

Bibliografische gegevens**Titel:** The new HR Analytics**Ondertitel:** Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments**Auteur:** Jac Fitz-Enz**Uitgever:** Amacom (American Management Association)**ISBN:** 978 0 8144 1643 3

Hoe de HR-functie aan waarde kan winnen

Willem de Lange

Sinds de jaren tachtig – ongeveer tegelijk met de introductie van het begrip *Human Resource Management* (en dat is geen toeval) – wordt het personeelsmanagement meer kwantitatief en economisch benaderd. Flamholtz (1985) komt met de term *Human Resource Accounting*. In deze stroming wordt gepoogd om de waarde van het personeel te kapitaliseren en op de balans te zetten.

Enigszins cynisch zou je dit kunnen beschouwen als een moderne vorm van slavernij. Alsof de medewerkers, net als de machines en de bedrijfsgebouwen, eigendom van het bedrijf kunnen zijn. Dat is wellicht een reden waarom deze benadering in de praktijk niet aanslaat, zeker zo belangrijk echter is de moeilijke kwantificeerbaarheid en een onvoldoende beschikbaarheid van data. Het kwantitatief benaderen van HRM in het algemeen wordt daarentegen wel toegejuicht. *Human Resource Accounting* krijgt namelijk vervolgens de betekenis van het verzamelen van relevante

(kwantitatieve) personele informatie. Steeds meer bedrijven en sectoren gaan de waarde inzien van het werken met ken- en stuurgetallen. Door kengetallen is het mogelijk om te benchmarken met andere organisaties, waardoor inefficiënties kunnen worden opgespoord. Met stuurgetallen worden streefcijfers weergegeven voor het management, eveneens om de efficiency te bevorderen. Hiermee wordt een basis gelegd voor beleidsontwikkeling. Kaplan en Norton (1992) introduceren vervolgens de *Business Balanced Scorecard* (BBS) en dat model vindt gretig aftrek. Becker, Huselid en Ulrich voegen daar in 2001 de *HR Scorecard* aan toe.

Daarna doet de term *HR Metrics* zijn intrede. De druk op de HR-functie om haar toegevoegde waarde te bewijzen wordt steeds groter. En omdat general managers zich daarbij vooral laten leiden door financieel economische, 'harde' gegevens, ontkomt HR er niet aan om ook steeds meer in deze termen te denken en de discussie aan te gaan. Bij *HR Metrics*

ligt de nadruk op analyse en beoordelen; niet zozeer van de HR-functie als zodanig, maar van de HR-activiteiten enerzijds en van de productiviteit (*performance*) van de medewerkers anderzijds. Dure opleidingsprogramma's introduceren? Nieuwe selectiemethodes? Loopbaanprogramma's? Laat maar zien wat het kost en vooral ook: wat het oplevert. Het eerste gaat vaak nog wel, het tweede is heel wat lastiger. Dat de HR-functie in veel bedrijven nog altijd geen sterke positie heeft kan voor een belangrijk deel hieraan worden toegeschreven: dat het personeelsmanagement niet of onvoldoende in staat is om investeringsbeslissingen op een economisch verantwoorde wijze te verantwoorden. Return on Investment? Nooit van gehoord. Nog altijd krijgt menig P&O'er uitslag van business cases, kostencalculaties en jaarrekeningen. Maar we ontkomen er niet aan.

Brood op de plank

HR Analytics is te zien als een volgende fase na *HR Metrics*. Hierbij wordt de stap gezet van inventariseren, meten, analyseren en beoordelen, naar voorspellen. De auteur van het boek, met de exotische naam Jac Fitz-Enz, heeft een model ontwikkeld voor *predictive management* onder de noemer HCM:21 – met het kennelijk onvermijdelijke[®] (want er moet wel brood op de plank; over economisch benaderen gesproken...). Onder HCM (wat staat voor *Human Capital Management*) verstaat hij een *framework of logic* dat wordt gebruikt om data te verzamelen, te organiseren en interpreteren, en vervolgens ook kennis, met als doel om toekomstige gebeurtenissen (en de waarschijnlijkheid daarvan) te kunnen beoordelen. Met dat logisch kader wil Fitz-Enz benadrukken, dat het niet allemaal om moeilijke statistiek gaat, maar voor een belangrijk deel mede is gebaseerd op logisch redeneren. Het model bestaat uit vier fasen: scanning, planning, producing en predicting. Deze vier fasen vormen met elkaar de structuur van het boek.

In de scanningfase worden alle relevante externe (markt) en interne (organisatie) factoren en hun (mogelijke) invloed op het human capital in beeld gebracht. Daarbij wordt ook gekeken naar de onderlinge afhankelijkheid en interacties tussen deze factoren. Vervolgens wordt hier een risico-analyse op losgelaten, waarmee de waarschijnlijkheid wordt bepaald dat zich bepaalde ontwikkelingen zullen voordoen. Van daaruit kan worden bekeken op welke gebieden actie moet worden ondernomen. Er wordt niet alleen geïnventariseerd, maar ook vergeleken en geanalyseerd. Welk beloningssysteem is het meest effectief? Wat maakt bepaalde bedrijven succesvol? Dit zijn vragen die in deze fase aan de orde kunnen komen.

De tweede fase heeft betrekking op personeelsplanning. Hierbij wordt onder meer een marktanalyse gemaakt, waarbij gebruik wordt gemaakt van scenariostudies. Vervolgens wordt gekeken welke competenties noodzakelijk zullen zijn in verschillende scenario's.

In de *producing fase* worden (alle) processen geanalyseerd in termen van instroom, doorstroom en uitstroom. Het accent ligt op kosten en opbrengsten. Het berekenen van de return on investment (ROI) van bepaalde maatregelen, zoals trainingen, is hier een belangrijk onderdeel.

In de vierde fase komt de auteur uit op zijn model, een geïntegreerd meetsysteem dat bestaat uit drie dimensies: een strategische, een operationele en een leidinggevende dimensie. Elke dimensie wordt gevuld met data, die in de voorgaande fasen zijn verzameld en geanalyseerd. Door de onderlinge samenhangen te expliciteren, ontstaat een model, waarbij volgens de auteur sprake is van *Business Intelligence*, omdat het de analist in staat stelt om – met een bepaalde mate van waarschijnlijkheid – maatregelen te nemen waarmee adequaat kan worden ingespeeld op

marktontwikkelingen. Risico-analyse speelt hierbij een belangrijke rol. Daarmee verbetert de besluitvorming en de allocatie van middelen op het terrein van HRM.

Niet complex

Voor de bovengenoemde P&O'ers met een allergie voor cijfers en financiële verantwoording zal de bovenstaande beschrijving geen stimulans zijn om naar de boekhandel te snellen (of in de webwinkel te gaan surfen) om onmiddellijk het boek te bestellen. Toch zouden ze dat eigenlijk wel moeten doen. Het ziet er in eerste instantie allemaal complex uit, maar dat is het uiteindelijk helemaal niet. *The New HR Analytics* bevat geen moeilijke wiskunde en statistiek. Het accent ligt op logisch redeneren, ordenen, doordenken over risico's en waarschijnlijkheid, analyseren en ja, dan pas, calculeren. Ik hoor menig P&O'er al verzuchten dat hij daarvoor geen HR-professional is geworden maar juist gekozen heeft voor het vak, omdat hij het zo fijn vindt om met mensen om te gaan; niet met getallen. Toch ontkomen we daar niet (meer) aan in ons vakgebied. Wellicht dat *The*

New HR Analytics uitkomst brengt. Het boek is niet – wat je misschien zou verwachten bij een dergelijk Amerikaans handboek – een kookboek met checklists en recepturen. Aan de hand van veel casuïstiek worden methoden en technieken toegelicht. Veel cases zijn geschreven door collega's van Fitz-Enz en staan midden in de hoofdstukken, wat soms wel een rommelige indruk maakt. Maar dat is overkomelijk.

Het sterke punt in het boek is de logische opbouw en de integrale benaderingswijze. In het model met de ® worden de samenhangen en interacties duidelijk gemaakt en het stelt de P&O'er in staat tot goed verantwoorde en onderbouwde acties en investeringsvoorstellen te komen. Dat zal de positie van de HR-professional in het bedrijf én het vakgebied geen kwaad doen.

Dr. W.A.M. de Lange is lector HRM Avans Hogeschool, zelfstandig adviseur/onderzoeker en hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM.