ‘theegesprekken’ • Totale kosten introduceren ‘theegesprekken’: €53,55 <i>Totaal: €53,55</i>				
Totaal aanbeveling 4	1. Kosten inclusief kosten eerder beschreven aanbevelingen: €7.615,41	2. Kosten exclusief eerder beschreven aanbevelingen: €3.090,28	1. Kosten inclusief kosten eerder beschreven aanbevelingen: €5.347,44	2. Kosten exclusief eerder beschreven aanbevelingen: €0,00	Niet financiële baten

Tabel 20. Uitgebreide kosten-batenanalyse aanbeveling 5: Trainingen voor medewerkers van de afdeling M&O

Aanbeveling	Eenmalige kosten	Jaarlijkse kosten	Baten
Trainingen voor medewerkers afdeling M&O	Benaderen en afspraken maken interne experts - Opstellen en verzenden informatiemail door HR-analist (1.5 uur): €17,85 x 1.5 uur = €26,78 - Afspraken inplannen, voorbereiden en bijwonen door HR-analist (3 uur): €17,85 x 3 uur = €53,55 - Afspraak bijwonen door applicatiebeheerder en medewerker afdeling P&C (1 uur per persoon): - Medewerker afdeling P&C: €21,11 x 1 uur x 1 persoon = €21,11 - Applicatiebeheerder: €18,86 x 1 uur x 1 persoon= €18,86 - Opstellen plan van aanpak tijdens gezamenlijke afspraak door HR-analist, medewerker afdeling P&C en applicatiebeheerder (2 uur per persoon): - Medewerker afdeling P&C: €21,11 x 2 uur x 1 persoon = €42,22 - Applicatiebeheerder: €18,86 x 2 uur x 1 persoon= €37,72 - HR-analist: €17,85 x 2 uur x 1 persoon = €35,70 Totaal: €235,94	Organiseren trainingen - Gezamenlijk bepalen hoofdthema's en onderwerpen door HR-analist, medewerker afdeling P&C en applicatiebeheerder (2 uur per persoon per jaar): - Medewerker afdeling P&C: €21,11 x 1 uur x 1 persoon = €42,22 - Applicatiebeheerder: €18,86 x 1 uur x 1 persoon= €37,72 - HR-analist: €17,85 x 2 uur x 1 persoon = €35,70 - Verder uitwerken eigen thema's en onderwerpen voor de training (6 uur per persoon per jaar): - Medewerker afdeling P&C: €21,11 x 6 uur x 1 persoon = €126,66 - Applicatiebeheerder: €18,86 x 6 uur x 1 persoon= €113,16 - HR-analist: €17,85 x 6 uur x 1 persoon = €107,10 - Samenvoegen trainingsprogramma door HR-analist (1.5 uur per jaar): €17,85 x 1.5 uur = €26,78 - Opstellen en versturen van uitnodigingen voor de trainingen door HR-analist (1.5 uur per jaar) €17,85 x 1.5 uur = €26,78 Totaal: €516,12	- Kennisniveau gaat omhoog - Hoger niveau HR-analytics - Meer toegevoegde waarde HR-analytics
	Aankondigen van komst trainingen Opstellen en verzenden informatiemail naar afdeling M&O door HR-analist (1.5 uur): €17,85 x 1.5 uur = €26,78 Totaal: €26,78	Uitvoeren training - Gegeven van de training aan drie groepen door HR-analist, medewerker afdeling P&C en applicatiebeheerder (12 uur per persoon per jaar): - Medewerker afdeling P&C: €21,11 x 12 uur x 1 persoon = €253,32 - Applicatiebeheerder: €18,86 x 12 uur x 1 persoon= €226,32 - HR-analist: €17,85 x 12 uur x 1 persoon = €214,20 - Bijwonen van de training door medewerkers afdeling M&O (4 uur per persoon per jaar): - Planners: €16,98 x 4 uur x 3 personen = €203,76 - Recruiter: €18,17 x 4 uur x 1 persoon = €72,68 - Hoofd M&O: €24,38 x 4 uur x 1 persoon = €97,52 - M&O adviseurs: €20,37 x 4 uur x 2 personen = €162,96 - Opleiders: €18,59 x 4 uur x 2 personen = €148,72 - Medewerkers Service Center: €17,90 x 4 uur x 5 personen = €358,00 Totaal: €1.737,48	
	Evalueren trainingen met behulp van ‘theegesprekken’ Totale kosten introduceren ‘theegesprekken’ (zie aanbeveling 3): €53,55 Totaal: €53,55		

			Evaluëren trainingen met behulp van 'theegesprekken' na training (gebaseerd op aanbeveling 3) • Versturen van uitnodigingen door HR-analist (0.25 uur): €17,85 x 0.25 uur = €4,46 • Voeren van 'theegesprekken' door HR-analist" (3.5 uur): €17,85 x 3.5 uur = €62,48 • Voeren van 'theegesprekken' door medewerkers afdeling M&O (0.25 uur per persoon): ➤ Planners: €16,98 x 0.25 uur x 3 personen = €12,74 ➤ Recruiter: €18,17 x 0.25 uur x 1 persoon = €4,54 ➤ Hoofd M&O: €24,38 x 0.25 uur x 1 persoon = €6,10 ➤ M&O adviseurs: €20,37 x 0.25 uur x 2 personen = €10,19 ➤ Opleiders: €18,59 x 0.25 uur x 2 personen = €9,30 ➤ Medewerkers Service Center: €17,90 x 0.25 uur x 5 personen = €22,38 • Verwerken resultanten 'theegesprekken' door HR-analist (1 uur): €17,85 x 1 uur x = €17,85 <i>Totaal: €150,04</i>		
Totaal aanbeveling 5	1. Kosten inclusief kosten eerder beschreven aanbevelingen: €316,27	2. Kosten exclusief eerder beschreven aanbevelingen: €262,72	1. Kosten inclusief kosten eerder beschreven aanbevelingen: €2.403,64	2. Kosten exclusief eerder beschreven aanbevelingen: €2.253,36	Niet financiële baten

Tabel 21. Uitgebreide kosten-batenanalyse aanbeveling 6: Creëren draagvlak en commitment

Aanbeveling	Eenmalige kosten	Jaarlijkse kosten	Baten
Creëren van draagvlak en commitment	Presentatie van adviezen - Opstellen en versturen van uitnodigingen door onderzoeker/stagiaire (1.5 uur): €2,23 x 1.5 uur = €3,35 - Voorbereiden presentatie door onderzoeker/stagiaire (2 uur): €2,23 x 2 uur = €4,46 - Geven presentatie door onderzoeker/stagiaire (1 uur): €2,23 x 1 uur = €2,23 - Bijwonen van presentatie door planners, recruiter, hoofd M&O, M&O adviseurs, opleiders en, directie medewerkers Service Center M&O (1 uur per persoon): - Planners: €16,98 x 1 uur x 3 personen = €50,94 - Recruiter: €18,17 x 1 uur x 1 persoon = €18,17 - Hoofd M&O: €24,38 x 1 uur x 1 persoon = €24,38 - M&O adviseurs: €20,37 x 1 uur x 2 personen = €40,74 - Opleiders: €18,59 x 1 uur x 2 personen = €37,18 - Medewerkers Service Center: €17,90 x 1 uur x 5 personen = €89,50 - Directie: €33,13 x 1 uur x 4 personen = €132,52 <i>Totaal: €403,47</i>	Introduceren maandelijks update - Schrijven en versturen maandelijks update door HR-analist (2 uur per maand): €17,85 x 2 uur x 12 maanden = €428,84 - Lezen van maandelijks updates door medewerkers afdeling M&O, directie, afdelingshoofden, medewerkers afdeling Communicatie, medewerkers afdeling P&C, applicatiebeheerder en medewerkers afdeling. Kwaliteit (0.25 uur per persoon per maand): - Planners: €16,98 x 0.25 uur x 3 personen x 12 maanden = €152,82 - Recruiter: €18,17 x 0.25 uur x 1 persoon x 12 maanden = €54,51 - Hoofd M&O: €24,38 x 0.25 uur x 1 persoon x 12 maanden = €73,14 - M&O adviseurs: €20,37 x 0.25 uur x 2 personen x 12 maanden = €122,22 - Opleiders: €18,59 x 0.25 uur x 2 personen x 12 maanden = €111,54 - Medewerkers Service Center: €17,90 x 0.25 uur x 5 personen x 12 maanden = €268,50 - Directie: €33,13 x 0.25 uur x 4 personen x 12 maanden = €397,56 - Afdelingshoofden: €22,50 x 0.25 uur x 14 personen x 12 maanden = €945,00 - Medewerkers afdeling Communicatie: €17,18 x 0.25 uur x 2 personen x 12 maanden = €103,08 - Medewerkers afdeling Kwaliteit: €14,65 x 0.25 x 2 personen x 12 maanden = €87,90 - Medewerkers afdeling P&C: €21,11 x 0.25 uur x 3 personen x 12 maanden = €189,99 - Applicatiebeheerder: €18,86 x 0.25 uur x 1 persoon x 12 maanden = €56,58 <i>Totaal: €2.991,68</i>	- Creëren van meer draagvlak een commitment voor HR-analytics - Meer betrokkenheid
	Sturen van onderzoeksrapport - Opstellen en verzenden informatiemail door onderzoeker/stagiaire (1.5 uur): €2,23 x 1.5 uur = €3,35 - Lezen onderzoeksrapport door medewerkers afdeling M&O, directie, afdelingshoofden, medewerkers afdeling Communicatie, medewerkers afdeling P&C, applicatiebeheerder en medewerkers afdeling. Kwaliteit (3 uur per persoon): - Planners: €16,98 x 3 uur x 3 personen = €152,82 - Recruiter: €18,17 x 3 uur x 1 persoon = €54,51 - Hoofd M&O: €24,38 x 3 uur x 1 persoon = €73,14 - M&O adviseurs: €20,37 x 3 uur x 2 personen = €122,22 - Opleiders: €18,59 x 3 uur x 2 personen = €111,54 - Medewerkers Service Center: €17,90 x 3 uur x 5 personen = €268,50 - Directie: €33,13 x 3 uur x 4 personen = €397,56	Introduceren 'theegesprekken' Totale kosten introduceren 'theegesprekken' (zie aanbeveling 3): €5.347,44 <i>Totaal: €5.347,44</i>	

	➤ Afdelingshoofden: €22,50 x 3 uur x 14 personen = €945,00 ➤ Medewerkers afdeling Communicatie: €17,18 x 3 uur x 2 personen = €103,80 ➤ Medewerkers afdeling Kwaliteit: €14,65 x 3 uur x 2 personen = €87,90 ➤ Medewerkers afdeling P&C: €21,11 x 3 uur x 3 personen = €189,99 ➤ Applicatiebeheerder: €18,86 x 3 uur x 1 persoon = €56,58 <i>Totaal: €2.566,81</i>				
	Spreker succesverhaal HR-analytics • Uitnodiging opstellen en versturen naar externe HR-analisten door onderzoeker/stagiaire (1.5 uur): €2,23 x 1.5 uur = €3,35 • Uitnodiging opstellen en versturen voor aanwezigheid bij presentatie door onderzoeker/stagiaire (1.5 uur): €2,23 x 1.5 uur = €3,35 • Bijwonen van presentatie door onderzoeker/stagiaire, medewerkers afdeling M&O, directie, afdelingshoofden, medewerkers afdeling Communicatie, medewerkers afdeling P&C, applicatiebeheerder en medewerkers afdeling. Kwaliteit (1.5 per persoon): ➤ Planners: €16,98 x 1.5 uur x 3 personen = €76,41 ➤ Recruiter: €18,17 x 1.5 uur x 1 persoon = €27,26 ➤ Hoofd M&O: €24,38 x 1.5 uur x 1 persoon = €36,57 ➤ M&O adviseurs: €20,37 x 1.5 uur x 2 personen = €61,11 ➤ Opleiders: €18,59 x 1.5 uur x 2 personen = €55,77 ➤ Medewerkers Service Center: €17,90 x 1.5 uur x 5 personen = €134,25 ➤ Directie: €33,13 x 1.5 uur x 4 personen = €198,78 ➤ Afdelingshoofden: €22,50 x 1.5 uur x 14 personen = €472,50 ➤ Medewerkers afdeling Communicatie: €17,18 x 1.5 uur x 2 personen = €51,54 ➤ Medewerkers afdeling Kwaliteit: €14,65 x 1.5 uur x 2 personen = €43,95 ➤ Medewerkers afdeling P&C: €21,11 x 1.5 uur x 3 personen = €95,00 ➤ Applicatiebeheerder: €18,86 x 1.5 uur x 1 persoon = €28,29 ➤ Stagiair(e): €2,23 x 1.5 uur x 1 persoon = €3,35 <i>Totaal: €1.291,48</i>				
	Introduceren maandelijks update • Opstellen format maandelijks updates en opstellen en verzenden informatiemail door HR-analist (3 uur): €17,85 x 3 uur = €53,55 <i>Totaal: €53,55</i>				
	Brainstormsessies Totale kosten organiseren brainstormsessies (zie aanbeveling 2): €1.041,34 <i>Totaal: €1.041,34</i>				
	“Introduceren ‘theegesprekken’ • Totale kosten introduceren ‘theegesprekken’ (zie aanbeveling 3): €53,55 <i>Totaal: €53,55</i>				
Totaal aanbeveling 6	1. Kosten inclusief kosten eerder beschreven aanbevelingen: €5.410,20	2. Kosten exclusief eerder beschreven aanbevelingen: €4.315,31	1. Kosten inclusief kosten eerder beschreven aanbevelingen: €8.339,12	2. Kosten exclusief eerder beschreven aanbevelingen: €2.991,68	Niet financiële baten