



HR-analytics, hightechdashboards, apps waarmee je het gedrag van collega's kunt monitoren. HR kan niet meer zonder technologie. Drie deskundigen over de kansen en mogelijkheden van e-hrm.

Tekst Paul Groothengel  
Beeld Ton Zonneveld



# 'Technologie? HR heeft soms koudwaterervrees'

**A**ltijd maar weer dat Calimero-gedrag van HR. Dat is de verzuchting na de discussie tijdens dit rondetafelgesprek over e-HRM. HR-adviseur Hans van der Spek van Berenschot geeft een voorbeeld. Een bedrijf wint een *tender* omdat de *prospect* onder de indruk is van zijn gedigitaliseerde personeelsinformatiesysteem: met één druk op de knop kan iedere onderhoudsmedewerker op zijn *mobile device* relevante dossiers oproepen. “Ik vroeg of ze die nieuwe klant hadden gevierd met taart. Dat hadden ze gedaan. Toen vroeg ik of er een vlaggetje op die taart stond met de tekst: ‘Mede mogelijk gemaakt door HR’. Toen keken ze me opeens heel glazig aan”, vertelt Van der Spek. En die bescheidenheid is typerend voor HR. Als je je successen niet wilt uitdragen, wordt het lastig om geapprecieerd te worden, constateert Van der Spek, een van de deelnemers aan dit rondetafelgesprek over technologische toepassingen in HR. Andere deelnemers aan dit gesprek op het kantoor van Workday, aan de Amsterdamse Zuidas, zijn Janneke Braun en Tim Severins. Braun is HR-analist bij Prologis, dat wereldwijd industrieel vastgoed bezit, verhuurt en ontwikkelt. Ze is binnen Prologis sinds drie jaar actief met onder meer het bouwen van HR-dashboards en implementatie van HRM-software in Europa en herontwerp van het HR-intranet. Tim Severins is solutionconsultant bij Workday, wereldwijd marktleider op gebied van cloud-applicaties voor HR en finance. Van der Spek ten slotte is manager Kenniscentrum HCM van Berenschot en onder meer verantwoordelijk voor de trendonderzoeken op het gebied van HR en arbeidsvoorwaarden. Daarnaast adviseert hij organisaties over keuze en implementatie van HRM-software.

#### HOE KAN HR DE TECHNOLOGIE VOOR ZICH LATEN WERKEN?

**JANNEKE BRAUN:** “Technologie werkt pas als het vanuit de organisatie ook gewenst is. Je kunt als HR-afdeling wel allerlei technologie willen inzetten, maar als niemand daarop zit te wachten, houdt het al snel op. De eerste stap is dat HR zelf inziet wat de mogelijkheden zijn van e-HRM. Soms heeft HR op dat gebied nog koudwatervrees, dan is men op voorhand bang voor de gevolgen van de cijfermatige inzichten die je met technologie kan krijgen. HR is vanouds toch meer van het softe, het ontwikkelen van mensen; vanuit zo’n positie kan de overstap naar technologie best groot zijn”

**TIM SEVERINS:** “Het speelveld verandert nu ook wel érg snel. Een

## ‘Technologie helpt HR om weg te komen uit de waan van de dag’

paar jaar geleden fungeerde technologie hoofdzakelijk als ondersteuning van de HR-professional; het hielp om HR effectiever en efficiënter te laten werken. Nu brengt technologie HR naar de business: het gaat niet alleen meer om goede data-invoer en signalering maar ook om het bieden van inzicht in gedrag en prestaties van medewerkers. En daar zitten leidinggevend om te springen. Daarmee wordt HR automatisch een interessante en strategischer gesprekspartner voor de rest van de organisatie.”

**HANS VAN DER SPEK:** “Met als gevaar dat organisaties de inzet van HR-technologie als doel op zich gaan zien; HR-analytics als heilig moeten. Ondertussen vergeet HR vaak om de rest van de organisatie mee te nemen in het waarom van e-HRM. Soms hoor je leidinggevend verzuchten dat ze het werk van HR hebben overgenomen. Dan hebben ze niet door wat hun probleem was: bijvoorbeeld dat ze niet makkelijk bij de gegevens van hun medewerkers kunnen, geen grip hebben op mutaties. HR moet de rest van de organisatie dus duidelijk maken waarin technologie hun op HR-gebied kan helpen.”

**BRAUN:** “Binnen mijn HR-afdeling zijn we ons steeds meer bewust van de vraag wat e-HRM de manager of de medewerker concreet oplevert. En dat we dat moeten communiceren. Anders krijg je al snel de misvatting dat HR taken wil afschuiven naar de business.”

#### WORDT DE ROL VAN HR DOOR DE MOGELIJKHEDEN DIE E-HRM BIEDT, SERIEUZER GENOMEN?

**VAN DER SPEK:** “Het biedt in ieder geval kansen in die richting. En dat wordt tijd ook. Neem Finance, daar heeft de klassieke boekhouder zich weten te transformeren tot controller. Tot iemand die niet alleen de cijfers uit het verleden vastlegt, maar van daaruit ook kan analyseren wat zijn organisatie straks nodig heeft. In algemene zin zit HR nog in de fase van boekhouder; men is al blij met een systeem dat de werkelijkheid redelijk representeert. Technologie helpt HR om weg te komen uit de waan van de dag. En dat moet je dus niet overlaten aan de collega’s van IT. Kortom: ken de e-HRM-systemen, praat zelf met leveranciers, snap de vernieuwing en de mogelijkheden. En lever je niet uit aan een systeembeheerder van een andere afdeling, maar doe het beheer zelf. Alleen dan kun je meedemen met de veranderingen in jouw organisatie. En krijgt je rol meer gewicht.”

**BRAUN:** “Binnen onze HR-afdeling ben ik degene die het Workday-systeem beheert. Ik heb in mijn loopbaan nooit bij IT gewerkt, maar binnen mijn afdeling word ik wel gezien als de HR-*nerd*. Wij proberen als afdeling nu echt die vertaalslag van een operationele naar een strategische rol te maken. Dat gaat niet zonder slag of stoot. Mijn collega’s moeten wennen aan hun veranderende rol. Ze vragen zich bijvoorbeeld af of ze data-invoer wel kunnen overlaten aan de business.”

**SEVERINS:** “Ik zie in mijn contacten met klanten en prospects wel dat HR vrijwel altijd het voortouw neemt bij de keuze en implementatie van een HR-systeem. HR-professionals leggen veel nadruk op gemak en toegang voor de managers en medewerkers. En denken ook steeds meer na over de transformatiemogelijkheden rond zo’n systeemimplementatie.”

## ‘Met cijfers kun je testen of je onderbuikgevoelens ook daadwerkelijk kloppen’

### WAT ZIJN DE VOORDELEN VAN DE INZET VAN E-HRM?

**BRAUN:** “Om te beginnen kun je er processen mee versnellen. Als je minder handmatig hoeft in te voeren, maak je het leven een stuk makkelijker. En je krijgt meer tijd om andere dingen op te pakken. Wat ik prettig vind, is dat je met cijfers kan testen of je onderbuikgevoelens kloppen. Heeft die ene afdeling zo’n groot verloop, of vergis ik me nou? Meten is weten, waardoor je beter kunt sturen. En soms kom je dankzij data tot verrassende, nieuwe uitkomsten die je zelf nooit had kunnen verzinnen. Een voorbeeld? In het kader van *gender diversity* kwamen we erachter dat in onze kantoren in Centraal Europa voornamelijk vrouwen werken. Daarnaast ontdekten we dat een aantal externen al meer dan vijf jaar bij ons werkte.”

**VAN DER SPEK:** “E-HRM kan ook iets doen aan je interne positionering als HR, het kan je helpen aan een professionelere uitstraling. Daarnaast, werknemers zijn ook consumenten. Als je in het weekend iets online koopt, ben je gewend dat je via *track & trace* continu kan checken waar je bestelling in het proces zit, en dat het snel geleverd wordt. Als je dan op maandagmorgen op je werk een formulier moet invullen om je reiskosten te declareren, is dat opeens heel ouderwets. Pessimisten zeggen zelfs dat HR over tien jaar niet meer bestaat, als de kansen van technologie nu niet gegrepen worden.”

**SEVERINS:** “De samenleving digitaliseert in rap tempo, als HR daarin niet meegaat, manoeuvreer je jezelf naar de zijlijn. Als consument gebruiken we analytics al direct na het opstaan, denk aan de weersvoorspelling, actuele files of aanbevolen nieuws via Facebook en LinkedIn. We zijn nu op het punt beland dat we hetzelfde niveau van analytics op de werkplek verwachten.”

### INVESTEREN IN HRM KOST GELD, WAT IS HET BESTE ANTWOORD ALS DE CFO IN ZIJN BUDGETAFWEGING VRAAGT NAAR HET RENDEMENT VAN DIE INVESTERING?

**VAN DER SPEK:** ‘Dat is een terechte en lastige vraag. Neem de nieuwe wetgeving binnen de Wet Werk en Zekerheid. Sommige ontslagprocedures leiden tot een gang naar de rechter. Je hebt daar als werkgever een dossierverplichting. Wat doet de rechter? Die verwijst liefst zestig procent van de zaken terug, omdat het personeelsdossier niet op orde was! Dan wordt die zaak dus niet eens behandeld. Evident dat HR dan de nodige toegevoegde waarde levert als het ervoor zorgt dat die dossiers op orde zijn. En daar kan e-HRM bij helpen. Dit levert onder de streep geld op.’



**JANNEKE BRAUN (35)**

**IS:** HR-analist bij Prologis

**WAS ONDER MEER:** HR-projectmanager bij Robeco

**HANS VAN DER SPEK (53)**

**IS:** manager Kenniscentrum HCM Berenschot

**WAS ONDER MEER:** HR-controller bij ISS Facility Services



**SEVERINS:** “Medewerkers verwachten meer van een werkgever, je kan ze geen applicatie uit de jaren tachtig meer voorschotelen. En ze verwachten ook in toenemende mate dat ze zelf kunnen sturen, zeg maar het eigenaarschap over hun data en voor hen relevante HR-processen hebben. De waarde daarvan is onmiskenbaar, maar moeilijk in geld uit te drukken. Een van onze klanten is een internationale hotelketen. Als zij een nieuwe vestiging willen openen in een voor hen nieuw land, willen ze daar een minimaal percentage medewerkers hebben, om kwaliteit en processtandaarden te garanderen. Dan wil je als werkgever weten wie je mensen zijn, wie daarvan graag in een ander land willen werken, en wat hun competenties zijn. Wij hebben daar organisatiebreed een cloudplatform geïnstalleerd, waardoor ze heel makkelijk en snel het gesprek kunnen aangaan met de juiste medewerkers. Heel effectief en een simpel voorbeeld hoe je met HR-analytics waarde kunt toevoegen.”

**VAN DER SPEK:** “En zo’n oplossing verlaagt ook de drempel voor medewerkers. Niet iedereen durft naar zijn manager te stappen met de mededeling dat hij graag verder wil binnen de organisatie, liefst naar een andere afdeling. Dus dat is winst.”

#### ZIEN JULLIE OOK NADELEN VAN DE INZET VAN E-HRM?

**BRAUN:** “Ja. Opeens wordt alles zichtbaar. Dus ook als je als werkgever bijvoorbeeld niet up-to-date bent, bijvoorbeeld niets hebt gedaan met een mutatie die een werknemer al weken eerder heeft ingevoerd. Je bent kwetsbaarder en je moet continu up-to-date zijn, want fouten worden opgemerkt. Dat kan weerstand oproepen.”

**SEVERINS:** “En dat geeft voor de organisatie meteen het voordeel aan: je weet wat je moet aanpassen. Je krijgt inzicht in de ‘gezondheid’ van processen.”

#### MEDEWERKERS VAN AMAZON KUNNEN HUN MENING OVER COLLEGA'S VIA EEN APP NAAR MANAGERS STUREN. NIET BEVORDERLIJK VOOR DE WERKSFEER...

**VAN DER SPEK:** “Het risico van de inzet van technologie binnen HR is dat we daarin doorschieten. Dat alle communicatie via een portaal verloopt en persoonlijk contact opdroogt. Daar moet je een balans in zien te vinden. Persoonlijk ben ik een cijferfetisjist, maar ik realiseer me dat je cijfermatige uitkomsten niet per definitie als waarheid moet aannemen. Maar dat gebeurt vaak wel. Cijfers moeten juist een prikkel zijn om vragen te stellen.”

#### IN WELK GEVAL BIJVOORBEELD?

**VAN DER SPEK:** “In een tweejaarlijkse HR-benchmark publiceert Berenschot onder meer een gemiddelde HR-FTE-ratio, dus hoeveel medewerkers één HR-professional gemiddeld bedient. Stel, jouw organisatie scoort precies op dat gemiddelde. Wat zegt dat? Weinig. Want als je zoveel mogelijk HR-activiteiten in de lijn probeert te leggen, scoor je met dat gemiddelde dus niet goed. Net zo min als je de business juist wilt ontzorgen en dus juist veel HR-mensen nodig hebt. Dat absolute cijfer, een resultaat van technologie, is dan een toetssteen, als vertrekpunt voor een waardevolle discussie over de invulling van HR.”



#### TIM SEVERINS (42)

**IS:** solution-consultant Workday

**WAS ONDER MEER:** recruiter en recruitment-applicationspecialist bij Philips

**SEVERINS:** “Dat herken ik. Technologie kan HR nooit vervangen, maar het kan wel het menselijk oordeel completeren. Waarbij de trend is dat we overgaan van het beschrijven van de werkelijkheid, denk aan dashboards en kpi's, naar het voorspellen. Ik verwacht veel van de HR-analytics van de toekomst. In ons Workday-lab werken we hard aan vormen van *machine learning* waarbij slimme algoritmen, zoals Netflix doet met je filmvoorkeuren, HR kunnen helpen bij het samenstellen van het ideale kandidatenprofiel voor een functie. Je recruitment wordt dan gevoed door de profielen van mensen die je eerder hebt aangenomen, en hoe die vervolgens hebben gepresteerd. Het systeem kan dan heel gericht suggesties doen op basis van beschikbare gegevens.”

**VAN DER SPEK:** “Uit ons onderzoek onder HR-professionals blijkt dat ruim zestig procent van de HR-respondenten inmiddels beschikt over tools waarmee ze over enorm veel relevante cijfers kunnen beschikken. Maar wat doen ze ermee? Veel blijft nog hangen op het niveau van ken- en stuurgetallen. Het doorvertalen naar de business gebeurt nog maar mondjesmaat. Al stijgt de belangstelling voor HR-analytics duidelijk wel.”

**BRAUN:** “Je hebt niets aan HR-cijfers als niemand ze goed kan uitleggen. den getrokken. Zowel het lijnmanagement als HR moet in staat zijn om cijfers in perspectief te plaatsen, liefst in goede samenwerking. Als dat lukt, stuw je elkaar als het ware op.”

#### WORKDAY

Dit rondetafelgesprek over e-HRM is tot stand gekomen in samenwerking met Workday.