

CFO laat kansen liggen rond datagedreven HR

Inhoud:

Waarom datagedreven HR?	2
3 redenen om te starten met datagedreven HR	3
Case: Tot 2,9% lager verzuim in de zorg	4
Case: Tot 17,7% lager verloop onder monteurs	5

Waarom datagedreven HR?

Voor de meeste organisaties zijn de personeelskosten minimaal 70% van de totale kosten. Toch zijn er maar weinig bedrijven die een HR-strategie ontwikkelen op basis van objectieve data en analytische modellen. De kosten van verzuim, recruitment, personeelsverloop of dalende productiviteit zijn fors. Kleine verbeteringen op deze HR-onderwerpen leiden direct tot een hogere winstgevendheid. Toch worden in veel organisaties beslissingen over werknemers en personeelsbeleid nog steeds genomen op basis van gevoel, politiek, hiërarchie en aannames. CFO's die niet aan de slag gaan met deze ontwikkeling laten kansen liggen.

David Verhagen, organisatiepsycholoog en managing partner bij Scorius, expert in data gedreven HR, legt uit: 'De wereld verandert snel. Elke organisatie bezit enorme hoeveelheden data. Een groot deel van het werk gebeurt inmiddels online. Steeds meer processen worden geautomatiseerd. Elke minuut van de dag wordt er nieuwe relevante data gegenereerd. Computers kunnen in een ogenblik enorme hoeveelheden data verwerken en interpreteren. Daarnaast is het steeds beter mogelijk om het sentiment op de werkvloer te meten. We hebben betere informatie over wat klanten willen. en er is objectief inzicht in de eigenschappen en kwaliteiten van sollicitanten en medewerkers.'

Voor onze opdrachtgevers koppelen wij dat uit 'harde' geautomatiseerde processen aan 'zachte' data over houding of gedrag van medewerkers en klanten. Daarmee ontstaan nieuwe betrouwbare inzichten waarmee we de juiste medewerkers kunnen herkennen en hun talent in hun kracht kunnen zetten. Daarnaast helpen wij organisaties om een goed werkklimaat te creëren waarin mensen het beste uit zichzelf kunnen halen. Dit zijn niet alleen organisaties waar mensen graag werken maar dit vertaalt zich ook naar significant betere financiële prestaties'.

Volgens David wordt data analyse op die manier ingezet om te werken aan een gemotiveerd, competent en wendbaar personeelsbestand waarin iedereen werk doet dat goed aansluit op de individuele talenten. Dit leidt tot een laag verloop, laag verzuim, hoge arbeidsproductiviteit en hoge klanttevredenheid. Met data gedreven HR realiseren slimme CFO's significante kostenbesparing en een verbeterde winstgevendheid. De winnaars in de nieuwe economie zijn de organisaties die dit soort vormen van data analyse op een slimme manier weten in te zetten. De verliezers zijn de organisaties die niet willen of niet kunnen omgaan met deze ontwikkelingen.

De vraag is natuurlijk bij wie dit onderwerp thuishoort: bij de CFO of bij de HR-afdeling. David: 'In onze ervaring zijn financiële afdelingen gewend om met data en cijfers te werken en hebben zij daarom een natuurlijke affiniteit met het onderwerp die niet

alle HR-professionals hebben. Wanneer datagedreven HR slim wordt ingezet is de financiële impact groot. Om die twee redenen is het in onze ervaring het meest effectief wanneer de CFO de kar trekt maar daarin intensief samenwerkt met de HR afdeling. CFO's die dit onderwerp alleen bij de HR afdeling neerleggen en vervolgens achterover leunen lopen het risico om grote financiële kansen te missen'.

Onderzoek: prioriteiten CFO's

Onderzoek door Gartner ([bron](#) ) onder een grote groep internationale CFO's geeft inzicht in de financiële prioriteiten voor 2021.

De volgende zaken vallen op:

- 82% van de finance-professionals wil investeren in data analytics;
- 55% wil kosten reduceren om groei op andere plekken te financieren;
- 54% van de respondenten wil personeelsverloop verlagen.

Datagedreven HR past perfect bij deze agenda en komt tegemoet aan alle drie deze prioriteiten.

Onderzoek: Wat wil de CEO?

Recent onderzoek door PWC ([bron](#) ) geeft inzicht in de prioriteiten van de CEO in het post-corona tijdperk. Als sociaal gevolg van de coronapandemie werd aangetoond dat CEO's het realiseren van een competent, gemotiveerd en wendbare workforce bovenaan de agenda plaatsen. Wanneer het gaat over de sociale gevolgen van de coronapandemie plaatsten CEO's het realiseren van een competent, gemotiveerd en wendbare workforce bovenaan de agenda. Dit laat zien hoe belangrijk werknemers zijn voor elke organisatie, die juist geplaatst zijn op hun talent.

Onderzoek door IBM ([bron](#) ) geeft een vergelijkbare uitkomst. Ook in dit onderzoek onder 3000 CEO's laat zien dat de CEO wendbare en betrokken medewerkers als belangrijkste prioriteit voor de toekomst zien.



3 redenen om te starten met data gedreven HR

#1. Een voorspelbare strategie ontwikkelen

Door het analyseren van HR data ontstaat een objectief inzicht in de oorzaken van verloop en verzuim. Data analyse biedt onderbouwd inzicht in hoe de arbeidsproductiviteit verhoogd kan worden en hoe processen met een menselijke component verbeterd kunnen worden. Door te sturen op objectieve data en niet op onderbuikgevoel is nauwkeuriger vast te stellen wat de opbrengsten zijn van beslissingen of beleid. Hiermee ontstaat een op feiten gebaseerd en voorspelbare strategie.

#2. De financiële impact van beslissingen bepalen

Door data analyse zijn onderwerpen als verloop, verzuim, arbeidsproductiviteit en recruitment voorspelbaar en beheersbaar. Uit de verkregen data is exact te herleiden hoeveel procent van het verzuim of verloop kan worden verlaagd. Hiermee is ook direct duidelijk hoeveel investeringsruimte er is om problemen aan te pakken. Bijvoorbeeld als het verzuim met maximaal 2,9% kan dalen dan kunnen we ook berekenen hoeveel er maximaal kan worden uitgegeven aan dit onderwerp. Door continu te meten welke veranderingen er plaats vinden kunnen we exact berekenen wat de opbrengsten zijn van dure trainingen of veranderprogramma's. Zo is af te leiden of een organisatieverandering daadwerkelijk leidt tot een hogere klanttevredenheid of een hogere omzet per contract. Leidt een nieuwe arbodienst ook tot een lager verzuimpercentage? Aan de hand van data kunnen er betere beslissingen worden genomen.

#3. Verlaag de kosten, verhoog de winstgevendheid

Binnen veel organisaties wordt veel geld uitgegeven aan HR-onderwerpen zonder dat duidelijk is wat de opbrengsten van deze kosten zijn. Een hoog verzuim of hoog verloop worden soms geaccepteerd als een 'fact of life' en hoge recruitmentkosten worden verklaard door een krappe arbeidsmarkt. Maar er is veel meer ruimte voor verbetering aanwezig dan wordt gedacht. Door de data uit deze processen te analyseren kan je nauwkeurig vaststellen waar er verbetermogelijkheden zijn. Zelfs kleine besparingen op deze kostbare onderwerpen leiden tot een significante kostenbesparing en verbeterde winstgevendheid. Daarmee is de business case voor data gedreven HR snel gemaakt.



Case: Tot 2,9% lager verzuim in de zorg

De zorgsector is sterk in beweging. De maatschappij verandert snel, cliënten verwachten meer dan vroeger en de overheid stelt hogere eisen dan voorheen. De zorg is nog meer dan elders een sector waar de medewerkers het verschil maken. Persoonlijke, kwalitatieve aandacht voor cliënten is ontzettend belangrijk. Volgens de SER ([bron](#) ) dreigt er een enorm tekort aan medewerkers in de zorg. Tegelijk worstelen veel zorgorganisaties met een hoog ziekteverzuim en een daling van de productiviteit.

Hoe houden we de zorg betaalbaar zonder in te leveren op kwaliteit?

Effectief personeelsbeleid is één van de belangrijkste factoren in het duurzaam organiseren van de zorgsector. Door HR data te analyseren ontstaan er betrouwbare inzichten in hoe de organisatie beter kan presteren. Niet alleen om kosten te besparen, maar juist ook om de kwaliteit te verbeteren.

Case: Datagedreven HR in de zorg

Assist Zorg onderneemt in verschillende joint ventures in de zorgsector. Eén van deze joint ventures is een organisatie met ca. 350 medewerkers actief in begeleiding binnen de WMO en de Jeugdwet. Bij deze organisatie zijn het verlagen van het verzuim en het verhogen van productiviteit prioriteit. Scorus is de partner van Assist Zorg in het ontwikkelen van datagedreven HR in de zorgsector.

Methode

Binnen deze zorgorganisatie wordt al jaren gewerkt met de software van Scorus. voor het meten van de medewerkersbetrokkenheid. Dit gebeurt met een korte mobiele vragenlijst waarbij wordt gewerkt met geautomatiseerde steekproeven onder het personeel. Onderwerpen in de vragenlijst zijn bijvoorbeeld: communicatie, werk-privé balans, arbeidsvoorwaarden. Elke maand wordt er gemeten hoe de medewerkers hun werk beleven en waar er ruimte ligt voor verbetering. Daarnaast zijn er naast de standaardvragen ook vragen toegevoegd over verzuimgedrag en hoe medewerkers omgaan met veranderingen. Vervolgens wordt de data uit deze metingen geanonimiseerd en gekoppeld aan harde verzuimgegevens en productiviteitsdata. Zo ontstaat er een dataset met data over ruim 24 maanden. Deze anonieme dataset is geanalyseerd in samenwerking met onderzoekers van de Vrije Universiteit uit Amsterdam.

Resultaten: tot 2,9% lager ziekteverzuim

Er zijn sterke verbanden gevonden tussen de medewerkersbetrokkenheid, verzuim en

arbeidsproductiviteit. Hierbij werd er gekeken naar de 20% hoogste verzuimers en de 20% laagste verzuimers. Voor ziekteverzuim is er een verklaarde variantie gevonden van 0.57. Dit wil zeggen dat 57% van het verschil tussen frequent verzuimende medewerkers en laag frequent verzuimende medewerkers voorspeld kan worden door de vragenlijst in deze specifieke organisatie. Niet alle medewerkersbetrokkenheid onderwerpen bleken even relevant. Op basis van de data uit de analyse kon precies worden bepaald welke onderwerpen het meeste invloed hebben op het verzuim. Hiermee kon objectief worden onderbouwd dat wanneer geïnvesteerd wordt in deze specifieke onderwerpen het verzuim gegarandeerd zal dalen.

Uit de data analyse door Scorus blijkt dat wanneer geïnvesteerd wordt in specifieke factoren van medewerkersbetrokkenheid het totale verzuimpercentage met 2,9% verlaagd kan worden. Dit betekent een kostenbesparing van honderdduizenden euro's. Voor arbeidsproductiviteit is er een verklaarde variantie van 0.72 gevonden. Dus door te investeren in medewerkersbetrokkenheid kan ook de arbeidsproductiviteit significant verbeterd worden.

Conclusie

Door middel van een analyse van medewerkersbetrokkenheid data kan verzuim en productiviteit worden voorspeld en beïnvloed. Het totale ziekteverzuim kan in deze organisatie tot wel 2,9% omlaag. Dit kan leiden tot een besparing van honderdduizenden euro's. Deze besparing kan weer geïnvesteerd worden in de zorg. Zo, kan er actief gewerkt worden aan hogere kwaliteit in de zorg.

De opdrachtgever weet nu precies op welke onderwerpen geïnvesteerd moet worden om het ziekteverzuim te verlagen en de arbeidsproductiviteit te verhogen. Doordat er maandelijks gemeten wordt kunnen problemen rond arbeidsproductiviteit en ziekteverzuim nu ook ruim van tevoren worden gesignaleerd en is er nog tijd om bij te sturen. Het personeelsbeleid wordt zo ontwikkeld aan de hand van feiten en er kan van tevoren worden uitgerekend hoe de arbeidsproductiviteit en het ziekteverzuim beïnvloed worden door nieuw beleid.



Case: Tot 17,7% lager verloop onder monteurs

In Nederland is de werkloosheid gedaald tot een historisch lage 3,4%. Dat is natuurlijk goed nieuws maar het gevolg is dat de arbeidsmarkt steeds krappere wordt. Volgens het CBS ([bron](#)) wordt het in sectoren als IT, de zorg en de bouw zo moeilijk om goede mensen te vinden dat de groei in deze sectoren in gevaar komt. Dit probleem speelt niet alleen in Nederland maar ook in landen als Duitsland en Polen wordt de arbeidsmarkt zo krap dat groeien steeds moeilijker wordt.

Organisaties geven aanzienlijke bedragen uit aan het werven en selecteren van nieuw talent. Recruitment, arbeidsmarktcommunicatie, sollicitatiegesprekken, contractonderhandeling en het inwerken van mensen kost behoorlijk wat tijd en energie. Doorgaans stoppen veel organisaties moeite in het ontwikkelen van een effectieve recruitment strategie. Maar er zijn weinig organisaties die een strategie hebben om te voorkomen dat sterk talent de organisatie verlaat.

Het verliezen van talent aan de concurrent is extra pijnlijk. Je zal een vervanger moeten zoeken, als je überhaupt al iemand kan vinden. Je zal genoeg nemen met een mindere kandidaat, die eerst uitgebreid moet worden getraind en tegen tijd dat iemand echt productief is wordt deze een nieuwe prooi voor de concurrentie. Het punt is: voorkomen dat talent vertrekt is misschien wel belangrijker dan het vinden van nieuw talent en een slimmere manier om te concurreren op de arbeidsmarkt.

Case: tot 17% minder personeelsverloop door datagedreven HR.

Eén van onze opdrachtgevers met duizenden medewerkers ervaart een zeer krappe arbeidsmarkt voor specifieke functiegroepen. Voor bepaalde functies is de verhouding tussen werknemers en vacatures: 1 op 14. Talenten vertrekken naar de concurrent en het is voor bepaalde functies haast onmogelijk om nieuwe gekwalificeerde en getalenteerde mensen te vinden. Voor deze opdrachtgever heeft Scorius over een periode van enkele jaren een grote hoeveelheid data verzameld over medewerkersbetrokkenheid.

Medewerkersbetrokkenheid speelt een belangrijke rol bij verloop onder personeel. Als medewerkers zeer betrokken zijn bij hun werk en hun organisatie zijn ze moeilijk te verleiden om op te stappen. Het analyseren van de medewerkersbetrokkenheid-data levert inzichten in de oorzaken van verloop.



Methode

Door middel van steekproefsgewijze flexibele vragenlijsten verzamelt Scorius kwalitatieve data voor deze opdrachtgever. De maandelijkse vragenlijst geeft inzicht in hoe medewerkers hun werk beleven. De basis vragenlijst meet zestien onderwerpen die verband houden met medewerkersbetrokkenheid. De basis vragenlijst is maandelijks hetzelfde. Onderwerpen die aan bod komen zijn bijvoorbeeld autonomie, waardering, communicatie, regels en veiligheid. Bovenop deze basisvragen kunnen tijdelijk vragen worden toegevoegd over cultuur, gedrag of andere onderwerpen.

Door slimme technologie wordt alle data automatisch versleuteld en geanonimiseerd. De opdrachtgever heeft alleen toegang tot groepsdata. Anonieme gegevens over functiegroepen blijven wel bewaard waardoor het mogelijk is om de ontwikkeling van individuele medewerkers uit een specifieke functiegroep te volgen over de tijd..

[Lees hier](#) meer over de Scorius engagement monitor.

De antwoorden op de maandelijkse vragenlijst van een groep van 95 medewerkers die op eigen initiatief zijn vertrokken is vergeleken met de uitkomsten van ruim 750 willekeurige andere medewerkers. Met behulp van statistische analyses is er onderzocht of deze twee groepen significant van elkaar verschillen. Door middel van een regressie analyse werd er een aanzet gemaakt in de ontwikkeling van een statistisch model voor het voorspellen van verloop.



Resultaten: tot 17% lager personeelsverloop

Medewerkers die de organisatie verlaten scoren significant lager op alle 16 onderwerpen die verband houden met medewerkersbetrokkenheid. De vertrekkers scoren tot 22% lager. Daarnaast verschillen de scores ook significant over de tijd. Hoe dichter de vertrekkers bij hun beslissing komen om te vertrekken hoe lager ze scoren.

Een regressie analyse toonde een significant verband tussen de 16 onderwerpen van medewerkersbetrokkenheid en verloop. Deze analyse resulteerde in 17% verklaarde variantie. Dit betekent dat het verloop met 17% verlaagd moet kunnen worden als beide groepen gelijk zouden scoren op de medewerkersbetrokkenheid. Op basis van de resultaten is te herleiden dat het verloop daalt met 24,8% wanneer de totale medewerkersbetrokkenheid met 1 punt toeneemt. Voor dit onderzoek is een relatief kleine steekproef gebruikt voor de vertrekkende medewerkers. Als de steekproef groter wordt is de kans behoorlijk dat de verklaarde variantie ook toeneemt.

De regressie analyse laat ook zien welke van de 16 onderwerpen de meeste impact heeft op het verloop. We zullen hier niet alle resultaten delen, aangezien deze uitkomsten de opdrachtgever een sterkere concurrentiepositie in de arbeidsmarkt geven. Wat we hiervan wel kunnen delen is dat van alle onderwerpen arbeidsvoorwaarden het minste impact had op verloop. Een beter salaris is dus zelden de belangrijkste reden om te vertrekken. Op basis van deze uitkomsten kan het risico op verloop beter worden voorspeld voor specifieke afdelingen en functiegroepen. Wanneer de uitkomsten van de maandelijkse meting voor een bepaald team onder een specifieke waarde komt neemt het risico op verloop significant toe. Indien dit zichtbaar wordt is er nog tijd om actie te ondernemen. Daarnaast weten we nu op welk van de 16 onderwerpen de organisatie het beste kan investeren als zij het verloop wil verlagen.

Conclusie: Personeelsverloop voorspellen met datagedreven HR

Ten eerste blijkt uit dit onderzoek dat er een significant verband bestaat tussen medewerkersbetrokkenheid en verloop onder het personeel. Hiermee staat vast dat investeren in medewerkersbetrokkenheid leidt tot een lager verloop. Door maandelijks de medewerkersbetrokkenheid te meten kan worden voorspeld in welke teams of functiegroepen het risico op verloop het hoogst is en wat er kan worden gedaan om dit tegen te gaan.

Een verklaarde variantie van 17% lijkt misschien niet heel hoog. Maar als het verloop met 17% zakt is dit voor veel organisaties een kostenbesparing van honderdduizenden euro's.

In ons werk komen wij weinig organisaties tegen met een solide, datagedreven strategie om verloop onder medewerkers terug te dringen. Organisaties die dat wel doen bezitten een waarneembare voorsprong op de concurrentie in de huidige krappe arbeidsmarkt.

Meer weten?

Schrijf u in voor onze kennissessie:

Is de kennissessie al vol? Via onze [nieuwsbrief](#) hoort u het direct wanneer er een nieuwe kennissessie wordt georganiseerd.



Scorius bestaat uit een team van ervaren experts in datagedreven HR

Door middel van Talent Analytics kunnen HR-professionals meer impact realiseren op het resultaat van de organisatie. Wij kunnen u op weg helpen. Wilt u zien hoe het werkt? Vraag hieronder een gratis demo aan.

Zelf starten met Talent Analytics?

Starten met Talent Analytics hoeft niet ingewikkeld te zijn.

Scorius heeft verschillende online tools beschikbaar om zelf met Talent Analytics aan de slag te gaan.

Vraag een gratis demo aan:

DEMO AANVRAGEN

