

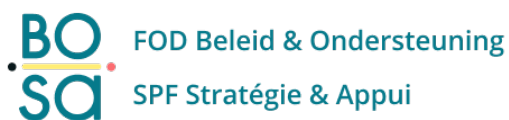
HR-Analytics Maturity scan

Een onderzoek van HRPublic



hr public
Sharing Knowledge and Experience

Met dank aan



INHOUD

HR-Analytics Maturity Scan 2023

© HRPublic

Alle rechten voorbehouden.

Geschreven door:

Tom Baele (HRPublic)

ism. Prof. Dr. Timothy Desmet (Sapience - Spin-off VUB)

HR-analytics maturity scan

Inleiding 4

Waarom dit onderzoek? 6

HR-analytics: waarover gaat het? 7

Waar staan we met de overheid? 9

Onderzoeksaanpak

Methodiek 10

Concrete onderzoeksdoelstellingen: 10

Interviewgids & geïnterviewden 10

Bevraagde Organisaties 11

HR-analytics: een theoretisch kader. 12

Inzichten

Strategie en visie 13

Technologie en data

Waarde voor de organisatie 29

Team en Tools 39

Ethiek en cultuur 49

Conclusies 55

Inleiding

HRPublic voerde een “HR-Analytics Maturity scan” uit bij overheden.

Het doel van het onderzoek was om een inzicht te krijgen waar we vandaag staan met HR-analytics en om te inspireren.

In samenwerking met Prof. Dr. Timothy Desmet (Sapience-Spin-off VUB) en FOD Bosa, VDAB en Actiris in ons wetenschappelijk comité bevroegen we de afgelopen maanden een 50-tal directieleden en specialisten rond het thema uit 20 overheidsorganisaties.

Uit de boeiende interviews kunnen een aantal duidelijke trends worden waargenomen en tips worden afgeleid die de organisatie verbeteren. Ook kwamen een aantal interessante use-cases naar boven.

20 Overheidsorganisaties

50 Geïnterviewden

Waarom dit onderzoek?

“Evidence based policy” wint snel aan waarde. Beleidskeuzes gebaseerd op correcte data, gesteund door wetenschappelijke inzichten kunnen alleen maar sterker zijn.

De Europese Commissie kwam tijdens de Covid-periode tot het inzicht dat hun beslissingen dankzij “evidence based policy” sneller en correcter kunnen worden genomen. Ook Minister Petra De Sutter is voorstander van “evidence based policy”. Haar beleidsnota is dan ook helder: “Om in dit alles verstandige beleidskeuzes te kunnen maken, zullen we ons steeds baseren op wetenschappelijke inzichten en data en dus de principes van ‘evidence based policy’ hanteren. Op alle niveaus inzake boekhouding en begroting en anderzijds inzake de

ruime HR-omgeving beter beschikbaar maken, ook als open data voor zover het gegevens betreft die niet van persoonlijke aard zijn.”

Dit is een belangrijke hefboom voor een betere beleidsvoorbereiding (evidence based policy making) en zorgt voor meer transparantie van de overheid ten opzichte van de burgers. Zowel federale, regionale en lokale overheden volgen de mogelijkheden met argusogen.

HR-analytics: waarover gaat het?

HR-analytics – ook wel People-analytics genoemd – is het verzamelen en analyseren van allerhande HR-gegevens met de bedoeling om de HR-beslissingen binnen de organisatie te verbeteren.

Deze HR-gegevens – en de beslissingen gebaseerd op de analyses ervan – kunnen betrekking hebben op vrijwel alle aspecten van het HR-beleid.

Zo kan de volledige employee journey worden opgevolgd. Er kunnen gegevens worden verzameld rond:

- rekrutering
- selectie en aanwerving
- onboarding van nieuwe medewerkers

- volgen en organiseren van trainingen en opleidingen
- werknemerstevredenheid of -loyauteit
- burn-out, absentisme / presenteïsme
- het doorgroeien binnen de organisatie
- gegevens over het exitgesprek zijn ter beschikking.

Binnen elk van deze topics zitten de meeste organisaties op een bom aan data - alleen worden deze dikwijls niet gebruikt om diverse redenen waarop we later ingaan.

We laten ook steeds meer digitale sporen na. Ook uw werknemers dus en de mogelijkheden voor big data groeien snel - uiteraard met alle respect voor GDPR.

Door technologie komt ook standaardisering en beschikken organisaties over grotere aantallen bruikbare en vergelijkbare HR-data. De opportuniteiten voor HR-analytics worden steeds duidelijker. Op verschillende HR niveaus worden toepassingen duidelijk. Zowel voor de beslissers bovenaan de organisatie als voor de leidinggevende van een team. Er wordt gezocht naar toepasbare combinaties van realtime data en toepasbare analyse.

HR-analytics: enkel wanneer het nut heeft

We hebben intussen veel HR-data ter beschikking en dan wordt het verleidelijk om deze te gebruiken: "We hebben meer data dus zullen we deze gebruiken."

HR-data heeft echter enkel nut als ze onze HR-beslissingen verbeteren en antwoord bieden op concrete vragen die onze HR-doelen dienen.

Waarom zijn HR-beslissingen vandaag niet altijd optimaal? We raken 3 punten aan: buikgevoel; managementboeken en personeelsbevragingen.

Ten eerste gaan we meestal uit van onze opgebouwde ervaring en expertise die groeit tot een buikgevoel. Laat daar nu net de wetenschap aantonen dat we ons dikwijls om de tuin laten leiden. Een voorbeeld: quasi alle aanwervingsprocedures starten met een kennismakingsgesprek. Wetenschappelijke analyses tonen echter dat we daardoor net de verkeerde profielen aanwerven - ook stimuleert het de diversiteit van onze organisaties niet.

Ten tweede houden we van goed verkochte managementboeken en hun bijhorende theorieën. Helaas hebben ze dikwijls geen wetenschappelijke grond. Ze geven echter wel een goed gevoel of maken iets bespreekbaar. Maar dat geeft natuurlijk weinig garanties. Zo is de meest gehanteerde persoonlijkheidstest MBTI gekend voor zijn onbetrouwbaarheid en ontbreekt voorspellende kracht.

Het sterke geloof in personeelsbevragingen brengt ons bij het **derde punt**.

Deze worden door veel beslissingsnemers gezien als zuivere HR-data. Maar ook hier zaagt de wetenschappelijke analyse de poten van onder onze HR-stoel. Mensen antwoorden immers sociaal wenselijk; ze antwoorden strategisch of zijn enquêtemoe. Het resultaat is dat de verworven survey-data van lage kwaliteit is of zelfs verkeerde inzichten geeft. Dat maakt sturen op basis van deze data uiteraard moeilijk.

Feitelijk gedrag:

HR-data die we halen uit digitale sporen en andere meer zuivere bronnen hebben als grote voordeel dat het een weergave is van het feitelijke gedrag van de medewerkers. Deze data geven een betrouwbaarder beeld en leiden tot betere inzichten in het huidig gedrag van medewerkers. Bijkomend voordeel: het laat ons toe ook toekomstig gedrag accurater te voorspellen.

Waar staan we met de overheid?

Dat er grote opportuniteiten liggen voor de overheid in HR-analytics, daar zijn we intussen samen uit. Maar waar staan we precies? En vooral- hoe kunnen we verder groeien?

HRPublic boog zich over de vraag in een kwalitatief onderzoek en stelde een wetenschappelijk comité samen met FOD Bosa, VDAB en Actiris ism Prof. Dr. Timothy Desmet (Sapience - VUB spin-off) met als doel een maturiteitsscan uit te voeren op het vlak van HR-analytics bij overheden.

Methodiek

In deze Maturiteitsscan werden met diepte-interviews 20 Belgische overheidsorganisaties bevroegd op vlak van HR-analytics in interviews van 1,5 uur gemiddeld. Organisaties werden transversaal geselecteerd om een representatieve groep te hebben. Zo werden federale, regionale en lokale overheden en het Europese Niveau bevroegd.

Op die manier kon een beeld worden geschetst van hoe ver de Belgische overheidsorganisaties staan op het vlak van verzamelen, verwerken en analyseren van HR-data en hoe Europa naar de topic kijkt.

Drie concrete onderzoeksdoelstellingen:

1. Evaluatie van de huidige maturiteit: gebaseerd op een aantal onderliggende maturiteitspijlers (strategie & visie, technologie & data, waarde voor de organisatie, team & skills, ethiek & cultuur) wordt het huidige maturiteitsniveau geëvalueerd.
2. Use-cases verzamelen die inspiratie kunnen bieden: POC's, wat werkt of niet, dashboards, KPI's, HRmetrics, werkmethodes, gebruikte software, analyses, etc.
3. Groeiplan: welke mogelijkheden, vereisten, randvoorwaarden zijn nodig om te groeien naar het volgende maturiteitsniveau

20

Overheidsorganisaties

50

Geïnterviewden

Interviewgids & geïnterviewden

Door het gebruik van een gestructureerde interviewgids kon gefocust worden op de aspecten waar de persoon meer zicht op heeft.

Er werden in totaal een 50-tal personen geïnterviewd van het hoogste niveau (directeur-generaal tot data specialisten). Bij enkele organisaties werd meer dan 1 interview afgenomen omdat een grotere groep

mensen werd betrokken vanuit de organisatie.

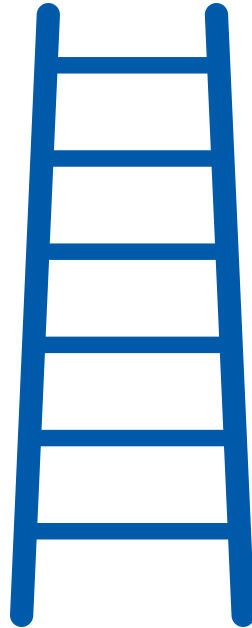
De Interviews met een directeur-generaal focussen zich dan eerder op strategie, dat met data-specialisten eerder op de technische kant.

De interviews duurden tussen 1,5 en 2 uur per interview afhankelijk van de hoeveelheid info en cases die werden gedeeld.

Van Directeur-Generaal over HRDirecteur tot HR-data analist.

Laddering-techniek

Als vraagtechniek werd de laddering-techniek gebruikt: bij elk antwoord werden bijkomende vragen gesteld om een zo diep en exhaustief mogelijk beeld te krijgen. Ook werd telkens gevraagd naar concrete voorbeelden, cases, illustraties, etc. vragen



De interviews duurden gemiddeld 1,5 uur (met een range van 1 uur tot 2,5 uren) en werden op locatie afgenomen bij FOD BOSA, bij de organisatie van de geïnterviewde zelf of online via Teams, al naar gelang de voorkeur van de geïnterviewde.

Bevraagde Organisaties

Actiris, Europese Commissie, Het Facilitair Bedrijf, POD Belspo, FOD Bosa, FOD Financiën, FOD Sociale Zaken, FOD Werkgelegenheid, IWEPS, RVA, Poolstok, RSZ, FOD Sociale Zekerheid, Stad Antwerpen, Stad Brussel, Stad Gent, Ulis, ULiège, VDAB

HR-analytics: een theoretisch kader.



In dit onderzoek werd uitgegaan van 5 overkoepelende dimensies die ons toelaten om op pragmatische manier een vrij breed zicht op deze verschillende facetten te krijgen.

5 dimensies

1 Strategie & Visie

Het strategisch belang van HR-analytics zal uiteraard een bepalende rol spelen. Wat is de visie op HR-analytics en wat verwacht men ervan binnen de organisatie? Hoe kijkt de top van de organisatie naar het onderwerp en in hoeverre is er bij de organisatie sprake van een algemene data-driven of evidence based aanpak?

2 Technologie & Data

Hoe ver staat men in het verzamelen en analyseren van HR-Data binnen de organisatie? Welke technologieën worden al gebruikt op beide vlakken? Is men tevreden over de data-hygiëne en hoe probeert men die te verbeteren?

Dit theoretisch kader werd afgestemd met het wetenschappelijk comité. Zo konden vragen worden opgesteld die zo dicht mogelijk bij de realiteit en noden van de bevraagde organisaties liggen.

3) Waarde voor de organisatie

Wat zijn de concrete voordelen en toepassingen van HR-analytics binnen het HR-beleid? Wat zijn de interessante use-cases, proofs of concept, etc.?

4) Team & Skills

Hoe ziet het team eruit van de mensen die vandaag met HR-analytics bezig zijn? Zijn de benodigde skills (zoals technische analyse en IT skills, maar ook business skills om de resultaten te vertalen naar de business) aanwezig?

5) Ethiek & Cultuur

Hoe zit het met het ethisch kader rond het gebruik van HR-data? Is de cultuur op de werkvloer ondersteunend voor het gebruik van HR-data?

Het zou een vereenvoudiging van de werkelijkheid zijn om de maturiteit met betrekking tot HR-analytics weer te geven op basis van één dimensie. Een enkelvoudige schaal die varieert van lage tot hoge maturiteit kan richting geven om te groeien.

Het hangt echter van een veelheid van factoren af of een organisatie al dan niet vergevorderd is in het verzamelen, opschonen, analyseren en interpreteren van HR-data.

Strategie & Visie





Strategie en visie

Dimensie 1: Strategie en visie

De eerste dimensie “Strategie en visie” is een eerste bepalende en belangrijke factor.

Tijdens het onderzoek krijgen we zo een beeld van het strategisch belang en visie van de organisatie. Uiteraard maakt het een verschil hoe naar HR-data wordt gekeken en welk belang er wordt aan gehecht.

Hoe kijkt het topmanagement naar het belang? Is er geloof in HR-data op vandaag? Is er voldoende draagvlak - zijn er voldoende trekkers binnen de organisatie en in hoeverre zijn medewerkers betrokken?

Interviewgids

De gestelde vragen

Strategisch belang

- Hoe belangrijk is HR-analytics vandaag binnen de organisatie?
- Leeft dit topic binnen HR? Kun je illustreren waarom wel / waarom niet?
- Leeft het binnen de rest van de organisatie of is het beperkt tot de HR-top of HR medewerkers? Zit HR-analytics verborgen in een hoekje van de organisatie?
- Hoe groot is het HR budget dat vandaag naar HR-analytics gaat?
- Welke externe stimulansen of remmen zijn er volgens u?

Visie

- Is er een duidelijke visie op wat de organisatie van HR-analytics kan verwachten en wat er niet verwacht van kan worden? Waarvoor we het zullen gebruiken? Wat de uiteindelijke doelstellingen zijn?
- Naar wie kijk je als voorbeeld organisaties op vlak van HR-analytics?

Draagvlak

- Is er een duidelijke "sponsor" in de organisatie? Van wie / waar komt het initiatief om te werken rond HR-analytics.
- Welke mensen zijn vandaag bezig met HR-analytics binnen de organisatie? Hebben ze duidelijke richtlijnen? Weten ze wat ze moeten doen? Weten ze wat de prioriteiten zijn?
- In welke mate worden de algemene medewerkers betrokken bij HR-analytics? Welke inspanningen worden gedaan om hen mee aan boord te hebben of te krijgen?
- Ervaart u dat draagvlak ook buiten de organisatie (politiek bijvoorbeeld) of met organisaties waarmee u kan samenwerken?

Uit de diepte-interviews blijkt overduidelijk dat het topic “HR-data” leeft binnen de verschillende overheidsorganisaties - en bij een aantal zelfs heel sterk.

Er is duidelijk een bewustzijn dat het management in het algemeen, maar ook het HR management in het bijzonder, in de toekomst meer en meer beroep zal (moeten) doen op data. Het belang van het verzamelen en bijhouden van personeelsgegevens is dus duidelijk.

We gebruiken hier echter heel bewust het woord HR “data” en niet “analytics”.

1) Op dit moment worstelen de meeste overheidsorganisaties nog met het gestructureerd verzamelen en bijhouden van data.

- Welke data zijn er?
- Waar en hoe houden we welke data bij?
- Wat zijn de definities die we kunnen hanteren?

2) Over verregaande HR-analytics kan - op enkele uitzonderingen na - meestal nog niet echt gesproken worden.

Er worden regelmatig al algemene dashboards bijgehouden of gestandaardiseerde rapporten gegenereerd. Maar ook hier blijft het dikwijls bij zeer beschrijvende gegevens en KPI's, zoals het totaal aantal medewerkers, het aantal mannen en vrouwen, het aantal statutairen versus contractuelen, het absentisme in kaart gebracht etc.

3) Binnen het topic HR-data blijft het nog bij numerieke gegevens en worden geen

andere soorten data verzameld of geanalyseerd, zoals teksten, patronen, netwerken, etc. (zie ook Deel Technologie & Data).

4) Een duidelijk uitgewerkte strategie en visie omtrent HR-analytics ontbreekt echter binnen veel organisaties. Zie kader

5) Meestal is HR-analytics het domein van één of enkele trekkers of ambassadeurs in de organisatie. Zelfs binnen het HR-departement leeft het onvoldoende, laat staan bij de algemene directie.

6) Bij organisaties die ver of verder staan zien we de positieve impact van de datagedrevenheid. HR-analytics zit verweven in de strategie en de top van de organisatie is zeer overtuigd van het belang en de mogelijkheden. De leidinggevendenden hebben allen sterke affiniteit met data los van hun “achtergrond”.

De resultaten: Er is een basis: het topic “HR-data” leeft binnen alle bevraagde overheidsorganisaties

Een evidence based-cultuur is een zegen

Het is waarschijnlijk geen toeval – dat de organisaties waar men op dit moment al het verst staat met People-analytics, net die overheidsorganisaties zijn met een heel specifieke cultuur. Een evidence based cultuur in het algemeen - los van HR.

Daar waar de volledige organisatie heel datagedreven werkt (operationeel, financieel, etc.) sijpelt deze cultuur ook duidelijk door in het HR-beleid.

De oorsprong van deze evidence-based cultuur kan verschillende origines hebben, afhankelijk van de specifieke organisatie:

- De algemeen directeur of de algemene directie neemt beslissingen en stuurt op basis van cijfermatige informatie
- Het personeel bestaat uit hoogopgeleide, wetenschappelijke profielen (dokters, ingenieurs, etc.) die van nature evidence-based of datagedreven werken
- De operationele business binnen de organisatie is compleet afhankelijk van cijfers

Uit het onderzoek blijkt dat overall waar een dergelijke cultuur bestaat – onafhankelijk van het HR-departement – HR-analytics zonder uitzondering verder staat.

Meer diepte in strategie en visie

Een belangrijke voorwaarde om HR-analytics van de grond te krijgen in een organisatie is om een duidelijke strategie en visie te hebben omtrent HR-analytics – idealiter uitgeschreven in een document en gedeeld met alle stakeholders.

Enkel als er een duidelijke strategie en visie is, kan het duidelijk zijn wat de doelstellingen zijn, wat de prioriteiten zijn, welk team aangeworven moet worden, welke data bijgehouden moet worden, hoe met deze data omgegaan moet worden, welke de vereiste technologie is, wat de waarde voor de organisatie kan zijn etc.

Uit de interviews blijkt dat deze duidelijk afgelijnde strategie en visie vandaag in de meeste overheidsorganisaties nog ontbreekt. Tekenend is dat bij geen enkele organisatie een duidelijk budget bestond voor HR-analytics.

Deze manier van werken riskeert uiteraard dat er geen focus is, dat bepaalde zaken onnodig uitgevoerd worden en in een uiterst geval zelfs dat er op foutieve wijze met data wordt omgesprongen. Het belangrijkste nadeel is dat HR-analytics op deze manier nooit een rol van betekenis kan spelen in de organisatie.

Wel viel op dat in organisaties waar de topfiguren zelf affiniteit hebben met HR-analytics een pak matuurder zijn op dit vlak. Dit gaat bovendien gepaard met een meer data-driven organisatie in het algemeen. Wel duidelijk is dat HR een veel sterkere rol aan tafel krijgt dankzij een sterk data-gedreven visie: lees HR-analytics.

Een ambassadeur opent deuren

Wat opvalt tijdens de interviews is dat de overheidsorganisaties die het verst staan op het vlak van HR-analytics, naast een datagedreven cultuur, zonder uitzondering allemaal een echte HR-analytics ambassadeur in huis hebben.

Dit is een persoon die gebeten is door het inzicht dat je HR-problemen en uitdagingen te lijf kunt gaan met data. Het is dus iemand die zowel goed is in het omgaan met cijfers en het uitvoeren van statistische analyses en die tegelijk heel goed is om deze cijfers om te vormen tot HR-inzichten en acties.

De gedrevenheid van zo'n persoon valt op:

Ze werken use-cases uit en gaan deze presenteren binnen de organisatie.

Ze volharden in hun evangelistenwerk: door herhaling slagen ze erin om vraag vanuit de organisatie te creëren.

- Ze worden een aanspreekpunt.
- Ze creëren volgers: mensen uit de organisatie gaan zelf aan de slag met data – al dan niet met behulp van deze ambassadeur.

Een vertaler brengt 2 werelden samen

Naast de ambassadeur zien we ook nood aan vertalers.

Dit zijn specialisten die twee werelden samenbrengen: de data en de HR-specialisten.

De manier waarop databases worden gebouwd, hoe data er worden ingestopt en wat je er terug kan uithalen is technisch geen evidentie. Het vraagt dan ook bepaalde inzichten om goed te begrijpen wat data precies inhouden en betekenen.

De manier waarop data kan worden gebruikt hangt af van een resem factoren die meestal veraf liggen van het "veldwerk" van HR. Het is dus noodzakelijk dat HR-vragen correct worden vertaald naar data-analisten toe.

Dit is de rol die de vertaler invult.

Organisaties waar een vertaler aanwezig is, staan een stuk verder in het gebruik van HR-data in het werkveld.

Top-down & bottom up: Waardering in twee richtingen

Bij de organisaties die het verst staan met betrekking tot HR-analytics, is er niet alleen een overtuigende HR-analytics ambassadeur en een vertaler maar ook een sterke interactie.

De top-down aansturing en bottom-up initiatieven moeten elkaar versterken blijkt uit het onderzoek. Organisaties hebben een leidinggevende of directie die:

- Vrijheid geeft aan HR-analytics initiatieven binnen de organisatie en zorgt voor een evidence-based of datagedreven cultuur binnen de organisatie.
- Waardering geeft aan initiatieven die meer bottom-up vanuit de organisatie worden genomen (doorgaans door een HR-analytics ambassadeur of zijn team). Indien dit niet gebeurt doven initiatieven zeer snel uit.
- Erin slaagt mensen op het terrein enthousiast te krijgen en te houden.

Netwerken is belangrijk

De overheidsorganisaties die het verst gevorderd zijn op het vlak van HR-analytics, werkten ook actief aan het uitbouwen van een netwerk met andere organisaties en/of mensen die bezig zijn met HR-analytics. Ze zoeken inspiratie en wisselen info uit.

Als belangrijk element werd aangegeven: "als we eens "vastzitten" of we zoeken een andere insteek bellen we even met de collega's uit een andere overheidsorganisatie: we hebben dezelfde schaal en vergelijkbare problemen."

Dit netwerk vinden we in diverse organisaties:

- Overheid: gelijkaardige organisaties hebben gelijkaardige behoeften. De netwerken over HR-analytics - zowel informeel als formeel- groeien gestaag, samen met het bewustzijn hierrond. In het informele geval wordt de occasionele telefoon ter hand genomen. Er zijn ook meer formele netwerken van HRD's zoals het federale netwerk P&O directeuren dat regelmatig samenkomt om best-practices uit te wisselen. Fod Bosa zorgt tevens voor regelmatige uitwisselingen op het Europese niveau.

Kennisinstellingen: Ugent, Vigor, ULiège, Kenniscentrum centrumsteden....

Sectororganisaties: HRPublic

Pers & events

Leveranciers van HR-analytics oplossingen (ook semi-overheden)

Technologie & Data

2

**HR-Analytics
Maturiteit**





Technologie en Data

Dimensie 2: Technologie en data

In de tweede dimensie werd gepolst naar de maturiteit op vlak van technologie en data. Hoe ver staat men in het verzamelen en analyseren van HR-data binnen de organisatie?

Het verzamelen van de data is al meestal niet evident, ze zuiver houden nog een grotere opdracht. Hoe gaat men hiermee om, welke data worden verzameld en welke technologie gebruikt men hiervoor - het zijn bepalende elementen in een correct HR-analytics verhaal en is tevens belangrijk om correcte analyses te kunnen uitvoeren.

Interviewgids

De gestelde vragen

Data

- Performante HR-analytics begint uiteraard met het ter beschikking hebben van data. Hoe zou je dit evalueren binnen jouw organisatie?
- Is het duidelijk welke data er beschikbaar zijn? Is er een centraal overzicht van data, variabelen, definities, etc.?
- Zijn die data gemakkelijk te gebruiken? Wat zijn de belangrijkste barrières op dit moment?
- Kunnen de verschillende aanwezige databronnen gemakkelijk met elkaar gelinkt worden? En worden die op vandaag reeds gelinkt?
- Kunnen deze databronnen ook gekoppeld worden met externe databronnen of met databronnen van andere overheidsinstanties? En worden die op vandaag reeds gelinkt?
- Zijn er data die nu nog niet bijgehouden worden of waarover u nog niet beschikt, maar die u zeker zou willen bijhouden of over beschikken of inzetten de komende 3 jaar? Met andere woorden: welke data ziet u als cruciaal te verwerven? (Inclusie en wellbeing: indien deze topics niet spontaan worden aangehaald door de geïnterviewden: specifiek bevragen)

Technologie

- Hoe complex zijn de data-analyse technieken die vandaag gebruikt worden? Gaat het vooral over beschrijvende analyses ("what happened"), diagnostische analyses ("why did it happen"), predictieve analyses ("what will happen") of prescriptieve analyses ("how can we make it happen")? Kunnen concrete voorbeelden / cases gegeven worden?
- Welke dashboards worden vandaag gemaakt / bijgehouden? Wat zijn daar de belangrijkste KPI's die bijgehouden worden?
- Wordt er al geëxperimenteerd met geavanceerde methodologieën: zoals zelflerende netwerken of AI?

Data-Hygiëne is alles

Welke kernproblemen zijn er met data-hygiëne?
We lijsten ze even op:

- Definities: niet altijd éénduidig, wat tot ambigue data kan leiden
- Overzicht: geen éénduidig overzicht van beschikbare HR-data
- Niet gecentraliseerd: op verschillende plaatsen bijgehouden
- Tijd: Bepaalde data worden niet consistent bijgehouden, wat tot missing data leidt
- Locatie: Bepaalde data worden op verschillende plaatsen bijgehouden, wat tot inconsistenties kan leiden

Bij enkele overheidsorganisaties staat dit volledig op punt, maar bij de meeste andere overheidsorganisaties moet het terrein nog ontgonnen worden. Een belangrijke opmerking hierbij is dat het besef er wel overal is dat dit inderdaad een belangrijk werkpunt is. Het is dan ook meestal de huidige focus van de meeste HR-data-analysten binnen overheden.

De volgende stap hierbij is ervoor te zorgen dat alle beschikbare data met elkaar gelinkt en gekruist kunnen worden. Bij sommige organisaties gebeurt dit door een "data lake" te creëren. Een data lake is een centrale opslagplaats waarin grote hoeveelheden gegevens in de oorspronkelijke vorm worden opgenomen en opgeslagen. Toch kan deze data met elkaar in verband worden gebracht en samen geanalyseerd worden.

Data-eigenaarschap: standaardisatie

In een aantal gevallen komt naar boven dat de overheidsorganisaties eigenlijk niet zelf aan hun personeelsgegevens kunnen omdat die centraal worden bijgehouden. Wanneer bewerkingen of analyses uitgevoerd dienen te worden, moet men via de organisatie die centraliseert passeren.

Theoretisch gezien hoeft dit geen probleem te zijn als de derde partij op vraag bewerkingen kan doorvoeren, analyses kan uitvoeren en inzichten naar boven halen. Het kan zelfs een voordeel zijn als een tussenliggende partij betrokken is. Denken we maar aan het opbouwen van expertise, het drastisch verhogen van het aantal data (wat voor HR-analytics cruciaal is), het uniformiseren van data, definities, benchmarks, KPI's, rapporten, etc. In de praktijk zien we echter dat een extra partij regelmatig een bottleneck oplevert en dat het zoveel moeite kost om inzichten uit de data te halen, dat bepaalde overheidsorganisaties durven afhaken.

Toch dienen we de kanttekening te maken dat er ook begrip is voor de moeilijke rol die organisaties die data centraliseren spelen. Men is er zich van bewust dat deze organisaties de data van tientallen anderen verwerken. Als we het vorige punt van data-hygiëne nog even in rekening brengen kunnen we - kort door de bocht - stellen dat elke organisatie voor elk begrip een eigen definitie hanteert. In realiteit zien we dat hoofdbegrippen meestal wel duidelijk werden afgesproken maar dat de kennis van de juiste definitie over de tijd verloren is gegaan

Het begint dan ook bij een juiste formulering van de vraag. Aan de andere kant moeten de centraliserende organisaties ook prioriteiten stellen. Momenteel ligt ook daar de focus op het correct verzamelen van data. Een begrijpelijke beslissing aangezien er loonmotoren aan gekoppeld zijn. Het correct verlonen van medewerkers blijft natuurlijk op plaats 1 staan.

Nog geen tekstanalyses

We kunnen vaststellen dat het belangrijk is om zowel bij de eerste partij (aanvrager) als bij de tussenliggende partij (uitvoerder) genoeg capaciteit te voorzien zodat alle vereiste HR-analytics initiatieven vlot uitgevoerd kunnen worden. Het werken op een dubbel spoor is interessant:

1. Regelmatige gestandaardiseerde dashboards. Spreek met de uitvoerder: de tussenliggende partij levert met vaste intervallen gestandaardiseerde dashboards, rapporten, KPI's op gebaseerd op de onderliggende data.

2. Toegang tot ruwe (geanonimiseerde) datasets. Zo kan de aanvrager zelf ad hoc analyses doen of ad hoc rapporten creëren om flexibel in te spelen op concrete vragen binnen de organisatie - let er wel op dat mensen een goed begrip hebben van de verkregen data en achterliggende definities. Maar deze toegangen zorgen voor nuttige use-cases binnen de organisatie.

FED20 is voor bepaalde organisaties waardevol, anderen zien het eerder als een verplicht nummer omdat alle organisaties deelnemen en zo een zekere druk ontstaat. Ondanks dat de definities in principe helder zijn is er soms toch wat onduidelijkheid of onzekerheid te detecteren. Meestal worden belangrijke organisatie specifieke HR-aspecten in eigen KPI's gegoten.

Binnen het topic HR "data" steken de overheidsorganisaties vandaag vooral hun tenen in het water en gaat het zo goed als uitsluitend over numerieke gegevens, zoals aantallen medewerkers, VTE's, statutairen, afwezigen of zoals bedragen, kosten, gewerkte uren, ...

Soms gaat men een stap verder en worden ook andere gegevens bijgehouden die werknemers of leidinggevende verzamelen - niet zelden vanuit een welzijnsinstek.

Als we een stap verder kijken in het universum van HR-data is men voorzichtiger. Verregaande technieken in het analyseren van tekstuele gegevens, denken we bijvoorbeeld aan text-mining of sentiment-analyse op interne communicatie, e-mails, motivatiebrieven, CV's, evaluaties, feedback en dergelijke zien we niet.

Voor wat betreft patroonsgegevens en de analyse daarvan vonden we geen voorbeelden.

Netwerkanalyses van het communicatieverkeer zagen we niet.

Noot: FED 20: scorecard met Key Performance Indicators [KPI] Eenvoudige HR-scorecard voor federale overheidsdiensten die toelaat op vrijwillige basis de huidige HR-aanpak te meten en te evalueren, op een pragmatische, onmiddellijk bruikbare wijze en aan de hand van een beperkt aantal indicatoren.

Analyse-niveaus

1. **Descriptieve analyses** beschrijven de huidige situatie: bvb. ons personeelsbestand bestaat uit 55% mannen en 45% vrouwen, we hebben een gemiddeld absentisme van 6,45%, etc.
2. **Diagnostische analyses** proberen te begrijpen waarom de huidige situatie er dusdanig uitziet, doorgaans door verschillende variabelen met elkaar te linken: bvb. het thuiswerk is door de coronacrisis gestegen van 12% naar 28%.
3. **Predictieve analyses** hebben tot doel te voorspellen wat er in de toekomst zal gebeuren: bvb. op basis van anciënniteit, leeftijd en vertrekcijfers uit het verleden weten we dat we in 2023 ongeveer 13% van onze medewerkers zullen verliezen.
- 4 **Prescriptieve analyses** geven echt aanbevelingen over wat er moet gebeuren op basis van deze voorspellingen: bvb. afdeling Y zal nu 24 werknemers moeten aanwerven in Limburg om de dienstverlening in 2024 te kunnen blijven garanderen.

Vooral descriptief, maar...

We zien dat de meeste overheidsorganisaties zich sterk situeren op het descriptieve niveau.

De huidige situatie wordt weergegeven in dashboards en KPI's bijgehouden, maar meestal louter beschrijvend. Enkelen worstelen nog te sterk met het data-hygiëne verhaal waaraan ze terecht eerst prioriteit geven. Een verhouding man-vrouw is bijvoorbeeld niet overal eenduidig te trekken.

Toch zien we ook enkele overheidsorganisaties - allen met een HR-analytics ambassadeur- die wel volop inzetten op diagnostische analyses.

Zij duiken echt in de data en doen verregaande analyses door variabelen te kruisen en te correleren. Ze slagen erin goeie use-cases te ontwikkelen en concrete HR vraagstellingen vanuit de "business" te beantwoorden.

Mooi om te zien is dat enkele organisaties op vandaag al op het prescriptieve niveau zitten. In dit geval gaat het stelselmatig om "workforce planning". Men wil kunnen voorzien hoeveel medewerkers van welk type in elke afdeling aangeworven moeten worden om de dienstverlening naar de burger in de toekomst te kunnen garanderen. Er wordt gezocht naar koppelingen met opleidingstrajecten.

Technologische Tools: Power!

Rapporteringtools zoals bijvoorbeeld Power BI worden steeds intuïtiever en gemakkelijker te gebruiken.

Ze zorgen ervoor dat je relatief eenvoudig interactieve, visuele dashboards en rapporten kan bouwen. Hierdoor is het gemakkelijker om data te analyseren en te begrijpen.

Vandaag lijkt de "toolbox" bottleneck dus minder een probleem te zijn.

Uiteraard blijft een feilloos begrip van de data en hun beheerssystemen vereist om aan goeie rapportering te kunnen doen.

Prescriptieve use-case

Strategic workforceplanning

Bij een van de geïnterviewde overheidsorganisaties wordt heel ver gegaan in de planning van de nodige aanwervingen. Hier kan ontegensprekelijk gesproken worden van analyses die al tot op het prescriptieve niveau gaan.

Concreet werd op een predictieve manier ingeschat hoeveel medewerkers er zullen vertrekken in de toekomst. Hierbij wordt gekeken naar leeftijd en anciënniteit en wordt op basis van pensioenaanvragen en geregistreerde gegevens over vrijwillige vertrekken uit het verleden een voorspelling gemaakt voor de toekomst. Dit geeft een idee van het aantal medewerkers die de organisatie zullen verlaten.

Daarnaast wordt een voorspelling gemaakt van de vereiste posities in de toekomst door o.a. evoluties in werkdruk uit het verleden te analyseren. Vervolgens wordt tot op heel lokaal niveau voorgeschreven hoeveel aanwervingen er vereist zijn en of er transfers vereist zijn tussen verschillende afdelingen en locaties (om problemen op de korte termijn op te vangen).

Waarde voor de organisatie



3

**Waarde voor de
organisatie**

Dimensie 3: waarde voor de organisatie

In hoeverre HR-analytics leeft binnen een organisatie vormt de derde peiler van ons onderzoek. We polsten naar concrete HR-analytics toepassingen en hoe deze worden omgezet in dashboards en KPI's. De waarde voor de organisatie bepaalt uiteraard een groot stuk hoe er naar HR-data en de analyses ervan wordt gekeken.

Interviewgids

De gestelde vragen

Wat zijn de concrete HR-analytics toepassingen op vandaag? Concrete dashboards en KPI's, die gebruikt worden etc.

- **Welke stappen binnen de Employee Journey worden gevoed via data (Rekrutering, Onboarding, Engagement, Ontwikkeling, Vooruitgang, Exit)?**
- **Zijn er succesvolle cases of cases die niet werkten (maar waar eventueel wel uit geleerd kon worden)?**
- **Tegenwoordig is er veel te doen rond inclusie en wellbeing. Werd rond deze topics al gewerkt binnen de context van HR-analytics? Wat werd precies gedaan? Indien niet, wat waren de barrières om hierrond te werken?**
- **Wordt er al voorbij experimenten / pilot projecten gegaan? Zijn er bijvoorbeeld toepassingen die continu draaien / gebruikt worden? Of wordt er bijvoorbeeld al nagedacht over hoe bepaalde zaken geschaald kunnen worden naar de volledige organisatie?**
- **Wordt het effect van HR-analytics inspanningen al gemeten en gekwantificeerd (bvb. in termen van ROI, meetbare resultaten, tevredenheid vanuit de business/organisatie, etc.)**

It's alive!

Uit de diepte-interviews blijkt overduidelijk dat het topic "HR-data" leeft binnen de verschillende overheidsorganisaties; bij een aantal zelfs heel sterk.

Het bewustzijn dat men richting "evidence based policy" moet evolueren groeit. Er is duidelijk een bewustzijn dat management in het algemeen, maar ook HR management specifiek, in de toekomst meer en meer beroep zal (moeten) doen op data.

Iedereen kijkt dus wel degelijk naar het verzamelen en bijhouden van personeelsgegevens en denkt na over stappen of heeft er al concrete gezet.

"Data" en niet "analytics"

We gebruiken hier echter heel bewust het woord HR "data" en niet "analytics".

- Gestructureerd verzamelen en bijhouden van data: er wordt mee geworsteld.

- Welke data zijn er? Waar en hoe houden we welke data bij? Wat zijn de definities die we kunnen hanteren? Etc.

- Algemene dashboards: ja of er worden gestandaardiseerde rapporten gegenereerd - meestal met zeer beschrijvende gegevens en KPI's, zoals het totaal aantal medewerkers, het aantal mannen en vrouwen, het aantal statutairen versus contractuelen, absentieisme in kaart gebracht etc.

- Numerieke gegevens: Zelfs binnen het topic HR "data" blijft het uitsluitend bij numerieke gegevens en worden geen andere soorten data verzameld of geanalyseerd, zoals teksten, patronen, netwerken, etc. (zie ook Deel Technologie & Data).

Evidence based policy: het bewustzijn leeft of groeit snel

Reactief toegepaste noodzaak?

Wanneer we vragen naar het gebruik en toepassing van HR-data en het gepercipieerde nut ervan voor de organisatie, wordt in eerste instantie gesproken over de noodzaak om correcte data te hebben en aan te (kunnen) leveren bij specifieke vragen. Het gaat hier in eerste instantie over "HR-data".

Twee concrete voorbeelden van "noodzaak" die spontaan naar boven komen in de diepte-interviews:

1. Correcte verloning: De medewerker heeft recht op een correct loon - extralegale voordelen, vakantiegeld, ed vormen een complex gegeven. Deze wettelijk correct behandelen is een noodzaak - zeker als overheid. Deze harde HR-data moeten dus kloppen: verloning, afwezigheid, thuiswerk, etc.
2. Parlementaire vragen: we moeten data verzamelen en analyseren om een correct antwoord te geven op parlementaire vragen of vragen door een bevoegde minister gesteld.

Spontaan bevraagd lijkt het nut van HR-analytics dus in eerste instantie vrij reactief. Slechts bij enkele uitzonderingen wordt spontaan gesproken over de mogelijkheden die HR-analytics biedt om het HR-beleid te verbeteren, of de eerder "zachte" kant van HR.

Erkend is bemind.

Uit onze diepte-interviews blijkt wel dat de waarde van HR-data voor de organisatie erkend wordt als wij er op wijzen.

Ongeacht het niveau van de bevraagde binnen de organisatie: topkader, leidinggevenden en specialisten is iedereen overtuigd dat je door te werken met data betere beslissingen kan nemen. Zeker als men ook objectieve gedragsdata zou kunnen verzamelen.

De liefde is er dus wel degelijk. Maar er zijn enkele obstakels op het pad. De eerder aangehaalde barrières rond datacollectie en datahygiëne maken het niet altijd eenvoudig.

Organisaties die wat minder ver staan zetten wel allemaal in op deze aspecten. Maar ook organisaties die verder gevorderd zijn, geven aan dat het blijvende aandachtspunten zijn.

Employee journey

Iedereen gaat akkoord dat HR-analytics heel breed inzetbaar is. Het kan hierbij gaan om quasi alle aspecten van de employee journey (zie hieronder): employer branding, rekrutering, selectie, onboarding, engagement, absentisme, ziekteverzuim, trainingen en opleidingen, skills management, promotie, evaluatie, turnover, etc. Op al deze vlakken zouden de beslissingen geoptimaliseerd kunnen worden door met de juiste data aan de slag te kunnen gaan. Met andere woorden zowat het ganse HRdomein.

Dashboard personeel

Alle overheidsorganisaties die we spraken, hadden – zonder uitzondering – een dashboard dat het huidige personeelsbestand in kaart bracht of waren bezig om een dergelijk dashboard vorm te geven. De geïnterviewden rapporteerden ook op dit beschrijvende niveau te worstelen met de definities voor VTE's, langdurige afwezigheid. Ook al moeten we noteren dat daar in principe overkoepelende definities voor zijn. In praktijk zijn ze soms niet (meer) of onvoldoende gekend.

Waar ook veel energie naartoe gaat is het "in realtime" toonbaar maken van deze data. Men wil duidelijk weg van het reactieve.

In het dashboard

- **aantal medewerkers**
- **geslacht mvx**
- **leeftijd**
- **voltijds/deeltijds**
- **statutair/contractueel**
- **Personen met handicap of arbeidsbeperking (gezien 3% regel)**

Sinds corona:

- **thuiswerk of op kantoor**
- **absenteïsme/ presenteïsme.**

Prioriteiten: Strategic Workforce planning & Welzijn

Als we vragen naar de prioriteiten vandaag dan spreken heel wat overheidsorganisaties expliciet of impliciet over Strategic Workforce Planning (SWP): ervoor zorgen dat je op elk moment de juiste mensen voor de juiste job aan boord hebt; en dat deze optimaal inzetbaar zijn.

De term zelf wordt vrij vaak spontaan in de mond genomen. Maar ook als de term SWP niet letterlijk valt, is het duidelijk dat de topprioriteiten die expliciet vermeld worden daar heel sterk verband mee houden. Het gaat dan over het huidig personeelsbestand accuraat in

kaart brengen, het opvolgen en eventueel voorspellen van in- en uitstroom en ervoor zorgen dat mensen ook productief zijn op de werkvloer.

Welzijn speelt hier uiteraard ook een rol in. Er wordt gekeken naar absenteïsme en burn-out.

Twee zeer interessante pistes om toch rond dit thema aan de slag te gaan en eventueel de eerste HR-analytics stappen te zetten betreffen gender bias dashboards en het verrijken van data.

In- & uitstroom

Net zoals bij bedrijven, is het voor overheidsorganisaties een echte uitdaging om het juiste talent aan te werven. Er is dus een zeer sterke focus op instroom. Rekrutering, selectie en aanwerving zijn onderwerpen die bij iedereen spontaan naar boven komen wanneer het over HR-data en analytics prioriteiten gaat.

Er worden veel inspanningen gedaan om een juist beeld te krijgen van hoeveel vacatures er open staan, hoeveel reacties er komen op een vacature, hoeveel kandidaten gescreend worden, hoeveel mensen effectief geselecteerd worden en aan de slag gaan.

De uitstroom krijgt opvallend genoeg veel minder aandacht in de meeste gevallen. Een belangrijk pijnpunt is dat er bij veel organisaties exit-gesprekken worden gevoerd maar dat er niets gebeurt met die info. Soms zijn er wel registraties maar daar blijft het bij. De exit-gesprekken gebeuren eerder zelden op gestructureerde wijze waardoor de data moeilijk te verwerken of aggregeren valt.

Een onontgonnen terrein omdat ze een uitstekende diagnosetool vormen om pijnpunten op eender welk niveau in de organisatie te detecteren.

Medewerkers die vertrekken kunnen zonder blad voor de mond spreken. Soms komen er onverwachte zaken boven. Deze vroegtijdig detecteren helpt om proactief dingen bij te sturen.

Talentontwikkeling en productiviteit

Nog twee topics die spontaan aan bod komen als we peilen naar de prioriteiten binnen HR hebben te maken met het verbeteren van de talent en productiviteit:

1. Absenteïsme/presenteïsme

Overheidsorganisaties moeten bereikbaar zijn voor de burger. Omdat bepaalde dienstverleningen noodzakelijk zijn, is permanentie onontbeerlijk. Men neemt dus initiatief op dit punt - om concrete pijnpunten op te lossen. Een belangrijk pijnpunt voor leidinggevenden is een real-time weergave van aan- of afwezigheid van medewerkers is noodzakelijk geworden maar meestal niet voorhanden.

Bijkomend is die registratie er niet evident op geworden post-corona. Registratie van thuis- of kantoorwerk is een apart vraagstuk. Een laatste frequent gemeld pijnpunt zijn de langdurig afwezigen waar men op zoek is naar een uniforme definitie.

2. Talentontwikkeling/ Competentie-management:

Het in kaart brengen van talent staat eveneens hoog op de prioriteitenlijst. Ook hier horen we veel intenties en initiatief van de geïnterviewden.

- Welk talent hebben we?
- Hoe ontwikkelen we dit?
- Competentiemaps?
- Toekomstig nodige competenties?
- Skill-gap analyse

Diversiteit, inclusie en wellbeing

Belangrijke aandachtspunten voor elke organisatie die we interviewden. Mensen gaan er bewust mee om, niet alleen omdat het verwacht wordt. Men wil echt een afspiegeling van de maatschappij zijn met de organisatie.

De interesse om rond diversiteit en inclusie meer te gaan werken met data is dan ook heel groot. Wel rapporteert iedereen hetzelfde struikelblok: veel betrouwbare data zijn niet altijd gemakkelijk voorhanden.

Personen met een handicap

Medewerkers zijn wettelijk gezien niet verplicht een handicap of beperking mee te delen aan hun werkgever (tenzij de veiligheid in het gedrang zou komen of de job niet uitgevoerd kan worden). Ondanks dat ze misschien bepaalde voordelen kunnen krijgen, blijken veel personen met een handicap op de privacy te staan - soms uit fierheid of omgekeerd angst om anders te worden behandeld. Als we over overheden en overheidsniveaus heen vergelijken zien we dat er geen eenduidige definitie wordt gehanteerd.

Etniciteit & gender

Beiden zijn moeilijk te definiëren: denk bij etniciteit maar aan het conceptuele verschil tussen nationaliteit, ras, afkomst, origine, hoeveelste generatie, etc. Ook hier kan de medewerker niet verplicht worden om persoonlijke informatie te delen. Idem voor gender. Dikwijls moeilijk te definiëren en zeer persoonlijk.

Gender bias dashboard

Een eerste stap op het domein van HR-analytics en inclusie is te starten met een gender bias dashboard - meestal gemakkelijk toepasbaar.

Geslacht is meestal een variabele die al bijgehouden wordt en die gemakkelijk gelinkt kan worden met andere informatie, zoals verloning, extralegale voordelen, functieniveau, etc.

Via een gender bias dashboard kan gekeken worden hoe groot de gender gap is op verschillende niveaus of binnen verschillende afdelingen van de organisatie. Begint de gender gap al bij de aanwerving of komt het probleem bijvoorbeeld vooral tot uiting bij het doorgroeien in de organisatie.

Een belangrijk voordeel is dat je aan de hand van een dergelijk dashboards zelfs HR-acties kunt gaan evalueren. Wanneer op een bepaald gender probleem gewerkt wordt, zou de situatie na verloop van tijd zichtbaar moeten worden in het dashboard.

Je kunt dus met louter beschrijvende data – weliswaar visueel weergegeven in een duidelijk te interpreteren dashboard – zelfs HR beslissingen gaan evalueren en bijsturen.

Verrijk uw data

Zoals vermeld is het verzamelen van bepaalde persoonsgevoelige data niet altijd evident. Denken we maar aan medewerkers die een handicap of beperking hebben of aan de ethniciteit van het personeelsbestand. Dit zijn zaken die behoren tot de privésfeer en die medewerkers niet altijd graag delen om heel diverse redenen: uit angst om gediscrimineerd of benadeeld te worden of uit fierheid. Dit maakt het uiteraard niet gemakkelijk voor de goedbedoelende HR-manager die ervoor wil zorgen dat haar personeelsbestand een inclusieve weergave is van de maatschappij.

Zonder data of inzichten op dit vlak, vliegen we uiteraard blind.

Verschillende overheidsorganisaties komen hieraan tegemoet door hun eigen data te laten verrijken door een andere overheidspartner. Hierbij worden personeelsdata gelinkt met informatie die de derde partij bezit (bvb. % handicap). Na het linken, krijgt de eerste partij een inzage van de toestand, maar op geaggregeerd niveau en dus niet op individueel niveau. Op deze manier krijgt het management zicht op de huidige situatie - hoeveel medewerkers en hoeveel met een erkende handicap. Door dit bijvoorbeeld maandelijks op te vragen kan men al een proces op gang proberen brengen binnen de organisatie en een realistischer beeld krijgen van waar men staat op vlak van inclusie van personen met een handicap. Doordat de data geaggregeerd zijn stellen zich ook geen problemen op vlak van privacy.

Bestudeer jouw employer brand aanwervingsproces

Heel veel organisaties kampen met de algemene krapte op de arbeidsmarkt. Het valt daarbij op dat veel van de bevroegde organisaties daarbij soms het gevoel dat ze niet het imago hebben van een goeie werkgever te zijn.

Het belang van employer branding komt ook naar voor doordat men inspiratie zoekt binnen het netwerk. Zo komen alle P&O-directeuren één keer per jaar samen rond dit topic. Ook binnen het Europees netwerk van de overheid leeft dit topic.

Zeker bij grotere organisaties is het een uitdaging om één duidelijke employer brand in de markt te zetten. Vaak wordt dan binnen silo's gewerkt en is er geen centrale identiteit van de organisatie naar werkzoekenden of sollicitanten toe.

Dus ook rond Employer Branding is men op dit moment zeker zoekende en vragende partij om meer met HR-data te kunnen werken. Zo kan op basis van aantal sollicitanten, aantal gesprekken, inhoud van de gesprekken, etc. nagegaan worden waar en waarom mensen afhaken.

Inzicht krijgen in de Employer Branding

Funnel: Hoe?

Om de Employer Branding te optimaliseren worden verschillende methodologieën gebruikt om gegevens te verzamelen. In vele gevallen zal het nodig zijn om twee of meerdere van deze methodologieën te combineren:

- Kwantitatieve bevestigingen: Dit laat je toe om een beeld te krijgen van hoe de doelgroep waaruit je rekruteert je organisatie percipieert als werkgever. Op die manier krijg je zicht op je bekendheid / awareness (top of mind, spontane en geholpen), attitude tov jouw organisatie als werkgever en het specifieke imago dat je hebt als werkgever (goeie verloning, inspirerende jobinhoud, goede work-life balance, etc.).

- Kwalitatieve bevestigingen: bij de mensen die tijdens het proces zijn afgehaakt, kan het interessant zijn om diepte- interviews te organiseren om goed te begrijpen wat de verschillende barriers zijn die tijdens het rekruteringsproces ervaren worden. Op welk moment en waarom haken mensen af? Etc.

- Data-analyse op de doorstroomgegevens: hoeveel reacties krijg je op een vacature, hoeveel mensen zijn geschikt, hoeveel mensen haken zelf af, etc. Dit kan geanalyseerd worden per afdeling, per job, per vacature, per gebruikt kanaal etc. om een zo gedetailleerd mogelijk beeld te krijgen.

- A-B testing: door verschillende versies van 1 vacaturetekst te gebruiken, kun je testen wat werkt en wat niet werkt. Welke voordelen, woorden, beelden, etc. spreken het meest aan?



Team & Skills

4

Team & Tools

Dimensie 4: Team & Tools

In de vierde dimensie buigen we ons over het team en de tools.

De hoofdvraag is: slaagt u erin als organisatie de HR-analytics noden in te vullen met uw team al dan niet aangevuld met externe specialisten?

Over welke profielen gaat dat dan precies en hebben ze de nodige skills?

Met wie werken ze samen om de doelen te bereiken en welke specialistische tools gebruikt men?

Interviewgids

De gestelde vragen

Team

-Wordt er vooral intern op HR-analytics gewerkt (DIY) of wordt er ook met externe partners gewerkt? Zo ja, wie en waar bieden zij voornamelijk ondersteuning?

-Hoe ziet het HR-analytics team er vandaag uit? Zijn alle nodige skills vertegenwoordigd in het team? Hoe ziet het ideale team er uit? Welke skills hebben we en welke ontbreken we?

-Is er een leider / owner die het team trekt en dingen voor elkaar krijgt? Rapporteert deze rechtstreeks aan de CHR Officer of is deze deel van het HR "leadership team"?

Skills

-Zijn er voldoende technische profielen aanwezig om HR-analytics (en ook de complexere technieken) uit te voeren?

-Zijn er voldoende "translator consultants" aanwezig: mensen die kunnen communiceren en invloed kunnen hebben op de mensen op het terrein die de inzichten en aanbevelingen uit de HR-analytics moeten gaan toepassen? Mensen die de uitdagingen waarvoor de organisatie staat kunnen vertalen naar HR analyses en de inzichten kunnen vertalen in actiegerichtes aanbevelingen voor de organisatie?

Netwerk

-Zijn er samenwerkingen met andere organisaties.

-Is er uitwisseling rond HR-analytics met andere organisaties?

Drie tot vier musketiers.

"De technische skills zijn er maar dienen we te zoeken in de ICTdepartementen" is een bijna standaard-antwoord in al onze interviews.

Laat het duidelijk zijn zonder ICT loopt men niet ver in big data.

Eerder uitzonderlijk zijn ICT profielen opgenomen en aan de slag binnen het HR team bij de bevrageden. Daar zien we een extra sterkte: IT profielen opgenomen binnen de HR-afdeling hebben een betere domein-specifieke kennis over HR en kunnen gericht te werk gaan.

Heel belangrijk blijft de nodige statistische kennis.

Tools

De meesten onder hen waren ook tevreden met de technologie die ze ter beschikking hadden. Soms is Excel voldoende, maar meestal was er ook toegang tot andere nuttige software zoals Power BI of andere krachtiger instrumenten.

Het team en de rollen

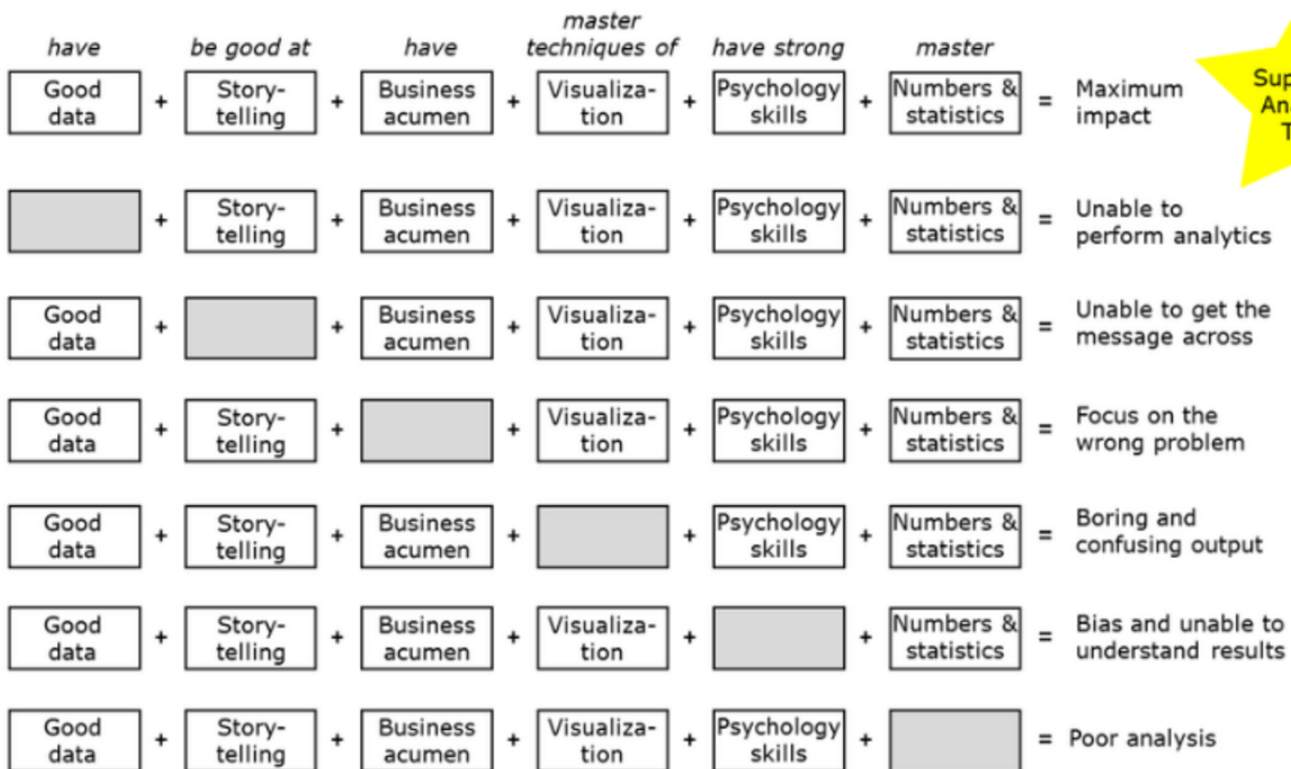
We verwijzen hier graag naar een interessante visual die we op Hunts Canlon Media terugvonden, een mediabedrijf gespecialiseerd in de Human Capital sector. Op deze infographic krijg je een mooi overzicht van wat de noodzakelijke eigenschappen zijn van een goed HR-

analytics team, maar vooral wat er gebeurt als elk van deze eigenschappen ontbreekt.

Het is evident dat zonder goeie data (zie onderdeel Technologie & Data) of zonder goeie numerieke en statistische skills de statistische analyses op HR-data zeer zwak tot onmogelijk zouden zijn.

Interessanter is het ontbreken van storytelling (de boodschap wordt niet verspreid binnen de organisatie), van business inzicht (verkeerde problemen worden aangepakt), van goeie visualisatie (de output komt niet tot leven en is verwarrend) en van psychologische kennis (er ontstaan allerlei biases en het is onmogelijk om de resultaten goed te begrijpen). Dit zijn precies de skills die een goeie HR-analytics ambassadeur bezit. We overlopen nog even onze gewenste rollen:

A superhero workforce analytics team must...



Rol 1: De ambassadeur HR-analytics leider

We schreven het reeds bij het hoofdstuk over strategie en visie: daar waar HR-analytics het verst stond, beschikte de organisatie over een volwaardige HR-analytics leider, een capabele persoon die dingen voor elkaar kreeg op het vlak van HR-analytics. Dit was de belangrijkste differentiator voor HR-analytics succes binnen de organisatie.

Rol 2: De HR-Business partners

Als tussenschakel tussen het werkveld en het HR-beleid spelen de HR-business partners een noodzakelijke rol in het vertalen van de HR-vragen die worden gesteld. Zij krijgen immers concrete vragen over rekrutering, absentieisme en inclusie die bijvoorbeeld teamleiders kunnen helpen met aansturen en beslissen.

Een echt succesvolle HR-analytics Ambassadeur slaagt erin om de HR business partners warm te maken voor en te inspireren omtrent HR-analytics.

Meestal gebeurt dit met concrete use-cases of POCs. Maar er is wel een stevig struikelblok om HR-analytics op een hoger niveau te krijgen: gebrekkige kennis mbt HR-analytics binnen de groep van HR business partners. Dit is echter geen evidentie omdat HR business partners meestal:

- Geen grondige statistische of data-analytische achtergrond hebben. Hun grote expertise ligt in specifieke kennisdomeinen die cruciaal zijn voor het HR-beleid (legal, psychologie, etc.).

- Nu al overbevraagd zijn. De huidige taken vragen alle aandacht door stijgende werkdruk; een gegeven in alle sectoren. Er is ook sprake van stijgende administratieve en procedurele druk.

- Te weinig bewust zijn van de mogelijkheden met HR-data en analytics. Ook is de algemene kennis over waarom evidence based werken grote voordelen heeft, te beperkt. Mensen weten niet wat ze niet weten over HR-analytics

Rol 3: De data-analyst

De technische skills zijn uiteraard noodzakelijk. Daarbij is vooral de technische kennis

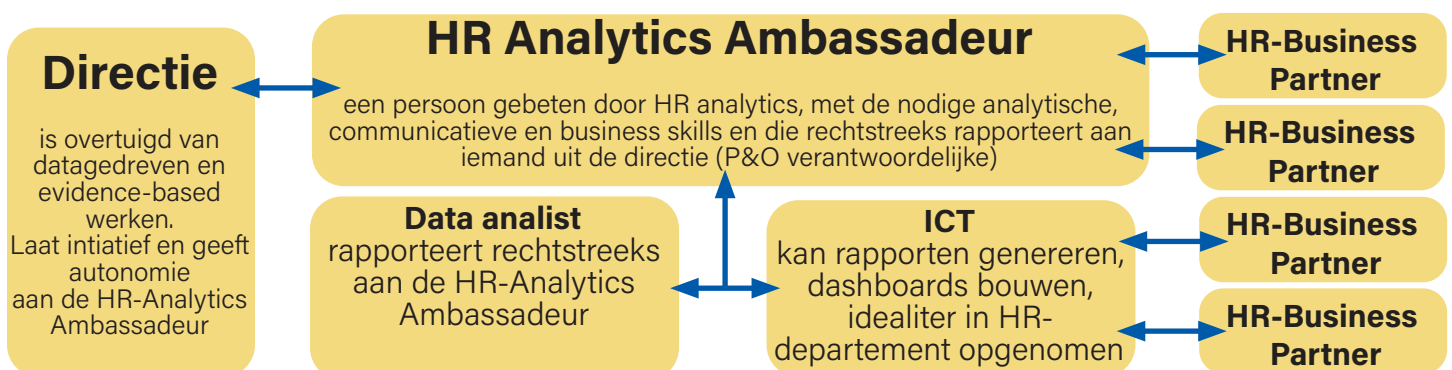
van de gebruikte databases en platformen indien zaken in eigen beheer zijn noodzakelijk. Bij centraal vergaarde data die worden opgevraagd bij een partner, gaat het eerder over kennis aangaande de definities en begrip van hoe de rapporten zijn opgebouwd. Vaak gaat het om complexere Excel-tabellen waar een correcte kennis van wat er staat en hoe dit kan worden vertaald naar de eigen organisatie heel belangrijk is.

Rol 4: De directie

Het is eenvoudig: als de directie niet "on-board" is, wordt het moeilijk.

Gelukkig is daar het bewustzijn rond "evidence based" policy stilaan overal aan het doorsijpelen. Niet overal even diep of ver; maar het sijpelt door. Het maakt een verschil en dat zien hogere leidinggevenden meer en meer in.

Het samenspel tussen deze 4 rollen maakt het HR-Analytics verhaal succesvol



Wie vult idealiter deze rollen in?

Ambassadeur / HR-analytics Leider

- Consulting skills: deze persoon is goed in het definiëren van de HR-problemen, in het bouwen van hypothesen, in het vertalen van organisatievragen in datavragen, in project management, etc.
- Communicatie skills: deze persoon is goed in story telling, in het visualiseren van data en bevindingen, in het schrijven en presenteren van cases, etc.
- Business skills: deze persoon is goed in het creëren van awareness rond HR-analytics mogelijkheden binnen het HR-departement, bij de HR business partners, maar ook buiten het HR-departement

Niet toevallig was het zo dat in de succesvolle HR-analytics organisaties, deze HR-analytics leider de HRD zelf is of rechtstreeks rapporteert aan het hoofd van het HR-departement.

Data-analist

- Data analytische kennis: een goed begrip van hoe data moeten worden verwerkt, is een belangrijke skill van deze mensen.
- Technische kennis: een correct begrip van de aanwezige data, hoe die is gedefinieerd en opgenomen en welke (IT) stappen nodig zijn om deze op de juiste manier uit de database te halen en te vertalen in de beschikbare rapportage tool.
- HR-kennis: affiniteit met HR en de specifieke vragen zijn een grote plus.
- Geeft data-analisten minstens een basis-opleiding in HR.

HR-Business Partner

- HR-kennis: (domein) specialisten in HR: alle domeinen dekken met de HRBP's samen.

- Data-analytische kennis: een basisbegrip van data-analyse is meegenomen om het overleg met de data-analisten makkelijker te maken.

- Technische kennis: kunnen omgaan met de rapporten en rapporteringstools.

IT-er

- IT kennis: Experts in databases en de programmatie ervan.

- Gebeten door rapporten bouwen.

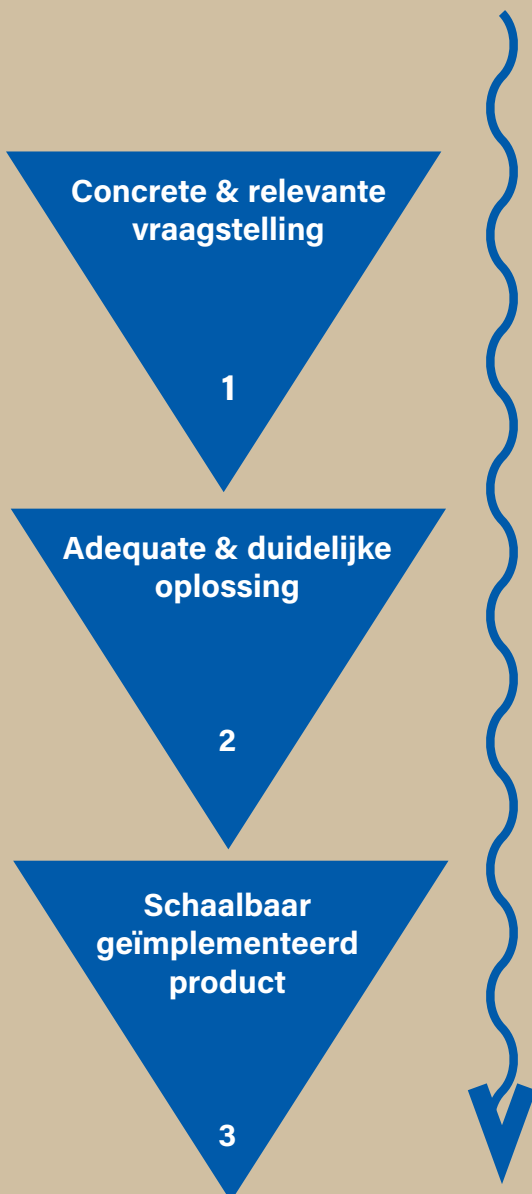
- HR: indien mogelijk een link met of opgenomen in het HR-departement.

Het ideale proces: vraag, oplossing, product

Bij de meest indrukwekkende cases en voorbeelden die aan bod kwamen tijdens onze interviews, werden de aanwezige skills telkens op een gelijkaardige manier aangewend. Het succesvolle proces kan als volgt worden samengevat:

Skills van de HR-Business partner

Kennis van de organisatiedoelstellingen
Data-kennis
Definities en begrippen
Beschikbaarheid
Hoe die data moet worden geïnterpreteerd
Bereikbaar voor concrete vragen: aanspreekpunten
Een adequate vertaling van de concrete vraag



- Werk aan vragen die prioritair zijn voor de organisatie.
- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor de HR-business partners?
- Communiceer met interne stakeholders en betrek hen in het ganse proces.
- Formuleer duidelijke vraagstellingen.
- Stel hypothesen op.

- Deze vragen uit de business monden uit in een oplossing op basis van data analyse en genereren inzichten.
- Laat de HR-Analytics ambassadeur, data-analisten en ICT nauw samenwerken
- Zorg voor betrouwbare analyses op basis van de meest geavanceerde en recente analyse-technieken.
- Maak de vertaalslag naar overzichtelijke en duidelijke rapporten en presentaties die ook overtuigend zijn.

Idealiter:

- Vermijdt eenmalig gebruik maar zet om in een "product" met blijvend nut.
- Laat dit product leven in de organisatie.
- Bruikbare producten zullen leiden tot nieuwe vragen vanuit de business: herneem stap 1.
- HR-analytics begint hierdoor steeds meer te leven binnen uw organisatie.

Het HR-analytics vliegwiel

Als de HR-analytics ambassadeur zijn rol kan spelen en erin slaagt het ideale proces op te bouwen en te starten ontstaat een HR-analytics vliegwiel.

De ambassadeur werkt aan een verhoogde awareness binnen de organisatie.

HR-Businesspartners spelen hierin een belangrijke rol. Creëer zeker bij hen voldoende awareness en geef hen ondersteuning in de materie. Hen ondersteunen in een aantal competenties en skills is aangewezen. Zij hebben de vinger aan de pols op het werkveld en moeten vragen detecteren of vertalen; hun bereikbaarheid om concrete problemen aan te pakken is een versterkende factor.

Eens de vraag correct is gedefinieerd is een goeie uitwisseling met de data-analisten nodig. Zij hebben een grondige kennis van de data en ook een degelijk begrip van wat de mogelijkheden en beperkingen van de software en gebruikte tools zijn.

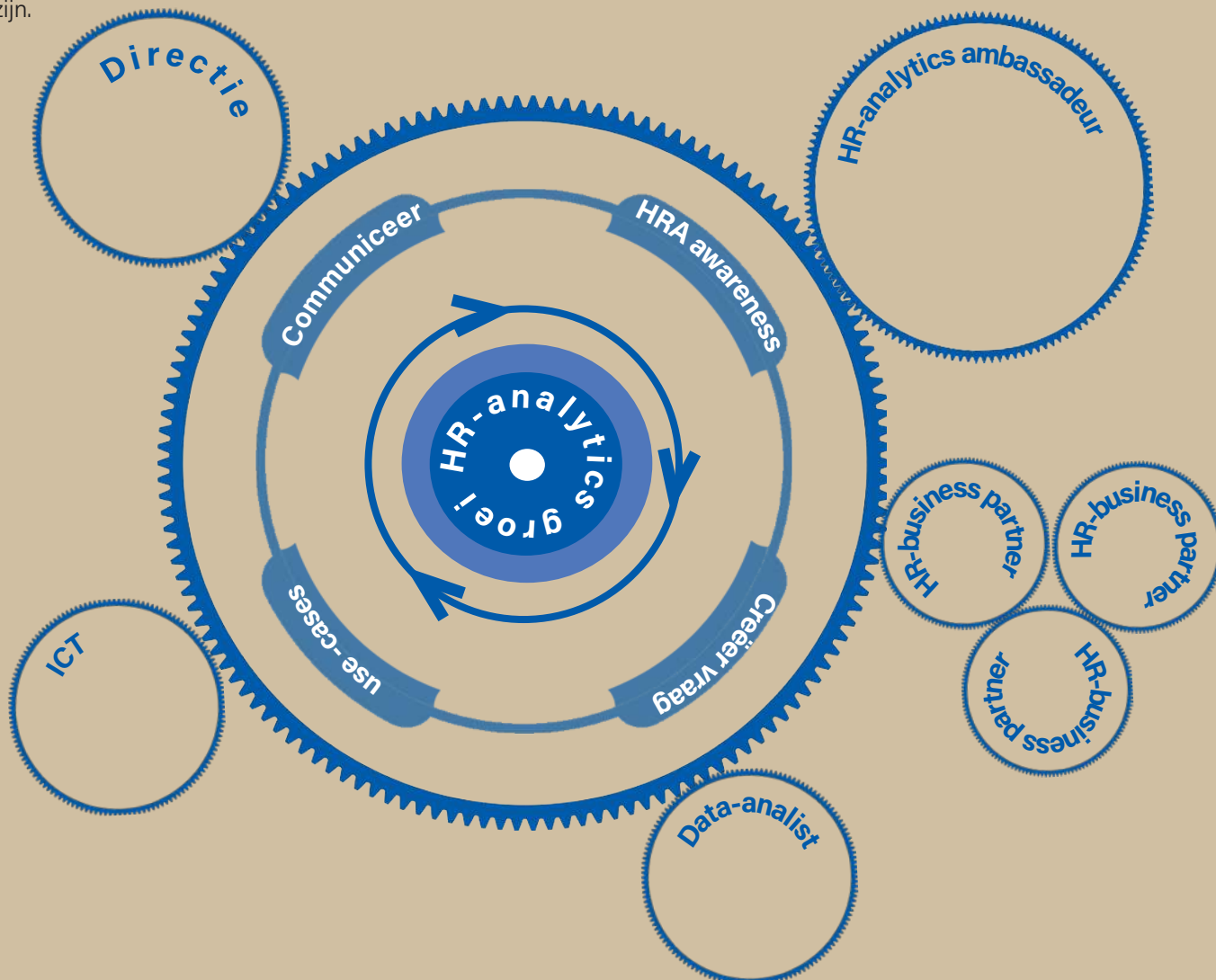
Zij kunnen de vragen in IT-termen omzetten. Deze worden verder uitgewerkt door de IT-afdeling of de dedicated ITer op HR.

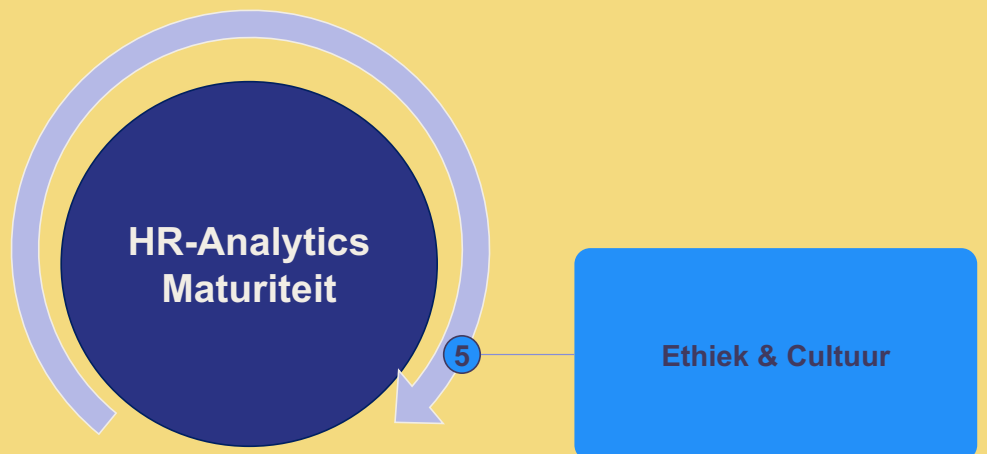
Als alles goed gaat komen we tot een sprekende use-case.

Dan is het belangrijk deze use-case vanuit de directie te appreciëren en ondersteunen. Ook de vraag of er een schaalbare oplossing kan worden behouden moet worden beantwoord. In het ideale scenario is het antwoord positief.

In elk geval is het aan te raden use-cases te verzamelen en op verschillende niveaus te delen. Laat de oorspronkelijke vraagsteller indien mogelijk ook het verhaal samen met de HRBusiness partner samen brengen. Dat werkt motiverend.

De directie zorgt - zeker bij schaalbare verhalen voor extra waardering maar ook voor een verdere verankering binnen de sturing van de organisatie. Concrete use-cases blijken dit vliegwielproces te versnellen. Tijdens het ganse proces blijft communicatie met alle betrokkenen een belangrijk gegeven.







Ethiek & Cultuur

Dimensie 5: Ethiek & Cultuur

Bij de vijfde en laatste dimensie polsen we naar de maturiteit op vlak van ethiek en cultuur.

Cultuur raakten we al eerder aan binnen de eerste dimensie strategie en zagen we terugkeren bij het ambassadeurschap: een data-gedreven cultuur is beter.

Maar we gaan dieper in op trainingen en investeringen in HR-analytics specifiek binnen deze dimensie.

Ook wordt de ethische kant van het verhaal belicht - wordt voldoende nagedacht over het gebruik van data en het privacy aspect?

Interviewgids

De gestelde vragen

Cultuur

- Leeft het idee binnen de organisatie dat HR-analytics waardevol of nuttig kan zijn?
- Leeft er een evidence-based, datagedreven cultuur binnen de organisatie?
- Wordt het belang van HR-analytics gecommuniceerd binnen de organisatie?
- Wordt er geïnvesteerd in trainingen, opleidingen, etc. om dit soort skills (datageletterdheid, evidence-based denken, etc.) binnen HR verder uit te bouwen?
- Wordt er op andere manieren geld of middelen geïnvesteerd om een meer analytische of datagedreven mindset te creëren bij de HR medewerkers?
- Zijn er eerdere negatieve ervaringen die nu HR-analytics gebruik bemoeilijken?

Ethiek & privacy

- Wordt er voldoende nagedacht over de ethische kant van het gebruik van medewerkers data?
- Bestaan er duidelijke richtlijnen over het ethische gebruik van dergelijke data?
- Is er voldoende transparantie binnen de organisatie omtrent het gebruik en de analyse van HR-data?
- Hoe worden de medewerkers geïnformeerd en betrokken bij HR-analytics? Hoe reageren de vakbonden hier op?
- Zijn er topics waar er vanuit medewerkers meer animo is om data ter beschikking te stellen?

GDPR: de perfectie

Het zal misschien niet verwonderen aangezien we met overheidsorganisaties spraken, maar er was een duidelijke bezorgdheid om aan alle wettelijke vereisten te voldoen om met persoonsgegevens te werken. We kunnen hier zeker spreken over een neiging "to err on the side of caution". Liever de wettelijke vereisten iets te streng interpreteren of toepassen, zelfs als dat ervoor zorgt dat we iets minder uit onze personeelsgegevens kunnen halen.

Men moet echter opletten dat deze gezonde reflex niet omslaat in inactiviteit of het vermijden of afwijzen van oplossingen die zowel GDPR compliant zijn en toch nog toelaten om bepaalde HR beslissingen beter te maken. Denken we hier aan het werken op geaggregeerde data, het verrijken van data op groepsniveau, het gebruiken van de nieuwste computertechnieken die via black box bepaalde analyses kunnen uitvoeren zonder dat privacy van individuele medewerkers wordt geschonden.

Stakeholders in kinderschoenen

Medewerkers

Aangezien er op dit moment nog maar zelden verregaande analyses worden gedaan op de HR-data, is het helemaal niet zo dat het personeel op de werkvloer zich bewust is van of wakker ligt van het gebruik van hun data door de organisatie of de HR afdeling om de beslissingen te verbeteren.

Hoewel er acties ondernomen worden om HR-data gestructureerder en hygiënischer bij te houden en na te denken over de definities, KPI's, rapporten, etc. is vandaag meestal weinig aandacht voor het creëren van een draagvlak voor HR-analytics bij de personeelsleden of andere stakeholders.

In beperkte gevallen, en vooral bij die organisaties die al vrij ver gevorderd zijn op het vlak van HR-analytics, is dit thema soms aan de orde. Meestal geldt een eenvoudig principe: als de medewerker overtuigd is van de meerwaarde wordt veel vlotter data gedeeld door de medewerkers. Denk maar aan het voorbeeld van personen met een handicap en het coaching of incentive programma. De gerapporteerde hogere jobtevredenheid werkt aanstekelijk voor andere medewerkers. De use-cases in de kijker zetten bij de bredere poule aan medewerkers kan dus nuttig zijn.

De stille vakbonden

Vakbonden stellen niet veel vragen – ze kennen HR-analytics niet altijd of amper. Wel ligt hun zowat enige focus op “privacy” en dat kan omslaan.

Zo bleek uit een van de gesprekken dat de vakbonden heel sceptisch kunnen zijn over het gebruik van werknemersdata. Zeker als ze vermoeden dat dit gebeurt tegen het belang van de werknemers in. Denken we maar aan elementen die bij de strategische personeelsplanning aan bod kunnen komen: bepaalde mensen niet meer vervangen, mensen ontslaan, mensen (te) snel terug op de werkvloer krijgen bij ziekte etc.

Maar een heel belangrijk signaal is, dat eens ze inzicht hebben in het belang en de voordelen, ze ook een bondgenoot kunnen zijn. Het bewijst nog maar eens dat men niet vroeg genoeg kan

beginnen met het creëren van een goed draagvlak.

Als vakbonden inzien dat door HR-analytics minder mensen in burn-out gaan, een betere dekconnectie is verzekerd of

de jobtevredenheid verhoogt, kunnen vakbonden zelfs sterke partners in het verhaal worden.

Dus ook voor de vakbond geldt hetzelfde: onbekend is onbemind in het geval van HR-analytics.

BOAT: Samen scheep voor HR-Analytics

B = Betrokkenheid

Het is belangrijk de medewerkers zo vroeg mogelijk te betrekken bij het proces. Idealiter al bij de creatie en het design van de onderzoeksvragen en algoritmes. Dit wordt in de gespecialiseerde literatuur “participatory human-centered design” genoemd. Geef van bij het begin zelf alle voor- en nadelen en tekortkomingen van de gebruikte methodologie mee.

A = Anonimiteit

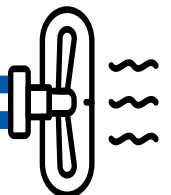
Bij het gebruik van HR data is het cruciaal om het verzamelen en opslaan van deze persoonlijke data extra te beschermen. Het gaat om erg persoonlijke data die te maken hebben met een belangrijk aspect van hun leven. Anonimiseer dus data bij analyses en werk op geaggregeerd (groeps-) niveau

O = Organisatiecultuur

Het is belangrijk om sterk in te zetten op de juiste organisatiecultuur bij de mensen die betrokken zijn bij HR analytics. In eerste instantie denken we aan een ethische cultuur, door samen na te denken over ethische valkuilen en controlemechanismen. Anderzijds aan een cultuur van kritisch nadenken zodat men niet in de valkuil trapt van correlatie = causaliteit.

T = Toestemming

Werk conform GDPR en leg goed uit wat je wil bereiken aan medewerkers. Wat is de meerwaarde voor hen? Medewerkers zijn geneigd in te stemmen met gebruik van hun individuele data als het hen nut oplevert.



In dit onderzoek spraken we met Europese, federale, regionale en lokale overheidsorganisaties. Het viel ons op dat de maturiteit op het vlak van het gebruik en de inzet van HR-analytics meer afhangt van de specifieke organisatie (de aanwezige strategie, de directie, het aanwezige analytics team, de evidence based cultuur, etc.) dan van het niveau waarop de organisatie zich bevond. Dat sterkt ons in het idee dat overheidsorganisaties hun eigen lot voor een groot stuk in handen hebben.

Dimensie 1: strategie en visie

Alle overheidsorganisaties zijn vandaag op één of andere manier bezig met HR-data – met nadruk op “data” en veel minder op “analytics”. Er is dus zeker een basis om van te vertrekken. Sommige overheidsorganisaties hebben ook al een duidelijke strategie en visie met betrekking tot HR-analytics. Er zijn echter nog heel veel organisaties die op dit moment geen duidelijk beeld hebben van hoe ze HR-analytics strategisch kunnen inzetten, wat ze met HR-analytics willen bereiken in de komende jaren (doelstellingen), laat staan van de stappen die nodig zijn om daar te geraken (road map). Geen enkele overheidsorganisatie had een duidelijk beeld op het budget of toekomstige budgetten voor HR-analytics.

Dimensie 2: Technologie & Data

Voorlopig bevinden de meeste HR-analytics inspanningen van de overheidsorganisaties zich nog op het vlak van gestructureerd en hygiënisch verzamelen van de HR-data.

Er worden al dashboards met KPI's bijgehouden en rapporten gemaakt binnen de meeste organisaties, maar meestal zijn die zuiver descriptief van aard.

Het kruisen van verschillende variabelen gebeurt sporadisch maar inspanningen op het vlak van voorspellingen (predictief werken) of voorschrijven (prescriptief werken) waren uiterst zeldzaam. Zelfs op het vlak van de data, blijft het voorlopig bij numerieke data. Andere vormen van data, zoals teksten of patronen, doen nog geen belletje rinkelen.

Dimensie 3: Waarde voor de organisatie

Spontaan komt de waarde van HR-data voor de organisatie toch nog altijd neer op noodzakelijke functies. Men denkt dan aan het gebruik van data om de medewerkers correct te behandelen (lees vooral betalen) of het adequaat kunnen beantwoorden van een parlementaire vraag voor de bevoegde minister.

Als we doorvragen blijkt toch dat iedereen de waarde inziet van HR-analytics op vrijwel alle aspecten van de customer journey.

Bovenop de noodzakelijke functies, ligt de focus voor de nabije toekomst op strategic workforce planning: hoe kunnen we ervoor zorgen dat we de juiste mensen op het juiste tijdstip op de juiste plaats hebben, door te kijken naar het huidige personeelsbestand, de in- en uitstroom van medewerkers, het ontwikkelen van talent en competenties, het verhogen van de productiviteit op de werkvloer, etc. Inclusie en Wellbeing zijn eveneens belangrijke aandachtspunten.

Dimensie 4: Team & Skills

In een beperkt aantal overheidsorganisaties is er een duidelijk HR-analytics team geïnstalleerd. We spreken dan over:

- (1) een HR-analytics ambassadeur, die HR-analytics projecten trekt en doet leven binnen de organisatie.
- (2) een twee à drietal data-analisten, die de vertaalslag kunnen maken tussen de business noden en de technische analysevereisten.
- (3) een 4 à 5 tal technische profielen (IT en data-analyse) rechtstreeks aangestuurd door deze HR-analytics ambassadeur.
- (4) business partners die op de hoogte zijn van het feit dat ze voor hun inzichten terecht kunnen bij het team van de HR-analytics ambassadeur.

Bij de meeste organisaties is het team echter nog embryonaal: slechts 1 of 2 mensen zijn echt bezig met HR-analytics en kunnen daarvoor ad hoc beroep doen op mensen uit de IT-afdeling. Die hebben meestal ook nog veel ander werk op de plank. De HR-business partners zijn aan hun kan nog niet altijd genoeg op de hoogte van HR-analytics en de mogelijkheden ervan.

Dimensie 5: Ethiek & Cultuur

Aan de wettelijke vereisten qua databeheer wordt altijd voldaan (GDPR, etc.).

Aangezien er op dit moment nog maar zelden verregaande analyses worden uitgevoerd op deze HR-data, ligt het personeel op vandaag meestal niet bewust van het gebruik van hun data en ligt het er helemaal niet wakker van.

Er worden meer en meer acties ondernomen worden om HR-data gestructureerder en hygiënischer bij te houden en er wordt nagedacht over de definities, KPI's, rapporten, etc. Toch is vandaag eigenlijk nog geen enkele organisatie gestart met het creëren van een draagvlak voor HR-analytics bij de personeelsleden of andere stakeholders.

HR-analytics Tip 10

We sluiten graag af met 10 concrete tips om stappen te zetten in het HR-analytics verhaal binnen uw organisatie.

1. Werk een strategische visie nota uit: waar wil je binnen vijf jaar staan met HR-analytics, hoe ga je dat doel bereiken, etc. Strategie, doelstellingen, visie, roadmap! En deel deze met alle nodige stakeholders: directie, HR business partners, etc.

2. Inventariseer de data die je hebt. Een handige manier om tot een exhaustief overzicht te komen is het gebruiken van de employee journey en bij elke stap van de employee journey na te denken: welke numerieke data hebben we, welke tekstuele data hebben we, welke patroondata hebben we?

3. Zoek intern een echte HR-analytics ambassadeur of werf er een aan (check onze competentietips).

4. Hanteer zoveel mogelijk dezelfde definities voor KPI's die bijna alle overheidsorganisaties gebruiken: VTE, langdurig afwezig, etc.

5. Leer van de use-cases van anderen: denk aan SWP => dit omvat heel veel prioriteiten.

6. Besef dat je met pure descriptieve statistiek toch ook al heel veel kunt doen, zie bvb gender bias dashboard of tijdsreeksen.

7. Besef dat je via dataverrijking ook gevoelige onderwerpen kan behandelen met HR-analytics, zoals inclusie en diversiteit.

8. Werk aan het ideale HR-analytics team: dit moet naast de technische skills zeker ook beschikken over skills mbt visualisatie, communicatie, psychologische overtuigingskracht, etc.

9. Begin vandaag met het creëren van het draagvlak dat je morgen nodig hebt. Denk daarbij aan BOAT: betrokkenheid, organisatiecultuur, anonimiteit en toestemming.

10. Bouw je netwerk uit. Denk hierbij aan gelijkaardige organisaties die voor dezelfde HR uitdagingen staan, maar ook aan kenniscentra, sectororganisaties en -verenigingen, leveranciers van HR-analytics diensten, etc.

Dank aan:

Alle geïnterviewden voor hun kostbare tijd!

FOD Bosa, VDAB en Actiris om in het wetenschappelijk comité te zetelen.

De leden van ons wetenschappelijk comité:

Dhr Ben Smeets (FOD Bosa)

Mevr. Inge Deblaere (VDAB)

Mevr. Laevens Lieslot (Actiris)

Onze speciale dank aan Dhr. Ben Smeets (Directeur-generaal Rekrutering en Ontwikkeling) en Koen Beirens (Team manager HR beleidsvoorbereiding) van FOD Bosa voor de brede steun, het aanreiken van insteken en het ter beschikking stellen van interviewlokalen.



hr public

Sharing Knowledge and Experience

VDAB

BO FOD Beleid & Ondersteuning
SA SPF Stratégie & Appui

actiris
.brussels 



slrb-bghm.brussels 
logement social - sociale huisvesting