

INHOUD

Voorwoord door David Norton 7

Inleiding en dankbetuiging 9

- 1 Personeelszaken als strategische partner: het meetprobleem 13
 - 2 De strategische invloed van personeelsbeleid aantonen en meten:
kennismaking met een proces van zeven stappen 40
 - 3 De constructie van een HR-scorecard 66
 - 4 Kosten-batenanalyse voor HR-activiteiten 91
 - 5 De principes van goed meten 118
 - 6 De afstemming van het personeelsbeleid meten 141
 - 7 Competenties voor personeelsfunctionarissen 164
 - 8 Leidraad voor de implementatie van een HR-scorecard 190
- Appendix: onderzoek en resultaten 213

Noten 221

Register 229

Over de auteurs 235

VOORWOORD

Het idee van een balanced scorecard werd door Bob Kaplan en mij geïntroduceerd in 1992, in een artikel in de Harvard Business Review.¹ Sindsdien hebben wij en onze adviesorganisatie al meer dan tweehonderd bedrijven een balanced scorecard helpen ontwerpen. Daarbij begonnen we altijd met dezelfde simpele vraag: Wat is jullie strategie? Door deze ervaring hebben we een diepgaand inzicht gekregen in de manier waarop managementteams denken over strategie en over hun organisatie. Doorgaans zijn de leden van het team goed bekend met de financiële strategie en zijn ze het daarover onderling wel eens, evenals over de prioriteiten voor verbetering van de operationele processen. Over de klantenstrategieën (d.w.z. wie de doelgroepklanten zijn en met welke verkoopargumenten zij benaderd zullen worden) zijn ze het meestal minder eens, hoewel hierin de laatste jaren wel verbetering is gekomen. Het slechtst echter is het gesteld met hun idee van strategieën voor de ontwikkeling van menselijk kapitaal. Er is weinig consensus, weinig creativiteit en geen echt kader voor gedachtevorming over dit onderwerp. En het erge is dat deze situatie in de afgelopen acht jaar nauwelijks verbeterd is.

Dit is daarom zo zorgwekkend omdat in de nieuwe economie de waardeschepping in een bedrijf in hoge mate berust op zijn menselijk kapitaal. (Diverse onderzoeken tonen aan dat tot 85 procent van de waarde van een bedrijf gebaseerd is op immateriële activa.) Dit gegeven stelt ons voor een interessant probleem: het kapitaal dat het belangrijkste is, wordt het slechtst begrepen, het minst gemeten en daardoor het minst ‘gemanaged’. Het is duidelijk dat we voor een ingrijpende verandering staan. Nu de economie zich steeds meer volgens nieuwe wetten begint te gedragen, wordt de behoefte aan een nieuwe managementwetenschap steeds groter. In een economie waarin waardeschepping gedomineerd wordt door menselijk kapitaal en andere immateriële activa, is er geen beter vertrekpunt voor deze nieuwe wetenschap dan het meten van strategieën voor personeelsmanagement. Dat is precies wat *De HR-Scorecard* doet en daarmee brengt het boek ons vermogen om strategie te managen een belangrijke stap verder.

Op meerdere punten levert het boek aan dit vermogen een blijvende bijdrage. In de eerste plaats met de ontwikkeling van ‘causale modellen’, waarin het verband tussen waardevorming op HR-gebied en bedrijfsresultaten

zichtbaar gemaakt wordt; met deze modellen heeft de effectiviteit van de balanced scorecard een nieuwe hoogte bereikt. In de tweede plaats biedt het onderzoek naar de manieren waarop de best presterende HR-organisaties functioneren, managers een raamwerk voor de ontwikkeling van strategieën voor de groei van menselijk kapitaal. En als laatste kunnen managers met het inzicht dat ze verwerven in de competenties waarover personeelsfunctionarissen dienen te beschikken, het fundament leggen voor een organisatie die de belofte van haar meetsystemen inlost.

We kunnen niet iets managen wat we niet kunnen omschrijven. Metingen zijn de taal die we gebruiken om organisaties en strategie te omschrijven. Met de in dit boek beschreven kaders, onderzoeken en casestudy's reiken de auteurs ons een nieuwe generatie instrumenten aan voor het meten en managen van de vorming van menselijk kapitaal. *De HR-Scorecard* hoort verplichte literatuur te zijn voor managers in de nieuwe economie.

David Norton
Boston, Massachusetts

PERONEELSZAKEN ALS STRATEGISCHE PARTNER

HET MEETPROBLEEM

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat personeelszaken mee rond de tafel zit en niet slechts ter tafel komt?

Aan het begin van dit boek zouden wij u willen vragen een ogenblik stil te staan bij de plaats van *human resources* in uw bedrijf: hoe ziet de ‘HR-structuur’, dat wil zeggen het totaal van de HR-functie, het HR-systeem in bredere zin en het werknemersgedrag dat daar het resultaat van is, er bij u uit? Waarom zijn deze drie aspecten belangrijk? Hoe helpt de HR-structuur uw bedrijf een betere marktpositie te verwerven?

Als uw organisatie niet anders dan de meeste andere is, zult u deze vragen waarschijnlijk maar moeilijk kunnen beantwoorden. Het is onze ervaring dat de leiding van personeelszaken zelf meestal wel een goed ontwikkeld beeld van de strategische waarde van haar afdeling heeft (vanuit haar eigen oogpunt tenminste) maar dat de directie en de hogere lijnmanagers op zijn best sceptisch staan tegenover de rol van personeelszaken in het succes van het bedrijf. Bij veel bedrijven is het zelfs zo dat het management weliswaar graag wil geloven dat ‘mensen ons belangrijkste bezit’ zijn, maar dat ze zich nu eenmaal onmogelijk kunnen voorstellen hoe de HR-functie die visie tot werkelijkheid kan maken.

Hoe valt deze situatie te verklaren? Volgens ons hebben deze problemen eenzelfde diepere oorzaak: de invloed van personeelsbeleid op de bedrijfsresultaten is moeilijk te meten. Kijkt u maar eens naar de elementen en resultaten van uw HR-structuur die regelmatig gemeten worden: bijvoorbeeld de totale loonkosten, het personeelsverloop, het percentage werknemers dat het afgelopen jaar een prestatiebeoordeling heeft gekregen en werknemersgegevens zoals voldoening in het werk. Denkt u nu eens aan die elementen van het personeelsbeleid die volgens u essentieel zijn voor de implementatie van de concurrentiestrategie van uw bedrijf. Daartoe zult u waarschijnlijk willen rekenen: kundige en betrokken werknemers, de ontwikkeling van noodzakelijke werknemerscompetenties of een trainingssysteem dat uw werknemers helpt sneller te leren dan die van de concurrent.

In hoeverre worden met de bestaande metingen van uw eerste lijst de ‘strategische HR-elementen’ van uw tweede lijst gemeten? Voor de meeste bedrij-

ven zal dat niet of nauwelijks het geval zijn. Nog belangrijker is dat zelfs bij bedrijven waarvan de personeelsmanager denkt dat dit bij hen wel het geval is, de andere bestuurders vaak niet vinden dat de tweede lijst echt beschrijft hoe personeelsbeleid waarde schept. In beide gevallen ontbreekt het verband tussen wat gemeten wordt en wat belangrijk is.

Dit zijn fundamentele kwesties omdat nieuwe economische realiteiten de HR-afdeling onder druk zetten om haar aandachtsgebied te verbreden van de administratieve rol die ze in het verleden had, tot een meeromvattende, strategische rol. Nu de voornaamste productiefactor in onze economie niet langer fysiek kapitaal is maar intellectueel kapitaal, wordt van de directie van personeelszaken steeds nadrukkelijker geëist dat ze aantoont hoe ze waarde schept voor de organisatie. Bovendien wordt van hen steeds vaker gevraagd dat ze de rol van strategische partner vervullen in de leiding van het bedrijf.

Maar wat houdt dat eigenlijk in, een ‘strategisch vermogen’? In de literatuur vinden we de definitie ‘een verzameling moeilijk te verhandelen en na te bootsen, schaarse, inzetbare en gespecialiseerde middelen en capaciteiten waaraan een bedrijf concurrentievoordeel ontleent’.¹ U kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan het vermogen de inspanningen van elke werknemer af te stemmen op de overkoepelende visie van het bedrijf, en dat vermogen dan vergelijken met een innovatieve methode zoals een 360 graden-prestatiebeoordeling (door mensen boven, onder en naast de beoordeelde). Het eerste is een strategische capaciteit waarvan de concurrentie moeilijk kan zien waar ze op berust; het tweede is een methode die weliswaar oorspronkelijk innovatief was, maar die omdat ze goed zichtbaar was voor de concurrentie, snel gekopieerd kon worden. Eenvoudig gezegd, een strategisch vermogen helpt een bedrijf zijn voorsprong op de concurrentie voor langere tijd te bewaren, maar is per definitie moeilijk te kopiëren.

Zo komt het dat het probleem met personeelsbeleid – dat zijn impact op de bedrijfsstrategie moeilijk te zien is – tegelijkertijd ook precies het kenmerk is dat de functie tot een voorname bron van potentieel duurzaam concurrentievoordeel maakt. Maar om dat potentiële voordeel te kunnen realiseren, zullen personeelsmanagers een goed inzicht moeten hebben in de strategie van het bedrijf, dat wil zeggen in zijn plan voor de ontwikkeling en de handhaving van een voorsprong op de markt. Vervolgens zullen ze ook moeten kunnen inzien wat de implicaties van die strategie voor personeelszaken zijn. Ze zullen, kortom, in staat moeten zijn hun perspectief om te keren: van dat van een afdeling die doet wat haar van bovenaf opgedragen wordt tot dat van een afdeling die zich toelegt op strategie-implementatie. En ten slotte hebben ze innovatieve meetsystemen nodig die het hen mogelijk maken hun invloed aan te tonen op de maten die de directie belangrijk vindt, namelijk de winstgevendheid van het bedrijf en zijn aandeelhouderswaarde.

HET VERANDERENDE BEELD VAN DE PERSONEELSMANAGER: VAN DESKUNDIGE TOT STRATEGISCHE PARTNER

De afgelopen jaren hebben we ingrijpende veranderingen gezien in de rol van personeelszaken. Van oudsher was deze functie in de ogen van de andere managers vooral een administratieve en gespecialiseerde. De afdeling hield zich voornamelijk bezig met het uitbetalen van de lonen en salarissen en de uitvoering van de secundaire arbeidsvoorwaarden en kende zichzelf geen rol toe in de vorming van de bedrijfsstrategie.

Waar pogingen gedaan werden om de invloed van personeelszaken op de bedrijfsprestaties te meten, gebeurde dat vanuit deze taakopvatting. Dit hield in dat theoretici methodes en praktijken onderzochten gericht op het niveau van de individuele werknemer, de individuele taak en de individuele praktijk (zoals de selectie van werknemers, prestatieloon en dergelijke). De gedachte hierachter was dat verbeteringen in individuele prestaties automatisch leidden tot verbeteringen in de prestaties van de organisatie als geheel.

Hoewel dergelijk onderzoek bedoeld was om de invloed van personeelszaken te verbreden, droeg het weinig bij om de functie naar voren te schuiven als nieuwe bron van concurrentievoordeel. Het leverde nauwelijks enig inzicht op in de complexiteiten van een strategische HR-structuur. En het was eerlijk gezegd ook niet bevorderlijk voor een nieuwe taakopvatting onder personeelsmanagers.

In de jaren negentig kwam er een nieuwe nadruk op strategie en op het belang van personeelsmanagementsystemen. Zowel theoretici als praktijkbeoefenaars kregen in de gaten wat het effect was van een goede afstemming van die systemen op de rest van de pogingen van het bedrijf tot implementatie van zijn strategie, en ook hoe belangrijk het was dat vastgesteld kon worden in hoeverre die afstemming goed gebeurde. Op dit moment zijn er meerdere HR-modellen in gebruik, die we echter zodanig kunnen rangschikken dat ze een beeld geven van de evolutie tot 'strategisch vermogen' die personeelsbeleid op dit moment doormaakt:

Het administratiemodel Het bedrijf neemt mensen in dienst en betaalt ze, maar doet geen speciale pogingen om de allerbesten te vinden of zijn werknemers te vormen tot de allerbesten.

Het beloningsmodel Het bedrijf maakt gebruik van bonussen, prestatieloon en andere vormen van loondifferentiatie om betere prestaties beter te belonen. Dit is een eerste stap op weg naar erkenning van mensen als bron van concurrentievoordeel, maar het buit de voordelen van personeelsbeleid als strategisch vermogen nog niet volledig uit.

Het afstemmingsmodel Het topmanagement ziet de werknemers wel

als strategisch vermogen, maar het investeert niet in een grondige opwaardering van de capaciteiten van de HR-functie. Het HR-systeem kan daarom nog geen wezenlijke bijdrage leveren aan de strategie van het management.

Het topprestatiemodel Personeels- en andere managers zien personeelsbeleid als een systeem dat integraal deel uitmaakt van het grotere systeem dat het bedrijf gebruikt om zijn strategie te implementeren. Het bedrijf managet en meet het verband tussen beide systemen en de bedrijfsresultaten.

We leven in een tijd waarin een nieuw economisch model – gekenmerkt door snelheid, innovatie, korte doorlooptijden, kwaliteit en klanttevredenheid – een veel groter belang toekent aan immateriële activa zoals merkbekendheid, kennis, innovatie, en in het bijzonder menselijk kapitaal. Dit nieuwe model kan het begin betekenen van een gouden tijd voor personeelszaken. Maar ook wanneer personeels- en andere managers zich wel bewust zijn van deze potentiële bijdrage van personeelszaken, weten ze vaak niet hoe ze kunnen beginnen met de realisatie ervan.

Volgens ons is de doeltreffendste maatregel die personeelsmanagers kunnen nemen om ervoor te zorgen dat hun afdeling inderdaad haar strategische bijdrage levert, de ontwikkeling van een meetsysteem dat de impact van personeelsbeleid op de bedrijfsresultaten overtuigend aantoont. Om een dergelijk meetsysteem te kunnen ontwerpen, zullen de personeelsmanagers hun afdeling in een heel ander licht moeten zien, als een functie die een centrale rol kan spelen in de implementatie van de strategie van het bedrijf. Wanneer de strategische HR-structuur op de juiste manier ontworpen is, zullen managers in alle delen van het bedrijf precies kunnen zien hoe mensen waarde scheppen en hoe dit waardescheppende proces gemeten kan worden.

Leren functioneren als een strategische partner is voor personeelsmanagers niet slechts een manier om hun bestaan te rechtvaardigen of hun terrein te verdedigen. Hun voortbestaan en het voortbestaan van hun bedrijf zijn ermee gemoeid. Als de HR-functie niet kan aantonen dat ze waarde toevoegt, loopt ze gevaar uitbestede te worden. Op zichzelf hoeft dat niet per se slecht te zijn; uitbesteding van inefficiënte functies kan het eindresultaat van een bedrijf ten goede komen. Maar het kan ook betekenen dat er potentieel uiterst belangrijke capaciteiten verspeeld worden. Met de juiste taakopvatting en de juiste meetinstrumenten kan de HR-structuur het verschil uitmaken tussen een bedrijf dat net de concurrentie kan bijbenen en een bedrijf dat de concurrentie met grote sprongen voorbijstreeft.

Een recente ervaring van ons levert hiervan een treffend voorbeeld. We vroegen de president van een bedrijf waar we op bezoek waren, wat hem het meeste zorgen baarde. Hij antwoordde onmiddellijk dat de financiële markt

de winsten van zijn bedrijf half zo hoog waardeerde als die van zijn concurrenten. Om het eenvoudig te zeggen: iedere 100 dollar kasstroom van zijn bedrijf was op de beurs 2000 dollar waard, terwijl 100 dollar kasstroom van zijn grootste concurrent op de beurs 4000 dollar waard was. Waar hij zich zorgen over maakte, was dat als hij niet in staat zou zijn de langetermijnprijs die de winst van zijn organisatie in de ogen van de beleggers vertegenwoordigde, te veranderen, zijn bedrijf ondergewaardeerd bleef en het doelwit kon worden van overnamepogingen. Ook had hij een groot deel van zijn persoonlijk vermogen in het bedrijf zitten en hij maakte zich zorgen dat de waarde daarvan niet maximaal was.

Toen we hem vroegen op welke manier hij zijn personeelsmanager in deze problematiek betrok, deed hij onze vraag af met een handgebaar en zei: 'Het hoofd van onze personeelsafdeling is een zeer kundig iemand. Maar dit gaat over zaken, niet over personeelszaken.' Hij gaf toe dat zijn personeelsafdeling innovatieve wervingsmethoden, prestatieloonregelingen en uitgebreide communicatiesystemen voor de werknemers had gelanceerd. Hij zag echter niet in wat de relevantie daarvan was voor zijn probleem van de veranderde perceptie die beleggers hadden van de beurswaarde van zijn bedrijf.

Een half jaar na ons gesprek werd het bedrijf overgenomen door een concurrent.

Het droeve feit is dat de personeelsmanager uit dit verhaal een waardevolle kans gemist heeft. Als hij had ingezien wat het verband tussen zijn investeringen in personeelsbeleid en de aandeelhouderswaarde van het bedrijf was en als hij had geweten hoe hij dat verband had kunnen meten, waren de zaken misschien heel anders gelopen. Met de wetenschap hoe investeerders immateriële activa waarderen, had hij zijn president kunnen helpen de aandeelhouders ervan te overtuigen de waarde van het bedrijf hoger aan te slaan.

In sterk contrast met deze anekdote staat het verhaal van de recente transformatie van Sears, Roebuck and Co. Uit dit verhaal blijkt wat een bedrijf kan bereiken als zijn personeelsbeleid wel afgestemd wordt op zijn algehele strategie.² Nadat Sears begin jaren negentig geplaagd werd door een gebrek aan visie en door miljardenverliezen, voerde het een geheel nieuw proces voor de implementatie van zijn strategie in. Onder leiding van Arthur Martinez voerde een team van senior managers een proces in waarin alle factoren die de prestaties beïnvloedden, van werknemersgerelateerde tot financiële, opgenomen waren. Vervolgens formuleerden ze een nieuwe, inspirerende visie: wilde Sears een fascinerende plek om in te investeren worden, zeiden ze, dan zou het eerst een fascinerende plek om te winkelen moeten worden. En om een fascinerende plek om te winkelen te kunnen worden, moest het eerst een fascinerende plek om te werken worden.

Bij Sears bleef deze visie echter niet binnen de muren van de directiekamer of werd ze op kaartjes gedrukt die de werknemers bij zich konden dragen. Het team toonde de geldigheid van deze visie aan met harde cijfers. Vervol-

gens bedacht het een manier om deze strategie te managen met behulp van een meetsysteem waarin alle aspecten van de visie aan bod kwamen. Met name werden voor alle drie de ‘fascinerende’ thema’s van Sears objectieve metingen ontwikkeld. Zo droeg bijvoorbeeld ‘steun voor ideeën en innovatie’ bij tot Sears’ reputatie als een fascinerende plek om te werken. En door al zijn pogingen zich te concentreren op het ‘leuker’ maken van de winkelervaring van de klant, werd Sears een ‘fascinerende plek om te winkelen’.³ Het team voerde deze benadering nog verder door met de ontwikkeling van een bijbehorende reeks competenties die werknemers verplicht dienden te bezitten en met het vaststellen van eisen die aan het gedrag van de werknemers met betrekking tot de drie ‘fascinerende’ thema’s op diverse niveaus in de organisatie gesteld zouden worden. Deze competenties vormden vervolgens de basis voor de activiteiten van het bedrijf op het gebied van taakomschrijving, werving, selectie, prestatie management, beloning en bevordering. Sears richtte zelfs Sears University op om zijn werknemers te trainen in de nieuwe competenties die van hen gevraagd werden. Het resultaat was een opmerkelijke financiële ommekeer waarin de ‘strategische’ invloed van personeelsbeleid niet alleen weerspiegeld werd maar ook rechtstreeks gemeten kon worden.

Weinig bedrijven hebben het meten van hun strategie-implementatie zo grondig en veelomvattend aangepakt als Sears. In de detailhandel is de relatie tussen werknemer en klant natuurlijk wel veel zichtbaarder dan in andere bedrijfstakken. Daarom is het verloop van de waardeschepping door de werknemers gemakkelijker te volgen. Maar dat wil nog niet zeggen dat zoiets in andere bedrijfstakken niet mogelijk zou zijn. Het zal misschien meer moeite kosten, maar de beloning zal navenant zijn.

WAAROM PERSONEELSBELEID? WAAROM NU?

Wat denkt u van het volgende:

In de meeste bedrijfstakken is het nu mogelijk op de internationale markt machines en apparaten te kopen die vergelijkbaar zijn met wat de beste bedrijven ter wereld op dat gebied gebruiken. De beschikbaarheid van machines en apparaten is niet langer de factor waarmee een bedrijf zich van andere kan onderscheiden. Die factor is het vermogen om die machines en apparaten effectief te gebruiken. Een bedrijf dat zijn hele uitrusting verliest maar de kennis en kunde van zijn mensen behoudt, zal zijn zaken relatief snel weer kunnen voortzetten. Een bedrijf dat zijn uitrusting behoudt maar zijn personeel verliest, komt er nooit weer bovenop.⁴

In voorafgaand citaat wordt het verschil tussen fysiek en intellectueel kapitaal precies verrat, en het unieke voordeel van het laatste onthuld. De ervaring van Coca-Cola Company getuigt hier bijvoorbeeld van. Volgens James Chestnut, destijds Coca-Cola's financieel directeur, was Coca-Cola's beurswaarde van 150 miljard dollar na de overheveling van het grootste deel van zijn materiële activa naar zijn bottelaars, voornamelijk te danken aan zijn merk en zijn managementsystemen.⁵

Het bewijs is onmiskenbaar: het nieuwe strategische potentieel van personeelsbeleid berust op de steeds centralere rol van immateriële activa en intellectueel kapitaal in de huidige economie. Om doorlopend superieur te kunnen presteren moet een bedrijf continu werken aan de instandhouding van zijn concurrentievoorsprong. In het verleden werd vaak gepoogd die voorsprong te behouden door toetredingsbarrières op te werpen voor de hele bedrijfstak, door bescherming van octrooien en door overheidsregulering. Maar technologische veranderingen, snelle innovatie en deregulering hebben de doeltreffendheid van die beschermende maatregelen grotendeels tenietgedaan. Omdat blijvend superieure prestaties tegenwoordig flexibiliteit, innovatie en een korte ontwikkeltijd vergen, is concurrentievoordeel nu voornamelijk afhankelijk van de eigen capaciteiten van een organisatie, waaronder haar vermogen kundig en betrokken personeel te werven, te trainen en vast te houden. En aangezien personeelszaken de hoofdrol speelt bij de vorming en benutting van menselijk kapitaal, is de afdeling uitstekend geplaatst om ook van andere immateriële activa, zoals goodwill, onderzoek en ontwikkeling, en reclame het hoogste rendement te helpen halen.

In tabel 1-1 worden de belangrijkste verschillen tussen materiële en immateriële activa opgesomd. Uit de lijst blijkt wel dat personeelsmanagement

Tabel 1-1 Materiële versus immateriële activa

Materiële activa	Immateriële activa
Gemakkelijk zichtbaar	Onzichtbaar
Exact gekwantificeerd	Moeilijk kwantificeerbaar
Verschiijnt op de balans	Niet in de boekhouding terug te vinden
Investering levert bekende resultaten op	Beoordeling op basis van hypothesen
Kan gemakkelijk bijgemaakt worden	Kan niet gekocht of nagemaakt worden
Waarde neemt af door gebruik	Waarde neemt toe bij juist gebruik
Heeft beperkte toepassing	Heeft meerdere toepassingen zonder waardeverlies
Best beheerd als schaars goed	Best beheerd als 'hoe meer hoe beter'
Best benut door controle	Best benut door op de juiste plaats in te zetten
Kan verzameld en bewaard worden	Slecht bewaarbaar wanneer niet in gebruik

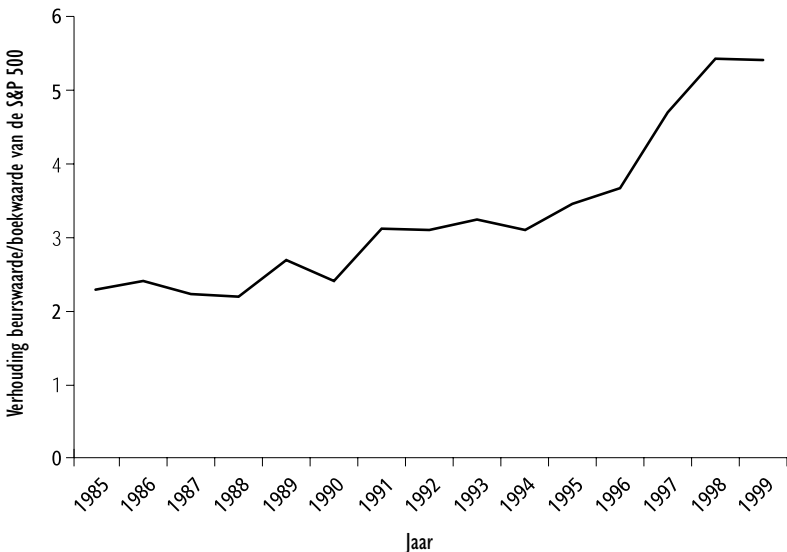
Bron: Hubert Saint-Onge, presentatie voor de Conference Board, Boston, MA, 17 oktober 1996. Overgenomen met toestemming

heel andere vaardigheden vereist dan het management van materiële activa. Een belangrijk verschil is dat het rendement van personeelsmanagement niet altijd zichtbaar is; dat wordt het pas wanneer dat management op de juiste wijze ingepast wordt in een andere immateriële zaak: het systeem van strategie-implementatie van de organisatie.

IMMATERIËLE ACTIVA LEVEREN MATERIËLE VOORDELEN OP

Het groeiend belang van organisatiecapaciteiten en immateriële activa is veel meer dan een puur academische theorie. Ook de trends op de Amerikaanse beurzen weerspiegelen dit belang. De beurswaarde van bedrijven (d.w.z. de waarde die aandeelhouders eraan toekennen) is in verhouding tot hun boekwaarde (de oorspronkelijke investering van de aandeelhouders) steeds groter geworden. In de afgelopen tien jaar alleen al is die verhouding meer dan verdubbeld (zie figuur 1-1). Dit verschijnsel is zeer algemeen, maar is bijzonder opvallend bij bedrijven die voor hun concurrentievermogen grotendeels zijn aangewezen op intellectueel kapitaal. Sommige van deze bedrijven hebben zelfs een volkomen nieuw bedrijfsmodel dat voornamelijk gebaseerd is op immateriële activa. Dell en Amazon.com bijvoorbeeld, wier goederen zich in wezen niet onderscheiden van die van andere leveranciers, hebben hun aandeelhouderswaarde enorm zien stijgen als gevolg van hun managementsystemen.

Figuur 1-1 Verhouding beurswaarde/boekwaarde van de S&P 500



Tabel 1-2 De top-tien niet-financiële variabelen die financiële analisten in beschouwing nemen

Variabele	Rang
Uitvoering van de ondernemingsstrategie	1
Geloofwaardigheid van het management	2
Kwaliteit van de ondernemingsstrategie	3
Innovatie	4
Vermogen om getalenteerde mensen aan te trekken en vast te houden	5
Marktaandeel	6
Managementexpertise	7
Beloning in overeenkomst met aandeelhoudersbelangen	8
Hoogwaardigheid van de research	9
Kwaliteit van de belangrijkste bedrijfsprocessen	10

Bron: J. Low en T. Siesfield, *Measures That Matter*, Ernst & Young, Boston, 1998

Daarnaast nemen veel financiële analisten nu ook immateriële activa op in hun waardingsmodel. Een recent onderzoek onder financiële analisten en portefeuillebeheerders bracht aan het licht dat deze zich bij hun investeringsbeslissingen gemiddeld voor 35 procent laten leiden door niet-financiële informatie (zie tabel 1-2).

Deze resultaten zijn om een aantal redenen opvallend. Ten eerste blijkt dat ten minste zeven van deze immateriële zaken direct of indirect beïnvloed worden door een strategisch gericht HR-systeem. Ten tweede is het opmerkelijk dat die immateriële zaak die de financiële analisten als belangrijkste noemen, het vermogen is om strategie te implementeren. Deze bevinding is geheel in overeenstemming met een van de gedachten die ten grondslag liggen aan dit boek, namelijk dat het vermogen om strategie uit te voeren wel eens belangrijker zou kunnen zijn dan de strategie zelf. Een populaire vergelijking stelt zelfs dat het verschil tussen inhoud en implementatie van strategie hetzelfde is als het verschil tussen speelstijlen in een pokerspel. In het eerste geval legt de speler de nadruk op welk spel hij speelt; in het tweede geval op de manier waarop hij zijn hand uitspeelt.

Ondanks de bovenste plaats die strategie-implementatie op hun lijst inneemt, worden financiële analisten dikwijls gefrustreerd in hun pogingen informatie te vergaren over deze competentie van een organisatie. Ze voelen zich maar al te vaak genoodzaakt een beroep te doen op zulke onconventionele bronnen als persoonlijke contacten bij de bedrijven, contacten met klanten, en geruchten. Organisaties die wel een verband leggen tussen hun prestatie metingen en strategie-implementatie zijn dus in een betere positie om met analisten te communiceren en kunnen zo de perceptie die analisten van

hun beurswaarde hebben, beïnvloeden. Door bij het ontwerpen van de HR-structuur rekening te houden met de algehele strategie van hun bedrijf, kunnen personeelsfunctionarissen een sleutelrol spelen in de vorming van die perceptie.

Ook binnen de bedrijven zelf worden managers gefrustreerd door de kwaliteit van de niet-financiële informatie die zij ontvangen. Low en Siesfield, die het onderzoek naar de niet-financiële variabelen bij analisten deden, ondervroegen ook senior managers over de waarde die ze hechtten aan de informatie die ze kregen over de categorieën financieel, bedrijfsvoering, klanten en werknemers; en ze vroegen hun of ze de zekerheid van hun baan zouden durven baseren op de kwaliteit van deze informatie binnen hun eigen bedrijf. Zoals te verwachten hechtten managers veel waarde aan financiële gegevens en zeiden ze ook veel vertrouwen te hebben in de financiële informatie van hun bedrijf. Managers hechtten eveneens veel waarde aan informatie met betrekking tot het menselijk kapitaal van hun bedrijf. Toch gaven ze hun eigen bedrijf hele lage cijfers voor de kwaliteit van werknemers-gerelateerde gegevens. Het verschil tussen de gewenste en de werkelijke kwaliteit van gegevens over mensen was meer dan vijftig procent – aanzienlijk meer dan in enige andere categorie in het onderzoek.

IMMATERIËLE ACTIVA NADER BEKEKEN: HET MEETPROBLEEM

Een bedrijf dat vooroploopt in pogingen immateriële activa zoals menselijk kapitaal te meten, is GTE (nu onderdeel van Verizon). Vanuit het besef dat traditionele boekhoudkundige praktijken te beperkt waren voor het meten van immateriële activa, onderzocht het bedrijf de mogelijkheden van meer ‘gebalanceerde’ prestatie-meetsystemen. In de woorden van Lawrence R. Whitman, adjunct-directeur financiën bij GTE:

Een rechtstreeks verband tussen het menselijk kapitaal en de financiële resultaten van een bedrijf wordt in traditionele boekhoudkundige methoden niet gelegd. Op dit moment kunnen we de mogelijkheden van deze nieuwe methoden nog nauwelijks overzien, maar het meetproces is het belangrijkste... Als we eenmaal in staat zijn immateriële activa nauwkeuriger te meten, zullen beleggers en financiële deskundigen de gegevens over menselijk kapitaal ook beginnen te zien als indicatoren van de waarde van een bedrijf.⁶

Het is duidelijk dat de hele zakenwereld doordrongen raakt van het belang van immateriële zaken op de hedendaagse markt. Maar er is een aantal redenen waarom het beheer van deze immateriële zaken problematisch is. Een

daarvan is dat de boekhoudsystemen die nu in gebruik zijn, ontwikkeld werden in een tijd dat materieel kapitaal, zowel financieel als fysiek, de belangrijkste bron van winst was. In die tijd waren organisaties die over het meeste geld en machines konden beschikken, veruit in het voordeel. Maar met de nadruk die de huidige economie op kennis en immateriële activa legt, kan de informatie die conventionele boekhoudsystemen opleveren een gevaarlijke verdraaiing van de werkelijkheid betekenen. Als voorbeeld hoeven we alleen maar de manier te noemen waarop deze systemen kortetermijndenken bevorderen met betrekking tot het beheer van immateriële activa. Dat komt omdat uitgaven op deze gebieden behandeld worden als kosten in plaats van als investeringen. Investeringen in gebouwen en machines worden gekapitaliseerd en afgeschreven in de loop van hun bruikbare leven. Stel, een manager moet beslissen over een investering van 10 miljoen dollar in 'harde' activa zoals gebouwen en machines, of in 'zachte' activa zoals mensen. Wanneer een bedrijf 10 miljoen dollar investeert in een gebouw of ander fysiek activum, wordt die investering over een bepaalde periode afgeschreven, wat betekent dat gedurende twintig of dertig jaar steeds een klein bedrag in mindering van de winst van het bedrijf wordt gebracht. Een investering van 10 miljoen dollar in mensen daarentegen, wordt in haar geheel als last geboekt voor dat jaar en de winst voor dat jaar wordt dus 10 miljoen dollar lager. Voor managers wier jaarlijkse beloning gekoppeld is aan de winst van dat jaar (wat in veel gevallen zo is) is de keuze van investering dus niet zo moeilijk.

Het gevolg is dat bedrijven die onder financiële druk staan, geneigd zijn te investeren in fysiek kapitaal ten koste van menselijk kapitaal, ook al zou het laatste wel eens veel meer waarde kunnen genereren. Dit soort druk kan tot slechte beslissingen leiden: bijvoorbeeld een ronde ontslagen uitsluitend om op korte termijn 'kosten te besparen'. Steeds weer blijkt uit onderzoek dat de aandelenkoers in eerste instantie op ontslagen reageert met een sprong omhoog. Na verloop van tijd echter verliezen de beleggers al deze winst, en soms nog meer, weer even hard.⁷ Dit patroon hoeft ons niet te verbazen als we beseffen dat mensen een essentiële bron van concurrentievoordeel zijn in plaats van een dure luxe die zoveel mogelijk beperkt moet blijven.

In het kort komt het hierop neer: als personeelsmanagers niet over de boekhoudmethoden beschikken die ze nodig hebben, dan zullen ze hun eigen manieren moeten bedenken om aan te tonen welke bijdrage ze leveren aan de prestaties van hun bedrijf. De eerste stap is het overboord zetten van de boekhoudmentaliteit die zegt dat personeelszaken in de eerste plaats een kostenpost is en dat het voornaamste doel van de afdeling – waaraan haar succes afgemeten wordt – dus kostenminimalisatie is. Tegelijkertijd moeten personeelsmanagers de zeldzame kans die deze overgangperiode hun biedt met beide handen aangrijpen. Investeerders hebben duidelijk gemaakt dat ze immateriële activa weten te waarderen. Personeelszaken heeft nu tot taak

een nieuw meetsysteem te ontwikkelen dat reële waarde schept voor het bedrijf en dat de afdeling de plaats ‘rond de tafel’, als strategische partner, geeft die haar toekomt.

DE HR-STRUCTUUR ALS STRATEGISCH VERMOGEN

Als de ondernemingsstrategie gericht is op het scheppen van duurzaam concurrentievoordeel, dan is het even duidelijk waarop de HR-strategie gericht is: op maximalisatie van de bijdrage van personeelszaken aan datzelfde doel en zo waarde te scheppen voor de aandeelhouders. Een strategische rol voor personeelszaken berust op de drie elementen van de ‘waardeketen’ waaruit de HR-structuur bestaat: de functie, het systeem, en het werknemersgedrag. Om de invloed van personeelsbeleid op de bedrijfsprestaties te kunnen onderzoeken, moeten we de HR-structuur op verschillende niveaus kunnen analyseren. We gebruiken de term ‘HR-structuur’ om daarmee het aaneensluitend geheel aan te duiden van de personeelsfunctionarissen binnen de personele functie, het systeem van HR-beleid en -praktijken, en de competenties, motivatie en het gedrag van de werknemers.⁸ (Zie figuur 1-2.)

DE HR-FUNCTIE

Wil de HR-strategie waarde kunnen scheppen, dan moet ze een beroep kunnen doen op een managementinfrastructuur die inzicht kan bieden in de ondernemingsstrategie en deze kan implementeren. Van de medewerkers van personeelszaken mag typisch verwacht worden dat ze zorg dragen voor de aanleg en instandhouding van zo’n infrastructuur. Dit betekent voor veel personeelsmanagers een wijziging van hun traditionele taakopvatting en een nieuw inzicht in de strategische rol die hun afdeling in het bedrijf kan spelen. Mark Huselid, Susan Jackson en Randall Schuler wijzen er bijvoorbeeld op dat de effectiviteit van personeelsmanagement twee dimensies heeft. De eerste, ‘technisch personeelsmanagement’, is de doeltreffende uitvoering van basisactiviteiten als werving, beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden. De tweede, ‘strategisch personeelsmanagement’, is de doeltreffende manier waarop de door personeelszaken geleverde diensten bijdragen aan de implementatie van de ondernemingsstrategie.

Huselid en zijn collega’s vonden dat de meeste personeelsmanagers zeer bedreven waren in de uitvoering van traditionele of technische HR-activiteiten, maar veel minder in het gebruik van strategische HR-capaciteiten. In een testgroep van driehonderd grote bedrijven was het gemiddelde peil van technische bekwaamheid 35 procent hoger dan het gemiddelde peil van strategische bekwaamheid. Vooral het vermogen van personeelsmanagers om de strategie en de doelstellingen van het bedrijf te vertalen in concrete doelen

Figuur 1-2 De strategische HR-structuur



voor hun afdeling en die doelen vervolgens te realiseren, bleek beperkt. Maar het was nu juist dit vermogen, om personeelsbeleid in te passen in het grotere systeem van strategie-implementatie, dat de belangrijkste invloed bleek te hebben op de financiële prestaties van het bedrijf. En dat gold voor alle gevallen: of die prestaties nu gemeten werden als omzet per werknemer, kasstroom per werknemer of beurswaarde per werknemer. De auteurs concluderen dat de meeste bedrijven wel een aanvaardbaar peil van technische HR-competenties en -effectiviteit vertonen en ze merken op dat deze traditionele HR-bekwaamheden ook niet minder waard zijn geworden, maar dat ze nu eenmaal niet langer voldoende zijn voor de bredere strategische eisen die aan de HR-functie gesteld worden.⁹ De competenties die personeelsmanagers dienen te ontwikkelen – en die de grootste impact op de bedrijfsprestaties hebben – zijn zakelijke en strategische HR-competenties.

HET HR-SYSTEEM

Het HR-systeem is de spil van de strategische invloed die personeelszaken kan hebben. Het model hiervoor dat wij in dit boek aanbevelen, is wat wij het ‘*high-performance work system*’ (HPWS) noemen, oftewel een ‘werksysteem voor topprestaties’. In een HPWS is elk element van het HR-systeem ontworpen met het oog op de grootst mogelijke kwaliteit van het menselijk kapitaal in alle delen van de organisatie. Om menselijk kapitaal van het gewenste niveau op te kunnen bouwen en in stand te houden, doet een HPWS het volgende:

- het toetst beslissingen met betrekking tot werving en bevordering aan geldige competentie modellen;
- het ontwikkelt strategieën voor een tijdig en doeltreffend antwoord op de vraag naar de noodzakelijke vaardigheden voor implementatie van de ondernemingsstrategie; en
- het voert een beleid van belonings- en prestatie management waarmee de beste mensen aangetrokken, vastgehouden en gemotiveerd worden.

De punten op dit lijstje lijken misschien vanzelfsprekend. Toch zijn het essentiële stappen in de verbetering van de kwaliteit van door werknemers in