



Groeien met HR-technologie ‘We zijn op weg, maar kunnen (veel) beter’

Een onderzoek naar de HRTech-volwassenheid
van Nederlandse organisaties

Crowe HR Services, #HRTech Review, 2023

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Managementsamenvatting	5
2. Het #HRTech-volwassenheidsmodel	7
3. De onderzoeksresultaten	9
3.1 De processen	10
3.2 HRTech-architectuur & koppelingen	14
3.3 Het HR-team	16
3.4 AVG & data	18
3.5 User Experience & kwaliteit van de output	20
4. Over dit onderzoek	22
5. Verder praten? Contactinformatie	23
Colofon	24



HR Services:

**Ik voel me sterk, omdat
jullie achter me staan**

Effectief en slim personeelsbeleid
is de kracht van Crowe.

Voorwoord

Met genoegen presenteer ik het rapport 'Gebruikersonderzoek HRTech-volwassenheid' dat we vanuit Crowe HR Services en HRTechReview in co-creatie hebben geproduceerd. Wat mij betreft komt dit onderzoek op een heel geschikt moment. Ik merk in mijn werkpraktijk dat de meeste organisaties een grote belangstelling hebben voor HR-technologie. Ze zien de kansen die nieuwe tools bieden bij het bestrijden van krapte, bij het versterken van hun profiel als aantrekkelijk werkgever en bij tal van andere uitdagingen.

Tegelijkertijd vinden organisaties het lastig om op het juiste moment de juiste keuze te maken. Ze zitten middenin een digitaliseringsslag en hebben moeite om het snelle tempo van digitale veranderingen en innovaties bij te houden. Veel organisaties gebruiken tools suboptimaal en/of weten niet welke tool de beste oplossing biedt voor een specifieke uitdaging. Zeer begrijpelijk; er is immers een immens aanbod van HR-technologie-oplossingen. Kortom: er is voor werkgevend Nederland ruimte om stappen te zetten in de 'HRTech-volwassenheid'. En het zetten van stappen begint met het creëren van inzicht: op welk niveau van volwassenheid bevinden wij ons als markt? En op welk niveau bevindt mijn bedrijf zich?

Dat zijn precies de vragen die we in dit rapport willen beantwoorden. Daartoe hebben we met een team van experts, onder leiding van #HRTech Reviews hoofdredacteur Mark van Assema, een zogenaamde HRTech Volwassenheidsmatrix ontwikkeld (zie ook hoofdstuk 2). Die matrix beschrijft op vijf thema's de volwassenheid op vijf niveaus en vormde de basis voor ons onderzoek.

Om vast een klein tipje van de sluier op te lichten: de uitslagen van het onderzoek stemmen mij best optimistisch over de volwassenheid van Nederlandse organisaties op het gebied van HRTech. Veel bedrijven zijn goed op weg. Tegelijkertijd is er op specifieke terreinen nog veel ruimte voor verbetering.

Ik noemde al het aandachtspunt van het bijhouden van de snelle veranderingen. Bij Crowe geloven we daarom heilig in een focus op 'tech & team': het draait niet alleen om de technologie, maar minstens net zo sterk om de mensenkant. Als gezegd staan veel bedrijven heel welwillend tegenover de aanschaf van HRTech-software. Ze onderschatten echter vaak het belang van aandacht voor de adoptie, en voor de competenties die een HR-afdeling nodig heeft voor het onderhoud en het optimaliseren van tooling op lange termijn.

Ons advies: besteed aandacht aan die mensenkant, investeer in kennis van de markt én inzicht in de verdere volwassenwording van je eigen organisatie. Vanuit die focus kun je mooie en concrete stappen zetten en de mogelijkheden van HRTech-software optimaal benutten. Wij hopen dat we als initiatiefnemers van dit onderzoek een bijdrage leveren aan dat inzicht en aan de beweging in de richting van grotere HRTech-volwassenheid. Ik wens je veel inspiratie en leesplezier!

Thomas Vos

Partner Crowe HR Services



1. Managementsamenvatting

Voor je ligt het resultaat van een groot onderzoek naar de HRTech-volwassenheid bij Nederlandse organisaties. Om die volwassenheid in kaart te brengen heeft het expert-team van #HRTechReview de HRTech Volwassenheids-matrix ontwikkeld (zie hoofdstuk 2). In deze matrix is de volwassenheid van organisaties 'geplot' op basis van vijf themagebieden op een schaal met vijf niveaus. De vijf thema's zijn:

- a. Processen
- b. HR-architectuur & koppelingen
- c. Het HR-team
- d. AVG & Data
- e. User Experience & kwaliteit van de output

De wijze waarop dit onderzoek is opgezet matcht direct met de HRTech-volwassenheidsmatrix: de onderzoeksvragen hebben we gerelateerd aan deze vijf thema's. De (vijf) antwoorden op iedere deelvraag representeren ook de vijf niveaus van volwassenheid.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat Nederlandse organisaties zich op twee thema's – Processen en HR-team – gemiddeld op niveau 2 bevinden. Op drie thema's – HR-architectuur & koppelingen, AVG & Data en User Experience & kwaliteit van de output bevinden de organisaties zich gemiddeld op niveau 3.

a. Processen: meer meten en verbeterpunten signaleren

Bij de processen komen we uit op een (ruime) 2. Veel organisaties zitten nog in de fase dat de kern-HR-processen zijn vastgelegd en worden gevolgd, maar er zijn nog veel uitzonderingen en kwaliteitsissues. Om als markt volwassener te worden zouden meer organisaties de processen actief moeten volgen, bijvoorbeeld door regelmatig te meten en verbeterpunten te signaleren, of door proceseigenaren aan te stellen die sturen op continue verbetering.

b. HR-architectuur & koppelingen: te veel dubbel werk door gebrek aan koppelingen

Bij het thema HR-architectuur & koppelingen zien we dat de helft van de organisaties momenteel voldoende heeft aan 2 tot 5 tools. Anderzijds heeft 29 procent van de organisatie meer tools. Qua score komen we tot een 3,4, afgerond een 3. Dat klinkt best goed; toch geeft het resultaat wel een interessant beeld. Al vanaf drie tools zie je overlappende functionaliteiten tussen die tools. Dan is afstemming nodig over welke functionaliteit waar te gebruiken. Toch heeft ruim 40 procent helemaal geen koppelingen. Gevolg: gelijke gegevens die in meerdere tools handmatig moeten worden ingevoerd bij gebrek aan koppelingen, tools die deels gelijke functionaliteiten bieden, et cetera. Het goede nieuws is dat zo'n 25 procent alle administratieve tools gekoppeld heeft om medewerkersgegevens onderling te delen en te werken vanuit één bron.

c. HR-team: digital savviness is te laag

Het thema HR-team komt met een 2 weer wat lager uit. Als we kijken naar de 'digital savviness' van het HR-team dan ligt het niveau toch nog wel te laag, want bijna 70 procent blijft steken op niveau 1 of 2. Dit is weinig verbazend want hoewel veel organisaties in hun kern sterk digitaliseren, blijft de HR-organisatie hier vaak in achter. Dat is ook één van de redenen voor het maken van dit model, om het bewustzijn rond HR-tooling als instrument voor HR te vergroten.

d. AVG & data: privacy nog te weinig nageleefd én meer uit data halen

Bij het thema AVG & data zien we ondanks een redelijke score van 3 een paar opmerkelijke dingen. Privacy blijkt eigenlijk nog te weinig te worden nageleefd binnen de meest privacy-gevoelige afdeling van een organisatie. Er is maar 7 procent die volmondig kan aangeven dat ook oudere, bestaande HR-tools en andere niet HR-tools, zoals bij IT of toegangssystemen, waar wel persoonsgegevens zijn opgeslagen, AVG-proof zijn. De meeste organisaties hebben de basis op orde, maar dat is ruim vijf jaar na het invoeren van de AVG toch te weinig.

Als we vervolgens kijken naar de data die zijn opgeslagen in de verschillende HR-tools, dan kan bijna 30 procent daar nog niets anders mee dan exporteren naar spreadsheets, maar doet daar eigenlijk nog niets mee. De groep die dat al geautomatiseerd over meerdere gecombineerde tools heen kan is nog klein. Kortom: veel ruimte voor verbetering!

e. User Experience & kwaliteit van de output: sneller, persoonlijker en minder fouten

Als sluitpost in onze volwassenheidsmatrix staat het thema User Experience & kwaliteit van de output, ofwel het element 'gebruikers'. We komen weliswaar uit op een gemiddelde score van 3, maar wat ons betreft zou het ambitieniveau rondom dit essentiële onderwerp voor iedere organisatie, klein en groot, moeten liggen op niveau 4 of 5.

De resultaten op dit thema zijn op zich heel bijzonder, want evenveel respondenten, 30 procent, geven aan op niveau 2 te zitten, met nog inefficiënte gebruikerservaring, veel fouten en lange doorlooptijden, als op niveau 4, waarbij het juist wel efficiënt is georganiseerd, met een meer persoonlijke benadering en meer snelheid en minder fouten. Voor de 65 procent die nog niet niveau 4 of 5 aantikt geldt wat ons betreft: mouwen opstropen en aan de bak!

Conclusie: In het algemeen is het beeld met betrekking tot de HRTech-volwassenheid van Nederlandse organisaties redelijk, maar geen reden tot grote tevredenheid. Het is nog niet goed genoeg voor een acceptabele situatie rond HRTech. Daarvoor zouden alle onderdelen minimaal op niveau 3 moeten uitkomen en sommige zelfs op niveau 4. Naar onze mening mogen er 'over all' een aantal tandjes bij wat betreft het ambitieniveau. Er is genoeg ruimte voor verbetering. Soms zit die al in niet al te complexe stappen, die ook voor minder grote organisaties goed te realiseren zijn.

2. Het #HRTech Volwassenheidsmodel

Door Mark van Assema

Het #HRTech Volwassenheidsmodel is samengesteld door de Expert Community van #HRTech Review, waarin experts zitten in het selecteren, implementeren en beheren van HR technologie met allen meer dan 10 jaar ervaring. Wij hebben dit model opgesteld om organisaties te helpen alle aspecten van het gebruik van HRTech - de digitale gereedschapskist van de HR-professional - te overzien en daarin te verbeteren.

Het #HRTech Volwassenheidsmodel

	Ad hoc / Reactief	Basis op orde	Gestandaardiseerd	In Control / Beheerst	Voorspellend / Proactief
Processen	- Geen vastgelegde processen - Mdw. / Mgr. veel vrijheid - Afhankelijk van kennis van specifieke personen - Veel uitzonderingen - Geen grip op kwaliteit / kwantiteit	- Herhaalbare processen - Dezelfde informatie input geeft dezelfde uitkomst, maar input nog niet consistent - Regelmatische uitzonderingen - Zicht op verbeterpunten - Proces nog niet meetbaar	- Sturing op consistente input - Uniformiteit tussen processen - Proceseigenaar aangesteld - ORC's beschikbaar - Bijna geen uitzonderingen meer - Processen worden doorgemeten	- Betrouwbare dienstverlening - Voorspelbaarheid workload - Verantwoordelijkheid en continue verbeteringen - Flexibele processen bij organisatie veranderingen - Problemen analyseren en structureel oplossen	- Procesorganisatie middel voor strategische doelstellingen - Continue / agile procesoptimalisatie - Data analyse om problemen te voorkomen - Performance meeting over totale procesketen
#HRTech architectuur & koppeling-en	- Alleen verloning/ salarissen met tooling - Overige hr processen manueel met formulieren en lijstjes - Geén koppelingen	- Basisprocessen gedigitaliseerd: verzuim, verlof, declaraties en eventueel roosterplanning - Andere processen nog met formulieren en lijstjes - Gekoppeld voor IT accounts - Payroll gekoppeld aan boekhouding / financiën	- Basisprocessen inclusief workflows, digitaal ondertekenen en mobiel - Alle mutaties nodig voor in én uit dienst gekoppeld - Stand-alone Recruitment en basis Talent Management tooling (bv. Learning, Performance Feedback)	- Procedures voor het verwerken van tooling updates/ nieuwe releases - Recruitment en basis Talent Management mobiel beschikbaar en gekoppeld aan HR admin tooling - Experimenten met Engagement, Teamwork, Assessment tooling	- Alle HR processen digitaal ondersteund - Gepersonaliseerde acties en tips - Geïntegreerd HRTech-landschap met afspraken over brondata eigenaars - Eén voorportaal / ingang voor alle processen
HR Team	- Weinig klantgerichte dienstverlening, alleen uitvoerend - Geen beeld bij de behoefte die er is binnen organisatie - HR Team = digibeet	- Mensen doen en zeggen in basis hetzelfde - Relatief lange doorlooptijd - Reactieve dienstverlening - Basis HRTech gebruikers skills	- Heldere werkafspraken - Bewustzijn van technische consequenties - HRTech super users met gedegen systeemkennis	- Efficiënte eerstelijns hulp over proces/tooling vragen - Kan inzicht over tooling / data vragen aan organisatie geven - HRTech manager gelinkt aan andere tech stakeholders	- Gebruikt tooling om proactief dienstverlening te leveren - HRTech architect bewaakt proactief het HRTech landschap - Gehele HR Team = digital savvy
Data / AVG	- Alleen basisdata voor verloning en arbeidsovereenkomst - Veel persoons data via e-mail, zoals cv's en NAW gegevens sollicitanten	- Beschikbaarheid van basis informatie op aanvraag - Rapportage van de basisprocessen in excel - Alleen basis processen/tooling = AVG proof	- Uitgebreidere rapporten, analyses mogelijk - Dashboarding van data op basis van historische data - Business bedienen met gevraagde rapportages - Alle ingerichte processen/tooling AVG proof	- Automatische signaleringen vanuit rapportages en HR analytics - Basis HR data warehouse / lake - Privacy by design uitgangspunt bij implementaties	- Fact based decision making - afdelingsoverstijgend - Gepersonaliseerde signalering over op basis van data - Predictive data en inzet van AI vanuit meerdere databronnen - Organisatiebreed data warehouse / lake
User Experience & Kwaliteit output	- Heel positief EN heel negatief anderzijds - Veel hazenpaadjes, wie kent wie - Inconsistente antwoorden - Geen normen, geen standaarden, geen kaders	- Het duurt langer, niet klantgerichte processen en hazenpaadjes dicht gebouwd - Meer kans op zelfde antwoord, maar vaak achterhaalde informatie - Geen tijdslijnen / verwachtingen	- Je weet wat je krijgt, vast stramen - Het antwoord klopt, feitelijk - Je voelt je nog wel als een nummer behandeld - Regels zijn regels: rigide HR beleving, geen hazenpaadjes	- Afspraken worden nagekomen - Proactief ontvangen van algemene HR informatie - Persoonlijke info, je bent geen nummer meer maar een mens - Effectieve self service door personalisatie	- Maximaal 3-kliks als standaard - Meer info dan ik vraag - Ik voel me gezien en gehoord / personalisatie - Verrassend in positieve zin - Gekoppeld aan de bedrijfsmissie - Alles lukt, binnen kaders

Je kunt het model [gratis downloaden](#) en gebruiken via de QR-code, zolang je ons logo er niet vanaf snijdt.



De vijf elementen om volwassenheid te bepalen

In het model staan deze vijf elementen om de volwassenheid van een organisatie te bepalen:

- 1. User Experience & kwaliteit van de output.** Uiteindelijk, in het model staat deze rij onderaan, zou alles wat HR met HRTech voor elkaar probeert te krijgen in het belang van de organisatie, de gebruikers, moeten zijn, om voor hen waarde toe te voegen. Sommige HR-managers lijken wel eens tools meer te implementeren omdat ze het zelf leuk vinden en omdat het past in de HR-hype van het moment, dan dat gebruikers ermee geholpen zijn. De niveaus voor dit element werken toe naar de droom van iedere eindgebruiker: zo weinig mogelijk geklik, persoonlijk en positief verrast worden.

2. **Processen.** De basisreden van het implementeren van HRTech zou het efficiënt automatiseren van HR-processen moeten zijn. Dan moeten die processen wel een beetje helder zijn, gestandaardiseerd en beheerd, maar ook makkelijk aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Als je een slecht proces gaat automatiseren komt er ook slechte techniek voor de gebruiker. Garbage in = garbage out. Echt volwassen organisaties meten processen door en optimaliseren continu op basis van problemen en nieuwe ontwikkelingen.
3. **#HRTech-architectuur & koppelingen.** In dit model zit maar één element dat echt over techniek gaat. Daarin schetsen we per niveau voor welke HR-processen wij meestal zien dat automatisering heeft plaatsgevonden. Je begint met de salarisadministratie en eindigt met hogere HR-doelen als engagement, DEI en teamwork. De gebruikerservaring komt hier terug door te zorgen dat de tools ook goed gekoppeld zijn en 'logisch' zijn ingericht. Niets is zo erg voor een eindgebruiker als dat hij in vijf HR-tools een profiel moet bijhouden, apart moet inloggen en dezelfde gegevens moet kopiëren.
4. **HR-team.** Dit gaat eigenlijk over heel HR, want HRTech zou het gereedschap moeten zijn van iedere HR-professional, van de salarisadministrateur tot aan de HR-directeur. Hoeveel digibeten heb je in je eigen HR-team? Of is echt iedereen al 'digital savvy'? Een professioneel HR-team kan de HRTech zelf efficiënt gebruiken en daarmee de eindgebruikers adviseren, liefst proactief met voorspellende rapportages. Grotere organisaties hebben een HRTech-manager of zelfs een HRTech-architect, bij HR zelf, niet bij IT!
5. **AVG (of GDPR) & data.** Dit laatste element wordt nog vaak door HR onderschat. Vaak staat het automatiseren van processen centraal, en daarmee ook het reduceren van HR-fte's. Ten eerste zijn er wettelijke plichten vanuit de AVG om goed met data om te gaan en hebben eindgebruikers rechten om hun eigen data in te zien, te wijzigen of zelfs te verwijderen. Kan dat bij jullie in alle HRTech-tools wel? Naast plichten kan die data ook veel waarde opleveren. Gelukkige medewerkers zorgen voor betere organisatieresultaten. Wat kunnen jullie al doen met HR-data?

Zelf-evaluatie voor uw organisatie

De deelnemers aan het onderzoek kregen een maatwerk-versie van het model voor hun organisatie toegestuurd op basis van hun eigen resultaten. Met wat kleine inspanningen kun je ook zelfstandig zo'n maatwerk-versie maken, aan de hand van de [gratis download](#) van het model via de QR-code. Bekijk dan kritisch voor iedere rij waar je van kunt bevestigen dat het op orde is en stel vast of je op niveau 1, 2 of 3 zit, of zelfs al op niveau 4 of 5.



Op sommige punten zal jouw organisatie wellicht nog op niveau, **ad hoc/reactief**, werken, op andere is de organisatie wellicht al volwassener, met de **Basis op orde**, Gestandaardiseerd of zelfs **In Control/beheerst**. Om je gerust te stellen, onze experts hebben geen enkele organisatie gevonden die al op alle 5 onderwerpen op niveau 5, **voorspellend/proactief**, staat. En dat hoeft ook niet, opgroeien in HRTech kost tijd en geld en die investeringen zijn voor alle organisaties realistisch of nodig. Een organisatie van 100+ medewerkers zou wel de **Basis op orde** moeten hebben, organisaties van 500+ medewerkers zouden wel op het **Gestandaardiseerde** niveau moeten uitkomen. Voor nog grotere organisaties zitten er voordelen in efficiëntie, minder handmatig werk, lagere kosten en strategische mogelijkheden om door te groeien naar niveau 4 of 5.

3. De onderzoeksresultaten

De wijze waarop dit onderzoek is opgezet matcht direct met de HRTech Volwassenheidsmatrix die we hebben ontwikkeld (zie hoofdstuk 2). In deze matrix is de volwassenheid van organisaties ‘geplot’ op basis van vijf themagebieden op een schaal met vijf niveaus. De onderzoeksvragen hebben we gerelateerd aan deze vijf thema's. De (vijf) antwoorden op iedere deelvraag representeren ook de vijf niveaus van volwassenheid.

In onderstaande matrix staat in het blauw het gemiddelde volwassenheidsniveau van alle deelnemers. We zien dat op 2 onderdelen het gemiddelde op niveau 2, basis op orde, is uitgekomen en bij 3 onderdelen op niveau 3. In het algemeen is dat beeld niet slecht; het is echter nog niet goed genoeg voor een acceptabele situatie rond HRTech. Daarvoor zouden alle onderdelen minimaal op niveau 3 moeten uitkomen en sommige zelfs op niveau 4.

#HRTech Volwassenheid - Onderzoeksresultaat

	Ad hoc / Reactief	Basis op orde	Gestandaardiseerd	In Control / Beheerst	Voorspellend / Proactief
Processen	- Geen vastgelegde processen - Mdw. / Mgr. veel vrijheid - Afhankelijk van kennis van specifieke personen - Veel uitzonderingen - Geen grip op kwaliteit / kwantiteit	- Herhaalbare processen - Dezelfde informatie input geeft dezelfde uitkomst, maar input nog niet consistent - Regelmatische uitzonderingen - Zicht op verbeterpunten - Proces nog niet meetbaar	- Sturing op consistente input - Uniformiteit tussen processen - Proceseigenaar aangesteld - QRC's beschikbaar - Bijna geen uitzonderingen meer - Processen worden doorgemeten	- Betrouwbare dienstverlening - Voorspelbaarheid workload - Verantwoordelijkheid en continue verbeteringen - Flexibele processen bij organisatie veranderingen - Problemen analyseren en structureel oplossen	- Procesorganisatie middel voor strategische doelstellingen - Continue / agile procesoptimalisatie - Data analyse om problemen te voorkomen - Performance meeting over totale procesketen
#HRTech architectuur & koppeling-en	- Alleen verloning/ salarissen met tooling - Overige hr processen manueel met formulieren en lijstjes - Geen koppelingen	- Basisprocessen gedigitaliseerd; verzuim, verlof, declaraties en eventueel roosterplanning - Andere processen nog met formulieren en lijstjes - Gekoppeld voor IT accounts - Payroll gekoppeld aan boekhouding / financiën	- Basisprocessen inclusief workflows, digitaal ondertekenen en mobiel - Alle mutaties nodig voor in én uit dienst gekoppeld - Stand-alone Recruitment en basis Talent Management tooling (bv. Learning, Performance Feedback)	- Procedures voor het verwerken van tooling updates/ nieuwe releases - Recruitment en basis Talent Management mobiel beschikbaar en gekoppeld aan HR admin tooling - Experimenten met Engagement, Teamwork, Assessment tooling	- Alle HR processen digitaal ondersteund - Gepersonaliseerde acties en tips - Geïntegreerd HRTech-landschap met afspraken over brondata eigenaars - Eén voorportaal / ingang voor alle processen
HR Team	- Weinig klantgerichte dienstverlening, alleen uitvoerend - Geen beeld bij de behoefte die er is binnen organisatie - HR Team = digibeet	- Mensen doen en zeggen in basis hetzelfde - Relatief lange doorlooptijd - Reactieve dienstverlening - Basis HRTech gebruikers skills	- Heldere werkafspraken - Bewustzijn van technische consequenties - HRTech super users met gedegen systeemkennis	- Efficiënte eerstelijns hulp over proces/tooling vragen - Kan inzicht over tooling / data vragen aan organisatie geven - HRTech manager gelinkt aan andere tech stakeholders	- Gebruikt tooling om proactief dienstverlening te leveren - HRTech architect bewaakt proactief het HRTech landschap - Gehele HR Team = digital savvy
Data / AVG	- Alleen basisdata voor verloning en arbeidsovereenkomst - Veel persoons data via e-mail, zoals cv's en NAV gegevens sollicitanten	- Beschikbaarheid van basisinformatie op aanvraag - Rapportage van de basisprocessen in excel - Alleen basis processen/tooling = AVG proof	- Uitgebreidere rapporten, analyses mogelijk - Dashboarding van data op basis van historische data - Business bedienen met gevraagde rapportages - Alle ingerichte processen/tooling AVG proof	- Automatische signaleringen vanuit rapportages en HR analytics - Basis HR data warehouse / lake - Privacy by design uitgangspunt bij implementaties	- Fact based decision making - afdelingsoverstijgend - Gepersonaliseerde signalering over op basis van data - Predictive data en inzet van AI vanuit meerdere databronnen - Organisatiebreed data warehouse / lake
User Experience & Kwaliteit output	- Heel positief EN heel negatief anderszins - Veel hazenpaadjes, wie kent wie - Inconsistente antwoorden - Geen normen, geen standaarden, geen kaders	- Het duurt langer, niet klantgerichte processen en hazenpaadjes dicht gebouwd - Meer kans op zelfde antwoord, maar vaak achterhaalde informatie - Geen tijdslijnen / verwachtingen	- Je weet wat je krijgt, vast stramen - Het antwoord klopt, feitelijk - Je voelt je nog wel als een nummer behandeld - Regels zijn regels: rigide HR beleving, geen hazenpaadjes	- Afspraken worden nagekomen - Proactief ontvangen van algemene HR informatie - Persoonlijke info, je bent geen nummer meer maar een mens - Effectieve self service door personalisatie	- Maximaal 3-kliks als standaard - Meer info dan ik vraag - Ik voel me gezien en gehoord / personalisatie - Verrassend in positieve zin - Gekoppeld aan de bedrijfsmissie - Alles lukt, binnen kaders

Versie 1 van het model, mei 2023

Samengesteld door de experts uit de #HRTech Review community, <https://www.hrtechreview.nl/>

In de volgende paragrafen beschrijven we de resultaten*. Iedere paragraaf bestaat uit een feitelijke beschrijving, gevolgd door een duiding van Thomas Vos, partner bij Crowe HR Services en Mark van Assema, hoofdredacteur van #HRTechReview.

*Wegens afrondingsverschillen kan bij enkele resultaten het totaal niet exact op 100% uitkomen, maar 99% of 101%.

3.1 De processen

De eerste vraag van het onderzoek luidde: 'In hoeverre zijn in jullie organisatie de HR-processen vastgelegd, vindbaar voor eindgebruikers en worden ze ook zoals beschreven uitgevoerd?' De vijf mogelijke antwoorden kunnen we beschouwen als vijf stadia van volwassenheid. In de eerste fase, waarin processen wellicht deels zijn vastgelegd, maar nauwelijks worden nagevolgd, bevindt 15 procent van de deelnemers aan het onderzoek zich.

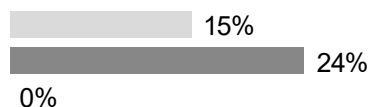
Zes op de tien respondenten laten weten al een stap verder te zijn: HR-processen zijn vastgelegd en worden gevolgd, maar er zijn nog wel uitzonderingen en kwaliteits-issues. 21 procent bevindt zich in fase 3 en heeft al meer processen gestandaardiseerd: proceseigenaren zorgen voor uniforme processen en sturen op consistente input in het proces door gebruikers. Tegelijkertijd is de output nog niet consistent. Een hele kleine groep zit al verder in het volwassenheidsproces: Bij 4 procent van de respondenten 'kan de workload goed voorspeld worden, waardoor de dienstverlening betrouwbaar is naar de eindgebruiker'. En 1 procent laat weten dat de processen vooral een middel zijn bij strategische veranderingen. We hebben ook gekeken naar verschillen tussen middelgrote (minder dan 500 medewerkers) versus grotere organisaties (meer dan 500 medewerkers). De verschillen zijn hier met name dat bij de grotere organisaties niemand in de eerste 'ad hoc' fase zit en dat een aanmerkelijk groter deel al in fase 3 zit, waar proceseigenaren voor uniformiteit en consistentie zorgen.



In hoeverre zijn in jullie organisatie de HR-processen vastgelegd, vindbaar voor eindgebruikers en worden ze ook zoals beschreven uitgevoerd?

Respons over all
 Middelgrote organisaties
 Grotere organisaties

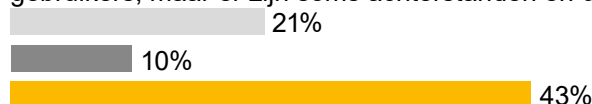
Niveau 1 - Er is misschien wel wat vastgelegd, maar dat wordt nauwelijks gevolgd



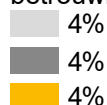
Niveau 2 - Kern HR-processen zijn vastgelegd en worden gevolgd, maar nog veel uitzonderingen / kwaliteitsissues



Niveau 3 - Proceseigenaren zorgen voor uniforme processen en sturen op consistente input in het proces door gebruikers, maar er zijn soms achterstanden en de output is nog niet consistent



Niveau 4 - Ook met dynamiek in aantallen kan de workload goed voorspeld worden, waardoor de dienstverlening betrouwbaar is naar eindgebruikers toe



Niveau 5 - Bij strategische veranderingen zijn de processen juist een middel in plaats van een resultaat



We stelden ook de vraag in hoeverre HR-processen continu worden verbeterd. Net als bij de vorige vraag laat een grote groep respondenten (46 procent) weten zich op het tweede niveau van de volwassenheidsschaal te bevinden. Dit niveau hebben we omschreven als ‘Op ad-hoc basis worden proces-problemen vastgesteld en opgelost door ‘vrijwilligers’’. Vier op de tien zijn al een stap verder en bevinden zich op niveau 3 (‘Processen worden gemeten waaruit verbeterpunten naar voren komen in teamverband’) of niveau 4 (‘Procesverantwoordelijken sturen op continue en structurele verbeteringen’). Logischerwijs zien we meer grote dan middelgrote organisaties die al op niveau 4 zitten (32 procent versus 10 procent). Opvallend is dan wel weer dat 8 procent van de middelgrote organisaties en geen enkele grote organisatie zich op het vijfde niveau (‘Procesverantwoordelijken sturen op continue en structurele verbeteringen’) bevindt. 14 procent van de respondenten bevindt zich nog helemaal in het beginstadium en meldt ‘Er zijn amper processen vastgelegd, laat staan dat ze verbeterd kunnen worden.’

In hoeverre worden HR-processen continu verbeterd?

 Respons over all  Middelgrote organisaties  Grotere organisaties

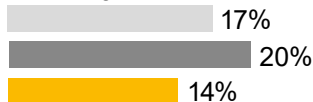
Niveau 1 - Er zijn amper processen vastgelegd, laat staan dat ze verbeterd kunnen worden



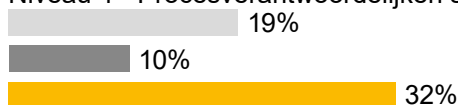
Niveau 2 - Op ad-hoc basis worden proces problemen vastgesteld en opgelost door ‘vrijwilligers’



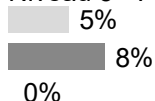
Niveau 3 - Processen worden gemeten waaruit verbeterpunten naar voren komen in teamverband



Niveau 4 - Procesverantwoordelijken sturen op continue en structurele verbeteringen

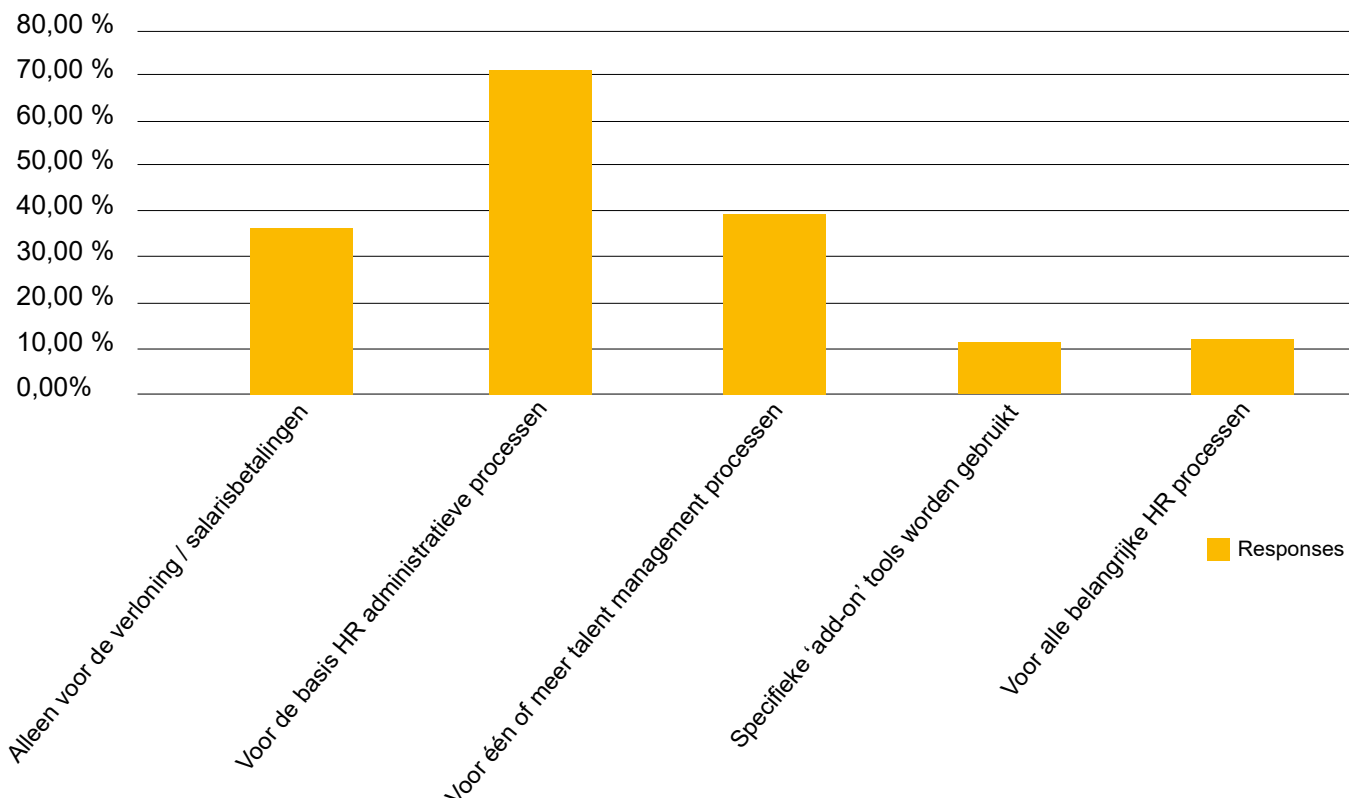


Niveau 5 - Procesoptimalisatie proactief bij organisatie-veranderingen en vanuit data analyses



We hebben ook in kaart gebracht voor welke processen systemen aanwezig zijn. Iets meer dan een derde van de respondenten heeft alleen systemen voor de verloning en salarisbetalingen. 71 procent heeft systemen voor declaraties en – indien van toepassing – roosterplanning. In 39 procent van de organisaties zijn systemen aanwezig voor één of meer talent management-processen, zoals recruitment, learning of performance. 11 procent van de respondenten laat weten dat specifieke ‘add-on’ tools worden gebruikt voor bijvoorbeeld assessments, teamwork, engagement of branding. 13 procent, ten slotte, heeft de zaken uitstekend voor elkaar; in deze organisaties is voor alle belangrijke HR-processen tooling aanwezig en vanuit één voorportaal of ingang vindbaar en toegankelijk.

Voor welke HR processen zijn systemen aanwezig?



Duiding

Uit de resultaten is op te maken dat de grootste groep respondenten zich op niveau 2 bevindt. Bij bedrijven die zich op niveau 1 bevinden, zien we dat er geen tot weinig processen zijn vastgelegd, vraagstukken worden ad hoc opgepakt. Als deze bedrijven succesvol aan de slag willen met HR-technologie verdient het de aanbeveling om eerst de gewenste HR-processen uit te gaan werken en dan vervolgens HR-technologie-oplossingen te zoeken die passen bij deze processen.

We herkennen in onze praktijk het feit dat de meeste bedrijven zich rond niveau 2 bevinden; processen zijn vastgelegd en worden ook vaak gevolgd, maar er zijn nog wel uitzonderingen. Wij adviseren vaak om ervoor te zorgen dat de processen regelmatig onder de loep genomen worden en dat daar proceseigenaren voor aangesteld worden. Dit om ervoor te zorgen dat de processen zodanig geüpdate worden dat ze in overeenstemming zijn met de veranderingen in de organisatie, de behoefte van de medewerkers, maar zeker ook de wijzigende wet- en regelgeving.

Organisaties kunnen een stap verder zetten door gebruik te maken van workflows in een HR-technologie-oplossing om de afgeronde processen structureel te meten en analyseren. Zijn we tevreden over de doorlooptijd? Of zijn er aanwijsbare bottlenecks in het proces? Waar zitten pieken qua workload gedurende de maand en het jaar? Door hier structureel mee bezig te zijn creëer je efficiënte en kwalitatieve processen en is de workload voorspelbaar. Hierdoor creëer je wendbare en flexibele processen en kan je proactief te werk gaan. Uit het onderzoek zien we dat voor een derde van de organisaties enkel de verloningsprocessen gedigitaliseerd zijn. Voor deze organisaties zijn er flinke stappen te maken qua digitalisering. Tegenwoordig kan je met diverse laagdrempelige HR-oplossingen de basis HR-processen digitaliseren, mogelijk vaak al met de bestaande oplossing waarin de salarisadministratie uitgevoerd wordt.

We zien ook dat 60 procent nog niet haar talentmanagement-processen heeft gedigitaliseerd. Tegenwoordig zijn er mooie oplossingen om processen als de gesprekkencyclus, recruitment en de ontwikkeling van medewerkers digitaal te ondersteunen. Deze oplossingen zijn ook al beschikbaar voor het MKB en stellen je in staat om een gepersonaliseerde ervaring te creëren voor je medewerkers, zonder dat dit veel tijd of administratie kost.

Resumerend: Veel organisaties zijn nog niet zover dat ze de processen waarvoor HRTech gebruikt wordt gestructureerd en strategisch vastleggen, de grootste groep organisaties bevindt zich hier zoals gezegd op niveau 2. Als het gaat over het verbeteren van processen is een deel wel een stapje verder dan alleen het niet of ad-hoc vastleggen. Ruim 40 procent zit op niveau 3 of hoger en één op de vijf organisaties heeft ook procesverantwoordelijken aangesteld. Toch komen we in gemiddelde percentages nog uit op ruim volwassenheidsniveau 2 voor de totale score (een 2,36 voor de totale respons).



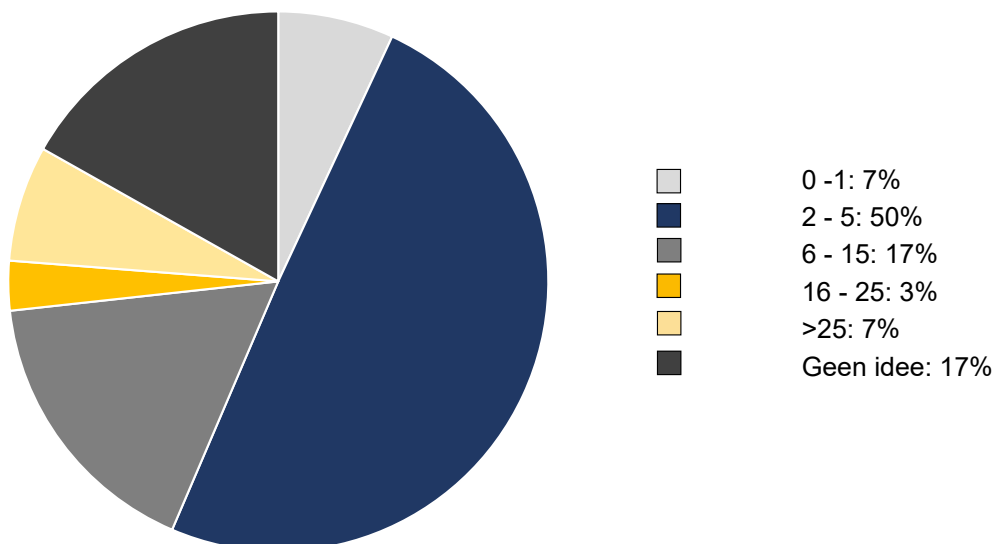
3.2 HRTech-architectuur & koppelingen

Hoeveel tools worden er gebruikt?

We stelden ook de vraag hoeveel tools in de eigen organisatie worden gebruikt. De helft van de deelnemers aan het onderzoek gebruikt 2 tot 5 tools. 17 procent heeft tussen de 6 en de 15 tools in gebruik en 3 procent tussen de 16 en 25. 7 procent van de deelnemers laat weten meer dan 25 tools te gebruiken. Het verschil tussen middelgrote en grote organisaties is hier uiteraard groot: geen enkele middelgrote organisatie gebruikt meer dan 25 tools, terwijl 19 procent van de grote organisaties zich tot de groep grootverbruikers mag rekenen.

Een aantal deelnemers laat eerlijk weten niet te weten hoeveel tools de eigen organisatie gebruikt en meldt 'ik heb geen idee, maar niet heel veel' (8 procent) of 'ik heb geen idee, maar een heleboel' (9 procent).

Hoeveel tools worden er gebruikt in jouw organisatie?



Koppelingen

Hoe goed je je gezamenlijke set aan tools gebruikt is sterk afhankelijk van de manier waarop je ze koppelt. Om een beeld te krijgen van de 'stand in het land' rondom die koppelingen, stelden we de vraag 'In hoeverre zijn HR tools onderling gekoppeld (met een zogenaamde "API" of "interface")?' Een forse groep van de respondenten, 36 procent, geeft aan dat er helemaal geen echte koppelingen zijn, anders dan een handmatige download uit de salarisadministratie voor de boekhouding. Het gaat hier vooral om middelgrote organisaties (minder dan 500 medewerkers); 52 procent van die organisaties heeft geen koppelingen, tegenover 9 procent bij grotere organisaties.

22 procent is al verder en laat weten dat de HR-administratietool is gekoppeld met het IT-systeem voor het aanmaken/updaten van IT-accounts en logins. Een vergelijkbaar percentage meldt dat de administratieve HR-tools technisch zijn gekoppeld voor medewerkergegevens of zijn opgenomen in één 'suite' tool, maar dat andere HR-tools handmatig met exports of imports up to date moeten worden gehouden. Een op de vijf respondenten heeft al grote stappen gezet in de HRTech-volwassenheid. 12 procent geeft aan 'Alle HR tools zijn voor up to date medewerker- en afdelinggegevens gekoppeld aan de HR-administratietool' en 8 procent antwoordt 'Er zijn voor alle persoonsdata afspraken welk systeem de bron is en voor eindgebruikers zijn alle HR-tools via één portaal toegankelijk of zelfs geheel geïntegreerd'.

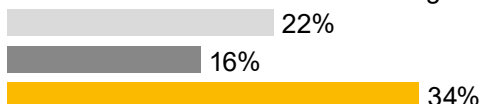
In hoeverre zijn HR-tools onderling gekoppeld?

 Respons over all
  Middelgrote organisaties
  Grotere organisaties

Niveau 1 - Er zijn geen echte koppelingen anders dan een handmatige download uit de salarisadministratie voor de boekhouding



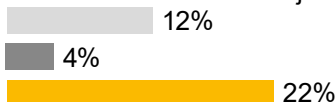
Niveau 2 - De HR-administratietool is gekoppeld met het IT-systeem voor het aanmaken/updaten van IT accounts/logins



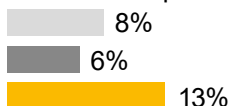
Niveau 3 - De administratieve HR-tools zijn technisch gekoppeld voor medewerkersgegevens of in 1 'suite' tool, maar andere HR-tools moeten handmatig met ex-/imports up to date



Niveau 4 - Alle HR-tools zijn voor up to date medewerker- en afdelinggegevens gekoppeld aan de HR- administratietool



Niveau 5 - Er zijn voor alle persoonsdata afspraken welk systeem de bron is en voor eindgebruikers zijn alle HR-tools via één portaal toegankelijk of zelfs geheel geïntegreerd



Duiding

De vraag over het aantal HRTech-applicaties in gebruik bij de organisatie zegt in de basis niets over de volwassenheid van het omgaan met deze tools. Toch geeft het resultaat wel een interessant beeld. Bijna iedereen heeft meer dan 1 tool in gebruik, maar de helft van de organisaties heeft momenteel voldoende aan 2 tot 5 tools. Anderzijds heeft 29 procent van de organisaties meer tools, van 6 tot 25 en heeft 19 procent van de grote organisaties met meer dan 500 medewerkers zelf meer dan 25 HRTech-tools in gebruik. Wat zegt deze informatie? Als je tot 5 tools hebt dan is je HRTech-architectuur toch al redelijk complex als die tools niet gekoppeld zijn. Zelfs met 3 tools, een salarispakket, een basis HR-pakket en een basis talent management-pakket, zie je al overlappende functionaliteit tussen die tools. Dan is afstemming nodig over welke functionaliteit waar te gebruiken, en welk van de 3 tools eigenaar is van specifieke gegevens, zoals naam, afdeling, manager, functie, rooster. Het goede nieuws is dat zo'n 20 procent alle administratieve tools gekoppeld heeft om medewerkersgegevens onderling te delen en te werken vanuit één bron. Aan de andere kant heeft toch 36 procent van de deelnemers helemaal geen koppelingen. Als je meer dan 5 tools hebt, dan is die architectuur zeer complex te noemen, met alle gevolgen van dien, zoals gelijke gegevens die in meerdere tools handmatig moeten worden ingevoerd bij gebrek aan koppelingen, tools die deels gelijke functionaliteiten bieden, et cetera. Voor dit onderdeel komen we in gemiddelde percentages uit op een behoorlijke 3,40, afgerond nog wel een volwassenheidsniveau 3 voor de totale score.

3.3 Het HR-team

Om een beeld te krijgen van de rol van het HR-team in relatie tot HRTech stelden we eerst een meer algemene vraag over het dienstverleningsniveau van het HR-team naar de organisatie toe. 40 procent zit hier nog op niveau 1 (14 procent) en 2 (26 procent) 37 procent van de respondenten komt hier netjes in het midden uit met heldere werkafspraken voor het uitvoeren van processen en invoeren van gegevens die grotendeels gevolgd worden. Daarnaast is ook nog 22 procent al zo ver dat zij gebruikersvragen efficiënt kunnen oplossen en dat ook andere HR-professionals snappen hoe de HR-processen, tooling en data werken. Een hele kleine groep – 1 procent – is al in staat om proactief inzichten te geven bij organisatieveranderingen over de consequenties van die veranderingen.

Wat is het dienstverleningsniveau van HR naar de organisatie?	Respons
Niveau 1 - Het team is individueel bezig om werk binnen eigen kaders uit te voeren, zonder bewustzijn van de behoefte van de organisatie	14%
Niveau 2 - De mensen in het administratieve team overleggen met de intentie om het werk zoveel mogelijk op dezelfde manier ook in de tools uit en in te voeren	26%
Niveau 3 - Er zijn heldere werkafspraken/instructies voor het uitvoeren van processen en invoeren van gegevens die grotendeels gevolgd worden	37%
Niveau 4 - De HR-administratie kan gebruikersvragen efficiënt oplossen en ook andere HR-professionals snappen hoe de HR-processen, tooling en data werken	22%
Niveau 5 - Door vooruit te kijken kunnen de HR-professionals / business partners bij organisatieveranderingen proactief inzichten verlenen over consequenties van die veranderingen	1%

Vervolgens stelden we de vraag wat het HR-technologieniveau van het HR-team is. Ruim een kwart van de respondenten geeft aan qua kennisontwikkeling omtrent HRTech eigenlijk nog in de kinderschoenen te staan. 40 procent laat weten 'De meeste administratieve HR-collega's kennen hun tools, en kunnen met Excel basisgegevens aanleveren, maar HR-professionals kunnen/doen nog weinig met HR-tools'. Bij 15 procent is de kennisontwikkeling aan de gang: 'Voor de recruitment- en talent management tools zijn enkele super users, het digitaal bewustzijn bij andere HR-professionals groeit', stelt deze groep. Bij een iets grotere groep is het kennisniveau al hoog te noemen. In deze organisaties is er een specialist op het HRTech-dossier en wordt actief gewerkt aan het kennisniveau van de medewerkers of zijn de medewerkers al 'digital savvy'. Opvallend is overigens dat er geen significant verschil in kennisniveau is tussen middelgrote en grote organisaties.

Wat is het HR-technologieniveau van het HR-team?	Respons
Niveau 1 - Er zijn hooguit 1 of 2 experts die het salarissysteem snappen, de rest van HR is op gebied van HR-tooling en Excel nog digibeeft	27%
Niveau 2 - De meeste administratieve HR-collega's kennen hun tools, en kunnen met Excel basisgegevens aanleveren, maar HR-professionals kunnen/doen nog weinig met HR-tools	40%
Niveau 3 - Voor de recruitment- en talent managementtools zijn enkele super users, het digitaal bewustzijn bij andere HR-professionals groeit	15%
Niveau 4 - Er is een centrale specialist / rol als HRTech manager of HR-procesmanager die ook het digitale kennisniveau bij andere HR-professionals helpt verbeteren	11%
Niveau 5 - Er is een centrale specialist / rol als HRTech architect die zorgt voor een consistent HRTech landschap en het grootste deel van het HR-team kan bestempeld worden als 'digital savvy' in het gebruik van de eigen HR-tooling	7%

Duiding

Als we kijken naar de 'digital savviness' van het HR-team dan ligt het niveau toch nog wel wat laag, want bijna 70 procent blijft steken op niveau 1 of 2. Dit is weinig verbazingwekkend, want hoewel veel organisaties in hun kern sterk digitaliseren blijft de HR-organisatie hier vaak in achter. Dat is ook één van de redenen voor het maken van dit model, om het bewustzijn rond HR-tooling als instrument voor HR te vergroten. Voor dit onderdeel komen we in gemiddelde percentages amper op een 2,5 uit en dus ronden we dit naar onder af op een volwassenheidsniveau 2 voor de totale score.



3.4 Data & AVG

Een aantal vragen in het onderzoek draaide om data en de wijze waarop organisaties daarmee omgaan. We stelden onder meer de vraag in hoeverre de AVG-wetgeving wordt toegepast. Er is toch nog een vrij grote groep – 16 procent – die eerlijk aangeeft de wetgeving ‘eigenlijk niet’ na te leven. Drie op de tien respondenten laten weten dat alleen de basis HR-administratie AVG-proof is ingericht en dat voor overige HR-processen persoonsgegevens nog via de mail worden uitgewisseld. Een iets grotere groep – ruim een derde – is een stap verder en geeft aan ‘de meeste HR-tools, ook recruitment met cv’s, zijn AVG-correct ingericht en iedereen is zich ervan bewust dat er geen persoonsgegevens via de e-mail verstuurd mogen worden.’ Aan de bovenkant van de AVG-piramide bevindt zich 22 procent; deze groep heeft de zaken goed op orde en onder controle.

In hoeverre wordt de AVG-wetgeving toegepast?	Respons
Niveau 1 - Eigenlijk niet, de meeste persoonsgegevens en cv's worden via e-mail gedeeld en overal opgeslagen	16%
Niveau 2 - Alleen de basis HR-administratie is AVG-proof ingericht, voor overige HR-processen gaan persoonsgegevens nog via e-mail	29%
Niveau 3 - De meeste HR-tools, ook recruitment met cv's, zijn AVG-correct ingericht en iedereen is zich ervan bewust dat er geen persoonsgegevens via de e-mail verstuurd mogen worden	33%
Niveau 4 - Processen en tools worden ingericht / geoptimaliseerd voor 'privacy by design', het vastleggen van zo min mogelijk privacy gevoelige informatie	13%
Niveau 5 - Ook oudere, bestaande HR-tools en andere niet-HR-tools, zoals bij IT of toegangssystemen, waar wel persoonsgegevens zijn opgeslagen, zijn AVG-proof	9%

De volgende vraag was ‘Hoe worden HR-data gedeeld en gebruikt’. Drie op de tien respondenten werkt nog met de ‘basic’-variant: ‘Op verzoek kan een Excel-export gemaakt worden. Er is geen structurele data analyse’. Een op de vijf laat weten: ‘Voor de basisprocessen en de data die daarin wordt opgeslagen wordt per maand/ kwartaal een rapportage gemaakt’. Bij een derde van de deelnemers is de eerste generatie dashboards al beschikbaar en kunnen data uit verschillende HR-tools handmatig worden gecombineerd in rapportages voor analyses. 9 procent gaat weer een stap geavanceerder met data om en stelt ‘data uit verschillende HR-tools wordt in een data lake/ warehouse geladen voor structurele en voorspellende analyses en dashboards’ (9 procent). Bij een vrij kleine groep kunnen HR-data al worden gecombineerd met data van andere afdelingen voor strategische beslissingen.

Hoe worden HR-data gedeeld en gebruikt?	Respons
Niveau 1 - Op verzoek kan een Excel-export gemaakt worden. Er is geen structurele data analyse	29%
Niveau 2 - Voor de basisprocessen en de data die daarin wordt opgeslagen wordt per maand/ kwartaal een rapportage gemaakt	20%
Niveau 3 - Data uit verschillende HR-tools kan handmatig worden gecombineerd in rapportages voor analyses en de eerste generatie dashboards zijn beschikbaar	35%
Niveau 4 - Data uit verschillende HR-tools wordt in een data lake/warehouse geladen voor structurele en voorspellende analyses en dashboards	9%
Niveau 5 - HR-data kunnen worden gecombineerd met data van andere afdelingen voor strategische beslissingen	7%

Duiding

Privacy blijkt eigenlijk nog te weinig te worden nageleefd binnen de meest privacy-gevoelige afdeling van een organisatie. Er is maar 7 procent die volmondig kan aangeven dat ook oudere, bestaande HR-tools en andere niet HR-tools, zoals bij IT of toegangssystemen, waar wel persoonsgegevens zijn opgeslagen, AVG-proof zijn. De meeste organisaties hebben de basis op orde, maar dat is ruim vijf jaar na het invoeren van de AVG toch te weinig. 16 procent geeft zelfs aan dat ze eigenlijk nog helemaal niets op orde hebben.

Als we vervolgens kijken naar de data die zijn opgeslagen in de verschillende HR-tools, dan kan bijna 30 procent daar nog niets anders mee dan exporteren naar spreadsheets, maar doet daar eigenlijk nog niets mee. Het grootste deel van de deelnemers maakt wel rapportages, zij het handmatig. De groep die dat al geautomatiseerd over meerdere gecombineerde tools heen kan is nog klein, net als de groep (grote) organisaties die al zover is dat zij HR-data kunnen combineren met data van andere afdelingen voor strategische beslissingen. Kortom: veel ruimte voor verbetering!

In gemiddelde percentages komt dit onderdeel dus niet zo hoog uit, en gaat met 2,57 met de hakken over de sloot naar een volwassenheidsniveau 3 voor de totale score.



3.5 User Experience & kwaliteit van de output

Een van de voornaamste vragen als we kijken naar HR-technologie is natuurlijk wat de ‘benefits’ zijn voor de organisatie. Hoe ervaren medewerkers (de voordelen van) HRTech en daarmee de digitale dienstverlening van HR in het algemeen?

Allereerst vroegen we hoe gebruikers de digitale dienstverlening van HR ervaren. Een kleine groep – 6 procent – is uitgesproken negatief en denkt dat de medewerkers die dienstverlening als ‘slecht en oneerlijk’ ervaren. Een aanmerkelijk grotere groep van 30 procent is evenmin erg positief en betitelt die dienstverlening als ‘inefficiënt’: het gebruik van de systemen is nog via ‘onbegrijpelijke self-service’, zeker voor managers, met veel fouten, achterhaalde informatie en lange verwerkingstijden. Een ongeveer even groot deel van de respondenten noemt de dienstverlening ‘onpersoonlijk’: de systemen werken wel, je krijgt wat je vraagt en meestal klopt het, maar het is nog onpersoonlijk, dubbelzinnig en onsamenvattend.

Slechts 35 procent is echt positief: 28 procent zegt dat de dienstverlening als ‘efficiënt’ wordt beschouwd: je krijgt persoonlijk relevante informatie en tooling en ervaart de self-service als efficiënt en betrouwbaar. 7 procent is uitgesproken positief: volgens hen kan je tools gebruiken zonder handleiding, liefst in 3-kliks, krijgen ze meer advies dan ze vragen en worden ze blij van het gebruik van de tools.

Hoe ervaren gebruikers de digitale dienstverlening van HR?	Respons
Niveau 1 - Slecht en oneerlijk: als je weet hoe de haken lopen binnen HR krijg je ‘alles’ voor elkaar buiten systemen om, anderen die het systeem proberen te gebruiken hebben vooral negatieve ervaringen	6%
Niveau 2 - Inefficiënt: gebruik van de systemen is nog via ‘onbegrijpelijke self-service’, zeker voor managers, met veel fouten, achterhaalde informatie en lange verwerkingstijden	30%
Niveau 3 - Onpersoonlijk: De systemen werken wel, je krijgt wat je vraagt en meestal klopt het, maar het is nog onpersoonlijk, dubbelzinnig en onsamenvattend	28%
Niveau 4 - Efficiënt: je krijgt persoonlijk relevante informatie en tooling en ervaart de self-service als efficiënt en betrouwbaar	28%
Niveau 5 - Positief: je kunt tools gebruiken zonder handleiding, liefst in 3-kliks, krijgt meer advies dan je vraagt en wordt blij van het gebruik van de tools	7%

Tot slot vroegen we de deelnemers aan het onderzoek welke activiteiten rondom HRTech hun organisatie al heeft gerealiseerd of in ontwikkeling heeft. 'Het goede gesprek/continuous conversation', recruitment en wellbeing waren de drie meest genoemde thema's. Zie hieronder het gehele overzicht:

Met welke ontwikkelingen in HR(Tech) is jouw organisatie concreet aan de slag of is al gerealiseerd?



Duiding

Als sluitpost in onze volwassenheidsmatrix staat het element 'gebruikers', of in feite de klant van alles wat we met die HRTech willen bereiken. Vaak lijkt het alsof HR de tools alleen voor zichzelf en de eigen HR-processen inzet. Daar waar voor organisaties in het algemeen de klant voorop staat, lijkt de interne klant nog steeds ondergeschikt voor HR. Daar waar voor de vorige 4 onderdelen een niveau 3 resultaat voor middelgrote organisaties voldoende is, is dat hier eigenlijk niet zo. De kenmerken van niveau 3 kunnen je als HR-team toch weinig trots maken. Ga op User Experience dus minimaal voor niveau 4, met of zonder tools.

Gelukkig zien we maar enkele deelnemers die nog helemaal op het laagste niveau zitten, waar een 'ons-kent-ons' aanpak om HR-dingen geregeld te krijgen buiten systemen om nog werkt.

Verder zijn de resultaten op dit element eigenlijk heel bijzonder, want evenveel respondenten, 30 procent, geven aan op niveau 2 te zitten, met nog inefficiënte gebruikerservaring, veel fouten en lange doorlooptijden, als op niveau 4, waarbij het juist wel efficiënt is georganiseerd, met een meer persoonlijke benadering en meer snelheid en minder fouten.

Daarbij zit ook een even groot percentage precies in het midden op niveau 3, waarbij de ervaring van gebruikers eigenlijk nog onvoldoende is. Dus we komen weliswaar precies in het midden uit, toch zou het ambitieniveau voor iedere organisatie, klein en groot, moeten liggen op niveau 4 of 5. Daar zit in totaal nu 35 procent, wat over het algemeen eigenlijk best goed is, maar voor de andere 65 procent is nog werk aan de winkel.

4. Over dit onderzoek

Dit onderzoek is een initiatief van Crowe HR Services en #HRTech Review en opgezet in co-creatie tussen beide organisaties. Het onderzoek is uitgevoerd door het onderzoeksteam van #HRTech Review/ZiPmedia in de periode mei – augustus 2023. Aan het onderzoek namen 103 mensen deel, die werkzaam zijn bij middelgrote en grote organisaties.

Functies van de deelnemers:

HR-technologie / -applicatieteam	13%
HR-professional	25%
HR-leidinggevende	16%
HR-directeur	16%
IT	5%
Overig (*)	25%

(*) deelnemers in de categorie overig zijn werkzaam in functies als CEO, CFO, COO, directeur-bestuurder, projectmanager en controller.

De deelnemers zijn werkzaam in de volgende branches:

Overheid	3%
Zorg	3%
Onderwijs (non-profit)	1%
Overige publieke sector	7%
Energie	2%
Telecom	0%
Transport	6%
Industrie	25%
Handel / retail	12%
Financiële dienstverlening	9%
Adviesdiensten	4%
ICT	4%
Overige zakelijke dienstverlening	25%

Organisatie-omvang

0 – 100 medewerkers	0%
100 – 500 medewerkers	66%
500 – 5.000 medewerkers	26%
> 5.000 medewerkers	8%

Van de deelnemende organisaties werkt 50% nationaal en 50% internationaal.

5. Laten we verder praten!



Wil je in gesprek over (de verbetermogelijkheden van) HRTech in jouw organisatie?

Bij Crowe HR Services helpen we organisaties van 50 tot 2.000 medewerkers met de inzet en verbetering van HR-technologie, bij de implementatie en allerlei onderliggende vraagstukken.

Verder praten? Graag! Neem contact op met:

Thomas Vos

+31(0)6 - 19 40 39 52

t.vos@crowefoederer.nl



Colofon

Dit onderzoeksrapport is in co-creatie geproduceerd door Crowe HR Services en #HRTech Review / ZiPmedia in september 2023.

- **Uitvoering onderzoek:** #HRTechreview/ZiPmedia
- **Auteurs rapport:** Thomas Vos (Crowe HR Services),
Mark van Assema en Peter Runhaar (#HRTech Review)
- **Vormgeving en drukwerk:** Crowe
- **Copyright:** Het overnemen van informatie en statistieken uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

