



## Hein Knaapen, voormalig HR-directeur KPN

# 'HR-analytics horen op HR-agenda'



Luk Smeyers,  
HR-research & analytics expert  
www.inostix.com

'HR-analytics zijn een evidence based-aanpak voor het verbeteren van de organisatorische prestaties door het maken van betere people management-beslissingen.' Hein Knaapen, voormalig HR-directeur KPN, houdt een pleidooi voor het gebruik van HR-analytics.

**H**et vertrek van **Hein Knaapen** als HR-directeur bij KPN is niet onopgemerkt voorbijgegaan. In zijn zes jaar bij KPN "ontdekte" Knaapen, die toch al wat jaren ervaring had in HR, de echte kracht van HR-analytics (HRA). Sindsdien is hij een groot voorstander van het uitbouwen van een sterk HRA-team en -competenties. HRA-experts **Luk Smeyers**, mede-eigenaar van iNostix en **Marcel Knotter** partner van Bright & Company | HR Strategy spreken met Hein Knaapen tijdens zijn sabbatical dat hij na zes turbulente jaren bij KPN inlaste.

### Hoe is het allemaal begonnen, uw passie voor HR-analytics?

'Zoals zo vaak, ga je pas echt creatief en vernieuwend nadenken vanuit complexe, haast onredelijke vragen aan HR. In mijn geval had het te maken met de beheersing van de loonkosten bij KPN, nu enkele jaren geleden. Het uitbouwen van stevige

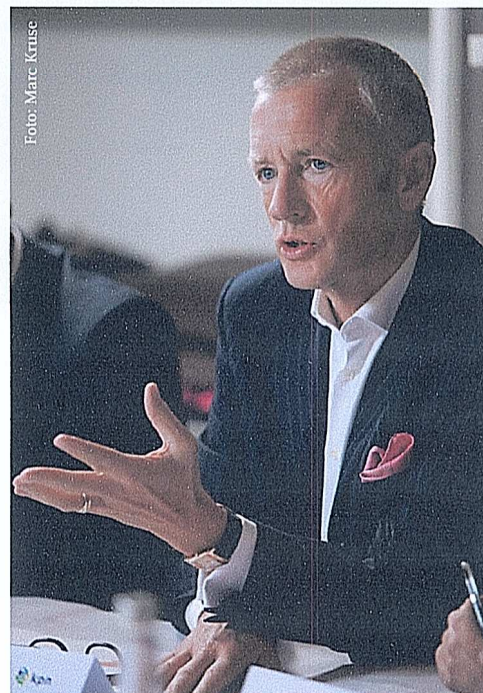
analytische competenties ontstond vanuit de noodzaak om diepere inzichten te ontwikkelen in alle componenten van de loonkosten. In het begin was het dus sterk financieel georiënteerd, maar geleidelijk aan heeft het zich meer ontwikkeld naar typische analytics, zoals het bestuderen van de businessimpact van het people management.'

### Was dit uw eerste ervaring met een gestructureerde aanpak van HR-analytics?

'Ja, en mijn ervaring met HR-analytics is zo positief dat ik ze vandaag de dag beschouw als een kritische component van strategisch HR. Als ik had geweten wat de kracht van HR-analytics kan zijn, was ik er veel vroeger in mijn loopbaan mee gestart.'

### Hoe kijkt u terug op uw ervaring met HR-analytics?

'Zoals ik net al zei, zie ik het uitbouwen van sterke competenties voor HR-analytics als een cruciale opdracht van HR. Het is een essentiële verant-



Hein Knaapen: 'Ik zie het people management als een collectieve verantwoordelijkheid van de volledige organisatie. HR-analytics zijn derhalve geen HR-tool maar een businesstool.'

## Casus HR-analytics

### Probleemstelling

In een groot filiaalbedrijf deden zich over een langere periode problemen voor met de klanttevredenheid. De grote verschillen in de klanttevredenheid tussen de diverse filialen baarde zorgen. Behalve enkele aannames (hoog verloop, hoog verzuim, onnauwkeurige werving, onvoldoende training) bestond er weinig inzicht in de problematiek en was het onmogelijk een goed actieplan te ontwikkelen.

Het los van elkaar in kaart brengen van bestaande HR-metrics (zoals verloop, uren, training, verzuim) en surveydata (zoals engagementscores, leiderschapsscores) gaven geen eenduidig beeld en onvoldoende inzicht. Er werd besloten met behulp van HR-analytics tot diepere analyses over te gaan.

### Aanpak

**Stap 1:** op de eerste plaats werden drie bestanden (met zeer verschillende formats) aan elkaar gekoppeld:

- de HR-metrics uit het bestaande HRIS-bestand
  - de surveydata (engagementsurvey en leiderschapssurvey)
  - de bedrijfsdata (klanttevredenheid).
- Op basis van een eerste analyse bleek al snel dat er een sterk verband (correlatie) bestond tussen de leiderschapsscores (surveydata per filiaal) en de klanttevredenheid van deze filialen (HR had deze koppeling voorheen nooit overwogen en er ook niet de technische vaardigheden voor gehad).

Het zoeken naar verbanden/correlatie tussen HR-data en organisatie- of bedrijfsdata is bij HR-analytics een eerste belangrijke

stap en kan vaak interessante informatie opleveren. Het nadeel is echter dat zulke verbanden niet altijd voldoende zuiver zijn als basis voor een goede besluitvorming. Dit komt voornamelijk door het feit dat bepaalde verbanden eerder van toevallige aard kunnen zijn of omdat ook andere aspecten (variabelen) een impact kunnen hebben op de relatie. Er werd daarom nog een analytisch tandje bijgezet.

**Stap 2:** om die reden werden twee bijkomende vragen gesteld, omdat hierop via de correlatieanalyse geen antwoord verkregen kon worden:

**Vraag 1:** is de positieve samenhang tussen leiderschap en klanttevredenheid zuiver? Met andere woorden: houdt de correlatie stand wanneer gecontroleerd wordt op bijvoorbeeld een aantal relevante achtergrondvragen, zoals leeftijd van de werknemer, opleidingsniveau, functienciënniteit en afdeling. Zo werd nu nagegaan of de relatie tussen leiderschap en klanttevredenheid niet te wijten was aan bijvoorbeeld het opleidingsniveau van de leidinggevenden. Om het juiste (en dus gecontroleerde) effect te achterhalen, werden regressieanalyses uitgevoerd. Hieruit bleek dat na controle de positieve samenhang tussen leiderschap en klanttevredenheid stand hield.

**Vraag 2:** beïnvloeden andere variabelen (zoals training en betrokkenheid) de relatie tussen leiderschap en klanttevredenheid? Uit een bijkomende analyse bleek dat de relatie tussen leiderschap en klanttevredenheid in zeer hoge mate beïnvloed werd door de betrokkenheid (het engagement) van

de werknemers in de filialen. Met andere woorden: de positieve samenhang tussen leiderschap en klanttevredenheid was sterker voor die filialen waar de betrokkenheid van de werknemers hoog was dan bij die filialen waar dat laag was. Betrokkenheid van werknemers kan dus beschouwd worden als een belangrijke moderator in de relatie tussen leiderschap en klanttevredenheid.

### Methodiek HR-analytics

- Maak een analyse van bestaande engagementsurveydata, HR-data (demografische data) en klantendata.
- Toets de hypothesen: neem bijvoorbeeld het leiderschap als hefboom voor de klanttevredenheid door de klantendata (van de marketingafdeling) te koppelen aan de surveydata (van externe provider).
- Onderzoek de hefbomen en koppel deze (opnieuw) met de probleemstelling.
- Trek conclusies voor verdere stappen.

### Volgende stappen

De conclusies uit HR-analyticsprojecten zijn altijd nieuwe input voor verdere analyses, crossfunctionele besprekingen in projectgroepen of voor een gedetailleerde actieplanning. Ze zijn nooit het eindpunt, maar eerder een (nieuw) startpunt. In deze casus besloot HR gezamenlijk met de regiodirecteuren middels focusgroepen een beter zicht te krijgen op de problematiek van de (erg in het oog springende) grote verschillen in de kwaliteit van het leidinggeven in de filialen en op de belangrijke effecten daarvan op de betrokkenheid (engagement) van werknemers en de tevredenheid van de klanten.

woordelijkheid van HR om het people management in de breedst mogelijke zin, inzichtelijk te onderbouwen. Er wordt naar mijn mening te veel getekst binnen HR: er zijn te veel aannames en meningen die niet worden onderbouwd met data en/of analyses. Zo worden er vaak strategische people management-beslissingen genomen, terwijl de zakelijke impact ervan niet in kaart is gebracht. Het kunnen monitoren van de businessimpact van kritieke personeelsprocessen, dat is een competentie die HR dringend moet versterken. HR is over het algemeen, wat mij betreft, de discipline die het minst is geëvolueerd op dit

vlak. Dat heb ik wel geleerd de afgelopen jaren.'

### U spreekt vaak over 'people management' en niet over HR 'an sich'; is dat een bewust gekozen invalshoek?

'Jazeker. In veel organisaties is 'people management' synoniem geworden voor 'HR' en dat is geen goede ontwikkeling. Ik zie het people management als een collectieve verantwoordelijkheid van de volledige organisatie. HR-analytics zijn derhalve geen HR-tool maar een busnestool. Een betere benaming voor HR-analytics zou eigenlijk 'people-analytics' zijn, naar

analogie van het 'people-analytics-team' bij Google. Als HR-analytics gepositioneerd worden als een HR-tool of project, dan is de toegevoegde waarde zo goed als niets. HR kan of moet wel de trekker en de architect zijn, maar moet ook voor een breed draagvlak en een sterke verankering in de hele organisatie zorgen.'

### U heeft wellicht veel contacten in de HR-community in Nederland. Staat het thema van HR-analytics daar op de agenda?

'Erg weinig, moet ik toegeven. En dat verwondert me sterk. Onlangs ver-

## Verschillen tussen data, rapporten en analyses

Tijdens The *HR-analytics Summit 2010* van Reed Business verklaarde Claartje Mangert, directeur HR Operations van KPN, erg helder de verschillen tussen HR-data (ruwe basisdata), HR-rapportering (juiste info aan de juiste medewerker) en HR-analytics (actiegerichte analyses over de zakelijke impact van people processen).

Diversiteit was toen een van KPN's strategische HR-prioriteiten (HR-analytics zijn per definitie selectief strategisch). Met betrekking tot "diversiteit" legde Mangert de verschillen heel goed uit. Om het geheugen op te frissen, deze verschillen (met betrekking tot diversiteit) nog eens kort op een rijtje:

- **HR-data**  
Aantal mannen/vrouwen op diverse afdelingen, aantal mannen/vrouwen in bepaalde salarisschalen, enzovoorts.
- **HR-rapporten**  
Aantal vrouwen in kritische managementposities, gendersamenstelling van bepaalde managementteams,

aantal vrouwen die ongewild vertrokken, enzovoorts.

- **HR-analyses**

Vrouwelijk leiderschap in relatie tot engagement van hun medewerkers, vrouwelijk leiderschap in relatie tot verloop & verzuim, exitredenen in relatie tot gender, enzovoorts.

### Actiegericht

Belangrijk bij HR-analytics is het actiegerichte karakter, liet Mangert weten. De bedoeling van dergelijke analyses is om processen bij te sturen, te corrigeren of zelfs volledig te vernieuwen of stop te zetten. Zo kan de informatie die bijvoorbeeld uit de analyse "exitredenen in relatie tot gender" wordt gehaald, belangrijke bijsturingen tot gevolg hebben voor de rekruteringsstrategie. Die informatie moet dan ook direct worden teruggekoppeld om actie te kunnen ondernemen. Dit soort analyses (anders dan bij klassieke HR-rapportering) zijn dus van strategisch belang: ze zijn divers, selectief en zeer specifiek.

scheen een studie van de Corporate Leadership Council (HR-Line Support Effectiveness Survey, 2011) waarin staat dat de grootste *impact on strategic role effectiveness* het sterkst gerealiseerd kan worden door *the use of data-driven business information*. Een opmerkelijk resultaat. Misschien overbodig te vermelden, maar de studies van het CLC zijn steeds zeer betrouwbaar en richtinggevend gebleken voor het HR-beroep. Dat HRA nog steeds zo laag

op de prioriteitenlijst staan van HR, is me dan ook een raadsel. Hoewel HR-analytics zeker niet als doel hebben om de waarde van HR te bewijzen, kunnen analytics toch de geloofwaardigheid van de HR-functie en het beroep aanzienlijk versterken. Een bijkomend voordeel is dat goede HRA kunnen helpen blootleggen waar inzet, middelen en budgetten niet de beoogde effecten bereiken. Daardoor kan het zelfs een tijdsbesparend effect hebben voor HR.'

## KPN op HR-analytics Summit 2011

KPN is nog steeds een van de weinige organisaties in de Benelux die met HR-analytics aan de slag zijn gegaan. Een speciaal team van inmiddels drie mensen versterkt de analytische kant van HR. KPN presenteert de competenties en resultaten van dit team op het *HR-analytics Summit*, dat op 31 oktober en 1 november in de Beurs van Berlage in Amsterdam wordt gehouden.

Meer informatie en inschrijven:  
[www.hranalyticssummit.nl](http://www.hranalyticssummit.nl)

### Als ik het goed begrijp, gaat u zich bij een eventuele nieuwe HR-functie, direct focussen op de uitbouw van een HRA-team of -competentie?

'Zonder twijfel. HR-analytics zijn een evidence based-aanpak voor het verbeteren van de organisatorische prestaties door het maken van betere people management-beslissingen. Een hele mond vol, maar het is een cruciale competentie voor HR en een onmiskenbaar competitief voordeel voor de betrokken organisatie. Ik zou er direct mee aan de slag gaan!' ●