

Weten wat je wilt meten

Afstudeeronderzoek

R.M.A. Harteveld
Ministerie van Economische Zaken
15 augustus 2016



Een onderzoek bij het Ministerie van Economische Zaken naar de te leveren HR-managementinformatie door de afdeling planning en control gezien de wensen, behoeften en doelstellingen van de HR-afdeling.

Afstudeeronderzoek

Weten wat je wilt meten

Een onderzoek bij het Ministerie van Economische Zaken naar de te leveren HR-managementinformatie door de afdeling planning en control gezien de wensen, behoeften en doelstellingen van de HR-afdeling.



Soort document:	Afstudeeronderzoek (geanonimiseerde versie)
Versie:	1.0
Auteur:	R.M.A. Harteveld
Studentnummer:	S1079612
Opleidingsinstituut:	Hogeschool Leiden
Opleiding:	Human Resource Management
Module:	HRHt14-15
Begeleider:	R. Daselaar
Organisatie:	Ministerie van Economische Zaken
Begeleiders:	XXX
Datum:	15 augustus 2016
Plaats:	Den Haag

Inhoud

Voorwoord	
Managementsamenvatting	
1. Inleiding, organisatiebeschrijving, situatieschets en aanleiding	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Organisatiebeschrijving	2
1.3 Situatieschets & aanleiding	3
1.3.1 Werkplan Directie Bedrijfsvoering 2016	3
1.3.2 Direct signaal hoofd van dienst	3
1.3.3 Onderdeelsplan HR	3
1.3.4 Onderdeelsplan P&C 2016 en Visiestuk P&C 2020	4
1.3.5 P&C als opdrachtgever	4
2. Probleemformulering	5
2.1 Probleemstelling	5
2.2 Onderzoekdoelstelling	5
2.3 Onderzoeksvragen	5
2.4 Afbakening	6
2.5 Doelgroep	6
3. Theoretisch kader	7
3.1 HR	7
3.2 HR-rollen	7
3.3 HR-managementinformatie	8
3.4 Soorten HR-MI	8
3.5 Succesfactoren HR-MI	9
3.6 Conceptuele modellen	11
3.7 Conclusie theoretisch kader	14
4. Methodologie	16
4.1 Onderzoeksontwerp	16
4.2 Literatuuronderzoek	17
4.3 Fieldresearch	18
4.3.1 Individuele interviews	18
5. Resultaten	21
5.1 Huidige HR-MI	21
5.1.1 HR-MI niveau	24

5.2 HR-MI behoefte van de HR-afdeling	25
5.2.1 Voldaan aan behoeften?	26
5.3 Rapport definitie	29
5.4 Rapportage ervaringen door gebruikers	30
5.5 MTO bijdrage aan HR-doelstellingen	32
6. Conclusie	33
7. Discussie	36
8. Aanbevelingen	38
9. Implementatieplan	44
Literatuurlijst	46
Bijlagen	47
Bijlage 1: Organogram MinEZ.....	47
Bijlage 2: Dashboard.....	48
Bijlage 3: Maandrapportage.....	57
Bijlage 4: Semi-gestructureerde interview HR-adviseurs.....	58
Bijlage 5: Analyseschema individuele interviews.....	59
Bijlage 6: HR-analytics benchmark door AnalitiQs Ministerie van Economische Zaken	63
Bijlage 7: Uitnodiging interviews.....	66
Bijlage 8: KSP-model bij het Ministerie van Economische Zaken.....	67
Bijlage 9: MTO uitleg resultaten, quickview en stellingen	71

Voorwoord

Voor u ligt de bachelor scriptie ter afsluiting van de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden, geschreven door ondergetekende.

De scriptie is tot stand gekomen in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken in Den Haag. Gedurende de afgelopen vier maanden is deze scriptie, op de afdeling planning en control, vormgegeven naar aanleiding van een HR-managementinformatie vraagstuk.

Terwijl ondergetekende medio december 2015 voorzien was van een afstudeerorganisatie, wees iemand mij op een vacature bij het Ministerie van Economische Zaken. Na één gesprek en een wederzijds positief gevoel is de afstudeerperiode begin februari 2016 gestart. De afstudeerperiode is afgerond en de scriptie die voor u ligt is hiervan het resultaat.

Het is een weg met vallen en opstaan geweest. Vooral het achterhalen van de achterliggende vraag en de gewenste opbrengst is een uitdaging gebleken. Zonder de hulp van verschillende personen was dit niet mogelijk geweest. Daarom wil ik hen in het bijzonder bedanken.

Allereerst wil ik mijn begeleiders uit de organisatie bedanken, XXX en XXX. Ik wil ze graag bedanken voor hun oprechte interesse, feedback en vertrouwen. XXX en XXX, maar ook de andere collega's van de afdeling planning & control, wil ik bedanken voor hun input en gezelligheid waarmee zij hebben bijgedragen aan de scriptie en een fijne werkomgeving.

Daarnaast wil ik van de Hogeschool Leiden twee personen in het bijzonder bedanken. Eén daarvan is mijn scriptiebegeleider, René Daselaar. Zijn feedback en reflecties hebben mij in het hele proces enorm geholpen. Ten slotte bedank ik Marisol Croes voor haar waardevolle onderzoekslessen.

Ten slotte wil ik u veel leesplezier toewensen bij het doorlezen van mijn scriptie.

Robbie Harteveld,
15 augustus 2016.

Managementsamenvatting

De afdeling planning en control bij het Ministerie van Economische Zaken draagt onder andere de verantwoordelijkheid voor HR-managementinformatie. Vanuit HR en een hoofd van dienst (afdelingsmanager) zijn verschillende signalen ontvangen met de vraag naar verbeterde HR-managementinformatie. De ambitie om HR-managementinformatie te verbeteren en de ontvangen signalen hebben de afdeling planning en control doen beslissen onderzoek te laten doen naar verbeterde HR-managementinformatie. Een onderzoek naar de te leveren HR-managementinformatie door de afdeling planning en control gezien de wensen, behoeften en doelstellingen van de HR-afdeling. De aanname dat organisatie-brede doelstellingen zijn vertaald naar het HR-beleid en HR-doelstellingen is hierbij van toepassing. Daarmee is het onderzoek afgebakend naar één gebruiker, HR.

Door secundaire analyses, individuele interviews en door evaluatie van conceptuele modellen is onderzocht wat de wensen, behoeften en doelstellingen van HR zijn aangaande HR-managementinformatie. Zodoende is er antwoord gegeven op de centrale vraag ‘welke (inhoud) en op welke wijze (proces) zou P&C, HR-managementinformatie moeten opleveren om deze te laten aansluiten bij de behoeften van HR?’.

Om aan te sluiten bij de behoefte van HR, zou planning en control HR-managementinformatie moeten opleveren relevant voor alle HR-rollen zoals Ulrich deze beoogt (1997). Om aan te sluiten bij de doelstellingen van HR, zou planning en control HR-managementinformatie moeten opleveren die inzicht geeft in de voortgang hiervan. De HR-doelstellingen zijn erg abstract gebleken, waardoor planning en control niet aan deze behoefte kan voldoen. Om aan te sluiten bij de wensen van HR, zou planning en control analyses moeten gaan uitvoeren bij de levering van de HR-managementinformatie. Om de afstemming tussen HR en planning en control aangaande HR-managementinformatie te verbeteren, is (meer) afstemming tussen hen gewenst.

Op basis van bovenstaande conclusies zijn in hoofdlijnen vier aanbevelingen gegenereerd:

- In gesprek (blijven) met partner en klant (HR en dienstonderdelen)
- SMART doelstellingen
- Bewaking voortgang HR-doelstellingen door HR-MI
- Analyseren van informatie

In hoofdstuk acht worden deze aanbevelingen verder toegelicht en in hoofdstuk negen wordt op deze aanbevelingen concreter ingegaan door middel van een implementatieplan.

1. Inleiding, organisatiebeschrijving, situatieschets en aanleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ingeleid door de relevantie van het onderwerp te beschrijven. Vervolgens worden de organisatie en afdeling, aanleiding en situatieschets beschreven.

1.1 Inleiding

Uit onderzoek van Chin, Cheng en Hwang (in De Jong, 2013) is voortgekomen dat het menselijke kapitaal gemiddeld 80% van de waarde van een organisatie vertegenwoordigt. Dat personeel het meest waardevolle bezit van een organisatie zou zijn, is niet nieuw. En dat in het bijzonder de afdeling HR verantwoordelijk is voor de zorg voor hen in het algemeen, is ook niet nieuw. De manier waarop beslissingen worden genomen betreffende personeel is daarentegen wel aan het veranderen.

HR-adviseurs namen gebruikelijk op alle personele thema's beslissingen op zogenaamd onderbuikgevoel. Op basis van ervaring en intuïtie werden en worden deze beslissingen genomen. Volgens menig HR-goeroe, zoals Ulrich, is dat echter niet meer van deze tijd. Mede door de groeiende technische mogelijkheden is de behoefte om beslissingen te nemen op basis van HR-Managementinformatie (HR-MI), ook wel fact-based genoemd, nog steeds stijgende.

Door de blijvend groeiende mogelijkheden, met betrekking tot data en dus HR-MI, bestaat de valkuil de organisatie te overspoelen met informatie of de niet gewenste informatie te leveren. Weten wat je wilt meten is daarom cruciaal. In het onderzoek wat voor u ligt is er onderzoek gedaan naar de te leveren HR-MI door de afdeling planning en control (P&C) gezien de wensen, behoeften en doelstellingen van de HR-afdeling. De volgende centrale vraag is daarbij van toepassing: welke en op welke wijze zou P&C, HR-MI moeten opleveren om deze te laten aansluiten bij de behoeften van de gebruiker?

Deze scriptie bestaat uit diverse hoofdstukken, opgedeeld in paragrafen. Allereerst wordt er een korte toelichting over de organisatie en afdeling gegeven. Er volgt een verdieping op de aanleiding van het vraagstuk. Vervolgens wordt de probleemstelling verder uitgediept met diverse deelvragen, wordt het onderzoek afgebakend en wordt de doelgroep kenbaar gemaakt. In het theoretisch kader komt passende theorie aan bod, waarmee de deskresearch deelvragen beantwoord worden. Aansluitend wordt in het hoofdstuk 'Methodologie' meer informatie gegeven over hoe het onderzoek precies uitgevoerd is en welke instrumenten hiervoor gebruikt zijn. In het hoofdstuk 'Resultaten' wordt er antwoord gegeven op de fieldresearch deelvragen. Ten slotte volgen er conclusies, aanbevelingen aan de organisatie en een discussie over het onderzoek.

1.2 Organisatiebeschrijving

P&C valt binnen het Ministerie van Economische Zaken (MinEZ) onder de afdeling Directie Bedrijfsvoering, aangevoerd door XXX (Planning & Control MinEZ, 2015). Onder aanvoering van XXX staat het MinEZ voor een duurzaam ondernemend Nederland. Zij zetten zich in voor een ondernemersklimaat die de juiste voorwaarden scheppen om ondernemers te kunnen laten vernieuwen en groeien (Planning & Control MinEZ, 2015). Het MinEZ is onderverdeeld in verschillende afdelingen, zoals te zien is in bijlage 1. Het formuleren van beleid is het primaire bedrijfsproces van het MinEZ. Beleid wordt gemaakt onder de verschillende IG's, DG's en een SG. Deze eenheden zijn onderdeel van het kerndepartement.

Eén van de afdelingen is Directie Bedrijfsvoering. Zij hebben als taak om EZ-breed organisaties en medewerkers zo te ondersteunen, dat een ieder zich maximaal kan concentreren op zijn of haar werk. Directie Bedrijfsvoering richt zich voornamelijk op het kerndepartement (Planning & Control MinEZ, 2015). De Directie Bedrijfsvoering levert onder andere diensten op de volgende gebieden: HRM, facilitair, huisvesting, ICT, inkoop, managementondersteuning, project/proces ondersteuning en P&C (Planning & Control MinEZ, 2015).

In bovenstaande opsomming is terug te lezen dat één van de onderdelen van de Directie Bedrijfsvoering P&C is. Uit beleidsdocumenten is gebleken dat de afdeling waar het onderzoek zal plaatsvinden ervoor moet zorgen dat de directeur Directie Bedrijfsvoering 'in control is' (Planning & Control MinEZ, 2015). Dit wordt onder andere bewerkstelligt aan de hand van geleverde driemaal jaarlijkse dashboards en maandrapportages, om zodoende overzicht te hebben van doelen, risico's en voortgang. De verantwoording hiervoor ligt bij managementinformatie (MI). Naast controles aan de hand van dashboards en rapportages, heeft P&C tevens de verantwoordelijkheid over de planning. P&C streeft ernaar doelen te formuleren én te bewaken die toegevoegde waarde hebben voor de bedrijfsvoering. Dit zijn onder andere: Strategische Personeelsplanning (SPP), sturingscyclus, formatieplanning en het financieel kader (Planning & Control MinEZ, 2015).

In fig. 1.2.1 is opgenomen hoe de P&C is ingedeeld. In het kader van het onderzoek zal het gedeelte MI betrokken zijn.

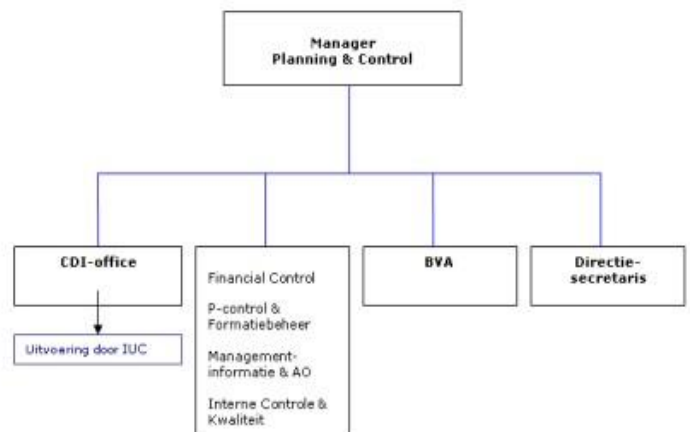


Fig. 1.2.1. overzicht P&C (Planning & Control, 2015)

1.3 Situatieschets & aanleiding

Namens de Directie Bedrijfsvoering voorziet P&C de HR-adviseurs van MI. De HR-adviseurs gebruiken deze MI om de hoofden van dienst bij te staan. Vanuit verschillende partijen zijn door P&C signalen ontvangen en geconstateerd over de huidige geleverde MI. De ontvangen signalen en de eigen ambitie hebben er toe geleid dat er binnen de P&C de behoefte voor dit onderzoek is ontstaan. In fig. 1.3.1 zijn de signalen beknopt benoemd. In de onderstaande subhoofdstukken staan de signalen uitgewerkt.

Signalen afkomstig van of geconstateerd uit:	Signaal	Beschreven risico
Werkplan Directie Bedrijfsvoering 2016	Uitgesproken behoefte om beschikking te hebben over up to date informatie over bedrijfsvoeringprocessen.	Bij gebrek aan MI: minder effectief kunnen sturen op middelen.
Anoniem hoofd van dienst	Onvoldoende de mogelijkheid te kunnen sturen op huidige geleverde MI.	Niet in kunnen spelen op behoefte organisatie.
Onderdeelsplan en agenda HR	Verbetering HR-MI.	Bij geen verbetering niet effectief kunnen sturen op kosten en inzet personeel.
Onderdeelsplan en agenda HR	HR streeft naar dienstverlening uit partnerschap en volledig-tijdige-goed geduide HR-MI speelt hier een essentiële rol in.	Bij gebrekkige HR-MI bestaat het risico dat dienstverlening uit partnerschap niet mogelijk is.
Onderdeelsplan en agenda HR	HR onderschrijft het belang van goede afstemming met P&C op het gebied van MI.	MI die niet aansluit bij behoeften van gebruiker.
Onderdeelsplan en visie P&C	Ambitie vanuit P&C om vanuit geleverde MI hoofden van dienst te kunnen laten sturen.	Risico bij geen levering gewenste MI is verlies toegevoegde waarde afdeling.

Fig. 1.3.1 opgepikte signalen betreffende MI

1.3.1 Werkplan Directie Bedrijfsvoering 2016

De Directie Bedrijfsvoering zet jaarlijks speerpunten en koersdoelen op papier (Directie Bedrijfsvoering, 2016). Daarin staat als één van de doelen: up to date MI en waar nodig aangevuld met analyses en adviezen. In het document wordt beschreven dat op basis van deze up to date MI het management effectiever kan sturen.

1.3.2 Direct signaal hoofd van dienst

P&C voorzien de hoofden van dienst met verschillende soorten MI, waaronder HR-MI. Beleidsadviseur XXX heeft aangegeven dat één van de hoofden van dienst heeft gecommuniceerd dat de huidige geboden MI onvoldoende mogelijkheid biedt tot sturing (XXX, persoonlijke communicatie, 23 februari 2016). Het hoofd van dienst in kwestie heeft behoefte aan MI waarmee hij zijn onderdeel kan sturen. De huidige geleverde MI voldoet daarin niet in zijn ogen. Het hoofd van dienst wil volgens XXX anoniem blijven.

1.3.3 Onderdeelsplan HR

In het HR onderdeelplan (2016) zijn een aantal pijlers te onderscheiden. Ten eerste wil HR ‘dienstverlening uit partnerschap’ leveren. Uit een gesprek met een medewerker HR-strategy & control kwam naar voren dat HR de ambitie heeft om dienstverlening aan te bieden in de vorm

‘business partner’ in plaats van (zoals nu) ‘facilitator’ (XXX, persoonlijke communicatie, 15 maart 2016).

Uit het HR onderdeelplan (2016) blijkt tevens dat zij HR-MI willen leveren die tijdig, volledig en goed geduid is. HR onderschrijft daarbij dat een goede samenwerking met P&C van belang is. De behoefte van HR is dus, in samenwerking met P&C, goede MI beschikbaar krijgen om zodoende in de rol van business partner te kunnen stappen (Onderdeelsplan HR, 2016). De behoefte aangaande HR-MI luidt volgens de HR-manager: “Tijdig, volledig en goed geduide MI zou eraan bijdragen de hoofden van dienst als business partner te ondersteunen om te voldoen aan de (HR) doelstellingen” (XXX, persoonlijke communicatie, 31 maart 2016).

1.3.4 Onderdeelsplan P&C 2016 en Visiestuk P&C 2020

Er is in de voor 2020 geformuleerde visie (2015) voor P&C de ambitie beschreven om de beschikbare MI diensten te verbeteren, met als doel de hoofden van dienst hun eenheid beter te kunnen laten sturen. Het P&C onderdeelplan 2016 sluit aan bij deze visie. In het onderdeelplan staat namelijk de ambitie beschreven van de afdeling om een verbeterd aanbod aan MI te ontwikkelen om de gebruikers beter in hun behoeften te voorzien (Planning & Control, 2016).

1.3.5 P&C als opdrachtgever

Er zijn vanuit twee partijen (HR en hoofden van dienst) signalen ontvangen naar de vraag om verbeterde MI. Naast de ontvangen signalen heeft P&C de ambitie uitgesproken MI te verbeteren naar de behoeften van de gebruikers. Om te kunnen voldoen aan de vraag van de gebruikers en de ambities van de afdeling waar te kunnen maken, is vanuit P&C het initiatief genomen voor een onderzoek. Een onderzoek naar welke en op welke wijze P&C, HR-MI zou moeten opleveren om beter aan te sluiten op de behoeften van de gebruikers. Er is bewust voor enkel HR-MI en HR als ontvangende partij gekozen. De volgende, door verschillende theorieën bevestigde, aanname is hierbij van toepassing: organisatie-brede doelstellingen zijn vertaald naar HR-doelstellingen en het HR-beleid (Maes, 2014; Kaplan en Norton, 2012; Ulrich, 1997).

2. Probleemformulering

In het vooronderzoek hebben diverse gesprekken met de opdrachtgever plaatsgevonden. Op basis van deze gesprekken zijn de probleemstelling en onderzoeksdoelstelling vastgesteld. Deze staan in dit hoofdstuk beschreven. Net als de centrale vraag, deelvragen, de doelgroep en de afbakening.

2.1 Probleemstelling

Vanuit de P&C is vastgesteld dat de geleverde HR-MI niet voldoet aan de behoeften van de gebruikers.

2.2 Onderzoekdoelstelling

Met dit onderzoek wordt onderzocht welke en op welke wijze P&C, HR-MI zou moeten opleveren om deze te laten aansluiten bij de behoeften van de gebruikers.

Om hiertoe te komen worden relevante theorieën bestudeerd en wordt bij de medewerkers van de betrokken partijen informatie verzameld. Deze combinatie moet uiteindelijk leiden tot betrouwbare en theoretisch onderbouwde conclusies en aanbevelingen, die bij kunnen dragen aan de verbetering van HR-MI om de gebruikers beter te voorzien in hun behoeftes.

2.3 Onderzoeksvragen

Om bovenstaande doelstelling te realiseren, is de volgende centrale vraag opgesteld.

Welke (inhoud) en op welke wijze (proces) zou P&C, HR-MI moeten opleveren om deze te laten aansluiten bij de behoeften van de gebruiker?

De definities ‘welke, op welke wijze, behoeften en gebruikers’, in de context van dit onderzoek, worden in de afbakening toegelicht.

Literatuuronderzoek

1. Vanuit welke rollen kan een HR-afdeling diensten verlenen aan de corebusiness van een organisatie?
2. Wat is HR-MI?
3. Welke verschillende soorten HR-MI zijn er?
4. Welke succesfactoren aangaande HR-MI zijn er?
5. Is er een verband tussen HR-MI en de invulling van de business partner rol als HR?

Fieldresearch

6. Wat wordt er door P&C aan HR-MI geleverd aan de HR-adviseurs?
 - 6.1. En wat is het niveau van de HR-MI?
7. Wat is de behoefte van de HR-afdeling betreffende HR-MI?
 - 7.1. En in hoeverre wordt hier aan voldaan?
8. Hoe vindt afstemming plaats tussen de gebruikers en de leverancier van HR-MI?
9. Hoe ervaren HR-adviseurs de ontvangen HR-MI?
10. Op welke wijze kan (de opbrengst van) het MTO bijdragen aan het meetbaar maken van de voortgang die op de verschillende HR thema's wordt geboekt?

2.4 Afbakening

Om tot succesvolle afronding van de opdracht te komen, is het van belang heldere kaders te schetsen. In de afbakening is omschreven wat er wel en niet gedaan is in het onderzoek. Ook wordt de centrale vraag toegelicht. In de aanleiding is terug te lezen dat er vanuit drie partijen signalen zijn ontvangen aangaande de kwaliteit van de HR-MI. Echter heeft de afdeling P&C de onderzoeker geadviseerd de hoofden van dienst (dienstonderdelen) niet mee te nemen in het onderzoek. Door middel van een aanname is het onderzoek daarom afgebakend tot de afdeling P&C en de afdeling HR. Het onderzoek zal daarnaast ook van invloed zijn op de verschillende dienstonderdelen en diens hoofden van dienst, waar rekekening mee zal worden gehouden in de aanbevelingen.

In de aanleiding is als aanname beschreven dat organisatie-brede doelstellingen zijn vertaald naar HR-doelstellingen (Maes, 2014; Kaplan en Norton, 2012; Ulrich, 1997). Aan de hand van deze aanname richt het onderzoek zich op de afdelingen P&C en HR. De hoofden van diensten worden hierdoor buiten beschouwing gelaten. P&C wordt erkend als leverancier van de HR-MI. HR wordt daarnaast erkend als gebruiker hiervan, met een informatiebehoefte gebaseerd op HR-doelstellingen. De behoeften van de HR-adviseurs (gebruikers) aangaande HR-MI zijn als volgt geformuleerd door de HR-manager: “Tijdig, volledig en goed geduide MI zou eraan bijdragen de hoofden van dienst beter als business partner te kunnen ondersteunen om te voldoen aan de (HR) doelstellingen” (XXX, persoonlijke communicatie, 31 maart 2016).

Om de centrale vraag te kunnen doorgronden, is een toelichting, in de context van dit onderzoek, op de begrippen ‘welke’ en ‘op welke wijze’ wenselijk. ‘Welke’ slaat in dit onderzoek op wat voor HR-MI zou moeten worden opgeleverd om in de behoeften van de gebruikers te voorzien (inhoud). ‘Op welke wijze’ slaat in dit onderzoek op hoe deze HR-MI tot stand komt op de P&C ten behoeve van de behoeften van de gebruikers (proces).

Ten behoeve van de proceskant van de vraagstelling, wordt er onderscheid gemaakt tussen twee onderdelen. Namelijk:

- Inventarisatie: afstemming tussen P&C en HR aangaande de invulling van HR-MI.
- Wijze van levering: frequentie, format en wijze van presentatie. Inzichtelijk, toegankelijk, begrijpelijk en aansluitend bij wensen van de gebruiker.

De productie van HR-MI maakt geen deel uit van het onderzoek. Onder de productie wordt het verzamelen van de gegevens en de vertaling naar de gewenste informatie bedoeld.

2.5 Doelgroep

Er zal onderzocht worden op welke wijze en welke HR-MI P&C hun gebruikers moet leveren om hen beter in de behoeften te voorzien. De afdeling P&C, HR en ook de dienstonderdelen zijn dan ook de doelgroep. Het rapport met bijbehorende conclusies en aanbevelingen zal worden gepresenteerd aan de afdeling P&C en HR.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk dient als theoretische verantwoording van het onderzoek. Relevante literatuur wordt aangehaald om de deelvragen die onder het literatuuronderzoek vallen te beantwoorden.

3.1 HR

Alvorens in te zoomen vanuit welke rollen een HRM (HR) afdeling diensten kan verlenen, is een toelichting op het begrip HRM op zijn plaats. Boselie (2007) gebruikt de steeds vaker toegepaste term Human Resource Management. Volgens Boselie (2007) verwijzen de afzonderlijke woorden naar het volgende: *Human* verwijst naar de werkrelatie tussen werkgever en werknemer. *Resource* verwijst hierbij naar de mens als bron voor het bereiken van succes voor de organisatie vanwege de aanwezige kennis, vaardigheden en competenties. *Management* verwijst tot slot naar de activiteiten (van leidinggevend) om werknemers gewenst gedrag te laten vertonen en mee te laten werken aan het organisatiesucces.

3.2 HR-rollen

Het multiple rol model beschreven door Ulrich (1997) voor een allround invulling voor de HR business partner rol, dat tot op de dag van vandaag nog steeds stand houdt volgens De Jong (2013), is gebaseerd op vier HR-rollen: administrative partner, employee champion, change agent en strategic partner. Deze vier rollen zouden moeten leiden tot de business partner positie voor HR. Volgens Ulrich (1997) draagt HR als business partner bij aan de business partner positie, omdat de HR-professional daarmee zorgt voor de afstemming tussen HR-systemen en de business-strategie. Administrative partner en employee champion richten zich op het operationele gedeelte. Strategic partner en change agent richten zich op de lange termijn en dus het strategische aspect (Ulrich, 1997). In paragraaf 3.6 wordt ingegaan op de relatie tussen HR-MI en de invulling van de business partner rol volgens Ulrich (1997) in de vorm van een conceptueel model. In fig. 3.2.1 staat het beschreven model van Ulrich (1997) uitgewerkt met bijbehorende pijlers per rol.

Toekomst / Strategisch		Mensen
Processen	<u>Strategic partner</u> - Managen van Strategisch HRM - Uitvoeren van strategie - Op één lijn brengen van HR- en bedrijfsstrategie	<u>Change agent</u> - Managen van transformatie en verandering - Creëren van een vernieuwde organisatie - Zorgen voor capaciteit om te veranderen
	<u>Administrative partner</u> - Managen van organisatie-infrastructuur - Bouwen van een efficiënte infrastructuur - Heruitvinden en doorontwikkelen van organisatieprocessen	<u>Employee champion</u> - Managen van de bijdrage van werknemers - Verhogen van capaciteiten en inspanning werknemers - Luisteren naar en reageren naar behoeften en zorgen van werknemer
Alledaags / Operationeel		

Fig. 3.2.1 multiple role model (Ulrich, 1997)

3.3 HR-managementinformatie

Weinig auteurs definiëren het begrip HR-MI. Hamers & Buytendijk (1999) doen dat wel, zij definiëren MI als informatie met als doel het nemen van (strategische) beslissingen door het management gericht op het sturen van mensen, kapitaal, middelen en processen. HR duidt in deze, direct of indirect, op het sturen van mensen.

HR-MI kan bijdragen aan de positie van business partner (Ulrich, 1997), daar zijn vele auteurs het over eens. Welke informatie concreet kan bijdragen is volgens deze auteurs niet eenduidig aan te geven en afhankelijk van de organisatie, organisatiestrategie en context (Lawler, Levenson en Boudreau, 2004; Murphy en Zandvakili, 2000; Lawler en Mohrman, 2003; Jackson, Schuler en Werner 2008; Boudreau en Ramstad, 2007; Levenson, 2005; Cabrera en Cabrera, 2003; Ulrich 1997a; Ulrich en Brockbank, 2005; Boselie, 2007; Fitz-enz, 2009; Teo en Rodwell, 2007 in De Jong, 2013). Uit onderzoek van De Jong (2013) is echter geconcludeerd dat er een sterke aanwijzing is dat bij gebruik van HR-MI de positie van business partner (Ulrich, 1997) versterkt wordt of überhaupt mogelijk is. In ditzelfde onderzoek is geconcludeerd dat het aannemelijk is dat HR-MI pas bijdraagt aan de business partner positie als deze relevant is voor alle multiple role model rollen van Ulrich (1997).

Baarda en Kouwenhoven (2014) stellen dat er onderscheid te maken is tussen gegevens en informatie. Volgens hen is er in iedere organisatie, mede door de aanwezigheid van personeelsinformatiesystemen, een grote hoeveelheid aan gegevens beschikbaar. Gegevens worden door Teulings (in Baarda en Kouwenhoven, 2014) gedefinieerd als een kale gegevensstroom. Informatie wordt beschreven als een zodanige bewerking van gegevens dat daaruit zekere handelingsimplicaties ontstaan. Inzicht en duiding, dat is volgens Teulings (in Baarda en Kouwenhoven, 2014) wat informatie onderscheidt van een kale gegevensstroom.

Volgens Teulings (in Baarda en Kouwenhoven, 2014) heeft de informatie als doel een functionaris adequaat te laten handelen. De ontstane kennis uit de informatie is volgens hem niet enkel om taken naar behoren uit te voeren, maar tevens om aan te zetten om in actie te komen of om bepaalde maatregelen te nemen. De informatie moet volgens de onderzoeker niet alleen functioneel zijn, maar tegelijkertijd ook dwingend.

3.4 Soorten HR-MI

Informatie valt volgens Baarda en Kouwenhoven (2014) te onderscheiden in beheerinformatie en beleidsinformatie. Met beheerinformatie wordt volgens hen informatie bedoeld die de kwaliteit van de verrichte personeelsactiviteiten meet. Beheerinformatie geeft inzicht in wat een (HR) afdeling aan het doen is en geeft dus informatie over het proces. Met deze informatie is er de mogelijkheid te sturen op een proces om deze in de toekomst sneller of goedkoper uit te voeren. Met andere woorden is beheerinformatie operationeel van aard en zal het geen antwoord geven op beleidsvraagstukken en welke instrumenten waarom en waarvoor gebruikt moeten worden (Baarda en Kouwenhoven, 2014).

Uit een studie naar de nut en noodzaak van personeelsinformatie van Lawler, Levenson en Boudreau (in Baarda en Kouwenhoven, 2014) is voortgekomen dat beleidsinformatie informatie vertegenwoordigt waarmee kennis wordt genomen van strategische zaken om het personeelsmanagement op af te stemmen, te evalueren en waar nodig bij te sturen. Strategische zaken worden in deze context gedefinieerd als bepaalde strategische problemen die spelen in een

organisatie. Om inzicht te krijgen wat de onderzoekers hiermee hebben bedoeld, hebben zij een voorbeeld gegeven, namelijk het volgende: het borgen van strategische kennis door het langer binden van kritische personeelsgroepen. Volgens hen gaat het dus om strategische zaken, ook wel dominante thema's genoemd, waarmee de continuïteit van de organisatie op langere termijn wordt veiliggesteld.

Uit de eerder genoemde studie door Lawler, Levenson en Boudreau (in Baarda en Kouwenhoven, 2014) komt voort dat enkel beheerinformatie niet leidt tot de business partner positie (Ulrich, 1997). Aanlevering van cijfers over de dominante thema's en daarmee informatie over de effectiviteit van organisatieverandering en de impact van HR op de organisatie, dan komt HR volgens het onderzoek aan tafel waar organisatiebeslissingen worden genomen. Dan kan de business partner rol worden ingenomen zoals Ulrich dat in zijn multiple rol model voor ogen heeft (Ulrich, 1997). Volgens het onderzoek zijn niet enkel cijfers betreffende de dominante thema's noodzakelijk. De analyses, waarin het effect van het HR-beleid blijkt op het overall bedrijfsresultaat, zijn daarbij van even groot belang. Cijfers die hierin kunnen worden onderscheiden zijn ken- en stuurgetallen (Baarda en Kouwenhoven, 2014). Ken- en stuurgetallen kunnen voor beheer- en beleidsinformatie worden toegepast. Een kengetal wordt gebruikt om inzicht te krijgen hoe een onderwerp ervoor staat binnen een bepaalde organisatie (meetfunctie). Stuurgetallen zijn getallen betreffende dezelfde onderwerpen, maar geven geen inzicht in de huidige stand van zaken, maar of een doel is gerealiseerd of dat de afgesproken inspanning is verricht (evaluatiefunctie) (Baarda en Kouwenhoven, 2014).

Ten slotte zal het begrip HR-analytics worden behandeld. HR-analytics wordt door Bassi (in Doze en Al, 2014) als volgt uitgelegd: "HR-analytics is een cijfermatig bewijs gebaseerde benadering voor het nemen van betere beslissingen met betrekking tot de mensenkant van de organisatie, die gebruikmaakt van uiteenlopende technieken, variërend van eenvoudige rapportage over HR-Metrics tot en met voorspellende modellen (HR-analytics). (Doze en Al, 2014, p4)"

Er wordt dus naast gegevens, informatie, beleids- en beheerinformatie, ken- en stuurgetallen onderscheid gemaakt tussen HR-metrics en HR-analytics (Davenport, Harris en Morison, 2009; Doze, Al, 2014; Bersin, 2012). In paragraaf 3.6 wordt verder ingegaan op de verschillen tussen HR-metrics en HR-analytics door middel van het volwassenheidsmodel van Bersin (2012).

3.5 Succesfactoren HR-MI

In de vorige paragraaf is de mogelijke diversiteit in verschillende HR-MI blootgelegd. Naast de mogelijkheden in de vorm van soorten HR-MI die er volgens verschillende auteurs zijn, worden er ook succesfactoren geschetst: criteria en voorwaarden, waar volgens hen aan voldaan moet worden om de gebruikers in hun behoeften te voorzien.

Volgens Porter en Norris (in De Jong, 2013) faalt HR-MI vaak door een gebrek aan strategische focus. Het eerste en belangrijkste is volgens vele auteurs dat de HR-MI in lijn moet zijn met de strategie en doelstellingen van de organisatie (Pfeffer, 1997; Boudreau & Ramstad 1998; Kaplan en Norton, 2004; Levenson; Porter en Norris, 2012 in De Jong, 2013). Deze constatering ligt in lijn met een eerdere vermelding in het theoretisch kader. Lawler, Levenson en Boudreau (in Baarda en Kouwenhoven, 2014) benoemden ook het belang van het benoemen en toepassen van de (strategische) dominante thema's.

Ten tweede is het van belang dat HR-MI is gebaseerd op een raamwerk (Cascio & Boudreau, 2010; Yeung, 1997; Wald & Lang, 2012 in De Jong, 2013). Het ene raamwerk is niet zozeer beter dan het ander, echter zijn er ongeacht het te gebruiken raamwerk twee succesfactoren. Ten eerste zal het raamwerk empirisch en intellectueel aannemelijk moeten zijn. Ten tweede zal het raamwerk breed geaccepteerd moeten zijn door de (lijn)managers en HR-adviseurs (Yeung, 1997 in De Jong, 2013). Hoewel eerder vermeld is dat HR-MI vaak faalt door een gebrek aan strategische focus, is het van belang dat meeteenheden tevens operationele focus hebben. Vanuit de vier rollen van Ulrich (1997) zullen alle rollen van HR-MI voorzien moeten worden: korte termijn, lange termijn en strategische en operationele informatie (Garengo, Dorfler, Nudurupati, 2012 in De Jong, 2013).

Volgens Boselie (2007) kan een disbalans tussen financiële- en werknemersbelangen een gevaar vormen. De werknemers blijven het grootste waardegood van een organisatie (Chin, Chen en Hwang, 2005 in De Jong, 2013). Volgens Boselie kent HR-beleid een goede balans tussen deze belangen en weet dit beleid deze balans te versterken. Bij het gebruik van meeteenheden en analyses wordt er door Boselie (2007) geadviseerd gebruik te maken van naast harde cijfers, ook de zachte uitkomsten uit bijvoorbeeld een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO).

3.6 Conceptuele modellen

Voor het onderzoek is er gekozen om gebruik te maken van drie conceptuele modellen. Het eerste model van Bersin (2012) betreft een volwassenheidsmodel. Het volwassenheidsmodel geeft inzicht in het niveau waarop een organisatie HR-MI levert. Het tweede model is een model uit de Masterscriptie van De Jong (2013). Het model stelt dat bij levering van HR-MI relevant voor alle vier de rollen, deze bijdragen aan de business partner positie van HR volgens Ulrich (1997). Het derde model, KSP-model (Baarda en Kouwenhoven, 2014), is een manier om ken- en stuur getallen te verzamelen op het HR-vakgebied.

Volwassenheidsmodel Bersin

Het volwassenheidsmodel, ontwikkeld door Bersin (2012), maakt onderscheid tussen vier niveaus aangaande HR-MI. Daarbij worden twee HR-metrics niveaus los van elkaar gezien. HR-metrics op het eerste niveau van Bersin (2012) wordt omschreven als op een reactieve manier de organisatie van informatie of rapportages voorzien. Op het eerste niveau is het doel de interne vragen naar behoefte te kunnen beantwoorden (Doze en al, 2014; Bersin, 2012). Volgens ditzelfde model wordt op het tweede niveau nog steeds over HR-metrics gesproken, echter niet op reactieve basis, maar op proactieve basis. De reactieve houding (niveau 1) verandert naar, uit eigen initiatief, op zoek te gaan naar trends, afwijkingen en te kijken naar benchmarks. Ook worden er eenvoudige analyses aan de hand van de bevindingen aan de rapportages toegevoegd. Het voornaamste doel van het tweede niveau is het opleveren van operationele rapportages voor benchmarking, en ter ondersteuning van de besluitvorming. (Doze en al, 2014; Bersin, 2014).

NIVEAU 4: VOORSPELENDE ANALYSES

Ontwikkelen van voorspellende modellen, scenarioplanning, risicoanalyse en -beheersing, integratie met strategische planning.

NIVEAU 3: STRATEGISCHE ANALYSES

Segmentatie, statistische analyses, ontwikkelen van human capital modellen, analyse van dimensies om oorzaken te begrijpen, leveren van actiegerichte oplossingen. **Kenmerkend voorbeeld voor niveau:**
- Ontwikkeling van model die gedrag en ontwikkeling van medewerkers kan beschrijven .

NIVEAU 2: PROACTIEF: GEAVANCEERDE RAPPORTAGES

Operationele rapportages voor benchmarking en besluitvorming. Multidimensionale analyses en dashboards. **Kenmerkend voorbeeld voor niveau:**

- Trends en ontwikkelingen in dominante HR thema's tonen in dashboard.

NIVEAU 1: REACTIEF: OPERATIONELE RAPPORTAGES

Operationele rapportages voor het meten van efficiency en kwaliteitsbewaking, exploreren en integreren van data en ontwikkelen van een databibliotheek. **Kenmerkend voorbeeld voor niveau:**

- Personeelsomvang, verzuim en verloop percentages.

Fig. 3.6.1 Volwassenheidsmodel HR-analytics (Bersin, 2012)

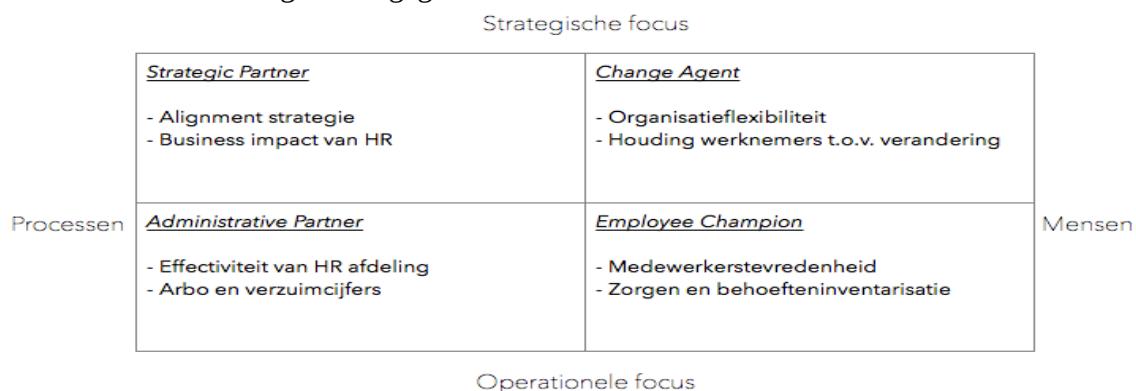
Als een organisatie volgens het volwassenheidsmodel van Bersin (2012) acteert op het derde niveau, is zij volgens hen bezig met HR-analytics. Terwijl in de eerste twee niveaus gebruik gemaakt wordt van statische gegevens uit de databibliotheek, wordt met het derde niveau gebruik gemaakt van alle beschikbare data. Hierbij kan gedacht worden aan een MTO, (externe) benchmarks, beoordelingsscores van medewerkers. Met al deze data worden er statistische analyses uitgevoerd om patronen, correlaties, causale relaties en nieuwe aspecten te ontdekken, die uit rapportages, van niveau 1 en 2, niet naar voren kwamen. Dergelijke vernieuwende inzichten hebben

als voornaamste doel verdiepende oorzaak-gevolg relaties te kunnen ontdekken. Op basis van dergelijke bevindingen kan hier op de hoogste managementniveaus op worden ingespeeld (Doze en al, 2014; Bersin, 2014).

Het vierde niveau van het volwassenheidsmodel van Bersin (2012) wordt als het hoogst mogelijke omschreven. Vanaf het derde niveau is de focus van strategische ondersteuning, verschoven naar doorslaggevend voor de strategische besluitvorming. Voorspellende modellen, meerjarige scenarioplanningen en risicoanalyses geven de organisatie informatie over de te verwachten ‘best te volgen koers’ op alle personele thema’s (Doze en Al, 2014; Bersin, 2014). In het door Doze en Al (2014) gecreëerde handboek voor HR-analytics is een vragenlijst ontwikkeld, geïnspireerd op het volwassenheidsmodel van Bersin (2012), met bijbehorend HR-analytics volwassenheidsschema om het instapniveau van een organisatie te bepalen.

HR-MI op basis van rollen Ulrich

Volgens het model van De Jong (2013) is HR-MI ondersteunend en kan dit bijdragen aan het verkrijgen van de business partner positie volgens het multiple role model van Ulrich (1997). Een voorwaarde is dat HR-MI wordt verzameld die relevant is voor alle vier de rollen. Ulrich (1997) stelt namelijk, zoals eerder vermeld in paragraaf 3.2, dat de business partner positie pas bereikt kan worden als er invulling wordt gegeven aan alle vier de rollen. Onderstaand model van De Jong



(2013) geeft inzicht in de HR-MI per rol.

Fig. 3.6.2 HR-MI ingedeeld op het multiple role model van Ulrich (De Jong, 2013)

KSP-model

De KSP-methode geraadpleegd in Baarda en Kouwenhoven (2014) is een manier om ken- en stuurgetallen te verzamelen op het HR-vakgebied. Het model onderscheidt vijf stappen die leiden tot het gewenste dashboard met HR gerelateerde ken- en stuurgetallen. Onderstaand worden de vijf stappen toegelicht.

Stap 1: bepalen van dominante thema's

De eerste stap is vanuit de organisatiestrategie en de daarmee samenhangende doelstellingen benoemen welke elementen essentieel zijn bij het behalen van de organisatiestrategie. Dit worden ook wel kritische succesfactoren genoemd. Vanuit deze kritische succesfactoren worden dominante thema's opgesteld. In het kader van HRM gaat het hier om een dominant thema dat essentieel is voor het behalen van de organisatiestrategie, maar ook een belangrijke bijdrage vergt van het HR voor het realiseren van de organisatiestrategie.

Stap 2: bepalen van personeelscategorieën

De tweede stap heeft betrekking op het definiëren van personeelscategorieën waar het dominante thema mee te maken heeft. Personeelscategorieën zijn onderdelen van het personeelsbestand met bepaalde overeenkomsten (leeftijd, opleiding, afdeling).

Stap 3: bepalen van HRM-instrumenten

Bij de derde stap gaat het om het definiëren van HRM-instrumenten die benodigd zijn voor het realiseren van het beleid rondom het dominante thema. Binnen de HRM-instrumenten wordt er onderscheid gemaakt tussen een zevental werkgebieden, namelijk het inrichten van taken en functies, instroom, doorstroom, uitstroom, beloning, personeelsadministratie en informatie en personeelsbeleid en communicatie.

Stap 4: bepalen van de bijdrage van de personeelsfunctie

Het gaat hier concreet om de aspecten die het HRM-beleid levert voor het behalen van de organisatiestrategie. Kortom welke bijdrage leveren de HRM-activiteiten voor de organisatie. Om de bijdrage van de personeelsfunctie te bepalen zouden de volgende vragen kunnen helpen inzicht te bieden:

- Aan welke aspecten dient HRM aandacht te besteden binnen de organisatie en het personeelsbestand?
- Welke competenties zijn daarvoor nodig? (capaciteit of specialismen)
- Wat wordt intern gedaan en wat wordt extern gekocht of gehuurd?
- Wat doet HRM binnen de organisatie en wat doen andere partijen binnen de organisatie op HRM-gebied?
- Hoe wordt HRM georganiseerd en hoe wordt het HRM-beleid gerealiseerd.

Stap 5: bepalen van een set van ken- en stuurgetallen

Wanneer de HRM-strategie met bijbehorende activiteiten zijn gedefinieerd kunnen de ken- en stuurgetallen opgesteld worden.

3.7 Conclusie theoretisch kader

Ulrich (1997) onderscheidt in zijn model vier rollen waar HR diensten uit kan verlenen. Dit zijn: strategic partner, change agent, administrative partner en employee champion. Bij invulling van de vier rollen draagt HR als strategic partner bij aan de business partner positie, omdat de HR-professional daarmee zorgt voor de afstemming tussen HR-systemen en de business-strategie. Verschillende studies hebben aangetoond dat HR-MI kan bijdragen aan deze positie als business partner voor HR. Welke informatie concreet kan bijdragen is volgens deze auteurs niet eenduidig aan te geven en afhankelijk van de organisatie, organisatiestrategie en context (Lawler, Levenson en Boudreau, 2004; Murphy en Zandvakili, 2000; Lawler en Mohrman, 2003; Jackson, Schuler en Werner 2008; Boudreau en Ramstad, 2007; Levenson, 2005; Cabrera en Cabrera, 2003; Ulrich 1997a; Ulrich en Brockbank, 2005; Boselie, 2007; Fitz-enz, 2009; Teo en Rodwell, 2007 in De Jong, 2013). Uit onderzoek van De Jong (2013) is echter geconcludeerd dat het aannemelijk is dat HR-MI pas bijdraagt aan de business partner positie als deze relevant zijn voor alle multiple role model rollen van Ulrich (1997).

Volgens verschillende studies is het belangrijk onderscheid te maken tussen informatie en gegevens. Inzicht en duiding, dat is volgens Teulings (in Baarda en Kouwenhoven, 2014) wat informatie onderscheidt van een kale gegevensstroom. Informatie wordt door Baarda en Kouwenhoven (2014) opgesplitst in twee types: beheerinformatie en beleidsinformatie. Beheerinformatie geeft inzicht wat een HR-afdeling aan het doen is en geeft dus informatie over het proces. Terwijl volgens Lawler, Levenson en Boudreau (in Baarda en Kouwenhoven, 2014) door beleidsinformatie kennis wordt genomen van strategische zaken (dominante thema's) om het personeelsmanagement op af te stemmen, te evalueren en waar nodig bij te sturen. Volgens dezelfde auteurs is aanlevering van informatie op beide niveaus nodig ter bijdrage van de positie als business partner zoals Ulrich (1997) deze beoogd.

De informatie en cijfers die op bovengenoemde thema's geleverd kunnen worden, zijn door Baarda en Kouwenhoven (2014) gedefinieerd als ken- en stuurgetallen. Een kengetal geeft inzicht hoe een (dominant) thema ervoor staat binnen een organisatie (meetfunctie). Stuurgetallen zijn getallen betreffende eenzelfde (dominante) thema, maar geven inzicht of een doel is gerealiseerd of dat de afgesproken inspanning is verricht (evaluatiefunctie).

Om HR-MI zo succesvol mogelijk toe te passen, worden door verschillende auteurs succesfactoren voor HR-MI benoemd. 1) Vele auteurs menen dat de HR-MI in lijn moet zijn met de strategie en organisatiedoelstellingen van de organisatie (Pfeffer, 1997; Boudreau & Ramstad 1998; Kaplan en Norton, 2004; Levenson; Porter en Norris, 2012 in De Jong, 2013). 2) HR-MI is gebaseerd op een raamwerk (Cascio & Boudreau, 2010; Yeung, 1997; Wald & Lang, 2012 in De Jong, 2013). 3) HR-MI moet een korte termijn, lange termijn, strategische en operationele focus hebben (Garengo, Dorfler, Nudurupati, 2012 in De Jong, 2013). 4) Bij het gebruik van meeteenheden en analyses wordt er door Boselie (2007) geadviseerd gebruik te maken van naast harde cijfers, ook de zachte uitkomsten uit bijvoorbeeld een MTO.

Bersin onderscheidt (2012) in haar volwassenheidsmodel vier niveaus waarop HR-MI kan worden opgeleverd. Niveau 1 en 2 worden benoemd als HR-metrics, ofwel gebruik (reactief of proactief) van statische gegevens. Niveau 3 en 4 als HR-analytics, waarbij alle denkbare gegevens aan elkaar worden gekoppeld om tot vernieuwende inzichten te komen. Het maken van

voorspellingen/prognoses wordt hierbij gezien als ultiem uitgangspunt op het hoogste volwassenheidsniveau (Bersin, 2012).

Het model van De Jong (2013) stelt dat HR-MI ondersteunend is voor het vervullen van de HR-rollen, en kunnen bijdragen aan het verkrijgen van de business partner positie volgens het multiple role model van Ulrich (1997). Echter enkel wanneer HR-MI wordt geleverd dat relevant is voor alle vier de rollen.

Tenslotte is het KSP-model (Baarda & Kouwenhoven, 2014) toegepast. Het model onderscheid vijf stappen die leiden van dominante thema's ((HR-) doelstellingen) tot het gewenste dashboard met HR gerelateerde ken- en stuurgetallen.

4. Methodologie

In het hoofdstuk methodologie wordt de methode van het onderzoek beschreven. De gekozen desk- en fieldresearch, gebruikte instrumenten en gebruikte meetinstrumenten worden verantwoord.

4.1 Onderzoeksontwerp

Het vooronderzoek, dat plaats heeft gevonden bij de afdelingen P&C en HR, heeft de basis gelegd voor het onderzoek. Door gesprekken met P&C en HR (managers), en door documentenanalyse zijn de onderlinge verhoudingen, verwachtingen en behoeftes van de opdrachtgever en betrokken partijen blootgelegd. De situatieschets, aanleiding en probleemformulering zijn hier het resultaat van.

De beantwoorde deskresearchvragen in het literatuuronderzoek zijn het startpunt, de basis voor het onderzoek. Vanuit deze basis is, onder andere, door middel van secundaire analyse alle aangereikte HR-MI onderzocht. Het gezamenlijk invullen door de HR en P&C afdelingsmanager van het HR-analytics volwassenheidsscan op de website van Doze (Analitiqs.com), heeft inzicht gegeven in het volwassenheidsniveau van de beschikbare HR-MI.

Secundaire analyse op de aangereikte beleidsstukken over HR-doelstellingen zijn vervolgens gebruikt om de behoeften van de HR-afdeling concreet in kaart te brengen. Inventarisatie of en in hoeverre er wordt voldaan aan deze behoeften, heeft ten eerste plaatsgevonden door middel van individuele interviews met HR-adviseurs. Ten tweede door evaluatie van het conceptuele model van De Jong (2013) en tot slot door de toepassing van het KSP-model ingevuld door HR-Manager XXX aangaande de HR-doelstellingen.

Individuele interviews met HR-adviseurs hebben daarnaast inzicht gegeven hoe zij de ontvangen HR-MI ervaren en hoe de afstemming tussen P&C en HR plaatsvindt. Tot slot is er naar de stellingen in het MTO gekeken. Er is gekeken of deze stellingen inzicht kunnen geven in de voortgang aangaande de verschillende HR-doelstellingen.

in fig. 4.1.1 is per fieldresearch deelvraag schematisch weergegeven met welke onderzoeksmethode, en gebaseerd op welke informatie de deelvraag beantwoord is. In de komende paragrafen worden de onderzoeksmethoden uitgebreider toegelicht.

Deelvragen	Onderzoeksmethoden	Gebaseerd op
6. Wat wordt er door P&C aan HR-MI geleverd aan de HR-adviseurs?	Secundaire analyse	Alle aangereikte HR-MI
6.1 En wat is het niveau van de HR-MI?	In groepsverband invullen vragenlijst	Bersin volwassenheidsmodel
7. Wat is de behoefte van de HR-afdeling betreffende HR-MI?	Secundaire analyse	1. Vooronderzoek behoeften bepaling 2. Aangereikte beleidstukken
7.1 En in hoeverre wordt hier in voldaan?	1. Individuele interviews 2. Evaluatie conceptueel model tegen werkelijkheid 3. Invullen KSP-model door HR-Manager	1. Uitkomsten deelvraag 7 2. Conceptueel model – uitkomsten deelvraag 6 3. HR-doelstellingen
8. Hoe ervaren HR-adviseurs de ontvangen HR-MI?	Individuele interviews	-

9. Hoe vindt afstemming plaats tussen de gebruikers en de leverancier van HR-MI?	Individuele interviews	-
10. Op welke wijze kan het MTO bijdragen aan het meetbaar maken van de voortgang die op de verschillende HR thema's wordt geboekt?	Secundaire analyse	1. HR-doelstellingen 2. MTO thema's en stellingen

Fig. 4.1.1 Schematische weergave onderzoeksmethoden

4.2 Literatuuronderzoek

In de paragraaf literatuuronderzoek worden de keuzes voor de gebruikte theorieën verantwoord. Er is gebruik gemaakt van diverse theorieën en artikelen om in het theoretisch kader de deskresearshvragen te kunnen beantwoorden. Ten eerste is het begrip HRM, het nut ervan en de mogelijke invulling in de vorm van vier rollen, toegelicht. Het is noodzakelijk geacht HRM toe te lichten als introductie op de HR-rollen van Ulrich (1997). De noodzaak zit in het aspect dat de HR-afdeling van de organisatie wil opereren als business partner volgens de denkwijze van Ulrich (1997).

Opereren als business partner, en vanuit deze rol de HR-doelstellingen behalen, is de behoefte. De P&C wilt hieraan bijdragen door middel van het leveren van de juiste HR-MI. Een logisch vervolg van het literatuuronderzoek is dan ook de toelichting van het begrip HR-MI en de mogelijke soorten daarvan. Er is gebruik gemaakt van toonaangevende schrijvers zoals Baarda en Kouwenhoven (2014), Davenport, Harris en Morison (2009) en Doze en Al (2014).

Volgens verschillende auteurs is niet eenduidig aan te geven, en afhankelijk van de organisatie, organisatiestrategie en context, welke HR-MI geleverd zou moeten worden. Daarom zijn algemene succesfactoren aangaande HR-MI in kaart gebracht.

Tot slot is in het literatuuronderzoek gebruik gemaakt van drie, voor het onderzoek relevante, conceptuele modellen. Ten eerste is het volwassenheidsmodel van Bersin (2012) gebruikt. Het model geeft inzicht in de volwassenheid van HR-MI in een organisatie. Met de volwassenheid wordt de complexiteit van de geleverde HR-MI bedoeld. Er wordt door Bersin (2012) onderscheid gemaakt in vier niveaus. In de fieldresearch wordt het niveau van de organisatie in kaart gebracht.

Ten tweede is het model van De Jong (2013) gebruikt. In 2013 heeft hij onderzoek gedaan naar de relatie tussen HR-MI en de positie van HR als business partner volgens de denkwijze van Ulrich (1997). Zijn onderzoek heeft een sterk verband aangetoond, wanneer relevant voor iedere rol, tussen HR-MI en de positie voor HR als business partner. Gezien de behoeften van de HR-afdeling is dit conceptueel relevant voor dit onderzoek. In de fieldresearch is door middel van dit raamwerk (fig. 3.6.2) de levering per rol inzichtelijk gemaakt.

Ook is het KSP-model (Baarda & Kouwenhoven, 2014) toegepast. Het model onderscheidt vijf stappen die leiden van dominante thema's ((HR-) doelstellingen) tot het gewenste dashboard met HR gerelateerde ken- en stuurgetallen.

4.3 Fieldresearch

Vanwege het complexe karakter van de onderzoeksmethodiek is, na toelichting van het kwalitatieve onderzoek in de vorm van individuele interviews, in chronologische volgorde van deelvragen de onderzoeksmethode verantwoord. Het complexe karakter is ontstaan door verschillende factoren. Verschillende deelvragen staan in relatie met elkaar of zijn van elkaars resultaten afhankelijk. Zo wordt het raamwerk van het conceptueel model van De Jong (2013) en de input van deelvraag 6 gebruikt om deelvraag 7.1 beantwoorden. Door het aanhouden van de chronologische volgorde is de verwachting dat de onderzoeksmethoden overzichtelijker gepresenteerd worden.

4.3.1 Individuele interviews

Het onderzoek is ingericht en gebaseerd op de behoeften van de klant van P&C, in dit onderzoek zijn dat de HR-adviseurs. Er van uit gaande dat HR het belang van de dienstonderdelen (hoofden van dienst) dient. Er zijn interviews met hen afgenomen om inzicht te krijgen over de volgende onderwerpen: in hoeverre wordt er aan de behoeften van HR aangaande HR-MI voldaan (deelvraag 7.1), hoe ervaren de HR-adviseurs de ontvangen HR-MI (deelvraag 8) en hoe ervaren zij de afstemming tussen HR en P&C over HR-MI (deelvraag 9).

Alle dertien HR-adviseurs bij het MinEZ zijn uitgenodigd voor een individueel interview. In overleg met de HR-manager zijn alle HR-adviseurs in een algemene mail geïnformeerd over het onderzoek en gevraagd hieraan deel te nemen (bijlage 7). Na de mail is er met iedere HR-adviseur contact geweest, maar om uiteenlopende redenen hebben er niet dertien maar acht individuele interviews plaatsgevonden. De specifieke vorm van de interviews zijn semi-gestructureerde interviews. Dit type interview heeft de onderzoeker de ruimte gegeven door te vragen op bepaalde punten, waardoor mogelijk extra informatie naar voren is gekomen.

Naar verwachting zijn semi-gestructureerde individuele interviews de onderzoeksmethode met de hoogste kwaliteit uitkomsten om daarmee antwoord te krijgen op de deelvragen. De topiclist (bijlage 4) bevat vragen, opgedeeld in topics, die gericht zijn op de mening en ervaringen over de eerder genoemde thema's. De respondent zal naar verwachting eerder geneigd zijn om een oprechte mening te geven in een anonieme setting. Om de anonieme setting te waarborgen, hebben de individuele interviews met HR-adviseurs plaatsgevonden in een ruimte met dichte deur. De interviews zijn, na goedkeuring van de respondent, opgenomen en daarbij is aangegeven dat er anoniem wordt omgegaan met de uitkomsten. Ook is er vooraf aangegeven dat de respondent wordt gekenmerkt als respondent nummer X en niet bij naam genoemd zal worden in het document.

De uitkomsten van de individuele interviews zijn per interview samenvattend uitgewerkt in een los document. Vervolgens zijn deze uitgewerkt in het analyseschema wat terug te vinden is in bijlage 5. Veel voorkomende uitspraken zijn vervolgens met kleuren gecodeerd, waardoor in één oogopslag de gegevens geanalyseerd konden worden. Opmerkelijke uitspraken zijn daarnaast geciteerd en geel vetgedrukt.

Deelvraag 6 en 6.1

Door middel van secundaire analyse op de door P&C beschikbaar gestelde HR-MI is de huidige situatie over dit thema in kaart gebracht. De HR-MI die is geanalyseerd staat vermeld in bijlage 2 en 3. De Krimptaakstelling, de uitkomsten van het MTO uit 2012 en SPP zijn niet opgenomen in de bijlage vanwege het gebrek aan relevantie of de grootte van het document.

In hoeverre zijn de onderstaande voorwaarden in de organisatie aanwezig voor het succesvol inzetten van HR-analytics?

	Niet	Onvoldoende	Voldoende	Goed
Er zijn dashboards en rapporten om trends te monitoren, incl. benchmarks	☐	☐	☐	☐
Er is een analytics-cultuur, met expertise in huis om geavanceerde analyses uit te voeren	☐	☐	☐	☐
Er is een strategie gericht op de ontwikkeling van HR-analytics	☐	☐	☐	☐
Er zijn HR-medewerkers die de uitkomsten van analyses kunnen interpreteren en kunnen uitleggen aan lijnmanagers	☐	☐	☐	☐
Er worden eenvoudige (visuele en/of statistische) analyses uitgevoerd	☐	☐	☐	☐
Er zijn heldere eenduidige definities van HR-data	☐	☐	☐	☐
Er zijn gestandaardiseerde processen voor periodieke dataverwerking	☐	☐	☐	☐
Er zijn bruikbare data van goede kwaliteit	☐	☐	☐	☐
Er zijn (voorspellende) rapportages die op de toekomst zijn gericht	☐	☐	☐	☐

Volgende

Fig. 4.3.1.1 Voorbeeldvragen 'quickscan' HR-MI volwassenheidsniveau AnalitiQs

Het niveau van de HR-MI is bepaald via de 'quickscan' op de website van analitiqs.com. Na advies van de eigenaar van AnalitiQs (Doze) is ervoor gekozen de scan in te laten vullen door de twee hoofden van de betrokken afdelingen. De twee afdelingsmanagers van P&C en HR zijn in overleg tot de antwoorden gekomen die volgens hen het meest van toepassing zijn voor de organisatie. Wanneer zij het niet eens met elkaar waren, werd voor het meest redelijke antwoord gekozen. Zodoende is er afspiegeling van de organisatie door de organisatie ontstaan aangaande HR-MI. Ook zijn door AnalitiQs de uitkomsten vergeleken met andere organisaties die de 'quickscan' ook hebben gedaan, hierdoor is er sprake van een benchmark. Met behulp van deze benchmark is inzichtelijk gemaakt waar het MinEZ staat ten opzichte van andere organisaties aangaande HR-MI. Om de lezer een beeld te geven hoe de scan eruitziet, is in fig. 4.3.1.1 een voorbeeldpagina van de scan weergegeven. De uitkomsten, verstrekt door AnalitiQs, staan weergegeven in bijlage 6. Zodoende is het niveau van de HR-MI bepaald (deelvraag 6.1).

Deelvraag 7 en 7.1

In het vooronderzoek is globaal de behoefte van de HR-afdeling aangaande HR-MI achterhaald. Ter verduidelijking: "Tijdig, volledig en goed geduide MI zou eraan bijdragen de hoofden van dienst beter als business partner te kunnen ondersteunen om te voldoen aan de (HR) doelstellingen" (XXX, persoonlijke communicatie, 31 maart 2016). Twee factoren zijn er om te onderzoeken: business partner en HR-doelstellingen.

De eerste factor, business partner, is niet verder uitgewerkt dan al was gedaan. De behoefte is opgevat als een gegeven: een wens om vanuit die rol te opereren. De tweede factor, het voldoen aan de HR-doelstellingen (vanuit de business partner rol), is wel onderzocht. Door middel van secundaire analyse op beschikbaar gestelde HR-beleidsdocumenten is de behoefte concreet uitgewerkt. Daarbij is gebruik gemaakt van het HR-werkplan 2016 en de daarin geformuleerde en toegelichte HR-doelstellingen van 2016. Fig. 5.2.1 is daarvan het resultaat. Daarmee is de behoefte van de HR-afdeling betreffende HR-MI in kaart gebracht (deelvraag 7).

In hoeverre er wordt voldaan aan de behoefte van de HR-afdeling aangaande HR-MI is door middel van drie onderzoeksmethoden onderzocht. De uitkomsten van deelvraag 7 zijn als startpunt gebruikt om antwoord te geven of en in hoeverre er wordt voldaan aan de behoefte van de HR-afdeling. Net als in deelvraag 7 zijn er twee factoren te onderzoeken: HR-doelstellingen en business partner.

De eerste factor: HR-doelstellingen. De beantwoording van dit gedeelte van deelvraag 7.1 heeft plaatsgevonden door de gehouden individuele interviews zoals beschreven in paragraaf 4.3.1. Ook

is door de HR-Manager het KSP-model ingevuld aangaande de HR-doelstellingen (dominante thema's). De uitkomsten hiervan zijn terug te vinden in bijlage 8. Het KSP-model geeft de huidige situatie weer bij het MinEZ aangaande de huidige HR-doelstellingen (van dominant thema, naar ken- en stuurgetal).

In bijlage 4 is een topic-list opgenomen voor interviews met HR-adviseurs van de organisatie. HR-doelstellingen en huidige HR-MI zijn een van de topics geweest in het semi-gestructureerde interview. De HR-adviseurs is in deze topics gevraagd of men op de hoogte is van de HR-doelstellingen, hoe men ze ervaart en of de HR-MI inzicht biedt aangaande de HR-doelstellingen.

Factor 2: business partner. De beantwoording van dit gedeelte van deelvraag 7.1 heeft plaatsgevonden met behulp van het raamwerk van het conceptueel model (fig. 3.6.2) van De Jong (2013), beschreven in paragraaf 3.6 en de uitkomsten van deelvraag 6 in paragraaf 5.1. Het conceptueel model stelt dat HR-MI ondersteunend is voor het vervullen van de rollen, en kan bijdragen aan het verkrijgen van de business partner positie volgens het multiple role model van Ulrich (1997). Een voorwaarde is echter dat HR-MI wordt verzameld die relevant is voor alle vier de rollen. Daarom is geëvalueerd, met de uitkomsten van deelvraag 6, of er HR-MI wordt geleverd relevant voor alle vier de HR-rollen zoals Ulrich (1997) deze beschrijft. Fig. 5.2.1.1 is hier het resultaat van. Op deze wijze is in kaart gebracht in hoeverre er wordt voldaan aan de in deelvraag 7 beschreven behoefte van de HR-afdeling aangaande HR-MI (deelvraag 7.1).

Deelvraag 8

Individuele interviews met HR-adviseurs, zoals beschreven in paragraaf 4.3.1, hebben inzicht gegeven hoe HR-adviseurs de door P&C beschikbare HR-MI ervaren. De volgende topics uit bijlage 4 zijn gebruikt om inzicht te krijgen hoe men de beschikbaar gestelde HR-MI ervaart: huidige situatie HR-MI, wijze van levering, gebruik HR-MI en de bijbehorende vragen. De uitkomsten hiervan staan in het analyseschema van bijlage 5. Op deze wijze is in kaart gebracht hoe de HR-adviseurs de ontvangen HR-MI ervaren (deelvraag 8).

Deelvraag 9

Individuele interviews met HR-adviseurs, zoals beschreven in paragraaf 4.3.1, hebben inzicht gegeven hoe afstemming plaatsvindt tussen P&C en HR aangaande HR-MI. Het topic 'huidige situatie HR-MI' uit bijlage 4 is gebruikt om de afstemming tussen HR en P&C in kaart te brengen. Specifiek was dit de vraag: op welke wijze is bepaald welke informatie u en uw collega's ontvangen (afstemming P&C en HR)? De resultaten aangaande deze vraag zijn verwerkt in het analyseschema, verwerkt in bijlage 5. Op deze wijze is in kaart gebracht hoe afstemming plaatsvindt tussen P&C en HR aangaande HR-MI (deelvraag 9).

Deelvraag 10

Een secundaire analyse betreffende de thema's en stellingen in het MTO hebben inzicht gegeven op welke wijze (de opbrengst van) het MTO kan bijdragen aan het meetbaar maken van de voortgang die op de verschillende HR thema's wordt geboekt. De thema's en stellingen zijn terug te vinden in bijlage 9. De HR-doelstellingen zijn terug te vinden in fig. 5.2.1. Er is simpelweg gekeken welke stellingen of thema's iets zeggen over een dominant thema. De resultaten hiervan zijn verwerkt in fig. 5.2.1.1.

5. Resultaten

5.1 Huidige HR-MI

Het antwoord op de deelvraag ‘wat wordt er aan HR-MI geleverd door P&C aan HR-adviseurs?’ staat in deze paragraaf beschreven. De gegevens zijn afkomstig uit de beschikbaar gestelde informatie van P&C waarop secundaire analyse is uitgevoerd. Er zijn verschillende HR-MI producten waar P&C betrokken bij is of door geproduceerd worden, en geleverd aan HR-adviseurs, namelijk: 1) maandrapportage, 2) dashboard, 3) krimptaakstelling, 4) MTO en 5) SPP. De producten zijn in onderstaande resultaten individueel toegelicht.

1. Maandrapportage

Per beleid of stafonderdeel wordt er iedere maand een rapportage opgesteld en verspreid onder de HR-adviseurs en hoofden van dienst. De indeling van een maandrapportage is altijd hetzelfde, onderverdeeld in vijf thema's. Een voorbeeld van zo'n rapportage is terug te vinden in bijlage 3.

Het eerste thema van de rapportage bevat informatie over het onderdeel ‘personeelsuitgaven’. In de bovenste kolom wordt het beschikbare personeelsbudget van het desbetreffende jaar kenbaar gemaakt. Het beschikbare budget is onderverdeeld in regulier salaris, bewust belonen (bonus) en budget voor personele activiteiten. In de kolom daaronder worden de daadwerkelijke personeelsuitgaven, onderverdeeld in de drie posten, zichtbaar gemaakt, en tevens wordt de realisatie van de personeelsuitgaven t.o.v. het budget in procenten uitgedrukt.

Het tweede thema is formatie en bezetting. In de bovenste kolom wordt aangeduid, op basis van het organisatiebesluit, wat de maximale formatie mag zijn voor de afdeling. De daadwerkelijke bezetting wordt in de kolom daaronder aangeduid met daarnaast de formatie welke is vastgesteld in het personeelsbestand. In de formatie wordt uitgegaan van FTE in dienst van de organisatie, en bij bezetting wordt extern personeel hierbij opgeteld.

Het derde thema, ziekteverzuim, geeft inzicht in het ziekteverzuim van de afdeling. In de eerste kolom wordt onderscheid gemaakt tussen kort en lang verzuim en tussen het totale verzuim in relatie tot de Verbaannorm. In de kolom daaronder wordt de meldings-frequentie t.o.v. de afdelingsgrootte vermeld. In de laatste kolom is de gemiddelde verzuimduur per verzuimgeval opgenomen.

Het vierde thema, mobiliteit, geeft inzicht in de personele bewegingen naar andere functies binnen of buiten de afdeling. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen instroom, doorstroom binnen afdeling, doorstroom binnen organisatie en uitstroom. De kolom geeft inzicht in de mobiliteit per onderdeel van de afgelopen maand en het afgelopen jaar.

Het laatste thema, additionele informatie, is een hoofdstuk met verschillende informatie. Er wordt voor de afdeling onderscheid gemaakt, in aantal, tussen medewerkers die op het maximum van hun schaal zitten, of niet, en of men mogelijk onder of boven hun schaal betaald wordt. Daarnaast wordt de normatieve middensom, ofwel het maximale gemiddelde salaris voor de afdeling, vergeleken met het daadwerkelijke gemiddelde salaris van de afdeling, de feitelijke middensom.

2. Dashboard

In bijlage 2 is het dashboard van april 2016 te vinden. Het dashboard wordt eens per 4 maanden opgeleverd aan HR-adviseurs en de hoofden van dienst. In het dashboard wordt onderscheid gemaakt tussen het kernministerie, kerndepartement en het staf.

Het management dashboard kerndepartement wordt gepresenteerd in de vorm van een PowerPoint van 18 slides. Op de eerste slide wordt een overzicht gepresenteerd waarin de parameters aangaande de verschillende onderwerpen worden getoond. In slide 3 en 4 (prognose budget/kas) wordt aangegeven, betreffende de afgelopen vier maanden betreffende het kerndepartement, wat het budget was en wat er daadwerkelijk is uitgegeven (realisatie). Het verschil (positief en negatief) wordt vervolgens in euro's uitgedrukt en de uitputting in procenten. In de vierde slide worden ook de uitgaven procentueel onderverdeeld per beleidsartikel. Beleidsartikelen kunnen worden gezien als thema's en projecten.

Slide 5 en 6 betreffen afgesproken uitgaven en worden op dezelfde wijze gerapporteerd als slide 3 en 4, namelijk: het beschikbaar gestelde budget hiervoor, de daadwerkelijke uitgaven, het verschil uitgedrukt in euro's en de uitputting uitgedrukt in procenten. Vervolgens zijn deze uitgaven procentueel onderverdeeld in de beleidsartikelen.

Slide 7, 8 en 9 hebben betrekking op het beschikbare personeelsbudget van de afgelopen vier maanden. In slide 7 wordt het beschikbare personeelsbudget voor het kerndepartement aangegeven, bestaande uit beleid en staf. Vervolgens worden de daadwerkelijke personeelsuitgaven aangegeven. Het verschil wordt daaronder aangegeven in euro's en de uitputting wordt in procenten uitgedrukt. In slide 8 en 9 wordt de realisatie van het personeelsbudget per afdeling uitgedrukt in procenten.

Slide 10, 11 en 12 hebben als onderwerp formatie en bezetting. De cijfers zijn uitgedrukt in FTE (36 uur p/w medewerker). In slide 10 wordt de totale formatie aangegeven voor het kernministerie, onderverdeeld in beleid en staf. In slide 11 en 12 zijn bezettingsgraden per beleids- of stafafdelingen uitgebeeld.

Slide 13, 14 en 15 hebben betrekking op het ziekteverzuim binnen het kerndepartement, waarvoor de Verbaannorm wordt aangehouden. Dit is voor het kerndepartement vastgesteld op 3,7% ziekteverzuim. In het volgende hokje is aangegeven wat het ziekteverzuimpercentage is van de afgelopen vier maanden. In de volgende twee hokjes is aangegeven wat het verschil is in procenten en het verschil in procenten t.o.v. de Verbaannorm. In slide 14 en 15 is per staf- en beleidsafdeling de afwijking (positief of negatief) t.o.v. de Verbaannorm inzichtelijk gemaakt.

Slide 16 heeft als onderwerp de inhuur van externe medewerkers. Voor het kerndepartement is in het eerste hokje een norm voor maximale externe inhuur vastgesteld, waarna de daadwerkelijke externe inhuur is benoemd. Vervolgens wordt het verschil daartussen procentueel aangegeven.

Slide 17 en 18 hebben als onderwerp 'betaaltermijn aangaande betalingen naar afnemers' en 'reactietijd op burgerbrieven'.

3. Krimptaakstelling

Net als het dashboard wordt de krimptaakstelling driemaal per jaar geleverd. De 23 pagina tellende krimptaakstelling wordt als bijlage geleverd bij het dashboard en geeft hiermee een verdiepend inzicht in de thema's van het dashboard.

4. Medewerkertevredenheidsonderzoek

Het MTO wordt eens per drie jaar uitgevoerd onder de medewerkers. In het onderzoek krijgen medewerkers de mogelijkheid geboden hun mening te geven aangaande verschillende stellingen betreffende verschillende thema's, namelijk: werkplezier, samenwerking, werkdruk, herstelbehoefte, loopbaanontwikkeling, het personeelsgesprek, welzijn en gelijke kansen, binding, bevlogenheid, ongewenste omgangsvormen, ongewenste omgangsvormen en arbeidsomstandigheden, integriteitsbeleid, medezeggenschap, leiderschap, beloning en samen in beleid.

De uitkomsten worden op basis van organisatie en per onderdeel uitgedraaid. Medewerkers hebben daarnaast de mogelijkheid hun uitkomsten te ontvangen en deze te vergelijken met de uitkomsten van de organisatie en afdeling. De organisatie-brede uitkomsten worden gebruikt om een goed gesprek op gang te brengen over de huidige werkbeleving. In bijlage 9 is de uitleg over het MTO terug te lezen, een voorbeeld van een MTO uitkomst overzicht (quickview) en alle stellingen per thema.

5. Strategische Personeelsplanning

Volgens de P&C afdelingsmanagers is op niet-structurele projectbasis in het verleden in verschillende vormen SPP toegepast (XXX, persoonlijke communicatie, 24 april 2016). Vanwege het niet structureel en consequent toepassen van éénzelfde methode is SPP niet verder in het onderzoek meegenomen.

5.1.1 HR-MI niveau

Het antwoord op de deelvraag ‘wat is het niveau van de HR-MI?’ staat in deze paragraaf beschreven.

Volgens de audit van AnalitiQs scoort het MinEZ op alle thema’s lager dan andere organisaties. Er zijn vijf thema’s die in de basisfase zitten. Het HR-management begint volgens AnalitiQs het belang van HR-analytics te onderkennen. Daarnaast heeft HR inzicht in de belangrijkste businessvragen. HR-data wordt verzameld in werkprocessen en deze worden handmatig verwerkt. Op deze data worden volgens hen simpele analyses uitgevoerd. In fig. 5.1.1.1 zijn de uitkomsten, afkomstig uit het rapport van AnalitiQs, per onderdeel kort toegelicht.

Overall acteert het MinEZ op oriëntatie of basisniveau zoals AnalitiQs deze toelicht in bijlage 6. Naast de constatering van het niveau geeft AnalitiQs een advies. In bijlage 6 valt, naast de toelichting op het niveau, een advies terug te lezen met daarin onderwerpen waarmee het MinEZ aan de slag zou moeten gaan. Volgens hen zou er aan analyses, rapportages en de betrokkenheid gewerkt moeten worden om een verbeteringsslag te maken.

Thema’s	Niveau 1 t/m 5 – type fase	Toelichting van toepassing zijnde niveau/fase
Leiderschap	Niveau 2 – Basisfase	Met betrekking tot leiderschap zit EZ in de basisfase. Men, de HR-leiders, begint het belang van HR-analytics te onderkennen.
Betrokkenheid	Niveau 2 – Basisfase	De corebusiness, de beleidsmakers, begint tevens het belang van HR-analytics te onderkennen, maar dit wordt nog niet door iedereen erkend.
Strategie	Niveau 1 – Oriëntatie fase	HR-analytics staat nog niet op de agenda, maar wordt ad-hoc incidenteel onder de radar toegepast.
Data	Niveau 2 – Basisfase	Er is veel data. De data is geïmplementeerd in een databibliotheek.
Rapportages	Niveau 1 – Oriëntatie fase	Er worden nauwelijks rapportages gemaakt.
Analyses	Niveau 1 – Oriëntatie fase	Er worden ad-hoc basis analyses gemaakt.
Tools	Niveau 2 – Basisfase	Er wordt handmatig, via Excel of Word, data verwerkt of met behulp van eenvoudige tools.
Processen	Niveau 1 – Oriëntatie fase	Er zijn geen processen rondom analytics en rapportages aanwezig bij EZ.
Competenties en cultuur	Niveau 1 – Oriëntatie fase	Hooguit incidenteel aanwezig bij medewerkers aanwezig.

Fig. 5.1.1.1 Overzicht uitkomsten HR-analytics volwassenheidsscan (Analitiqs, 2016)

5.2 HR-MI behoefte van de HR-afdeling

Het antwoord op de deelvraag ‘wat is de behoefte van de HR-afdeling betreffende HR-MI en in hoeverre wordt hier in voldaan?’ staat in de komende twee paragrafen beschreven.

Het hoofd van de HR-afdeling heeft de behoefte naar HR-MI als volgt geformuleerd: “Tijdig, volledig en goed geduide MI zou er aan bijdragen de hoofden van dienst beter als business partner te kunnen ondersteunen om te voldoen aan de (HR) doelstellingen” (XXX, persoonlijke communicatie, 31 maart 2016). Vrij vertaald zou de gewenste HR-MI eraan bijdragen dat HR-adviseurs in de rol als business partner (Ulrich, 1997) kunnen opereren. Vanuit die rol is de uiteindelijke behoefte ‘te voldoen aan de HR-doelstellingen’. Hieronder zijn de behoeften uitgebreider in kaart gebracht.

Business partner

De behoefte van de HR-adviseurs aangaande HR-MI is onder andere gericht op het multiple role model van Ulrich (1997). De ontvangen HR-MI zou moeten bijdragen aan de invulling van de business partner positie.

HR doelstellingen

De HR-MI zou eraan bij moeten dragen inzicht te geven in de stand van zaken aangaande de HR-doelstellingen. Ten eerste zijn er vanuit het dashboard en de maandrapportages doelstellingen. Hoewel deze niet schriftelijk zijn geformuleerd zijn de volgende onderwerpen stuurgetallen op verschillende thema's: maximaal personeelsbudget, maximale personele bezetting, maximaal verzuim, maximale externe inhuur en maximaal aantal personen op maximale schaal. De HR-afdeling heeft zich daarnaast, volgens de HR-agenda 2016, als doel gesteld op vier thema's waarde te leveren aan het kerndepartement van EZ. Dit zijn dienstverlening vanuit partnerschap, realisatiekracht op prioritaire thema's, effectief samenwerken en volledig, tijdige en goed geduide MI. In fig.5.2.1 zijn de HR-doelstellingen samengevoegd.

(HR-)doelstellingen / Stuurgetallen uit maandrapportage en dashboard	1. Dienstverlening uit partnerschap	2. Tijdig, volledige en goed geduide MI	3. Realisatiekracht op prioritaire thema's	4. Effectief samenwerken
1. Maximaal personeelsbudget. 2. Maximale personele bezetting. 3. Maximaal verzuim. 4. Maximale externe inhuur. 5. Maximale top salarisschaal.	6. Klantgerichte dienstverlening. 7. Advisering op basis van EZ-doelstellingen. 8. HR draagt bij aan de gewenste organisatieontwikkeling van EZ door de (her)inrichting van de O-ontwikkefunctie en strategische adviesfunctie. 9. Toezien op het naleven van de kaders op het gebied van integriteit. 10. Realisatie van tijdige en optimale bezetting van functies boven schaal 15. 11. Borging omtrent uitvoering c.q. advisering over werving en selectie, arbeidsmarktvragestukken en stages.	12. Levering en monitoring van MI in samenwerking met betrokken partners.	Er zijn zeven thema's waaraan HR wil bijdragen: 1. Flexibiliteit 2. Mobiliteit 3. Leren en ontwikkelen 4. Flexibel werken 5. Vitaliteit van de medewerker 6. Inclusiviteit. Employer branding 7. Rijksbrede gesprekscyclus	-

Fig. 5.2.1 Overzicht HR-doelstellingen

5.2.1 Voldaan aan behoeften?

In deze paragraaf staat beschreven in hoeverre er wordt voldaan aan de in de vorige paragraaf beschreven behoeften van de HR-afdeling.

Doelstellingen

De uitkomsten van de interviews met HR-adviseurs uit bijlage 5 en de uitkomsten van het door de HR-manager ingevulde KSP-model (Baarda en Kouwenhoven, 2014) uit bijlage 8 zijn als input gebruikt om dit gedeelte van de deelvraag te beantwoorden.

Alle ondervraagden zijn op de hoogte van de aanwezigheid van de HR-doelstellingen, maar niemand heeft deze allen concreet kunnen benoemen. Na het laten zien van de HR-doelstellingen herkenden, naar eigen zeggen, alle ondervraagden ze. De helft van de ondervraagden gaf aan de HR-doelstellingen als abstract te ervaren.

“Ik heb de HR-doelstellingen eens vluchtig doorgelezen, maar ik vind ze niet interessant en concreet. Je kan niet aan de slag met deze doelstellingen.” (respondent 2)

Alle ondervraagden hebben aangegeven dat de huidige geleverde HR-MI niet of niet volledig aansluit bij de HR-doelstellingen. De informatie geeft volgens hen geen inzicht in de voortgang van de doelstellingen.

Aan de hand van het KSP-model (Baarda en Kouwenhoven, 2014) is de situatie betreffende de doelstellingen uit fig. 5.2.1. in kaart gebracht. Uit de informatie blijkt dat weinig tot geen onderscheid wordt gemaakt in personeelscategorieën bij de doelstellingen. Ook blijkt dat er voor de verschillende doelstellingen veelal verschillende en meerdere HR-instrumenten worden gebruikt. Wat betreft de personele bijdrage wordt er (rijksbreed) capaciteit geleverd door de eigen P&O directie (huidige omvang 93,5 fte). Daarnaast is er inzet mogelijk via het rijksbrede Expertise Centrum Organisatie & Personeel. Ook huren dienstonderdelen soms een extern bureau of consultant in op een specifiek proces (XXX, persoonlijke communicatie, 1 augustus 2016).

Daarnaast geeft XXX aan dat bepaalde ‘HR-doelstellingen’ in feite instrumenten zijn tot een bepaald doel en geen beleidsthema als zodanig. Specifiek noemt zij de volgende HR-doelstellingen: klantgerichte dienstverlening, advisering op basis van EZ-doelstellingen en levering en monitoring van MI.

In fig. 5.2.1.1 is een overzicht aangaande HR-MI per doelstelling terug te lezen. De informatie is geraadpleegd uit bijlage 9 (XXX, persoonlijke communicatie, 1 augustus 2016).

Doelstelling	HR-Managementinformatie
Flexibiliteit	-
Mobiliteit	% I-D-U, SPP (mogelijk voor 2017 stuurgetallen n.a. quickscan) , MTO (meten mob. behoefte, voornemens).
Leren en ontwikkelen	(uitputting van) Opleidingsbudget, aantallen en soorten opleidingen/medewerkers.
Flexibel werken	Werkplekfactor
Vitaliteit van de medewerker	Verbaannorm, % ziekteverzuim, rapportages arbodienst.
Inclusiviteit	In ontwikkeling, niet alles mag/kan vanwege privacy, wel bv. % vrouwen, verdeling man-vrouw over schalen, % taakstelling cf participatiewet.

Rijksbrede gesprekscyclus	% Gevoerde gesprekken, (uitputting) budget bewust belonen.
Klantgerichte dienstverlening	-
Advisering EZ-doelstellingen	-
Ontwikkeling O-ontwikkelfunctie	Formatie en bezetting, ontwikkeling personeelsbudget, krimptaakstelling, aantal VWNW kandidaten.
Toezen op kaders integriteit	-
Realisatie tijdige en optimale bezetting functies boven schaal 15	Verhouding man-vrouw in hogere functies, aantal vervulde vacatures, gegevens m.b.t. verblijftijd in functies
Advisering omtrent werving en selectie, arbeidsmarkt en stage vraagstukken	Personeelsuitgaven, formatie en bezetting en externe inhuur.
Levering en monitoring van MI	-

Fig. 5.2.1.1 Overzicht HR-MI per doelstelling

Business partner

De uitkomsten van de secundaire analyse uit paragraaf 5.1 en het conceptueel model raamwerk van De Jong (2013) zijn gebruikt om dit gedeelte van de deelvraag te beantwoorden. Er is geëvalueerd of en welke HR-MI aanwezig is per HR-rol (Ulrich, 1997). Hieronder staan de bevindingen per rol toegelicht. In fig. 5.2.1.1 zijn de uitkomsten samengevat.

1. Administrative expert

Het meten van de effectiviteit van de HR-afdeling, Arbo en verzuimcijfers heeft betrekking op de administratieve expert rol. Het meten van de effectiviteit van de HR-afdeling wordt niet gedaan, verzuimcijfers zijn daarentegen aanwezig. In de maandrapportage wordt voor ieder dienstonderdeel het verzuimpercentage getoond.

2. Employee champion

Het meten van de medewerkerstevredenheid en het inventariseren van de behoeften en zorgen van medewerkers hebben betrekking op de employee champion rol. Inventarisatie van zorgen en behoeften van medewerkers is afwezig. Een MTO wordt iedere drie jaar gehouden.

3. Change agent

Het meten van organisatieflexibiliteit en de houding van medewerkers t.o.v. verandering hebben betrekking op de change agent rol. Over beide onderwerpen wordt geen informatie verstrekt.

4. Strategic partner

Het meten van de business impact van HR en meten in hoeverre de HR-strategie in lijn is met de organisatie-brede strategie hebben betrekking op de strategic partner rol. In paragraaf 2.4 is het onderzoek afgebakend tot de relatie P&C en HR, daarom is onbekend in hoeverre de HR-strategie in lijn is met de organisatie-brede strategie. Het meten van de business impact van HR wordt niet gemeten en is daarom afwezig.

Ulrich rollen	HR-MI onderwerp	HR-MI onderwerp aanwezig / afwezig bij MinEZ
Administrative expert	Effectiviteit HR-Afdeling	Afwezig
	Arbo en verzuimcijfers	Aanwezig – Verzuimcijfers maandrapportage
Employee champion	Medewerkerstevredenheid	Aanwezig – MTO onderzoek
	Zorgen en behoeften inventarisatie	Afwezig
Change agent	Organisatieflexibiliteit	Afwezig
	Houding werknemers ten opzichte van verandering	Afwezig
Strategic partner	Alignement strategie	Onbekend
	Business impact van HR	Afwezig

Fig. 5.2.1.1 Overzicht HR-MI Ulrich rollen aanwezig / afwezig bij MinEZ

5.3 Rapport definiëring

Het antwoord op de deelvraag ‘hoe vindt afstemming plaats tussen de gebruikers en de leverancier van HR-MI?’ staat beschreven in deze paragraaf. Op basis van de uitkomsten van de individuele interviews met de gebruikers, HR-adviseurs (bijlage 5), is het antwoord op de deelvraag tot stand gekomen.

Ontstaan raamwerk

Sinds de samenvoeging van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en Economische Zaken, en na het Rijksbrede besluit om te gaan krimpen rond 2010, is er volgens respondenten behoefte aangaande (HR-)MI ontstaan. Voornamelijk een behoefte naar financieel inzicht om binnen de perken van het personeelsbudget te blijven was hier het gevolg van. Rond 2010 is volgens de respondenten dus de maandrapportage en dashboard ontstaan.

Afstemming HR-MI raamwerk P&C en HR

De helft van de respondenten heeft, net als onderstaande uitspraak van respondent 7, aangegeven niet bekend te zijn hoe de afstemming tussen P&C en HR verloopt. Op basis van de antwoorden van de respondenten blijkt dat er geen afstemming is omtrent het raamwerk en welke thema's of onderwerpen in de HR-MI zouden moeten staan. Respondent 3 geeft het volgende hierover aan: “P&C bemoeit zich met de indeling van rapportages, HR niet” (respondent 3).

“De manier van rapporteren loopt al jaren zo; het was al zo toen ik binnenkwam een aantal jaren geleden en zo gaat het nog steeds. Er is weinig tot geen afstemming over het raamwerk.” (respondent 7)

Ad-hoc afstemming en vragen

Naast mogelijke afstemming tussen P&C en HR over het HR-MI raamwerk is ook ad-hoc afstemming aangaande ad-hoc vragen aan bod gekomen in interviews. Een ruime meerderheid van de respondenten (6 van de 8) geeft aan terecht te kunnen bij P&C voor wisselende HR-MI ad-hoc vragen. Alle zes geven aan regelmatig langs te komen voor ad-hoc vragen. Respondenten komen voornamelijk met vragen over achtergrondinformatie of verdiepende informatie. Genoemde voorbeelden zijn: man-vrouw verdeling, leeftijdsverdeling of opbouw en schaalverdeling.

5.4 Rapportage ervaringen door gebruikers

Het antwoord op de deelvraag ‘hoe ervaren gebruikers de ontvangen HR-MI?’ staat in deze paragraaf beschreven. Op basis van uitkomsten uit de individuele interviews met de gebruikers, HR-adviseurs (bijlage 5), is het antwoord op de deelvraag tot stand gekomen.

Dashboard en maandrapportage

Een randvoorwaarde om waarde te hechten aan de ervaringen en mening van de gebruiker over HR-MI is dat men het ontvangt en gebruikt. Alle respondenten hebben aangegeven bekend te zijn met het dashboard en de maandrapportage, en deze te gebruiken of gebruikt te hebben. Twee van de acht respondenten geven aan volledig tevreden te zijn over de beschikbare HR-MI. Eén respondent geeft aan geen gebruik meer te maken van de HR-MI.

Gebruik HR-MI door HR-adviseurs

Een meerderheid van de respondenten (5 van de 8) gebruikt HR-MI als hoofddoel om te controleren of afdelingen binnen de financiële kaders blijven. Daarin wordt voornamelijk gebruik gemaakt van de maandelijks te ontvangen rapportage. Personeelsbudget, formatie en bezetting worden volgens hen hierin als belangrijkste ervaren.

Bijna de helft van de respondenten (3 van de 8) geeft aan HR-MI te gebruiken om het gesprek over personele onderwerpen met lijnmanagers te starten, waarna deze respondenten op basis van de HR-MI tevens de lijnmanager adviseren over verschillende personele onderwerpen.

Dashboard

Zes van de acht respondenten geven aan tevreden of geen opmerkingen te hebben over het dashboard. Respondent 4 stelt niet tevreden te zijn over het dashboard en geeft aan het dashboard als een speeltje te zien. Deze respondent doet er niet veel mee en geeft voornamelijk aan gebruik te maken van de maandrapportage om te kijken naar individuele personen. Daarnaast zou respondent 5 het dashboard gebruiksvriendelijker en voornamelijk beknopter willen zien.

Maandrapportage

Vier van de acht respondenten geven aan tevreden te zijn of geen opmerkingen te hebben over de maandrapportage. De andere helft van de respondenten heeft daarentegen wel opmerkingen of verbeterpunten aangegeven.

Een van de voornaamste bevindingen uit de interviews is de ontevredenheid van drie HR-adviseurs over het gebrek aan analyses en signalen die P&C meegeeft bij de uitgifte van HR-MI.

“Ik ga met mijn eigen overzichten naar de klant. De maandrapportages laat ik links liggen, die zeggen me niks.” en “P&C moet in control zijn, maar gooien de maandrapportages gewoon over de schutting.” (respondent 2)

Respondent 2 geeft aan de geleverde maandrapportage door P&C niet te gebruiken en gaat met zijn eigen overzichten (uit P-direct) naar de klant. Daarnaast merkt de respondent op ‘dat de maandrapportages gewoon over de schutting worden gegooid’. Hiermee doelt de respondent op een gebrek aan signalen en analyses.

“Signalen en analyses worden gemist, hierdoor moet de HR-adviseur de diepte in duiken. Dit is niet de taak van de HR-adviseur.” (respondent 7)

Het citaat van respondent 7 is net zoals van respondent 2 gericht op een gebrek aan signalen en analyses. Uit de woorden van respondent 7 valt op te maken dat de verantwoordelijkheid hiervan ligt bij P&C.

“Enkel wordt de maandrapportage opgehaald en aangegeven of men in het rood of groen staat, that's it. P&C moet in control zijn, maar geef dan die signalen!” (respondent 4)

Respondent 4 herhaalt wat de andere twee respondenten hebben opgemerkt: een gebrek aan analyses of signalen bij de levering van HR-MI.

Naast het gebrek aan analyses of signalen geven ook meerdere respondenten aan behoefte te hebben aan specificaties of levering per cluster of directie.

5.5 MTO bijdrage aan HR-doelstellingen

Het antwoord op de deelvraag ‘Op welke wijze kan (de opbrengst van) het MTO bijdragen aan het meetbaar maken van de voortgang die op de verschillende HR thema's wordt geboekt?’ staat in deze paragraaf beschreven. Op basis van de MTO thema's en stellingen uit bijlage 9 en de HR-doelstellingen uit fig. 5.2.1 is het antwoord op de deelvraag tot stand gekomen. In onderstaande tabel is in kaart gebracht welke thema's en stellingen uit het MTO zouden kunnen bijdragen aan het meetbaar maken van de voortgang van de verschillende HR-doelstellingen.

(HR-)Doelstellingen	MTO thema en/of stelling
Flexibiliteit	• De mate van zelfstandigheid (thema werkplezier) • Ik kan zelf mijn werk- en rusttijden bepalen (thema werkdruk)
Mobiliteit	• Het is makkelijk om binnen EZ over te stappen naar een ander dienstonderdeel (thema loopbaanontwikkeling) • Ik krijg de mogelijkheid om ergens anders binnen mijn dienstonderdeel functie te vervullen al ik dat zou willen (thema loopbaanontwikkeling)
Leren en ontwikkelen	• Volledig thema loopbaanontwikkeling
Flexibel werken	• De mate van zelfstandigheid (thema werkplezier) • Ik kan zelf mijn werk- en rusttijden bepalen (thema werkdruk)
Vitaliteit van de medewerker	• Volledig thema werkdruk • Volledig thema Herstelbehoefte
Inclusiviteit	-
Rijksbrede gesprekscyclus	• De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden (thema werkplezier) • Volledig thema het personeelsgesprek
Klantgerichte dienstverlening	-
Advisering EZ-doelstellingen	-
Ontwikkeling O-ontwikkelfunctie	-
Toezen op kaders integriteit	• Volledig thema integriteitsbeleid
Realisatie tijdige en optimale bezetting functies boven schaal 15	• Ik heb in de afgelopen 3 maanden concrete actie ondernomen om ander werk te krijgen of ga dat de komende 3 maanden doen (gespecificeerd op functies boven schaal 15)
Advisering omtrent werving en selectie, arbeidsmarkt en stage vraagstukken	• Ik heb in de afgelopen 3 maanden concrete actie ondernomen om ander werk te krijgen of ga dat de komende 3 maanden doen
Levering en monitoring van MI	-

Fig. 5.5.1 Overzicht mogelijke MTO informatie per HR-doelstelling

6. Conclusie

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de centrale vraag. Eerst worden de belangrijkste resultaten uit het literatuuronderzoek en de fieldresearch aangehaald. Vervolgens wordt op basis van deze resultaten antwoord gegeven op de centrale vraag.

Volgens Ulrich (1997) kan een HR-afdeling vanuit vier rollen (strategic partner, change agent, administrative partner en employee champion) waarde leveren aan de organisatie. Bij uitvoering van alle vier de rollen is volgens Ulrich (1997) sprake van een business partner rol voor HR. HR-MI zou volgens vele auteurs kunnen bijdragen aan de positie van business partner (Lawler, Levenson en Boudreau, 2004; Murphy en Zandvakili, 2000; Lawler en Mohrman, 2003; Jackson, Schuler en Werner 2008; Boudreau en Ramstad, 2007; Levenson, 2005; Cabrera en Cabrera, 2003; Ulrich 1997a; Ulrich en Brockbank, 2005; Boselie, 2007; Fitz-enz, 2009; Teo en Rodwell, 2007 in De Jong, 2013) zoals Ulrich (1997) deze voorstelt, echter stellen zij dat welke HR-MI zou moeten bijdragen afhankelijk is van de organisatie, organisatiecontext en organisatiestrategie. Hamers & Buytendijk (1999) definiëren HR-MI als informatie met als doel het nemen van (strategische) beslissingen door het management gericht op het sturen van mensen.

Onder HR-MI vallen volgens Baarda en Kouwenhoven (2014) twee typen informatie: beleidsinformatie en beheerinformatie. Onder deze twee soorten HR-MI kan tevens onderscheid gemaakt worden tussen ken- en stuurgetallen. Ten slotte wordt er door menig auteur onderscheid gemaakt tussen HR-metrics en HR-analytics (Davenport, Harris en Morison, 2009; Doze, Al, 2014; Bersin, 2012). Om HR-MI zo succesvol mogelijk toe te passen worden door verschillende auteurs voorwaarden en criteria benoemd voor het gebruik van HR-MI. 1) Vele auteurs menen dat de HR-MI in lijn moet zijn met strategie en organisatiedoelstellingen van de organisatie (Pfeffer, 1997; Boudreau & Ramstad 1998; Kaplan en Norton, 2004; Levenson; Porter en Norris, 2012 in De Jong, 2013). 2) HR-MI is gebaseerd op een raamwerk (Cascio & Boudreau, 2010; Yeung, 1997; Wald & Lang, 2012 in De Jong, 2013). 3) HR-MI moet een korte termijn, lange termijn, strategische en operationele focus hebben (Garengo, Dorfler, Nudurupati, 2012 in De Jong, 2013). 4) Bij het gebruik van meeteenheden en analyses wordt er door Boselie (2007) geadviseerd gebruik te maken van, naast harde cijfers, ook de zachte uitkomsten uit een MTO.

Het volwassenheidsmodel (Bersin, 2012) maakt onderscheid tussen vier niveaus. Binnen de vier niveaus wordt per niveau onderscheid gemaakt hoe complex de organisatie HR-MI produceert en toepast, van operationele rapportages op niveau één tot voorspellende analyses op niveau vier. Het model van De Jong (2013) bevestigt dat HR-MI ondersteunend is bij het vervullen van de multiple role model rollen volgens Ulrich (1997). Een voorwaarde is dat HR-MI wordt verzameld die relevant is voor alle vier de rollen. Ook is het KSP-model (Baarda & Kouwenhoven, 2014) toegepast. Het model onderscheid vijf stappen die leiden van dominante thema's ((HR-) doelstellingen) tot het gewenste dashboard met HR gerelateerde ken- en stuurgetallen.

De afdeling P&C levert, produceert of is betrokken bij de maandrapportage, het dashboard, de krimptaakstelling, het MTO en SPP. Het MTO wordt eens in de drie jaar uitgevoerd, waarbij op de volgende thema's informatie over de medewerkers wordt ingewonnen: werkplezier, samenwerking, werkdruk, herstelbehoefte, loopbaanontwikkeling, het personeelsgesprek, welzijn en gelijke kansen, binding, bevlogenheid, ongewenste omgangsvormen, ongewenste omgangsvormen en arbeidsomstandigheden, integriteitsbeleid, medezeggenschap, leiderschap, beloning en samen in beleid. SPP wordt niet structureel uitgevoerd en de krimptaakstelling wordt gezien als bijlage of

uitgebreidere versie van het dashboard. Het voornaamste wat P&C levert aan de HR-adviseurs zijn het dashboard en de maandrapportage. HR-MI onderwerpen die in het dashboard, maandrapportage of in beide staan zijn: personeelsbudget, formatie, bezetting, ziekteverzuim, mobiliteit, percentage op maximale schaal en externe inhuur.

De HR-MI die P&C verstrekt binnen het MinEZ is volgens de ‘quickscan’ van AnalitiQs op het niveau van de oriëntatie of basisfase, maar scoort op alle aspecten lager dan andere organisaties die mee hebben gedaan aan de ‘quickscan’. Dit niveau is te vergelijken met het eerste niveau van het volwassenheidsmodel van Bersin (2012). AnalitiQs adviseert op basis van de ‘quickscan’ de afdeling zich eerst te laten richten op voornamelijk analyses en rapportages, hierdoor kunnen volgens hen meer beslissingen worden genomen aan de hand van data.

De HR-MI wordt onder andere gebruikt door de HR-adviseurs. De behoefte van de HR-adviseurs is door de HR-manager als volgt geformuleerd: “Tijdig, volledig en goed geduide MI zou eraan bijdragen de hoofden van dienst beter als business partner te kunnen ondersteunen om te voldoen aan de (HR) doelstellingen” (XXX, persoonlijke communicatie, 31 maart 2016). De rol als business partner waarnaar wordt gestreefd, is deze zoals Ulrich (1997) het voor ogen heeft in zijn multiple rol model. Voldoen aan de HR-doelstellingen heeft betrekking op het overzicht in fig. 5.2.1.

Alle ondervraagde HR-adviseurs hebben aangegeven dat de verstrekte HR-MI door P&C geen of onvoldoende inzicht bieden in of HR-doelstellingen zijn behaald. Echter naar aanleiding van de uitkomsten uit bijlage 8 en fig. 5.2.1.1 blijkt dat voor het merendeel van de HR-doelstellingen HR-MI beschikbaar wordt gesteld. Met uitzondering van de volgende HR-doelstellingen: klantgerichte dienstverlening, advisering op basis van EZ-doelstellingen, toezien op het naleven van de kaders op het gebied van integriteit en levering en monitoring van MI in samenwerking met betrokken partners. Na evaluatie van het model van De Jong (2013) en de beschikbaar gestelde HR-MI van P&C is duidelijk geworden dat enkel deels HR-MI wordt geleverd op de rollen administrative partner en employee champion. Dit zijn MTO en verzuimcijfers. Op de rollen strategic partner en change agent wordt door P&C geen HR-MI geleverd.

Rond het jaar 2010 is binnen het MinEZ om uiteenlopende redenen een vergrote rapportagebehoefte ontstaan. De maandrapportage en het dashboard zijn daar het gevolg van. Het overgrote deel van de HR-adviseurs heeft aangegeven niet bekend of betrokken te zijn bij de afstemming over de invulling van HR-MI tussen P&C en HR.

Volgens HR-adviseurs is de voornaamste reden om HR-MI te gebruiken om te controleren of hun onderdelen binnen de financiële kaders blijven. Daarnaast heeft bijna de helft van hen aangegeven de informatie te gebruiken om het gesprek met een hoofd van dienst aan te gaan. Daarbij zijn de maandrapportage en het dashboard, in die volgorde, de meest gebruikte HR-MI. In tegenstelling tot de maandrapportage zijn de HR-adviseurs over het algemeen tevreden over de inhoud en de vorm van het dashboard. De helft van de HR-adviseurs heeft wel opmerkingen over de maandrapportage. De meest gehoorde klachten zijn gebrek aan analyses door P&C en gebrek aan gespecificeerde informatie per cluster of directie.

Een ruim aantal stellingen en thema's kan op basis van de secundaire analyse van het MTO en de HR-doelstellingen worden toegepast om voortgang van HR-doelstellingen te monitoren. Het resultaat hiervan is terug te vinden in Fig. 5.5.1.

De bovenstaande beschreven resultaten hebben ertoe geleid dat de centrale vraag beantwoord kon worden. Onderstaand een herhaling van de centrale vraag en de beantwoording hiervan. Eerst zal het gedeelte 'inhoud' van de vraag beantwoordt worden, waarna het 'proces' gedeelte zal volgen. Het 'proces' gedeelte zal in twee delen worden beantwoord. Er is daar onderscheid gemaakt tussen wijze van levering en de totstandkoming van HR-MI (afstemming P&C en HR).

Welke (inhoud) en op welke wijze (proces) zou P&C, HR-MI moeten opleveren om deze te laten aansluiten bij de behoeften van de gebruiker?

Om aan te sluiten bij de behoeften van HR zou P&C ten eerste HR-MI moeten opleveren, relevant voor alle HR-rollen van Ulrich (1997), om de business partner positie van HR mogelijk te maken. Er zou ook informatie geleverd moeten worden relevant voor de change agent en strategic partner rol. Om aan te sluiten bij de behoefte van HR zou P&C ten tweede HR-MI moeten opleveren dat inzicht biedt in de stand van zaken t.o.v. de HR-doelstellingen. Er wordt aangaande het merendeel van de HR-doelstellingen HR-MI geleverd, echter vanwege het abstracte karakter van de HR-doelstellingen lijkt het niet mogelijk voor P&C inzicht te bieden in de voortgang van de HR-doelstellingen door HR-MI. In de discussie zal hier verder op worden ingegaan.

Om aan te sluiten bij de behoeften van HR zou P&C, gezien de bevindingen uit het theoretisch kader, de aanbeveling van AnalitiQs en de uitkomsten van de interviews, analyses moeten gaan uitvoeren bij de levering van HR-MI. Door middel van het structureel uitvoeren van analyses op HR-MI zal P&C volgens het volwassenheidsmodel (Bersin, 2012) HR-MI gaan leveren op het tweede niveau, in plaats van op het eerste niveau. Om HR-MI beter te laten aansluiten bij de behoeften van de HR-adviseurs zou (meer) afstemming tussen P&C en HR noodzakelijk zijn. Uit gesprekken is gebleken dat er onduidelijkheid bestaat over de taken en verantwoordelijkheden tussen de afstemming van P&C en HR aangaande HR-MI.

7. Discussie

In dit hoofdstuk zijn kanttekeningen beschreven ten opzichte van de validiteit, bruikbaarheid en betrouwbaarheid van het onderzoek. Hierin worden dus punten beschreven die de resultaten, en daarmee ook de conclusies en aanbevelingen, mogelijk minder betrouwbaar kunnen maken. Daarnaast zijn suggesties voor een eventueel vervolgonderzoek benoemd.

Binnen het MinEZ zijn er drie partijen betrokken bij HR-MI. Dat zijn P&C, HR en de dienstonderdelen (hoofden van dienst). Om zo volledig mogelijke conclusies te trekken zouden alle afdelingen betrokken moeten worden. Na advies van de afdeling P&C zijn de dienstonderdelen echter niet betrokken bij het onderzoek.

Er is onderzoek gedaan naar welke en op welke wijze P&C, HR-MI zou moeten opleveren om beter aan te sluiten op de behoeften van de gebruikers. De aanname ‘organisatie-brede doelstellingen zijn vertaald naar het HR-Beleid en doelstellingen’ (Maes, 2014; Kaplan en Norton, 2012; Ulrich, 1997). is hierbij van toepassing. Daarmee is van de partijen P&C, HR en hoofden van diensten het onderzoek afgebakend naar twee partijen: P&C en HR. De aanname dat organisatie-brede doelstellingen zijn vertaald naar HR-doelstellingen is gebaseerd op meerdere auteurs en theorieën, onduidelijk is of dit daadwerkelijk van toepassing is bij het MinEZ. Onbekend is dus of de aanname volledig valide is, hier is geen onderzoek naar gedaan.

In het onderzoek is er tijdens kwalitatief onderzoek onder andere gebruik gemaakt van de onderzoeksmethodiek individuele interviews. Om uiteenlopende redenen zijn hierbij ‘maar’ acht van de dertien HR-adviseurs geïnterviewd. Dit betekent dat 61% van de mogelijke respondenten is ondervraagd. Wanneer 100% van de mogelijke respondenten was ondervraagd had dit mogelijk geleid tot andere conclusies. Daarnaast bestaat bij interviews het gevaar dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven. Door mogelijk gegeven sociaal wenselijke antwoorden zou een vertekend beeld kunnen ontstaan, dit zou de validiteit van het onderzoek verminderd kunnen hebben.

In theoretisch kader is het conceptueel model van De Jong (2013) aangehaald en in de fieldresearch is dit model geëvalueerd op basis van de beschikbare HR-MI van P&C. Uit zijn onderzoek is geconcludeerd dat er een sterke aanwijzing is dat bij gebruik van HR-MI de positie van business partner (Ulrich, 1997) versterkt wordt of überhaupt mogelijk is (Ulrich, 1997). Echter vallen er vraagtekens te zetten bij de validiteit van zijn onderzoek. De Jong (2013) geeft namelijk de volgende limitatie betreffende zijn onderzoek aan:

De belangrijkste kanttekening die gemaakt moet worden bij dit onderzoek is dat het gebruik van HR-metrics en -analytics door een fout in de vragenlijst slechts op drie rollen van het multiple role model zijn onderzocht in plaats van op alle vier. Het verdient dus absolute aanbeveling om het model in zijn volledigheid te toetsen om met zekerheid te kunnen zeggen dat dit model er daadwerkelijk toe doet (De Jong, 2013, p53).

Voor zover bekend is er (nog) geen gehoor gegeven aan de aanbeveling van De Jong (2013) om het model verder te onderzoeken.

Het multiple role model (Ulrich, 1997) loopt als rode draad door het onderzoek. In 2012 heeft Ulrich echter een vernieuwd model ontwikkeld. Er is echter toch gekozen gebruik te maken van het oude model. De behoefte van de klant (HR) was onder andere met behulp van HR-MI in de rol van

business partner te kunnen kruipen zoals Ulrich (1997) deze beoogd heeft met zijn theorie. Daarnaast wordt volgens De Jong (2013) het model van Ulrich (1997) nog steeds veel gebruikt vandaag de dag en is deze in 2016 nog steeds relevant.

De behoefte aangaande HR-MI van HR is onder andere dat deze inzicht biedt in en bijdraagt aan de voortgang van de HR-doelstellingen. Uit onderzoek is gebleken dat HR-doelstellingen als erg abstract worden ervaren. Door de abstractheid van de doelstellingen is het onmogelijk gebleken voor de onderzoeker om te bepalen welke HR-MI geleverd zou moeten worden om aan deze behoefte te voldoen. In het hoofdstuk aanbevelingen wordt hierop teruggekomen met een advies om dit probleem te verhelpen.

Met deelvraag 8 is onderzocht hoe afstemming plaatsvindt tussen de P&C en HR. Dit is onderzocht door middel van interviews met HR-adviseurs. Er zijn geen interviews gehouden met P&C (medewerkers), hierdoor is mogelijk geen volledig beeld ontstaan. Dit is mogelijk ten koste gegaan van de validiteit. In het vervolg zou het bij vergelijkbaar onderzoek, naar verwachting, nuttig geacht worden beide afdelingen te interviewen.

In het theoretisch kader is het volwassenheidsmodel van Bersin (2012) gebruikt. In de fieldresearch is daarentegen het HR-analytics volwassenheidsschema van Doze en Al (2014) gebruikt. Het model van Bersin (2012) heeft wereldwijde bekendheid, terwijl het model van Doze en Al (2014) voornamelijk alleen bekendheid heeft in Nederland. Op de website van AnalitiQs biedt men een vragenlijst met bijbehorende analyse gratis aan, hier is dan ook gebruik van gemaakt. Het model van Bersin (2012) is gebruikt in het theoretisch kader, om zodoende de meest vooruitstrevende literatuur tentoon te stellen aan de lezer. De modellen zijn verschillend, maar vertonen ook veel overeenkomsten. Door logisch beredeneren van de onderzoeker zijn de uitkomsten uit de analyse van bijlage 6 vertaald naar het model van Bersin (2012).

Meer inhoudelijk en concreet vervolgonderzoek is ten eerste aan te bevelen. Nadat aan de slag is gegaan met het 'SMART' beschrijven van (HR-)doelstellingen zou dit mogelijk moeten zijn. Er is duidelijk geworden dat voor iedere multiple rol (Ulrich, 1997) relevante HR-MI zou moeten worden geleverd en dat er behoefte is aan HR-MI dat inzicht biedt in de (voortgang van) HR-doelstellingen. In een eventueel vervolgonderzoek zou kunnen worden ingegaan op specifieke HR-MI die bijdragen aan deze behoefte en hoe deze procesmatig geproduceerd kunnen worden.

8. Aanbevelingen

Hier worden aanbevelingen beschreven, gebaseerd op eerdere conclusies, die bijdragen om de HR-MI geleverd door P&C beter te laten aansluiten bij de behoefte van HR. Om de aanbevelingen overzichtelijk en toepasbaar te houden is er niet gekozen voor een groot aantal aanbevelingen, maar enkele concrete aanbevelingen.

1. In gesprek (blijven) met partner en klant

'The greatest enemy of communication, is the illusion that it has taken place'. Deze quote staat onderaan in iedere mail van een werknemer van P&C. De quote wordt door de onderzoeker als erg gepast ervaren aangaande de eerste stap om als P&C beter aan te gaan sluiten bij de HR-MI behoefte van de eindgebruiker (dienstonderdelen of hoofden van dienst) en HR. Uit gesprekken met HR-adviseurs is gebleken dat er onduidelijkheid bestaat over wie waar verantwoordelijkheid voor draagt. De ene HR-adviseur meent dat de analysefunctie bij P&C ligt en de ander meent van niet. In gesprek (blijven) met de partner is voor P&C dan ook ten eerste aan te bevelen om de eindgebruiker optimaal te kunnen voorzien van HR-MI. Niet alleen met de partner (HR) zal P&C in gesprek moeten blijven, ook de eindgebruiker zal in het gesprek betrokken moeten worden om optimale afstemming aangaande HR-MI te waarborgen.

1.1 Afgevaardigden

Om in gesprek te blijven met partner en klant zullen er ten eerste afgevaardigden van alle afdelingen bepaald moeten worden. Het ligt voor de hand om afdelingsmanagers met elkaar om de tafel te laten gaan zitten. Er valt aan te bevelen dat naast afdelingsmanagers ook meewerkend voormannen deelnemen aan de gesprekken. De meewerkend voormannen werken iedere dag met de HR-MI rapportages en hebben beter zicht wat er speelt en waar behoefte aan is. De aanbevolen afgevaardigden per afdeling zijn dus de P&C- en HR-afdelingsmanager, een afgevaardigde van een dienstonderdeel en een medewerker van de afdelingen HR en P&C die dagelijks of regelmatig gebruik maakt van de rapportages en weet wat er speelt op de afdeling.

1.2 Eén team, één taak, één vast overlegmoment

P&C en HR zijn samen onderdeel van Directie Bedrijfsvoering en hebben een gezamenlijk doel: de verschillende dienstonderdelen optimaal te laten functioneren. Het één team, één taak gevoel lijkt te ontbreken en daarom is er de aanbeveling om in gesprek te blijven de drie partijen. Om in gesprek te blijven, met de beschreven afgevaardigden, zou een ruim van tevoren en terugkerend overlegmoment per maand aan te bevelen zijn. Deze aanbeveling zou de continuïteit van het 'in gesprek blijven met partner en klant' moeten waarborgen.

1.3 Het eerste overleg

De afgevaardigden zijn bepaald, de overlegmomenten staan voor de komende maanden in de agenda en het eerste overleg is daar. In de eerste overleggen zal de basis van een nieuwe en verbeterde samenwerking tussen HR, P&C en de dienstonderdelen gelegd moeten worden. Zoals geconcludeerd bestaat onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden tussen de afstemming van P&C en HR aangaande HR-MI. In de eerste overleggen zal de focus moeten liggen op het wegnemen van deze onduidelijkheid. Naar verwachting zal deze onduidelijkheid weggenomen kunnen worden door heldere kaders aangaande verschillende thema's aan te geven. De volgende thema's waar duidelijkheid over zou moeten komen zijn: wie is verantwoordelijk voor wat en wat betekent concreet waar iemand verantwoordelijk voor is (begripsbepaling)? Een concreet, van

toepassing zijnde, voorbeeld zou zijn: wie is verantwoordelijk voor de analyses bij HR-MI (P&C of HR) en wat wordt er verwacht wanneer er een analyse wordt verricht?

1.4 Communicatie naar de betrokkenen

Na één of meerdere overleggen zullen de kaders over de verantwoordelijkheden en de begripsbepalingen helder zijn. Om de basis van een nieuwe en verbeterde samenwerking tussen HR, P&C en de dienstonderdelen te leggen, zullen de uitkomsten naar de betrokkenen gecommuniceerd moeten worden. De uitkomsten zullen enkel gecommuniceerd worden naar HR, P&C en collega's van dienstonderdelen die actief zijn met HR-MI. Gebruikelijk worden deze afspraken vastgelegd in een beleidsdocument, dit is een noodzakelijke handeling, maar dit zal er niet voor zorgen dat er draagvlak ontstaat of dat de geschetste kaders landen in de praktijk. Daarom zal er door de afgevaardigden ook nagedacht moeten worden over de communicatiestrategie. De wijze van communicatie is geen graadmeter, het resultaat is het enige dat telt: dat wat is afgesproken moet landen bij de betrokken partijen. De afgevaardigden zouden op één pagina de belangrijkste punten kunnen zetten, waarna deze met toelichting per mail verspreid kunnen worden. In een bijeenkomst zou deze mail nog toegelicht kunnen worden en daarbij zouden zij men de ruimte kunnen geven tot het stellen van vragen.

2. Be SMART

P&C wilt graag HR-MI aanleveren aansluitend bij de behoefte van HR. HR wil graag HR-MI ontvangen dat inzicht biedt in de stand van zaken ten opzichte van de HR-doelstellingen. Echter is uit onderzoek gebleken dat vanwege het abstracte karakter van de HR-doelstellingen het niet mogelijk lijkt voor P&C inzicht te bieden in de voortgang van de HR-doelstellingen door HR-MI.

Door het abstracte karakter van de HR-doelstellingen is het voor P&C niet (goed) mogelijk inzicht te bieden in de voortgang van de HR-doelstellingen. Het is dan ook ten eerste aan te bevelen doelstellingen, ook voor MinEZ in het algemeen, SMART te formuleren. SMART staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Over dit onderwerp zijn op internet duizenden toelichtingen te vinden. Wanneer aanbeveling één wordt uitgevoerd is ten tijde van die overlegmomenten het perfecte moment om dit uit te spreken, daar worden immers verwachtingen besproken.

3. Bewaking voortgang HR-doelstellingen door HR-MI

Nadat gehoor is gegeven aan aanbeveling 1 zouden er kaders moeten zijn aangaande de samenwerking tussen P&C, HR en de dienstonderdelen, evenals begripsafbakening en wie waar verantwoordelijk voor is. Na aanbeveling 2 zouden niet concrete HR-doelstellingen moeten zijn vervangen tot SMART doelstellingen. De volgende stap is het vaststellen van de gewenste meetgegevens aangaande de verschillende HR-doelstellingen. Er zijn (bij het ene thema meer dan bij het ander) veel soorten HR-MI te bedenken, echter is het afhankelijk van de te formuleren HR-doelstellingen welke relevant zullen zijn. Daarom is in fig. 8.1 een overzicht gecreëerd met mogelijke SMART HR-doelstellingen en HR-MI per thema. Het overzicht kan als hulpmiddel of voorbeeld gebruikt worden bij het opstellen van de HR-doelstellingen en bijbehorende HR-MI.

Huidige HR-doelstelling → Stappenplan naar smart HR-doelstelling en/of voorbeeld smart HR-doelstelling(en)	Huidige HR-MI per HR-doelstelling (<u>zwart</u>) + mogelijke andere HR-MI aangaande HR-doelstelling (<u>rood</u>)
Flexibiliteit 1. Wat bedoelen wij met flexibiliteit? Voorbeeld smart HR-doelstelling: het verhogen van de flexibiliteit onder onze medewerkers met 5% (ten opzichte van 1 januari 2016) voor het einde van het jaar.	- -
Mobiliteit 1. Wat bedoelen wij met mobiliteit? Voorbeeld smart HR-doelstelling: het verhogen van de mobiliteit van onze medewerkers met 5% (ten opzichte van 1 januari 2016) voor het einde van het jaar.	% I-D-U, SPP (mogelijk voor 2017 stuurgetallen n.a. quickscan) , MTO (meten mob. behoefte, voornemens). 1. Promotieratio, verplaatsingsratio en demotieratio. Aantal personeelsleden dat in een periode naar een hogere, gelijkwaardige of lager gewaarde functie verplaatst. 2. Gemiddelde functieverblijftijd. Gemiddeld aantal volle jaren dat de functies door de zittende medewerkers bezet worden. 3. Interne opvolging. Aandeel van de intern vervulde vacatures in het totaal aantal vervulde vacatures, uitgedrukt in een percentage.
Leren en ontwikkelen 1. Wat bedoelen wij met leren en ontwikkelen? Voorbeeld smart HR-doelstelling: het verhogen van het aantal medewerkers die een opleiding of cursus volgt met 5% (ten opzichte van 1 januari 2016) voor het einde van het jaar. Voorbeeld smart HR-doelstelling: het verhogen van het aantal medewerkers die een opleiding of cursus succesvol afrond met 5% (ten opzichte van 1 januari 2016) voor het einde van het jaar.	(uitputting van) Opleidingsbudget, aantallen en soorten opleidingen/medewerkers. 1. Opleidingsvraag. Aantal personeelsleden dat in een periode een opleiding moet/wil volgen ten opzichte van de personeelsbezetting in personen, uitgedrukt in een percentage. 2. Opleidingssucces. Aandeel van de cursisten dat in een periode met succes een opleiding afrondde in het totaal aantal cursisten dat diezelfde periode een opleiding volgde, uitgedrukt in een percentage. 3. Opleidingsrendement. Gemiddelde periodeduur dat medewerkers de functie uitoefenen waarvoor werd opgeleid. 4. Opleidingsinspanning. Aandeel van de opleidingsdagen (eventueel verdeeld naar vak, taak, afdeling of functie) in de bruto-arbeidstijd, uitgedrukt in een percentage.
Flexibel werken 1. Wat bedoelen wij met flexibel werken? (Wanneer werkt iemand 'flexibel'? Pas wanneer dit duidelijk is kan er inzicht worden gegeven d.m.v. een kengetal of er voortgang is in een doelstelling zoals onderstaand.)	Werkplekfactor -

Voorbeeld smart HR-doelstelling: het verhogen van het aantal medewerkers die een opleiding of cursus volgt met 5% (ten opzichte van 1 januari 2016) voor het einde van het jaar.	
Vitaliteit van de medewerker 1. Wat bedoelen wij met vitaliteit van de medewerker? Voorbeeld smart HR-doelstelling: het verlagen van het totaal aantal dagen dat medewerkers niet aanwezig zijn vanwege ziekte met 2% (ten opzichte van 1 januari 2016) voor het einde van het jaar.	Verbaannorm, % ziekteverzuim, rapportages arbodienst. 1. Verzuimduur. Gemiddeld aantal dagen per personeelslid, genormeerd naar de periode van een jaar. 2. Meldingsfrequentie. Gemiddeld aantal ziekmeldingen per personeelslid, genormeerd naar de periode van een jaar. 3. Nul-urenverzuim. Aandeel van de personeelsleden die in een periode niet verzuimd hebben in de personeelsbezetting in personen, uitgedrukt in een percentage.
Inclusiviteit 1. Wat bedoelen wij met inclusiviteit?	In ontwikkeling, niet alles mag/kan vanwege privacy, wel bv. % vrouwen, verdeling man-vrouw over schalen, % taakstelling cf participatiewet. -
Rijksbrede gesprekscyclus Voorbeeld smart HR-doelstelling: tenminste 95% van alle EZ-medewerkers heeft deelgenomen aan de rijksbrede gesprekscyclus tussen 1 januari 2016 en 31 december 2016.	% Gevoerde gesprekken, (uitputting) budget bewust belonen. 1. De stellingen uit het MTO (thema personeelsgesprek) kunnen worden toegepast om inzicht te krijgen hoe medewerkers de gesprekscyclus ervaren. - Met de stelling ‘Mijn leidinggevende heeft tijdens het personeelsgesprek heldere feedback gegeven op mijn functioneren’ kan voor de hele organisatie inzichtelijk worden gemaakt of er (volgens de medewerkers) heldere feedback wordt gegeven op het functioneren, uitgedrukt in een percentage. - Met de stellingen over concrete afspraken aangaande werkzaamheden, resultaten en persoonlijke ontwikkeling kan voor de hele organisatie inzichtelijk worden gemaakt of (volgens de medewerkers) concrete afspraken worden gemaakt, uitgedrukt in een percentage. - Met de stelling ‘Ik ben tevreden op het verloop van het personeelsgesprek’ kan voor de hele organisatie inzichtelijk worden gemaakt of medewerkers tevreden zijn over de gesprekscyclus, uitgedrukt in een percentage.

Klantgerichte dienstverlening “In feite is dit een instrument tot, geen beleidsthema als zodanig.” XXX geeft in bijlage 8 aan dit thema te zien als middel en niet als een thema of doelstelling, daarom is het niet mogelijk een smart doelstelling te formuleren.	- -
Advisering EZ-doelstellingen “In feite is dit een instrument tot, geen beleidsthema als zodanig.” XXX geeft in bijlage 8 aan dit thema te zien als middel en niet als een thema of doelstelling, daarom is het niet mogelijk een smart doelstelling te formuleren.	- -
Ontwikkeling O-ontwikkelfunctie 1. Wat bedoelen wij met de O-ontwikkelfunctie? Voorbeeld smart HR-doelstelling: verbetering van de O-ontwikkelfunctie met 2% (ten opzichte van 1 januari 2016) voor het einde van het jaar.	Formatie en bezetting, ontwikkeling personeelsbudget, krimptaakstelling, aantal VWNW kandidaten. -
Toezen op kaders integriteit 1. Wat bedoelen wij met integriteit kaders? Voorbeeld smart HR-doelstelling: een afname van 5% van het aantal meldingen van integriteitsdilemma's (ten opzichte van 1 januari 2016) voor het einde van het jaar.	- 1. De stellingen uit het MTO (thema integriteitsbeleid) kunnen worden toegepast om inzicht te krijgen hoe medewerkers het integriteitsbeleid ervaren. - Bijvoorbeeld met de stelling ‘Het integriteitsbeleid van EZ draagt bij aan goede integriteit binnen de organisatie’ kan inzicht worden geboden in welke mate medewerkers positief tegen het integriteitsbeleid aankijken, uitgedrukt in een percentage. 2. Meldingen van het aantal integriteitsdilemma's in een bepaalde periode, uitgedrukt in een percentage.
Realisatie tijdige en optimale bezetting functies boven schaal 15 1. Wanneer is de bezetting van functie boven schaal 15 optimaal en tijdig?	Verhouding man-vrouw in hogere functies, aantal vervulde vacatures, gegevens m.b.t. verblijftijd in functies. 1. Gemiddeld aantal kandidaten per vacature boven schaal 15 tot invulling van de vacature. 2. Gemiddelde duur (uitgedrukt in werkdagen) tot invulling vacature boven schaal 15.

Voorbeeld smart HR-doelstelling: 80% van de vacatures boven schaal 15 in 2016 worden binnen 30 werkdagen ingevuld.	3. Gemiddelde functieverblijftijd voor functies boven schaal 15. 4. Ontslagreden. Verdeling van de personeelsleden boven schaal 15 die in een periode de organisatie hebben verlaten naar reden van ontslag (bijv. regeling, verplicht, positieverbetering, onvrede, onvrijwillig of outplacement), uitgedrukt in een percentage per reden.
Advisering omtrent werving en selectie, arbeidsmarkt en stage vraagstukken Voorbeeld smart HR-doelstelling: 80% van alle vacatures boven schaal 8 in 2016 worden binnen 40 werkdagen ingevuld.	Personeelsuitgaven, formatie en bezetting en externe inhuur. 1. Vacatureratio. Aantal vacatures ten opzichte van het personeelsbestand. 2. Moeilijk vervulbare vacatures. Aantal vacatures langer open dan zes maanden. 3. Wervingsinspanning. Gemiddelde wervingskosten (exclusief salariskosten) per vacature. 4. Gemiddelde vacatureduur. Gemiddelde periode tussen de vacaturemelding en de aanstelling van de kandidaat. 5. Selectieratio. Aantal aangenomen personeelsleden ten opzichte van het aantal kandidaten.
Levering en monitoring van MI “In feite is dit een instrument tot, geen beleidsthema als zodanig.” XXX geeft in bijlage 8 aan dit thema te zien als middel en niet als een thema of doelstelling, daarom is het niet mogelijk een smart doelstelling te formuleren.	- -

Fig. 8.1 Overzicht mogelijke HR-MI per smart HR-doelstelling

4. Analyseren van informatie is een vak apart

Gezien de bevindingen uit het theoretisch kader, de aanbeveling van AnalitiQs en de uitkomsten van de interviews, en om een eerste stap te zetten naar het tweede niveau van het volwassenheidsmodel van Bersin (2012), zou P&C of HR analyses moeten gaan uitvoeren op de beschikbare HR-MI. Uit de interviews is gebleken dat er onvrede heerst over de kwaliteit van analyses op HR-MI. Om HR-MI te analyseren en hieruit conclusies te kunnen trekken, zou dus een vergrote kennis op dit gebied wenselijk zijn. Deze kennis kan op drie manieren worden uitgebreid binnen het team. Intern zou een collega on-the-job of in de vorm van presentaties of bijeenkomsten de kennis van collega's kunnen verbeteren. Daarnaast zou er extern een masterclass gevolgd kunnen worden om de collega's bij te spijkeren. Ten slotte zou er, gezien een aantal vertrekkende collega's, personeel kunnen worden aangetrokken met dergelijke specialistische kennis in huis.

9. Implementatieplan

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen uit hoofdstuk 8 behandeld. Specifiek zal worden ingegaan op de volgende aspecten: financiële of niet financiële kosten en opbrengsten, tijd, mogelijke weerstand en mogelijke methoden om de verandering te waarborgen.

Aanbeveling 1 heeft betrekking op het verbeteren van de samenwerking tussen P&C, HR en de dienstonderdelen aangaande HR-MI. De aanbeveling focust zich erop om de basis te leggen van de samenwerking tussen de afdelingen. Nadat de afgevaardigden en de (vaste) overlegmomenten zijn vastgelegd, zullen de eerste overleggen moeten zorgen voor duidelijkheid. Nadat de resultaten van de overleggen zijn gecommuniceerd naar collega's is de voornaamste uitkomst dat duidelijk is welke afdeling waar verantwoording voor draagt. Daarnaast zou duidelijk moeten worden wat de verantwoordelijkheden concreet (SMART) betekenen voor de medewerkers.

De kosten en baten van de eerste aanbeveling zijn niet in financiële cijfers uit te drukken. Het zal tijd vergen van de afgevaardigden. Tijd vragen van medewerkers kost indirect ook geld, iedere medewerker vertegenwoordigt een uurloon. In de eerste periode, waarin de basis wordt gelegd, zal het naar verwachting een aantal bijeenkomsten van een uur vergen om alles te bespreken. Wanneer verantwoordelijkheden per afdeling helder zijn, op papier staan en zijn gecommuniceerd naar collega's, zullen maandelijkse bijeenkomsten naar verwachting afdoende zijn. In de vervolgens maandelijkse bijeenkomsten kan de verandering gewaarborgd worden en kan er tevens worden ingesprongen op andere ontstane problemen. De opbrengsten zijn ook niet in financiën uit te drukken. De voornaamste uitkomst is duidelijk tussen P&C en HR wie waar de verantwoordelijkheid voor draagt (om zodoende dienstonderdelen van de HR-MI te voorzien) en wat deze verantwoordelijk exact betekent voor de medewerker. Hoe 'SMARTER' dit beschreven is, hoe doelgerichter medewerkers aan de slag kunnen. Doordat medewerkers zich hier bewuster van zijn, kan men doelgerichter werken.

Vanuit drie partijen zou er weerstand kunnen ontstaan aangaande de uitkomsten van de overleggen. Vanuit een hoofd van dienst, de HR-MI producerende medewerker en de HR-adviseurs die de HR-MI gebruiken. Om weerstand van P&C en HR-medewerkers te beperken, is na communicatie van de resultaten geadviseerd om deze in groepsverband kort te presenteren en men de mogelijkheid te geven om vragen te stellen. Op deze manier kan onvrede gepolst worden en kan hierover in gesprek worden gegaan of kunnen zaken heroverwogen worden. Niet door de medewerkers gedragen veranderingen zouden voor niemand nuttig zijn, op deze manier kan het draagvlak vergroot worden.

De tweede aanbeveling betreft het smart te gaan formuleren van HR-doelstellingen. De opbrengsten zijn net als bij aanbeveling 1: 'hoe 'SMARTER' de HR-doelstellingen beschreven zijn, hoe doelgerichter medewerkers aan de slag kunnen. Doordat medewerkers zich hier bewuster van zijn, kan men doelgerichter werken.' Net als bij aanbeveling 1 zal er door betrokken partijen tijd moeten worden gestoken in het smart formuleren van de HR-doelstellingen.

De derde aanbeveling kan worden gezien als hulpmiddel of voorbeeld voor het opstellen van smart HR-doelstellingen en het bepalen van bijbehorende HR-MI. De informatie uit fig. 8.1 geeft inzicht in mogelijk smart HR-doelstellingen en HR-MI passend bij de thema's.

De vierde aanbeveling, om structureel HR-MI te analyseren, is gebaseerd op verschillende factoren, maar is afhankelijk van de uitkomsten uit aanbeveling 1. De HR-MI medewerkers van P&C zullen naast het uitdraaien van de HR-MI ook tijd kwijt zijn aan het analyseren van de informatie. De voornaamste opbrengst is dat er door P&C toegevoegde waarde wordt geleverd, waar HR op basis van de interviews behoefte aan heeft.

Voor zover bekend bij de onderzoeker zijn er weinig collega's die ervaring hebben met het analyseren van HR-MI. Daarom is op drie manieren beschreven hoe deze kennis van hen vergroot kan worden. Wanneer er intern een collega geschikt wordt bevonden om andere collega's bij te spijkeren, zal dit enkel tijd van hen kosten. Bijkomstigheid daarbij zal zijn, waar binnen P&C erg op wordt gehamerd, dat een hechte samenwerking vereist is. Wanneer medewerkers extern worden bijgeschoold zou dit tijd en geld kosten. Op internet worden veel cursussen aangeboden aangaande dit thema. Een voorbeeld is de tweedaagse masterclass aangeboden op HR Academy. De cursus duurt twee dagen en kost een kleine €1500. Ten slotte zou P&C een nieuwe medewerker met de gewenste kennis in huis kunnen halen. De kosten daarvoor zijn veruit het hoogst. Afgezien van de wervingskosten, de tijd die er wordt ingestoken in de vorm van gesprekken, is er altijd een afbreukrisico. Het kan zijn dat de nieuwe medewerker niet voldoet aan de verwachtingen of dat hij/zij de organisatie snel verlaat.

Literatuurlijst

Baarda, P. R., & Kouwenhoven, C. P. M. (2014). *Ken & Stuurgetallen voor personeelsmanagement* (3e ed.). Deventer, Nederland: Vakmedianet.

Bersin. (2012, 27 april). *Big Data*. Geraadpleegd op 17 maart, 2016, van <http://www.bersin.com/practice/detail.aspx?id=15430&h=1>

Boselie, P. (2007). *HR professional als Business Partner?* Tijdschrift voor HRM.

Davenport, T. H., Harris, J. G., & Morison, R. (2009). *Analytics at Work*. Brighton, VS.: Harvard Business Review Press.

Directie Bedrijfsvoering Ministerie van Economische Zaken. (2016). *Werkplan Directie Bedrijfsvoering 2016* [intern document]. Den Haag, Nederland: Ministerie van Economische Zaken.

Doze, I., & Al, T. (2015). *HR-analytics*. Amsterdam, Nederland: Weka Business Media B.V.

Hamers, R., & Buytendijk, F. (1999, 15 februari). *De evolutie van managementinformatie*. Genootschap van automatisering, p 6-7.

HR Ministerie van Economische Zaken (2016). *HR onderdeelplan 2016* [intern document]. Den Haag, Nederland: Ministerie van Economische Zaken.

Jong, A. J. de. (2013). *Kennis is macht*. Geraadpleegd van <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/287673/Definitieve%20scriptie%20.pdf?sequence=2>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). *Op kop met de balanced scorecard* (10e ed.). Amsterdam, Nederland: Business Contact.

Maes, G. (2014). *De kracht van human resources* (4e ed.). Amsterdam, Nederland: Uitgeverij Acco.

Ministerie van Economische Zaken. (2016, 17 december). *MTO 2015* [intern document]. Geraadpleegd op 14 april, 2016, van http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/ciseli_1/ciselibreed/cismto_veelgesteld_vragen

Planning & Control Ministerie van Economische Zaken. (2015). *De P&C-brede competenties* [intern document]. Den Haag, Nederland: Ministerie van Economische Zaken.

Planning & Control Ministerie van Economische Zaken. (2016). *Onderdeelsplan P&C* [intern document]. Den Haag, Nederland: Ministerie van Economische Zaken.

Planning & Control Ministerie van Economische Zaken. (2016). *Visiestuk P&C 2020* [intern document]. Den Haag, Nederland: Ministerie van Economische Zaken.

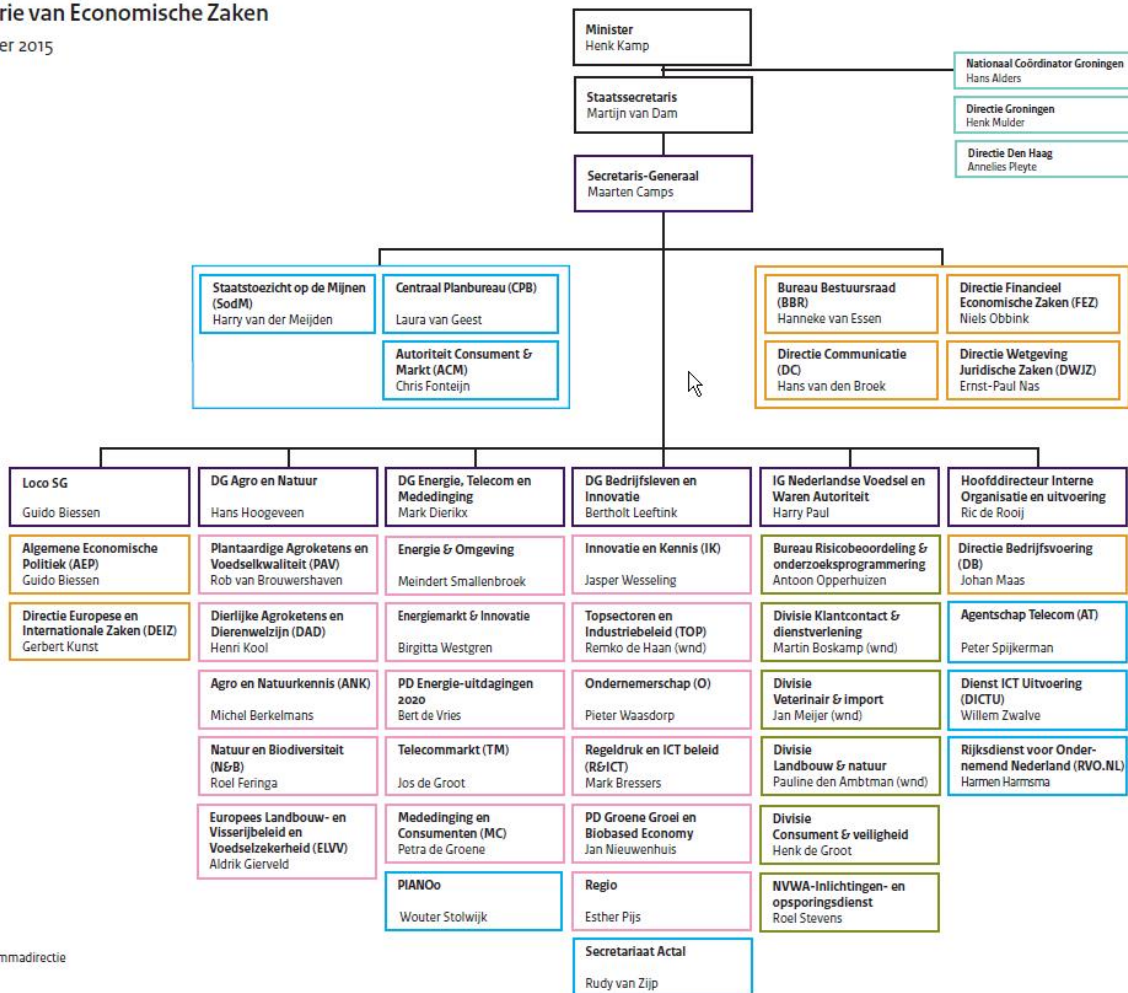
Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*. Cambridge, Harvard Business Press.

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram MinEZ

Organogram
Ministerie van Economische Zaken
3 november 2015

- Leden Bestuursraad
- Beleidsdirecties
- Stafdirecties
- Dienst/Agentschap
- Divisie
- Nationaal Coördinator



PD : Programmadirectie

Bijlage 2: Dashboard

Management Dashboard



CONCEPT

2

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Prognose Budget / Kas



	april 2015
Budget / Kas	5.182.994
Realisatie	4.434.220
Verschil in €	748.774
Uitputting in %	85,6%



CONCEPT

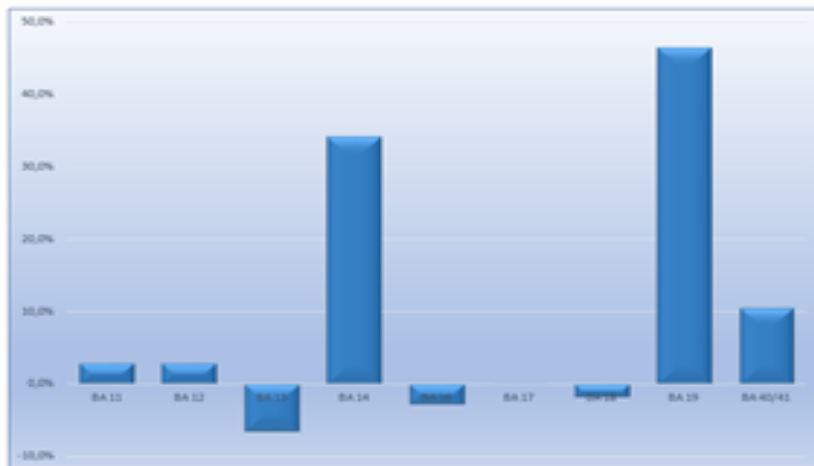
3

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Prognose Budget / Kas



CONCEPT



- BA11 Goed functionerende economie en markten
- BA12 Een sterk innovatievermogen
- BA13 Een excellent ondernemingsklimaat
- BA14 Een doelmatige en duurzame energievoorziening
- BA15 Concurrerende, duurzame, veilige agro-voedsel- en voedselketens
- BA17 Groen ondernemen van hoge kwaliteit
- BA18 Natuur en regio
- BA19 Toekomstfonds
- BA40 Apparaat
- BA41 Nominaal en Onvoorzien

4

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Prognose Verplichtingen



CONCEPT

	april 2015
Budget / Kas	9.727.898
Realisatie	9.988.835
Verschil in €	-260.937
Uitputting in %	102,7%



Beleids-budget (verplichtingen) in € (x 10 mln.)

5

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Prognose Verplichtingen



CONCEPT



BA11 Goed functionerende economie en markten
BA12 Een sterk innovatievermogen
BA13 Een excellent ondernemersklimaat
BA14 Een doelmatige en duurzame energievoorziening
BA15 Concurrentie, duurzame, veilige agro-, visserij- en voedselketens
BA17 Groen onderwijs van hoge kwaliteit
BA18 Natuur en regio
BA19 Toekomstfonds
BA40 Apparaat
BA41 Nominaal en Onvoorzien

6

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Realisatie P-Budget



CONCEPT

Kernministerie	
	april 2015
Budget	148.967
Realisatie	40.873
Verschil in €	107.494
Uitputting in %	27,5%

Beleid	
	april 2015
Budget	95.685
Realisatie	25.563
Verschil in €	70.122
Uitputting in %	26,7%

Staf	
	april 2015
Budget	52.682
Realisatie	15.310
Verschil in €	37.372
Uitputting in %	29,3%



Verklaring begrippen:
Kernministerie / Kerndepartement: Beleids DG's + Staf Directies
Beleid: de Beleids DG's: DG Agro; DG B&I; DG ETM; DG N&R; Loco-SG
Staf: Directies: BBR; D6; DC; FEZ; WJZ
Budget: Conform laatste Budgetbrieven (excl. 0,9% Bewust Belonen; Attenties)

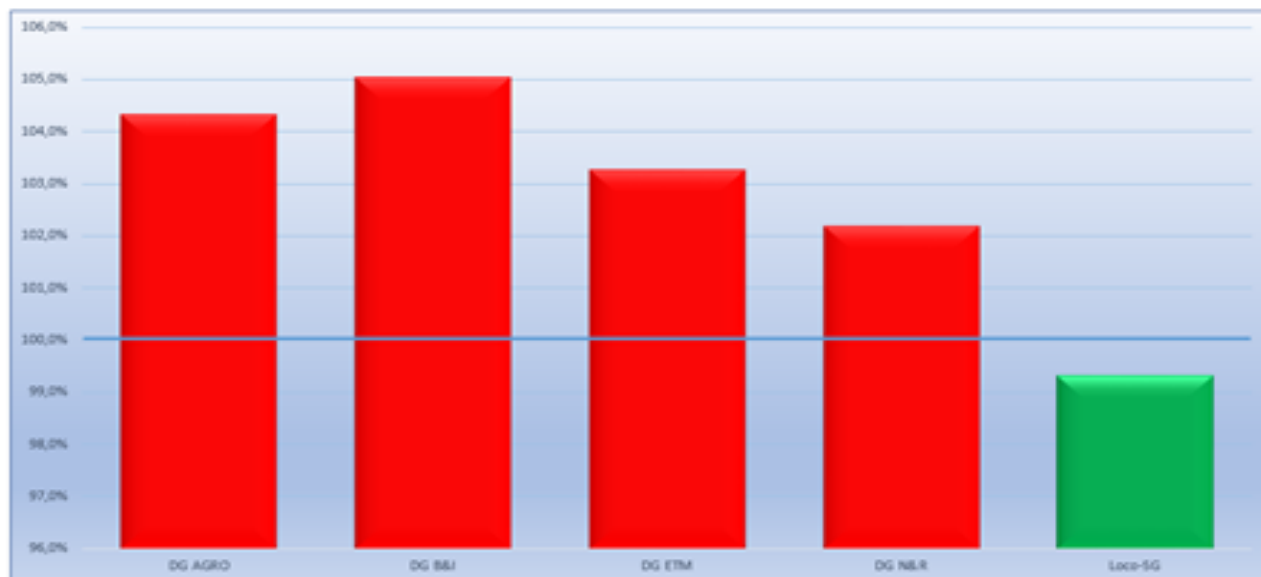
7

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Realisatie P-Budget DG's



CONCEPT



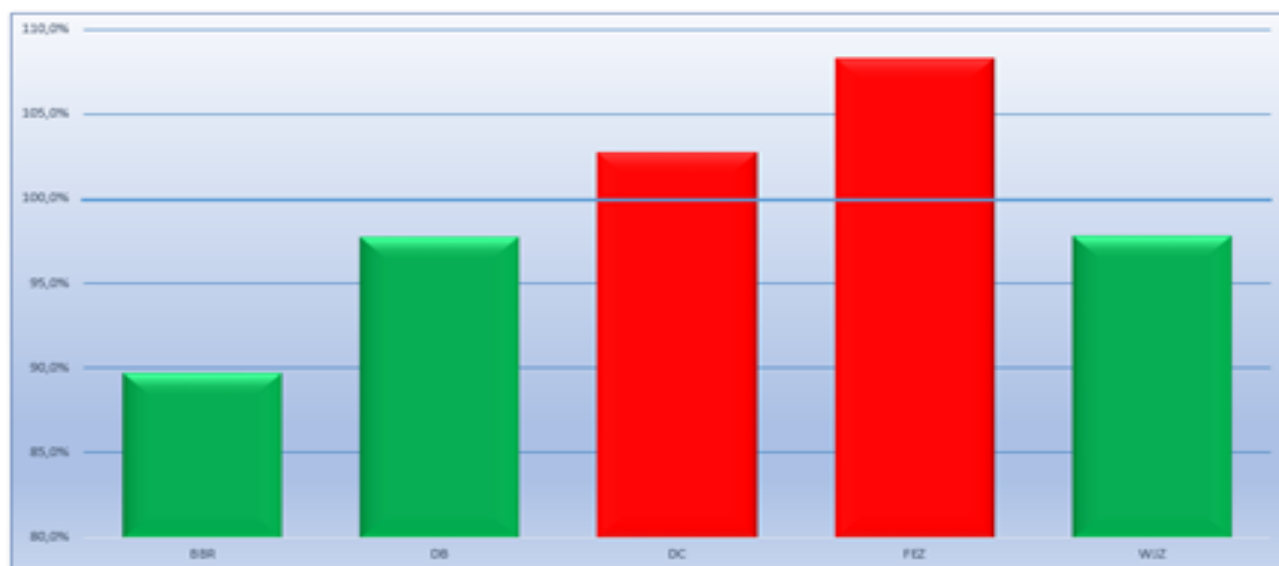
8

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Realisatie P-Budget Staf



CONCEPT



9

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Formatie / Bezetting



Kernministerie

	april 2015
Formatie	3.988
Bezetting	3.785
Verschil in FTE	202
Bezettings %	89,8%

Beleid

	april 2015
Formatie	3.594
Bezetting	998
Verschil in FTE	2597
Bezettings %	83,5%

Staf

	april 2015
Formatie	793
Bezetting	787
Verschil in FTE	6
Bezettings %	99,8%



Formatie Bezetting Kern in FTE

Verklaring begrippen

Kernministerie / Kerndepartement: Beleids DG's + Staf Directies

Beleid: de Beleids DG's: DG Agro; DG B&I; DG ETM; DG N&R; Loco-SG

Staf: Directies: BBR; DB; DC; FEZ; WIZ

Budget: Conform laatste Budgetbrieven (excl. 0,9% Bewust Belonen; Attenties)

CONCEPT

10

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Formatie / Bezetting DG's



CONCEPT

11

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Formatie / Bezetting Staf



CONCEPT

12

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Verzuim



	april 2015
Verbaannorm	3,7%
Ziekteverzuim %	4,0%
Verschil	-0,3%
Ziekte% t.o.v. Verbaannorm	8,1%



Kernministerie / Kerndepartement: Beleids DG's + Staf Directies
Beleid: de Beleids DG's: DG Agro; DG B&I; DG ETM; Loco-SG
Staf: Directies: BBR; DB; DC; FEZ; WIZ

Verbaannorm: Jaarlijks vastgestelde norm op grond van o.a. Schaal, Leeftijd
Ziekteverzuim %: Voortschrijdend ziekteverzuim% over het kerndepartement

CONCEPT

13

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Verzuim DG's



Verskil uitgedrukt in percentage t.o.v. Verbaannorm

14

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Verzuim Staf



Verskil uitgedrukt in percentage t.o.v. Verbaannorm

15

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Externe Inhuur



	april 2015
Norm	10,0%
Realisatie	3,7%
Verschil	6,3%



CONCEPT

16

Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Betaaltermijnen



	Kern	AT	DICTU	DUG	NVWA	RvO	ACM	ACTAL	TOTAAL
Norm	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90,0%
Realisatie	97%	97%	92%	96%	97%	91%	90%	100%	95,0%
Verschil	7%	7%	2%	6%	7%	1%	0%	10%	5%

CONCEPT

17

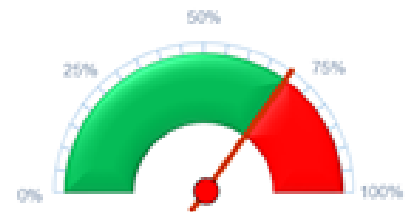
Ministerie van Economische Zaken
12 april 2016

Burgerbrieven



Burgerbrieven Totaal

	april 2015	
Totaal	977	
Aantal te laat	289	70,4%
Aantal op tijd	688	29,6%



Burgerbrieven op tijd / te laat in %

Burgerbrieven: Aanvragen

	april 2015	
Totaal	92	
Aantal te laat	37	59,8%
Aantal op tijd	55	40,2%

Burgerbrieven: Overig & Email

	april 2015	
Totaal	885	
Aantal te laat	252	71,5%
Aantal op tijd	633	28,5%

CONCEPT

Bijlage 3: Maandrapportage

Maandoverzicht Dienstonderdeel: 56010177 - Loco SG

2015 december

56010177

1. Personeelsuitgaven (x € 1.000)

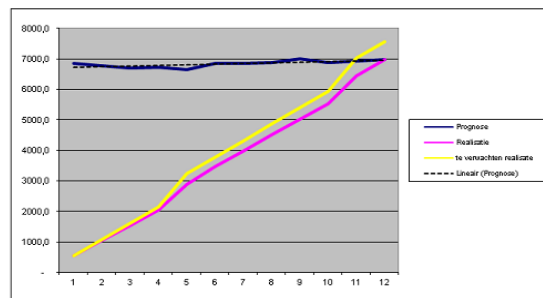
Meerjarenoverzicht budget en realisatie	2014	2015	2016	2017
Personeelsbudget	7.020	7.589	7.349	6.999
Waarvan Salarissen	6.929	7.492	7.254	6.879
Waarvan Bewust Belonen (0,9 %)	82	67	65	62
Waarvan Pers. Activiteiten € 300 per fe	29	30	30	29

Realisatie	6.652	7.758
Waarvan Salarissen	6.976	
Waarvan Bewust Belonen (0,9 %)	44	
Waarvan Pers. Activiteiten € 300 per fe	15	
Waarvan inkomsten/uitgaven buiten P-direct	-339	

Saldo P-budget	937
In % P-budget	12,4%

Prognose salariskosten t.o.v. p-budget	6.637
Prognose inkomsten/uitgaven buiten P-direct	-
Prognose percentage van het p-budget	87,5%
Realisatie 2015 in % Totale Personeelsbudget 2015	87,0%

Te verwachten realisaties per maand	P C P	Realisatie
Verloop	Incl. B.B.	Prognose
Jan 540 7,3%	Jan 535 6,850	
Feb 1.080 14,3%	Feb 1.047 6,765	
Mrt 1.620 21,4%	Mrt 1.545 6,694	
Apr 2.160 28,6%	Apr 2.034 6,731	
Mei 3.240 42,9%	Mei 2.881 6,661	
Jun 3.780 50,0%	Jun 3.460 6,851	
Jul 4.320 57,1%	Jul 3.990 6,856	
Aug 4.860 64,3%	Aug 4.506 6,876	
Sep 5.400 71,4%	Sep 5.031 7,003	
Okt 5.940 78,6%	Okt 5.537 6,875	
Nov 7.019 92,9%	Nov 6.442 6,935	
Dec 7.559 100,0%	Dec 6.976 6,976	



2. Formatie en Bezetting

Formatie conform OB	2014	2015	2016	2017
	98,1	99,1	100,1	95,1

Fte's	Formatie conform OB	Bezetting	Formatie in P-direct	Bezetting per Organisatorische Eenheid ultimo
Jan	99,1	119,4	120,5%	95,8
Feb		118,4	119,5%	95,1
Mrt		115,5	116,5%	92,1
Apr		114,3	112,3%	91,1
Mei		112,3	113,3%	91,1
Jun		114,3	116,4%	99,1
Jul		114,3	116,4%	99,1
Aug		115,3	116,4%	99,1
Sep		118,1	119,2%	99,1
Okt		116,2	117,3%	99,1
Nov		115,6	116,7%	99,1
Dec		115,7	116,8%	99,1

Specificatie attenties	
710000 / Directie Algemene Economische P	13
850000 / DG Internationale Betrekkingen	149
850100 / DGIB Concordaat	435
860000 / Directie Europa	13.896
870000 / Directie Intern	455
Totaal	14.947

3. Ziekteverzuim

Ziekteverzuimpercentage (voortschrijdend) t/m rapportage maand :	Kort	Lang	Totaal	Ziekteverzuim < 1 jaar	Verbaannorm						
	0,3%	0,9%	1,2%	1,2%	3,1%						
Meldings-frequentie (per maand)											
Jan. 0,1	Feb. 0,1	Mrt. 0,1	Apr. 0,0	Mei 0,0	Jun. 0,1	Jul. 0,0	Aug. 0,2	Sep. 0,2	Okt. 0,2	Nov. 0,4	Dec. 0,0
Gemiddelde verzuimduur in dagen (voortschrijdend)											
t/m Jan. 2,0	t/m Feb. 3,0	t/m Mrt. 26,6	t/m Apr. 2,5	t/m Mei 0,0	t/m Jun. 2,1	t/m Jul. 0,0	t/m Aug. 23,9	t/m Sep. 23,9	t/m Okt. 23,9	t/m Nov. 11,4	t/m Dec. 2,8

4. Mobiliteit

Deze maand:	Cumulatief:
aantallen	aantallen
Instroom	0
Doorstroom In	0
Doorstroom Uit	0
Uitstroom	0

5. Additionele informatie

Formatie conform OB	99,1	Prognose	Totaal:	Vershil
		loonkosten	middensom FTE	(x 1000)
Bezetting:	Formatie	Bezetting	(x 1000)	
Vaste formatie	99,1	75,1	7.999,2	
Niet formatief	0,0	39,6	0,0	
Niet toegewezen				
Tijdelijke formatie				
Tijdelijk km IFidat				
	115,7	Loonkosten betrokken/nieuwe medewerkers:	14,1	9.054.879,1
Saldo	-16,6	Totaal (incl. afwijkende kostenplaatsen):	8.013,3	
Aantal medewerkers		Normatieve middensom	75.600	
Op maximum schaal	57	Feitelijke middensom	105.156	
Niet op maximum	62			
Met een B toelage (art. 8)	0			
Betaald boven functieschaal:	14	Max. haalbare gemiddelde bezetting 2015	71,2	
Betaald onder functieschaal:	5	(bij budgetstuning)		
Afwijkende kostenplaatsen:		Realisatie	Prognose	Ink./Uitg.
650100000 DOIB Concordaat	1.794,8	1.794,8	-695,30	
650200000 DOIB VWM/End vml LNV	667,7	667,7	0,00	
650300000 DOIB Endpool vml EZ	1.106,4	1.106,4	0,00	
	3.568,9	3.568,9	-695,30	

Bijlage 4: Semi-gestructureerde interview HR-adviseurs

Topic	Vragen
<u>Algemeen</u>	Waar dient HR-MI in algemene zin voor?
	Waar zou de HR-adviseur de informatie voor moeten gebruiken?
	Welke thema's en onderwerpen mogen niet ontbreken bij HR-MI?
<u>HR-doelstellingen</u>	Bent u op de hoogte van de (strategische) doelstellingen van HR? Zo ja, welke zijn dit?
	Bent u met de business (het lijnmanagement) in gesprek over deze strategische doelstellingen? Zo ja, op welke wijze? Zo nee, waarom niet?
<u>Huidige situatie</u> <u>MinEZ HR-MI</u>	Wat ontvangt u aan HR-MI?
	Heeft u de beschikking over (strategische) HR MI m.b.t. de hiervoor genoemde doelstellingen? Zo ja, welke is dit? Zo nee, hoe zou deze er uit moeten zien?
	Heeft u wel eens wensen (gehad) m.b.t. HR MI ? (al dan niet vanuit de klantorganisatie) Zo ja, waarop had dit betrekking en waar en hoe heeft u dit kenbaar gemaakt? Weet u waar dit kenbaar te maken?
	Op welke wijze is bepaald welke informatie u en uw collega's ontvangen (afstemming P&C en HR)?
<u>Wijze van levering</u>	Hoe ervaar je de onderstaande thema's aangaande de geleverde HR-MI? • Frequentie van levering • Format van levering • Wijze van presentatie • Inzichtelijkheid van informatie • Toegankelijk van informatie • Begrijpelijkheid van de informatie
<u>Gebruik HR-MI</u>	Wat is het doel voor u om te bewerkstelligen met de ontvangen HR-MI?
	In hoeverre voldoet de huidige informatie om dit doel te bereiken?
	Wat doet u met de geleverde HR-MI?
<u>Ruimte voor algemene feedback of wensen</u>	-

Bijlage 5: Analyseschema individuele interviews

HR-MI algemeen							
Resp. 1 Geeft inzicht over bepaalde personele thema's. Als HR-adviseur kan je de lijnmanagers adviseren daarmee adviseren op verschillende thema's.	Resp. 2 Geeft inzicht om te sturen op bepaalde personele thema's. Controlefunctie voor HR-adviseurs op de (mogelijke) besluiten van de lijnmanager.	Resp. 3 Op de hoogte houden van lijnmanager omtrent verschillende personele zaken. Budget en personele bezetting zijn daarbij onmisbaar.	Resp. 4 Situatie verhelderend en informatie waarop gestuurd kan worden en een ondersteunend middel waarmee de lijnmanager geadviseerd mee kan worden. Financiële informatie, maar ook gegevens omtrent belangrijke HR thema's zijn onmisbaar.	Resp. 5 Informatie over wat er speelt op personeel gebied. In eerste instantie checken of alles klopt. Dat is een randvoorwaarden. Daarmee kunnen de vragen van de lijnmanager worden beantwoord.	Resp. 6 Om te kunnen sturen op bepaalde thema's. Het gesprek met deze informatie aangaan met lijnmanagers.	Resp. 7 Inzicht geven in omvang personeel en geldzaken. Deze informatie gebruiken om daarmee het gesprek met de lijnmanager aan te gaan.	Resp. 8 Stuurinformatie voor het lijnmanagement. Inzicht in de stand van zaken, HR-adviseur kan hiermee controleren. Op basis van die bevindingen kan er geadviseerd worden.
HR-doelstellingen							
Resp. 1 Op de hoogte van aanwezigheid doelstellingen. Maakt er geen gebruik van. Spreekt enkel met lijnmanager over zijn behoeften, niet over HR-doelstellingen.	Resp. 2 Op de hoogte van bestaan ervan. Kan doelstellingen niet benomen. Quote respondent: 'Heb ze eens vluchtig doorgelezen, maar vindt ze niet interessant en niet concreet. Je kan niet aan de slag met deze doelstellingen'	Resp. 3 Respondent is zich bewust van de doelstellingen, maar vindt ze erg abstract. Diegene kan niet concreet werken aan de doelstellingen vanwege het abstracte karakter.	Resp. 4 Op de hoogte van doelstellingen, maar ervaart ze als erg abstract. Respondent is met lijnmanager over mobiliteit in gesprek wat betreft HR-doelstellingen.	Resp. 5 Globaal bewust van de doelstellingen, maar gaat er niet concreet mee aan de slag met lijnmanagers.	Resp. 6 Op de hoogte van doelstellingen, maar ervaart ze erg abstract. Respondent is onder andere wel in gesprek over mobiliteit.	Resp. 7 Respondent is bekend met de doelstellingen, maar vindt de doelen vaag en abstract. Quote respondent: 'Het geeft geen duidelijke richting en koers. De HR doelen zijn ook niet aansluitend op de doelen van het management en daarmee niet aansluitend op EZ-brede doelen. Dat werkt niet.'	Resp. 8 Op de hoogte van doelstellingen, maar kan ze niet 1,2,3 opnoemen vanwege het abstracte karakter. Quote respondent: 'Ja, HR-adviseurs worden voornamelijk ingezet ten behoeve van operationele ondersteuning. Ze hebben/pakken weinig een strategische rol.'

Huidige HR-MI							
Resp. 1 Driejaarlijkse Dashboard en de maandelijkse rapportage. Ad-Hoc HR-MI vragen zelf uit p-direct gehaald. Rapportages sluiten niet (volledig) aan op doelstellingen.	Resp. 2 Driejaarlijkse Dashboard en de maandelijkse rapportage. Ad-Hoc HR-MI vragen worden gesteld aan P&C. Rapportages sluiten niet (volledig) aan op doelstellingen.	Resp. 3 Dashboard en maandrapportage. Ad-hoc; B.V. leeftijd verdeling, schaalverdeling etc. Rapportages sluiten niet (volledig) aan op doelstellingen.	Resp. 4 Dashboard en maandrapportage. Ad-hoc; vragen aan P&C. Rapportages sluiten niet (volledig) aan op doelstellingen. Quote respondent: 'Er is onvoldoende informatie over de hiervoor genoemde doelstellingen. Geen samenhangende informatie; financiële gegevens en informatie op prioritaire thema's. Informatie aangaande prioritaire thema's is er niet.'	Resp. 5 Dashboard en maandrapportage. Ad-hoc; vragen aan P&C. Rapportages sluiten niet (volledig) aan op doelstellingen.	Resp. 6 Dashboard en maandrapportage. Ad-hoc; vragen aan P&C. Rapportages sluiten niet (volledig) aan op doelstellingen.	Resp. 7 Dashboard en maandrapportage. Ad-hoc; vragen aan P&C. Rapportages sluiten niet (volledig) aan op doelstellingen.	Resp. 8 Dashboard en maandrapportage. Ad-hoc; vragen aan P&C. Rapportages sluiten niet aan in de vorm van MI. Maar er wordt wel feedback gevraagd vanuit de klant. Ook wordt er getoetst met behulp van het MTO.
Afstemming HR en P&C							
Resp. 1 Na samenvoeging EZ en landbouw meer behoefte aan inzicht personele zaken, vooral financieel inzicht (5j geleden). Laatste jaren raamwerk het zelfde gebleven.	Resp. 2 Na het rijksoverheid brede besluit om te gaan krimpen kwam er behoefte om inzicht te krijgen in de financiële gegevens, formatie, bezetting en budget.	Resp. 3 Behoeftte aan overzicht door top aantal jaar terug. Quote respondent: 'P&C bemoeit zich met de indeling van rapportages, HR niet.'	Resp. 4 Dat is de respondent niet bekend. Quote respondent: 'Dit is afhankelijk van de mogelijkheden van P-direct. Het personeelssysteem rijksbreed, het is net een archief. Je kan er niet zo veel mee.'	Resp. 5 Onbekend bij respondent.	Resp. 6 Onbekend bij respondent.	Resp. 7 Afstemming vindt volgens respondent plaats tussen managers P&C en HR.	Resp. 8 Quote respondent: 'De manier van rapporteren loop al jaren zo, het was al zo toen ik binnen kwam een aantal jaren geleden en zo gaat het nog steeds, er is weinig tot geen afstemming over het raamwerk'

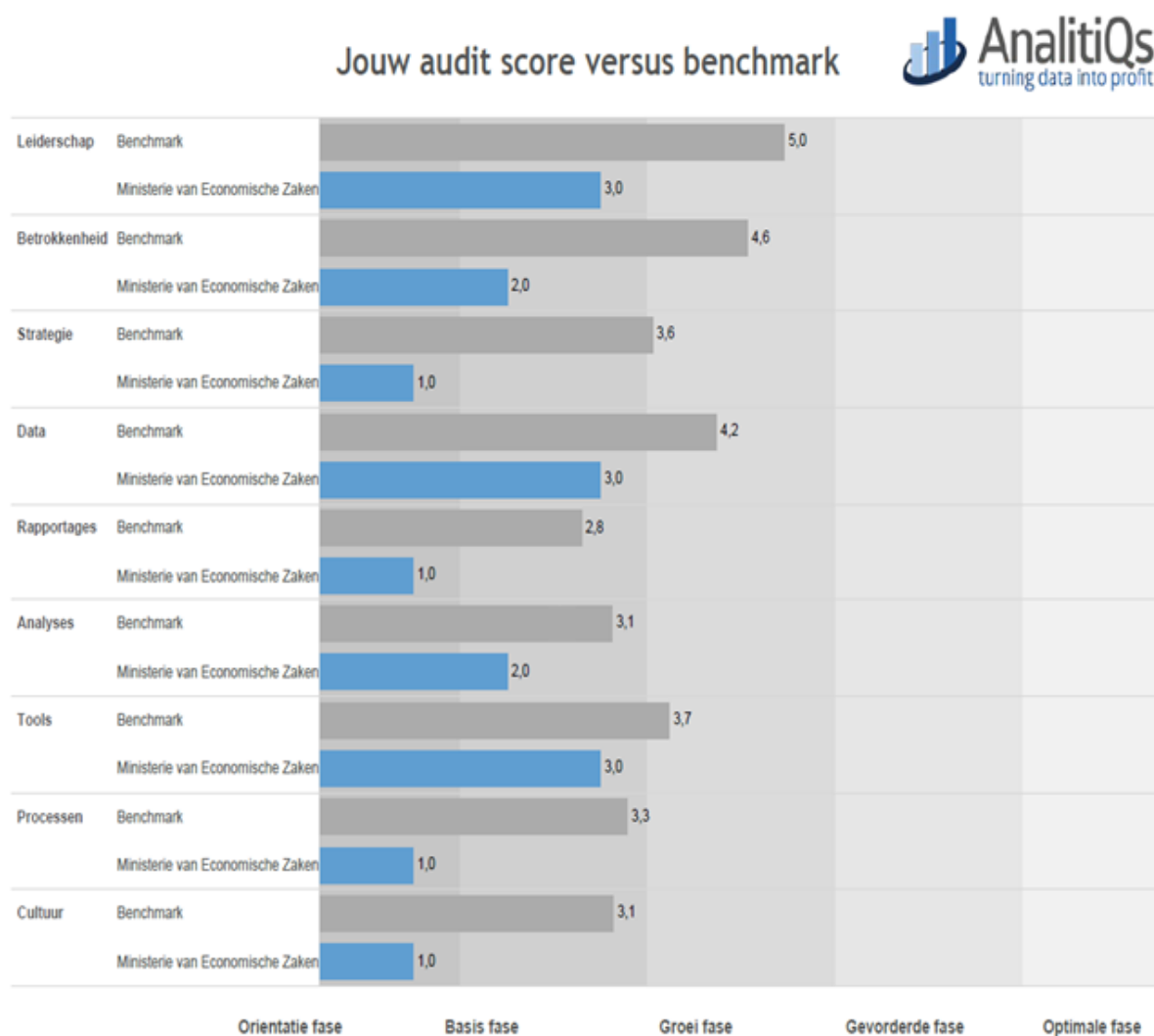
Wijze van levering

Resp. 1 Tevreden.	Resp. 2 Maandrapportage - > behoefte aan specificatie per cluster of directie. Respondent heeft met betrekking tot de maandrapportages meer behoefte aan de analyse functie van P&C. Quote respondent: 'Ik ga met mijn eigen overzichten naar de klant, de maandrapportages laat ik links liggen, die zeggen me niks' en 'P&C moet in control zijn, maar gooien de maandrapportages gewoon over de schutting.'	Resp. 3 Tevreden over maandrapportage. Dashboard lijkt volgens respondent speeltje. De respondent doet er niet veel mee, diegene doet meer met de maandrapportage, om te kijken naar individuele gevallen.	Resp. 4 Respondent heeft behoefte aan levering per cluster of directie bij maandrapportage. Gebruikersvriendelijk en beknopter gewenst bij dashboard. Altijd 6 weken achterstand bij P-direct, daarom handmatig dingen aanpassen, want dit helpt onduidelijkheden verwerken. Er wordt geen analyse gegeven op de maandrapportage. Dat is iets wat de respondent mist. Quote respondent: 'Enkel wordt de maandrapportage opgehaald en aangegeven of men in het rood of groen staat, that's it. P&C moet in control zijn, maar geef dan die signalen!'	Resp. 5 Tevreden.	Resp. 6 Laatst ontvangen maandrapportage in februari. Respondent niet tevreden daarover. Mist tevens info over gedetacheerden. Quote respondent: 'Alles bij elkaar moeten vegen is niet mijn rol. Daar ben ik niet goed in. Dat eindeloze geneuzel over punten en komma's schiet ook niet op. Het gaat uiteindelijk over de grote lijnen.'	Resp. 7 Detail info achter rapportages wordt gemist. Ook mist de respondent analyses en signalen van P&C. Quote respondent: 'Signalen en analyses worden gemist hierdoor moet HR-adviseur de diepte in duiken. Dit is niet de taak van de HR-adviseur'	Resp. 8 Maakt geen gebruik van HR-MI i.v.m. nieuwe functie.
-------------------------------------	---	--	--	-------------------------------------	---	---	---

Gebruik van HR-MI

Resp. 1 De informatie heeft een controle functie op met name financiële aspecten van HR-MI, de huidige informatie voldoet.	Resp. 2 Controleren en adviseren op basis van de ontvangen gegevens op het financieel HR gebied. Reactief beantwoorden van vragen. Bijvoorbeeld man-vrouw verhouding.	Resp. 3 Op de hoogte houden van lijnmanagers aangaande bezetting en budget is het voornamelijk doel. De HR-adviseur doet de HR-MI ter informatie doorsturen, bij 'gekke dingen' samen met lijnmanager naar kijken. Analyse/ het kijken naar gekken dingen doen de HR-adviseurs.	Resp. 4 Toetsen/controle functie om te adviseren op besluiten die de lijnmanager (mogelijk) wilt nemen en reactief beantwoorden lijnmanagers vragen.	Resp. 5 Met behulp van HR-MI gesprekken op gang brengen en veranderingen starten. Huidige informatie voldoet hieraan in respondent ogen.	Resp. 6 De cijfers te analyseren en daarmee de lijnmanager te adviseren om beleidsbeslissingen te nemen.	Resp. 7 Informatie om toetsen of men binnen de kaders blijft. De huidige informatie voldoet daarin nog onvoldoende. Het kost veel zoekwerk om te onderzoeken waarom DG's buiten hun budget.	Resp. 8 Maakt geen gebruik van HR-MI i.v.m. nieuwe functie.
--	---	---	--	--	--	---	---

Bijlage 6: HR-analytics benchmark door AnalitiQs Ministerie van Economische Zaken



Ministerie van Economische Zaken – Harteveld

Er valt veel winst te behalen voor het Ministerie van Economische Zaken

Op basis van de audit, scoort Ministerie van Economische Zaken op alle aspecten lager dan andere organisaties. Desondanks zijn er vijf aspecten die in de basisfase zitten. Het HR-management begint het belang van HR-analytics te onderkennen. Daarnaast heeft HR inzicht in de belangrijkste businessvragen. HR-data wordt al verzameld in werkprocessen en deze worden handmatig verwerkt. Op deze data worden al simpele analyses uitgevoerd.

Het Ministerie van Economische Zaken lijkt nauwelijks rapportages uit te voeren. Als deze uitgevoerd worden, dan gaat dit over het algemeen via eenvoudige tools, zoals Excel en Powerpoint. Rondom de analyses en rapportages schijnen nauwelijks processen voor HR-analytics te zijn ingevoerd. Daarnaast kunnen er meer geformaliseerde functies voor HR-analytics gevormd worden.

Het moment om aan de slag te gaan met de vaardigheden, analyses en rapportages

Het Ministerie van Economische Zaken kan zich het beste richten op de analyses en rapportages. Wanneer vaker geanalyseerd en gerapporteerd wordt, kunnen meer beslissingen genomen worden aan de hand van data. Introduceer trendanalyses en visuele analyses. Probeer hier geregeld geïntegreerde rapportages over te maken en verwerk hier benchmarks in.

Door goede analyses en rapportages ontstaat een hogere betrokkenheid van medewerkers bij het belang van HR-analytics. Betrokkenheid in combinatie met een goede strategie zorgen er vervolgens voor dat geautomatiseerde processen geïntroduceerd kunnen worden.

Voor betere analyses en rapportages zijn echter goede vaardigheden van medewerkers nodig. Dit kan geleerd worden tijdens het verbeteren van analyses en rapportages, dit hoeft niet vooraf plaats te vinden. Zorg dat HR-medewerkers de basiscompetenties voor HR-analytics bezitten. Introduceer hierna, indien mogelijk, geformaliseerde functies voor HR-analytics.

Wat wij voor het Ministerie van Economische Zaken kunnen doen

We helpen organisaties graag op weg met het gebruik van [HR-analytics](#). We kunnen allereerst een uitgebreidere assessment afnemen om te bepalen hoe ver het Ministerie van Economische Zaken is met HR-analytics. Vervolgens kunnen we samen een doel bepalen en een roadmap opstellen voor het stapsgewijs bereiken van dat doel.

Daarnaast helpen we graag met de implementatie. Zo kunnen we in-house trainingen bieden voor het [ontwikkelen](#) van de vaardigheden van werknemers. Daarnaast kunnen we analyses voor het Ministerie van Economische Zaken uitvoeren door extra handen te leveren of eventueel [werk uit handen te nemen](#).

	Oriëntatie fase	Basis fase	Groei fase	Gevorderde Fase	Optimale fase
	Situatie in kaart brengen, beheren bestaande databronnen	Identificeer en werk aan 'laag hangend fruit'	Implementeer oplossingen en werk aan dringende businessvragen (ad-hoc analyses)	Standaardiseer periodiek terugkerende projecten en start fundamenteel onderzoek	Optimaliseer technieken, tools en data(bronnen); implementeer enterprise intelligence
Leiderschap/management binnen HR	Beperkte belangstelling/lage prioriteit	HR-management begint belang HR-analytics te onderkennen	Ondersteuning vanuit HR-management	Directie/ topmanagement erkennen belang (HR-) analytics	Directie/ topmanagement stimuleren actief het toepassen van analytics
Betrokkenheid van de business	Beperkte belangstelling/lage prioriteit	Initiële sponsor(s) in de business; HR heeft inzicht in belangrijkste businessvragen	Initiatie en sturing projecten door (feedback vanuit) de business	Nauwe samenwerking tussen HR-manager, HR-analist en business	Strategische samenwerking directie, business en analisten
Strategie voor HR-analytics	Afwezig	Ad-hoc (onder de radar)	HR-analytics als topic/project opgenomen in HR-strategie	Beslissingen veelvuldig gebaseerd op analytics, analytics integraal onderdeel van strategie	Data-gedreven personeelsbeleid (en organisatie)
Data	Alleen verplichte gegevens, weinig consistentie en structuur	Bruikbare data verzameld in werkprocessen; databibliotheek geïmplementeerd	Verzameling/opslag HR-data in centraal datawarehouse; professioneel data(kwaliteit) en management	Integratie business-data in het HR-datawarehouse	Geïntegreerd enterprise datawarehouse; Continue verzamelen en exploreren van nieuwe data
Rapportages	Nauwelijks rapportages	Losse operationele rapportages; op afroep (reactief)	Geïntegreerde rapportages; proactief; inclusief benchmarks	Dashboarding & HR-scorecards	Voorstellende rapportages
Analyses	Geen analyses	Ad-hoc basis analyses/tellingen	Trends & visuele analyses	Statistische analyses naar patronen en (causale) verbanden, predictive analytics	Complexe analyses, prescriptive analytics en scenarioplanning
Tools & systemen	Geen tools & systemen behalve Excel en operationele systemen	Handmatige verwerking van data in Excel. Rapportages via operationele systemen en/of eenvoudige tools (Excel / PPT)	Tools voor geautomatiseerde verwerking, data-integratie, dashboard- rapportages, visuele analyses en eenvoudige statistische analyses	Tools voor complexere statistische analyses en predictive analytics	Zelfsturende processen op basis van prescriptive modellen
HR-analytics-processen	Geen processen rondom analytics en rapportage	Ad-hoc processen, handmatig	Gestandaardiseerde processen voor periodieke dataverwerking en rapportages; ad-hoc analyses	Periodiek terugkerende analyses, geautomatiseerde processen voor dataverwerking en -kwaliteitsmanagement	Bedrijfsbrede periodiek terugkerende analyses en ad-hoc projecten volgens gestandaardiseerde methodiek
Competenties, organisatiestructuur en -cultuur	Hooguit incidenteel aanwezig	Op basisniveau beschikbaar bij enkele (HR-)medewerkers	Geformaliseerde functies voor HR-analytics en/of afdeling HR-analytics; Basisvaardigheden voor HR-analisten en HR-businesspartners	Gevorderde expertise bij HR-businesspartners en HR-analisten (eventueel aangevuld met externe expertise)	Interne analytics-cultuur; Topexpertise/ ervaring data-analyse op senior niveau; Samenwerkende analisten vanuit diverse disciplines

Bijlage 7: Uitnodiging interviews

XXX

Bijlage 8: KSP-model bij het Ministerie van Economische Zaken

1. Dominante thema	Flexibiliteit	Mobiliteit	Leren en ontwikkelen	Flexibel werken	Vitaliteit van de medewerker
2. Personeelscategorieën	Alle personeelscategorieën.	Alle personeelscategorieën.	Alle personeelscategorieën.	Heeft in principe betrekking op alle personeelscategorieën. Beeld is wel dat voor sommige functies echt flexibel werken (dwz een werkplek kiezen die bij het werk van dat moment past) niet logisch is. Bv secretaresses, administratieve medewerkers met veel dossiers/kasten (boekhouding e.d.)	Alle personeelscategorieën.
3. HRM-instrumenten	Op gebied van inrichting taken en functies bv: reorganiseren, werken in projecten en programma's, formatie ophangen op het hoogste niveau (onder de SG), functiegebouw rijk. Op gebied van IDU (in-, door- en uitstroom): tijdelijke functies en detacheringen.	Op gebied van IDU: uitgebreide mogelijkheden voor mobiliteit. Functieruil, detachering, opleiding, loopbaanbegeleiding etc. Gesprekscyclus. Soms ook echt uitstroom vanwege reorganisatie/krimp. * beloning: mogelijkheid tot verticale groei * administratie en informatie: realisatiecijfers vastleggen, vlootschouwen, SPP	personeelsbeleid en communicatie.	Voornamelijk communicatie (cultuur!).	Arbozorg, gesprekscyclus, opleidingen/workshops, MTO * communicatie bv. m.b.t. werkdruk
4. Bijdrage personeelsfunctie	T.a.v. flexibilisering is van belang dat we flexibeler gaan organiseren (minder formele reorganisaties) en dat medewerkers flexibel inzetbaar zijn en dat ook willen. Gewenste	t.a.v. mobiliteit wordt gewerkt met langdurige detachering van een specialist van het EC O&P om zaken een verdere push te geven.	t.b.v. leren/opleidingen veel zaken ingekocht. Soms in company maatwerk. Soms begeleiding van grote trajecten door bureaus.	-	Naast al hetgeen is aangegeven wordt t.b.v. MTO en arbozorg en Vitaliteitsscan extern ingekocht.

	competenties bv. netwerken, samenwerken, flexibiliteit, organisatie sensitiviteit. P&O denkt na, ontwikkelt en doet voorstellen voor aanpakken en instrumenten. P&O kan ook via Leren & Ontwikkelen (L&O) bijdragen. Naast P&O is er ook de POOL, waaruit projectleiders op tijdelijke opdrachten ingezet kunnen worden. Soms betreffen opdrachten ook HR gerelateerde onderwerpen. Beleid t.a.v. Flexibilisering is momenteel nog top-down gestuurd en P&O is “instrument” om zaken uit te werken en voorstellen te doen aan de bestuursraad.	Ook inzet op interdepartementale ontwikkelingen bv. een pilot voor interdepartementale functieruil.	Interdepartementaal/via EC O&P wordt ook bv. loopbaanbegeleiding en coaching of korte workshops aangeboden.		Bedrijfsmaatschappelijk werk via het EC O&P.
5. Ken- en stuurgetallen	-	% I-D-U, SPP (mogelijk voor 2017 stuurgetallen n.a. quickscan) , MTO (meten mob. Behoeft, voornemens).	(uitputting van) Opleidingsbudget, aantallen en soorten opleidingen/medewerkers.	Werkplekfactor.	Verbaannorm, % ziekteverzuim, rapportages arbodienst.

1. Dominante thema	Inclusiviteit	Rijksbrede gesprekscyclus	Klantgerichte dienstverlening (in feite is dit een instrument tot, geen beleidsthema als zodanig)	Advisering op basis van EZ-doelstellingen (in feite is dit een instrument tot, geen beleidsthema als zodanig)	Ontwikkeling O-ontwikkelingsfunctie
2. Personeelscategorieën	Alle personeelscategorieën.	Alle personeelscategorieën.	Alle personeelscategorieën.	Alle personeelscategorieën.	De personeelsdoelgroep is vooral het management en de top van de organisatie.
3. HRM-instrumenten	* IDU: bv. Werving en selectie * personeelsbeleid: ondertekenen Charter Diversiteit, meer vrouwen aan de top, Integriteitsbeleid, participatiewet uitvoeren * communicatie: is ook state-of-mind.	IDU: loopbaanontwikkeling. Mobiliteit, juiste persoon op juiste plaats, functioneringstrajecten, successieplanning/identificeren van talenten * beloning: bevordering, bewust belonen * personeelsadministratie: input voor P-dossiers. Personele zorg.	-	-	Als instrumenten zet je in de kennis van de organisatie (business) maar ook regels en procedures rondom reorganisaties, rechtspositie personeel (het ARAR), de WOR (wet op de ondernemingsraad), het Van Werk naar Werk beleid, nieuwe inzichten over flexibel organiseren, mobiliteitsinstrumentarium, veranderkunde, team- en individuele coaching t.b.v. veranderprocessen.
4. Bijdrage personeelsfunctie	soms extra gespecialiseerd advies	is uitvoering van rijksbeleid, wel EZ interne accenten	-	-	-
5. Ken- en stuurgetallen	in ontwikkeling, niet alles mag/kan vanwege privacy, wel bv. % vrouwen, verdeling man-vrouw over schalen, % taakstelling cf participatiewet.	% gevoerde gesprekken, (uitputting) budget bewust belonen.	-	-	Formatie en bezetting, ontwikkeling personeelsbudget, krimptaakstelling, soms uit het MTO, aantal VWNW kandidaten.

1. Dominante thema	Toezen op het naleven kaders integriteit	Realisatie van tijdige en optimale bezetting van functies boven schaal 15	Advisering omtrent werving en selectie, arbeidsmarkt en stage vraagstukken	Levering en monitoring van MI (in feite is dit een instrument tot, geen beleidsthema als zodanig)
2. Personeelscategorieën	Alle personeelscategorieën.	Doelgroep is management in schaal 15 en hoger.	Alle personeelscategorieën.	Alle personeelscategorieën.
3. HRM-instrumenten	-	Instrumenten zijn: gesprekscyclus, successieplanning, vlootstouwen en MD beraden, mobiliteitsinstrumenten, opleidingen, werving en selectie. Hierbij wordt interdepartementaal samengewerkt, intensief met de ABD (Algemene bestuursdienst), soms worden ook W&S bureaus ingezet.	-	-
4. Bijdrage personeelsfunctie	-	Hierbij wordt interdepartementaal samengewerkt, intensief met de ADB (algemene bestuursdienst), soms worden ook W&S bureaus ingezet.	-	-
5. Ken- en stuurgetallen	-	verhouding man-vrouw in hogere functies, aantal vervulde vacatures, gegevens m.b.t. verblijftijd in functies	Personeelsuitgaven, formatie en bezetting en externe inhuur.	-

Bijlage 9: MTO uitleg resultaten, quickview en stellingen

Uitleg bij de resultaten

De resultaten van het onderzoek brengen in kaart wat er in uw organisatie speelt. De resultaten uit het onderzoek geven inzicht in belangrijke aspecten van werkplezier, vanuit het perspectief van diegenen die daar het meeste over kunnen vertellen: uw eigen medewerkers. Het uitgangspunt van het medewerkersonderzoek is dat organisaties pas optimaal kunnen presteren wanneer zij de juiste medewerkers hebben en deze medewerkers zowel willen als kunnen presteren.

Berekening van de scores

In de rapportage worden de resultaten weergegeven in de vorm van een gemiddelde score. Elk gegeven antwoord heeft een waarde. Het gemiddelde van die antwoordwaardes bepaalt de score per vraag (zie tabel). Deze scores zijn te vinden in het hoofdstuk 'Scores op de vragen'. De opbouw voor de resultaten geldt voor alle antwoordcategorieën met een vijfpuntschaal.

Negatief geformuleerde stellingen (bijvoorbeeld 'De opdrachten die ik krijg zijn vaak moeilijk te combineren') ontvangen tegenovergestelde scores. Een helemaal mee eens score krijgt een 0 en een helemaal mee oneens score krijgt een 10. Alle scores in de rapportage zijn daarmee op dezelfde manier te lezen.

<i>Antwoordcategorie</i>	<i>Waarde</i>
<i>Helemaal mee eens</i>	<i>10</i>
<i>Mee eens</i>	<i>7,5</i>
<i>Niet mee eens/niet mee oneens</i>	<i>5</i>
<i>Mee oneens</i>	<i>2,5</i>
<i>Helemaal mee oneens</i>	<i>0</i>
<i>Weet niet/geen ervaring</i>	<i>geen waarde</i>

In het hoofdstuk 'Scores op de modules' wordt per afgenomen module het gemiddelde modulecijfer getoond. Dit is een gemiddelde van de vragen die in de module opgenomen zijn.

Verwerking van antwoorden op open vragen

De antwoorden van open vragen worden verzameld en alleen op het hoogste niveau gerapporteerd.

Vergelijking in de rapportage

Uw onderzoeksresultaten worden vergeleken met een door u geselecteerde benchmark. Bij het Ministerie van Economische Zaken is dit een benchmark op basis van andere Rijksoverheidsorganisaties.

Waar mogelijk wordt naast het vergelijking met de benchmark, een intern vergelijking gemaakt met de vorige meting en/of onderliggende groepen.

Dit jaar is voor het eerst de antwoordcategorie 'weet niet/ geen ervaring' toegevoegd. Dit is een methodologische wijziging die mogelijk effect kan hebben op de scores en de vergelijkbaarheid met andere jaren. Aannemelijk is dat respondenten voorheen de (lichtgele) midden categorie (niet mee eens/ niet mee oneens) ingevuld hebben, wanneer zij geen waardeoordeel konden en/ of wilden geven.

Beste Werkgevers score

De Beste Werkgevers score geeft aan hoe uw organisatie het doet als werkgever. Met deze score dingt u mee naar de Beste Werkgevers Award die jaarlijks wordt uitgereikt. De score wordt bepaald door de volgende stellingen:

- *Uw baan, alles bijeen genomen*
- *De organisatie waar u werkt, alles bijeen genomen*
- *Ik ben trots op de organisatie*
- *Ik sta achter de doelen van de organisatie*
- *Ik voel dat ik gewaardeerd wordt door de organisatie*
- *Ik krijg de kans om te doen waar ik goed in ben*

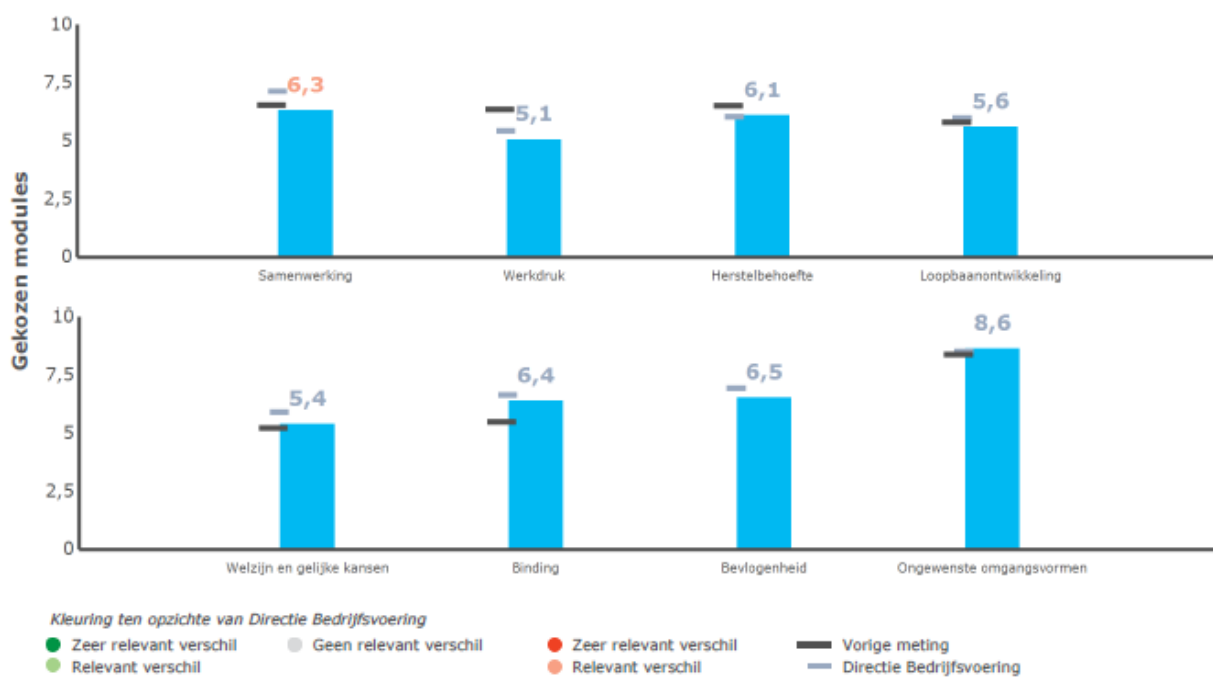
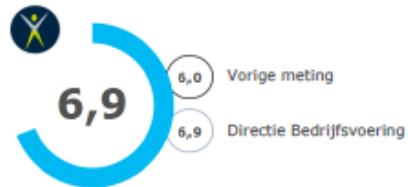
QUICKVIEW

Respons

Planning en Control

90,5%

Werkplezier



Werkplezier

Mijn baan, alles bijeengenomen.
De organisatie waar ik werk, alles bijeengenomen.
De inhoud van het werk.
De samenwerking met collega's.
De mate van zelfstandigheid.
De hoeveelheid werk.
De resultaatgerichtheid van mijn dienstonderdeel.
De wijze waarop jouw direct leidinggevende leiding geeft.
De informatievoorziening binnen mijn dienstonderdeel.
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.
De beloning.
De wijze waarop ik beoordeeld word.
De mate van invloed die ik heb binnen mijn dienstonderdeel.
De aandacht van mijn dienstonderdeel voor mijn persoonlijk welzijn.

Samenwerking

Mijn collega's helpen om het werk gedaan te krijgen
Mijn collega's hebben persoonlijke belangstelling voor me.
De samenwerking tussen mij en mijn collega's is goed.
Mijn collega's spreken mij er op aan als iets niet goed gaat.
Mijn collega's spreken mij er op aan als ik een afspraak niet nakom.

Werkdruk

De opdrachten die ik krijg zijn vaak moeilijk te combineren.
Ik heb vaak meer werk te doen dan ik aan kan.
Ik werk regelmatig onder tijdsdruk.
Ik moet regelmatig overwerken omdat ik mijn werk anders niet af krijg.
Door de hoeveelheid werk kom ik vaak niet aan mijn pauzes toe.
Ik kan zelf mijn werk- en rusttijden bepalen.
Ik heb mij het afgelopen jaar wel eens ziek gemeld omdat de werkdruk te hoog was.

Herstelbehoefte

Na een werkdag ben ik helemaal op.
Ik vind het moeilijk mij te ontspannen na een werkdag.
Wanneer ik thuiskom van mijn werk ben ik volledig uitgeput.
Meestal kom ik pas op een tweede vrije dag tot rust.
Wanneer ik net thuis ben gekomen, vind ik het moeilijk om belangstelling op te brengen voor andere mensen.
Als ik thuiskom moeten ze me even met rust laten.
Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen.
Ik voel mij vermoeid als ik opsta en er weer een werkdag voor me ligt.
Ik kan op mijn direct leidinggevende rekenen wanneer ik werkstress ervaar.

Loopbaanontwikkeling

Ik krijg de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen als ik dat zou willen.
Ik word gestimuleerd in mijn ontwikkeling.
Ik word ondersteund bij het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling.
Mijn ontwikkelingsmogelijkheden zijn afgestemd op de behoeften van mijn dienstonderdeel.
Ik krijg de mogelijkheid om ergens anders binnen mijn dienstonderdeel een functie te vervullen als ik dat zou willen.

Ik krijg de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie als ik dat zou willen.
Afspraken over mijn loopbaan worden goed nagekomen.
Het is makkelijk om binnen EZ over te stappen naar een ander dienstonderdeel.

Het personeelsgesprek

Mijn functioneren komt regelmatig in een formeel gesprek aan de orde.
Mijn prestaties worden periodiek met mij geëvalueerd.
Mijn leidinggevende heeft tijdens het personeelsgesprek heldere feedback gegeven op mijn functioneren.
Mijn leidinggevende heeft met mij concrete afspraken gemaakt over mijn werkzaamheden en resultaten.
Mijn leidinggevende heeft met mij concrete afspraken gemaakt over mijn persoonlijke ontwikkeling.
In mijn personeelsgesprek was ruimte om feedback te geven op het functioneren van mijn leidinggevende.
Ik ben tevreden op het verloop van het personeelsgesprek.

Welzijn en gelijke kansen

Mijn dienstonderdeel bevordert een cultuur van gelijke kansen.
Mijn dienstonderdeel houdt rekening met omstandigheden in de privésfeer.
Mijn dienstonderdeel draagt eraan bij dat medewerkers in goede gezondheid blijven.
Mijn dienstonderdeel biedt goede arbeidsbemiddeling aan bij herplaatsing of ontslag.
Mijn dienstonderdeel heeft een goed personeelsbeleid voor oudere werknemers.

Binding

Vergeleken met andere organisaties, is werken voor EZ overwegend positief.
Ik heb weinig redenen om bij EZ weg te gaan.
Er zijn veel redenen om bij EZ te blijven werken.
Ik ben trots op EZ.
Ik sta achter de doelstellingen van EZ.
Ik voel dat ik gewaardeerd word door EZ.
Ik heb in de afgelopen 3 maanden concrete acties ondernomen om ander werk te krijgen of ga dat de komende 3 maanden doen.

Bevlogenheid

Ik ben trots op het werk wat ik doe.
Mijn vak inspireert me.
Ik ben trots op mijn vak.
Ik ben enthousiast over mijn beroep.
Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben.
Als ik s'ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan.
Als ik aan het werk ben voel ik mij vol energie.
Ik krijg de kans om te doen waar ik goed in ben.

Ongewenste omgangsvormen

Ik word wel eens door collega's genegeerd.

In mijn werksituatie word ik gepest.

In mijn werksituatie word ik door collega's geïntimideerd.

In mijn werksituatie heb ik regelmatig te maken met verbale agressie van collega's.

Tijdens het werk heb ik last van ongewenste intimiteiten.

Ik ervaar op mijn werk regelmatig discriminatie door collega's.

Ongewenste omgangsvormen en arbeidsomstandigheden

Ik voel mij vrij om naar mijn leidinggevende te stappen als ik last heb van ongewenste omgangsvormen.

In mijn werksituatie heb ik regelmatig te maken met verbale/fysieke agressie van anderen dan collega's.

In mijn werksituatie word ik geïntimideerd door mijn leidinggevende.

Als ik last heb van ongewenste omgangsvormen, dan zou ik een vertrouwenspersoon benaderen.

Integriteitsbeleid

Het integriteitsbeleid van EZ draagt bij aan goede integriteit binnen de organisatie.

Mijn leidinggevende neemt integriteit serieus.

In mijn team is het afgelopen jaar in voldoende mate over integriteit gesproken.

Tijdens personeelsgesprekken is er voldoende aandacht voor integriteit.

Collega's spreken elkaar aan op niet integer gedrag.

Als ik informatie zoek over integriteit bij EZ dan biedt de intranetpagina 'integriteit' die voldoende.

Als ik vragen heb over integriteit dan ga ik naar mijn leidinggevende of vertrouwenspersoon.

In deze organisatie durf ik over alle integriteitsdilemma's te praten.

Medezeggenschap

Ik voel me goed vertegenwoordigd door de ondernemingsraad.

Het is voor mij voldoende zichtbaar wat de ondernemingsraad doet binnen mijn dienstonderdeel.

Als ik contact heb met de ondernemingsraad, voel ik me goed gehoord.

Ik vind ondernemingsraadwerk belangrijk.

Ik weet met welke onderwerpen de Departementale Ondernemingsraad zich op departementaal niveau bezighoudt.

Leiderschap

Mijn direct leidinggevende zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers.

Mijn direct leidinggevende toont respect voor mijn persoonlijke gevoelens.

Mijn direct leidinggevende stelt me vragen die me aanzetten tot nadenken.

Mijn direct leidinggevende inspireert mij met zijn/haar toekomstplannen.

Mijn direct leidinggevende geeft leiding door het goede voorbeeld te geven.

Beloning

Mijn prestaties spelen een rol in mijn beloning.

Vergeleken met andere organisaties waar ik zou kunnen werken, ligt mijn salaris op het juiste niveau.

Er zijn voor mij binnen EZ mogelijkheden voor financiële groei.

Het beloningssysteem stimuleert mij om de afdelingsdoelstelling te behalen.

Ik heb invloed op de samenstelling van mijn arbeidsvoorwaardenpakket.

Samen in beleid

Mijn organisatie geeft mij de ruimte om innovatief te werken.

In mijn organisatie heerst een cultuur waarin je kan leren van je fouten.

Het is makkelijk om tijdelijk bij een ander dienstonderdeel te gaan werken.

Het kerndepartement is efficiënter geworden.