

INTERVIEWS | 28 AUGUSTUS 2023

DE MENSAGENDA!

Auteur: Sierd Stapersma RO EMITA

Leestijd: 5 min



De arbeidsmarkt kraakt. Toch zijn bepaalde organisaties nog steeds succesvol in het aantrekken van nieuwe medewerkers en het blijven binden van personeel. Wat doen deze organisaties dan anders? Egon Hoppe en Marjolein Wevers over het [jaarlijkse wereldwijde human capital trendrapport van Deloitte](#).

Wat verstaan jullie onder human capital?

“In veel organisaties wordt human resources nog gebruikt om het medewerkersbestand aan te geven. Wij vinden deze term niet juist, medewerkers zien wij niet als productiemiddelen. Het zijn allemaal individuen met een eigen unieke identiteit. Onder human capital verstaan we overigens ook de individuele zelfontwikkeling – door middel van het ontwikkelen van vaardigheden – en zelfontplooiing – door middel van duurzame inzetbaarheid.”

Is het vooral iets van ‘hippe’ organisaties?

“Nee, de zorg voor human capital is in het belang van zowel organisaties als individuele medewerkers, en niet alleen van hippe organisaties. Organisaties worden steeds vaker beoordeeld of zij maatschappelijk de goede dingen doen en de dingen goed doen, op basis van publieke verantwoording. Voor een medewerker is het van belang dat zijn stem voldoende gehoord en meegenomen wordt in alle belangen bij het nemen van besluiten. Als gevolg van de krappe arbeidsmarkt krijgt de medewerker meer invloed en tegelijkertijd beseffen organisaties dat ze hun medewerkers moeten waarderen en tevreden houden om het verloop van medewerkers te beperken. De trend van het zwaarder laten wegen

van het belang van medewerkers is een globale trend.”

Waarom eigenlijk een jaarlijks trendrapport?

“Zo'n twaalf jaar geleden begon Deloitte met het human capital trendrapport. De input voor dit rapport is een survey, waarbij niet alleen Deloitteklanten wordt gevraagd deze in te vullen. Het bevat een wereldwijde analyse van de trends op het gebied van menselijk kapitaal, op allerlei niveaus. In de analyse gaan we enerzijds op zoek naar waar organisaties wakker van liggen als het over hun medewerkers gaat, en anderzijds naar de ontwikkelingen en innovaties op de arbeidsmarkt. Met de conclusies van het rapport kunnen we vervolgens de dialoog met organisaties aangaan en verdere duiding en inzichten geven.”



Marjolein Wevers, Deloitte

In het rapport wordt gesproken over een 'boundaryless world'. Wat is dat?

“Onze werkomgeving wordt omgeven door allerlei kaders en restricties, zoals procedures, taken, arbeidsvoorwaarden, werktijden, functiebeschrijvingen en IT-systemen. Men denkt vaak dat een bundeling van vaste taken met een strik erom een 'rol' of een 'functie' is, maar dat hoeft niet zo te zijn. In een grenzeloze wereld komen we juist steeds meer los van deze (on)zichtbare beperkingen. Naast de rol of functie willen medewerkers meer zingeving door activiteiten te proberen waar ze mogelijk goed in zijn of gemotiveerd door raken. Het rapport zegt: 'Als je als organisatie leidend wilt zijn in een grenzeloze wereld, dan moeten werknemers hun nieuwsgierigheid activeren. Beslissingen moeten als experimenten worden beschouwd die de impact versnellen en nieuwe inzichten genereren.' Overigens past dit niet binnen elke huidige rol of functie, voor sommige formele rollen of functies zijn bepaalde certificeringen, ervaringen en/of vaardigheden (nog steeds) verplicht of noodzakelijk.”

Welke trends zien jullie nog meer?

AUDIT

MAGAZINE

“We zien heel veel trends op het gebied van human capital. Sommige daarvan zijn jaren geleden ontstaan, maar blijven voortduren; andere zien we nog niet zo lang. Bijvoorbeeld het belang van je continu blijven ontwikkelen en leren, meer keuzevrijheden in beloning (employee benefit budgets), meer carrièremogelijkheden buiten de gebaande/verticale paden en de ‘mensagenda’.”

De mensagenda?

“Ja, als we deze ontwikkeling eruit lichten, dan zien we dat in het verleden de mensagenda alleen als een hr-verantwoordelijkheid werd gezien. We zien dat veranderen en het wordt steeds meer een verantwoordelijkheid voor de hele organisatie en alle werknemers, waarbij hr de driver is. Deze agenda wordt zichtbaar gemaakt door het opstellen van een duidelijke visie, het formuleren van ambitieuze doelstellingen en het uitdragen van een transparante strategie om deze doelstellingen te bereiken. Organisaties die de mensagenda voorop hebben staan – en niet sneller en/of goedkoper produceren – kunnen succesvol blijven in een krappe arbeidsmarkt.”

“Overal is de mensagenda in ontwikkeling. Dat wil niet zeggen dat de ontwikkeling overal even ver is of even hard gaat, maar in elke sector zien we voorbeelden van koplopers”

Zijn dit wereldwijde trends?

“Ja, overal is de mensagenda in ontwikkeling. Dat wil niet zeggen dat de ontwikkeling overal even ver is of even hard gaat. De verschillen zitten niet in specifieke sectoren waarin organisaties actief zijn; in elke sector zien we voorbeelden van koplopers. Wel merken we dat startups de ontwikkelingen sneller en beter kunnen omarmen, zij hebben immers geen legacy.”

Welke kansen zien jullie voor het behoud van human capital?

“De verdere inzet van technologie is een van de belangrijkste ontwikkelingen. Vanuit het verleden werden technologische hulpmiddelen ingezet voor het sneller, goedkoper en/of kwalitatief beter uitvoeren van processen. De rol van technologie binnen human capital zien wij echter als een kans, een symbiose. Het geeft de mogelijkheid om bepaalde taken die mensen niet willen doen of waar mensen niet zo goed in zijn en/of met een repetitief karakter te automatiseren en verder te optimaliseren. Tevens kunnen ongezonde en/of gevaarlijke werkzaamheden door systemen overgenomen worden. Zo ontstaat er meer ruimte voor werkzaamheden waar mensen juist wel goed in zijn of waar ze hun menselijke vaardigheden kunnen toepassen. Dat geeft mensen ook meer motivatie en voldoening. De duurzaamheid van de inzetbaarheid van menselijk kapitaal wordt hiermee vergroot.”

Een voorbeeld...

“Neem de zorg. Deze sector gaat gebukt onder een enorme administratieve last. Deze administratieve taken geven de zorgmedewerkers geen ‘zin’ in de vorm van voldoening. Ze zijn er niet voor opgeleid en worden er niet door gemotiveerd, daardoor zijn ze er ook niet altijd goed in. Op dit vlak kan technologie echt verlichting brengen. De zorgmedewerkers houden zo meer tijd over voor datgene waar ze goed in zijn en door worden gemotiveerd: de handen aan het bed en de zorg voor de patiënt.”

En een bedreiging?

“Regelgeving. Op verzoek van minister Koolmees heeft de Commissie Regulering van werk (Commissie Borstlap) onderzocht of de huidige regelgeving nog wel aansluit bij de arbeidsmarkt. Een van de conclusies is dat vanuit het oogpunt van sociale zekerheid flexibele inzet van arbeid minder flexibel moet worden. Dit sluit minder goed aan bij een dynamische, ‘boundaryless world’ met minder beperkingen; een van de ontwikkelingen beschreven in het trendrapport.

AUDIT

MAGAZINE

De regelgeving moet er wel voor blijven zorgen dat de sociale zekerheid behouden blijft en dat er goed voor medewerkers gezorgd wordt, ook als het om flexibele krachten gaat.”



Egon Hoppe, Deloitte

“De grenzen die taken van elkaar onderscheiden en groeperen en die werknemers categoriseren in rollen en verantwoordelijkheden, beperken de resultaten van de organisatie op het gebied van innovatie en wendbaarheid. Veel organisaties experimenteren met het prominenter gebruiken van vaardigheden als basis voor hoe personeelsbeslissingen worden genomen. Op deze manier krijgen medewerkers de mogelijkheid om hun capaciteiten, ervaringen en interesses beter te benutten en daarmee de resultaten van organisaties en werknemers te bevorderen.”

Wat vinden jullie van het STAP-budget?

“STAP staat voor STimulering Arbeidsmarkt Positie. De STAP-regeling is geïnitieerd door de Rijksoverheid in het kader van een ‘Leven lang ontwikkelen’. Werkenden en werkzoekenden kunnen in aanmerking komen voor een scholings- en ontwikkelingsbudget. Wij zien dit als een goede bijdrage aan de ontwikkeling van human capital.”

Is er ook een maar?

“Als Deloitte zouden we graag zien dat dit meer gebruikt wordt voor de ontwikkeling van een duurzamere maatschappij, zodat een leven lang leren de duurzaamheidsontwikkelingen versnelt en beide elementen elkaar versterken. Door het voor dit doeleinde aan te wenden, komen er meer gekwalificeerde mensen beschikbaar om deze ontwikkeling te stimuleren. De Rekenkamer heeft recentelijk ook bevestigd dat meer dan de helft van de STAP-subsidie terecht kwam bij mensen die de subsidie niet nodig hadden en dat veel gevolgde opleidingen niet goed aansluiten op de arbeidsmarkt.”

Welke laatste woorden willen jullie de lezer meegeven?

“Wellicht voor de hand liggend, maar lees ons trendrapport! En selecteer vervolgens een of enkele elementen om een dialoog binnen je eigen organisatie te initiëren. Specifiek voor auditors willen we nog meegeven om eerst naar de mens in de organisatie te kijken, en niet meteen naar het beleid, het proces of het IT-systeem.”

AUDIT

MAGAZINE

Over

Egon Hoppe is partner bij Deloitte en geeft leiding aan de human capital consultancypraktijk. Hij is gespecialiseerd in human-capitalstrategie, -veranderingen en leiderschap. Hiervoor werkte hij 25 jaar bij de krijgsmacht en gaf hij leiding aan een militaire missie in Afghanistan.

Marjolein Wevers werkt bij Deloitte in de human capital consultancypraktijk. Zij kijkt met name naar talentontwikkeling en de toekomst van werk, vanuit zowel de mens als de maatschappij.

Tags: human capital

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/de-mensagenda/>