

LEEN PAAPE



SASCHA BECKER



Auteur Annemarie van Oorschot

Fotograaf Nyenrode (foto Leen Paape), Germán Villafane (foto Sascha Becker)

Human Capital Value Creator: **‘Waarde van medewerkers in cijfers uitdrukken’**

“In veel boardrooms ziet de leiding medewerkers vooral als een kostenpost. Gaat het slecht met het bedrijf dan gaat het opleidingsbudget omlaag en vallen er ontslagen, zonder enig inzicht in de werkelijke waarde van het personeel. De leiding neemt maatregelen terwijl ze geen benul heeft of ze zinnig zijn.” Leen Paape, emeritus hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business University, neemt geen blad meer voor de mond. Samen met het communicatiebureau PROOF en softwareontwikkelaar Deepler werkt hij aan een *Human Capital Value Creator*. “Die zal tot veel humaner personeelsbeleid leiden.”

‘We hopen dat het gewoon wordt om de onbetwistbare waarde van medewerkers en hun kennis en ervaring zichtbaar te maken én in cijfers uit te drukken’

“De HR-directeur heeft zelden een zetel in het bestuur of het algemene directieteam. De CEO ziet de HR-afdeling daardoor negen van de tien keer als instrumenteel onderdeel van zijn bedrijf, nuttig voor de ziekteverzuimregistratie, de loonstrookjes en de personeelsuitjes”, legt Paape uit. “Voor de continuïteit en bloei van een bedrijf is dit heel schadelijk. De HR-directeur kan dit veranderen door te laten zien welke waarde zijn afdeling creëert. Gewoon in harde cijfers, want in de boardroom *money talks*.”

Gemeenschappelijke focus

Goed personeelsbeleid stoelt volgens de emeritus hoogleraar op vijf v's: visie, veiligheid, vertrouwen, verbinden en verantwoordelijkheid nemen. De visie zorgt voor een gemeenschappelijke focus en heeft een verbindende kracht, mits deze simpel is, inspireert en bij herhaling ter sprake komt. Hier is het werk van een communicatieprofessional onontbeerlijk, zegt Paape. Hij illustreert: “Aan de man die bij de ingang van de Hollywood filmstudio mijn ID checkt, vraag ik: ‘Wat doet u hier?’ Hij antwoordt: ‘Ik werk mee aan Oscarwinnende films’. Kijk, dan heb je het als leidinggevende goed gedaan.”

Human Capital

Bij de andere v's is het personeelsbeleid cruciaal. Dat moet zorgen voor een veilige werkomgeving, waarin mensen elkaar en de directie vertrouwen, waardoor zij verbindingen durven aan te gaan en verantwoordelijkheid durven nemen. Paape: “Pas als aan de vijf v's voldaan is, kun je samenwerken,

leren en innoveren. Daar hangt het voortbestaan van een bedrijf vanaf, zeker in deze turbulente tijd. De vijf v's zorgen ervoor dat werknemers tevreden zijn en hun productiviteit hoog is. Geen leidinggevende zal dit tegenspreken, maar voor het bijpassende beleid is weinig oog. Dat zal pas veranderen als de waarde van de medewerkers, hun kennis en ervaring, inzichtelijk wordt gemaakt. Personeel moet als activum op de balans van een bedrijf, als *human capital*.”

Financieel object

Lang niet iedereen staat hier positief tegenover, in de eerste plaats medewerkers zelf niet. Zij willen geen bezit van een onderneming zijn. Ook zijn zij bang dat de directie hen slechts als financieel object gaat zien. Paape is er echter van overtuigd dat het tegenovergestelde zal gebeuren. “De directie gaat investeren in personeelsbeleid, gericht op het voorkomen van willekeurige beslissingen, bezuinigingen en ontslag. De werkomstandigheden en cultuur zullen aanzienlijk verbeteren. De productiviteit schiet omhoog.”

Samen met het Amsterdamse communicatiebureau PROOF, gespecialiseerd in *employee alignment* en *employer branding*, en softwareontwikkelaar Deepler werkt Paape nu aan een *Human Capital Value Creator*. Geen sinecure, want hoe taxeer je de waarde van iemand als bijvoorbeeld een gesprek bij het koffiezetapparaat een bedrijf meer kan brengen dan het opleveren van een beleidsstuk. Of hoe meet je in welke mate een HR-maatregel bijdraagt aan betere prestaties in een complexe privé- en werkomgeving.

Pilot

“Binnenkort start een pilot”, licht Sascha Becker toe, managing partner bij PROOF. Hij is auteur van het boek *Employee Journey* en in 2020 was hij Communicatieman van het Jaar van Logeion. “Drie bedrijven uit verschillende sectoren doen naar alle waarschijnlijkheid mee. Die bedrijven staan open voor intensieve samenwerking tussen de CEO, CFO, Communicatie- en HR-manager. Dat is namelijk cruciaal om inzicht te krijgen in de kosten en investeringen van onderdelen van de employee journey.”

Het door PROOF ontwikkelde employee-journeymodel ligt aan de basis van de nieuwe softwaretool, waarmee medewerkers van de pilotorganisaties wekelijks of tweewekelijks kort naar hun mening wordt gevraagd. De vragen zijn gerelateerd aan de onderdelen van de employee journey en bronnen van waardecreatie. Becker: “De *Human Capital Value Creator* past trouwens goed naast jaarlijkse metingen. De frequentie maakt het mogelijk om bij te sturen. Goede communicatie is wel een vereiste.”

Paape: “De resultaten willen we koppelen aan de data die er al zijn, uit andere onderzoeken naar personeelsbeleid en medewerkerstevredenheid. Het zal nog wel een paar jaar duren voordat we een betrouwbaar en praktisch hanteerbaar meetinstrumentarium hebben, maar we hopen dat het gewoon wordt om de onbetwistbare waarde van medewerkers en hun kennis en ervaring zichtbaar te maken én in cijfers uit te drukken.”