

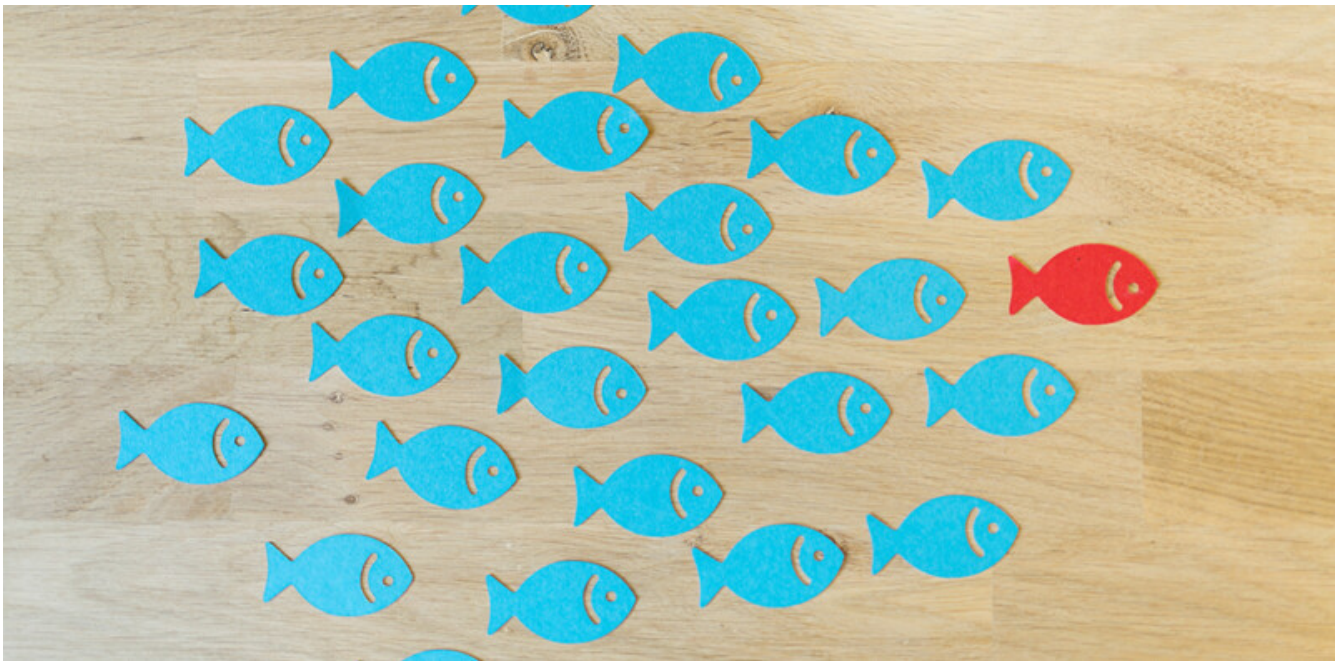
INTERVIEWS | 17 JULI 2023

IEDER MENS HEEFT HUMAN CAPITAL!

Auteur: Max Lodder CISA – Nick Bartman CIA CISA

Beeld: Adobe Stock

Leestijd: 9 min



De krapte op de arbeidsmarkt neemt de komende decennia toe wanneer we als samenleving niet actief keuzen maken. Wat is nu echt de meerwaarde van een maaltijdbezorger? En gaan organisaties rationeel om met menselijk kapitaal? In gesprek met Hafid Ballafkih, lector Arbeid en human capital aan de Hogeschool van Amsterdam.

Wat is human capital?

“Dat begrip kan op verschillende manieren uitgelegd worden. In de theorie gaat het dan vaak over het ontwikkelen en opleiden van mensen. Ik beschouw human capital als alles wat de mens belichaamt. Daarbij gaat het wat mij betreft om kennis, houding en vaardigheden. De hele set aan competenties. Het gaat niet alleen om de mensen op de arbeidsmarkt. Het vreemde is dat iedereen bij arbeid alleen denkt aan het werkende deel van de beroepsbevolking. Het gaat ook over de mensen die aan de zijlijn staan, want die beschikken ook over kapitaal. Voor mij is human capital dus al het inzetbare menselijke kapitaal in de samenleving.”

Wat is de grootste uitdaging op de arbeidsmarkt?

“Waar zal ik beginnen? Er zijn tal van uitdagingen te noemen, maar de spannendste is en blijft voorlopig vergrijzing. Tussen nu en 2040 gaat een substantieel deel van de beroepsbevolking met pensioen, maar de aanwas is onvoldoende. ‘Who cares’ zou je kunnen zeggen, maar de impact hiervan op cruciale beroepen zoals leerkrachten en ziekenhuispersoneel is groot. We hebben nu al een tekort en dat wordt alleen maar erger. Vermindering van capaciteit heeft een negatieve impact op de effectiviteit van organisaties. Bij sommige organisaties zien we de eerste gevolgen van een verouderd personeelsbestand. Werken aan opvolgers kost soms veel tijd. Neem bijvoorbeeld de functie van rechter. De aanwas is gering en voor het opbouwen van kennis en ervaring is veel tijd nodig. Daar ben je wel even zoet mee. Op tijd in beweging komen als organisatie is daarom belangrijk.”

“Het ontbreken van effectief personeelsbeleid gebaseerd op goed werkgeverschap, kan een ontwrichtend effect hebben op de continuïteit van een organisatie”

Wat kunnen organisaties tegen de krapte op de arbeidsmarkt doen?

“In het algemeen is het zo dat organisaties voldoende aandacht moeten besteden aan de invulling van vrijkomende functies. De vraag die daarbij vaak voorop staat is: hoe interesseren we de jeugd? Jongeren komen namelijk niet meer op bepaalde beroepen af, denk aan zware beroepen. Stem de functie en de arbeidsvoorwaarden af op de doelgroep en zorg voor goed werkgeverschap. De Schiphol-casus is bijvoorbeeld een duidelijke weerspiegeling van de problematiek op de arbeidsmarkt. Daar maakt een combinatie van factoren duidelijk dat het ontbreken van effectief personeelsbeleid dat gebaseerd is op goed werkgeverschap een ontwrichtend effect kan hebben op de continuïteit van een organisatie. Personeel dat weg moest tijdens corona merkt opeens dat ze in andere beroepen meer of evenveel kunnen verdienen, met ook nog eens betere arbeidsomstandigheden. Wie gaat er dan nog terug? Als de loyale medewerkers weglopen heb je als organisatie echt een probleem.”

Is kritiek op zogenoemde ‘bullshit jobs’ terecht?

“Dat is een ingewikkelde discussie, want op welke gronden moeten we bepalen wat bullshit jobs zijn? Zolang een job maatschappelijke en/of economische meerwaarde heeft, is er geen sprake van bullshit. Als een job geen meerwaarde heeft is het een ineffektieve job. Je zou dus eigenlijk moeten spreken van ineffektieve jobs. Pas als je kijkt naar de hele keten zie je het belang van bepaalde beroepen. Denk bijvoorbeeld aan verplegend personeel. We zijn het er met zijn allen wel over eens dat hun werk essentieel is. De materialen die zij gebruiken worden weer ergens geproduceerd. Daar zijn verschillende beroepen en functies bij betrokken, zijn die dan ook essentieel? Het is een hele ingewikkelde discussie, maar er zijn zeker beroepen waar minder van nodig is. Daar zouden we als samenleving over moeten nadenken. Moet ons eten of moeten onze boodschappen bijvoorbeeld wel bezorgd worden? Kunnen we het human capital van de mensen die dat werk doen niet beter inzetten voor een nuttiger beroepen en functies?”

Wat zijn de gevolgen als we geen duidelijke keuzen op de arbeidsmarkt maken?

“Zolang we hier als samenleving niet op acteren, zullen we de consequenties moeten aanvaarden. Denk aan lange wachttijden in het ziekenhuis of minder onderwijs. In het onderwijs is al een trend zichtbaar waarbij het aantal effectieve lesdagen is gedaald. Dit roept de vraag op: wat doet de reductie in lesdagen met het intelligentie- en competentieniveau van volgende generaties? Er zijn lagere scholen waar nu al structureel een dag minder les in de week wordt gegeven als gevolg van personeelstekort. Dan maak je mij niet wijs dat dit geen negatieve impact heeft. Het blijft alleen een dilemma van individu versus collectief.”



Ballafkih, Hogeschool van Amsterdam: “We moeten ons blijven realiseren dat onze functies niet voor eeuwig blijven bestaan. Morgen kan je beroep zomaar worden opgeheven”

Hebt u nog een voorbeeld?

“Ben je bijvoorbeeld bereid om als individu meer te betalen om te kunnen vliegen? Ik vind het fascinerend om te zien dat mensen dan vooral bezorgd zijn dat ze minder kunnen vliegen. De vraag of het bagagepersoneel wel een leefbaar loon krijgt is voor de meeste mensen bijzaak. Denk ook aan de hele discussie over arbeidsmigranten. Het loon en de omstandigheden waarin ze werken is vaak ook bijzaak, dat vinden wij als samenleving niet ‘erg’ want we kopen graag die goedkope groenten. We zitten in een tijdsframe waarin we over heel veel dingen na moeten denken. We moeten ons realiseren dat bepaalde dingen ons meer geld gaan kosten, of we krijgen minder service.”

Welke risico's kunnen optreden ten aanzien van human capital?

“Dan denk ik weer aan het voorbeeld van Schiphol. De problemen die daar via de media ineens zichtbaar zijn gemaakt, waren er al langer. De signalen werden genegeerd, met als gevolg een ontwrichting van de dagelijkse operatie. Als je signalen van werknemers niet serieus neemt krijg je dat soort problemen. Schiphol is natuurlijk groot en de gevolgen zijn dan ook goed zichtbaar. Bij kleinere bedrijven zie je de gevolgen minder snel, als consument heb je daar weinig last van. Als de bakker dicht is, kun je altijd nog naar de supermarkt. Voor de bakker zelf is het natuurlijk wel een issue want die loopt omzet mis. Herkennen en reageren op signalen is dus essentieel. Hiervoor heb je goede managers nodig. Bij beursgenoteerde bedrijven heb je ook nog eens aandeelhouders nodig die goed werkgeverschap centraal stellen. Veel bedrijven zijn symptomen aan het bestrijden.”

Is het aantal nieuwe medewerkers een goed meetinstrument?

“In staat zijn om voldoende nieuwe medewerkers aan te trekken is niet per se een positief signaal. Er is meer informatie nodig om iets te kunnen zeggen over een gezond werkklimaat. Ik ken een casus waarbij het werven van nieuwe medewerkers geen probleem was, maar het behouden ervan wel. Er kwam heel veel personeel in, maar er ging net zo hard weer heel veel uit. Onderzoek wees uit dat sfeer, en dan specifiek het soort humor van leidinggevend, leidde tot een werksfeer die nieuwe medewerkers onprettig vonden. Verloop kost onderaan de streep enorm veel geld. Bedrijven schrikken zich altijd rot als we dat voor ze uitrekenen. Als er sprake is van een relatief hoog verloop in de organisatie of

op een afdeling, dan is het van essentieel belang dat de organisatie serieus kijkt naar de oorzaak. Kijk eerst naar jezelf voordat je de buitenwereld de schuld geeft en bijvoorbeeld zegt: 'Jongeren willen niet meer werken'."

U hebt onderzoek gedaan naar het 'skillspaspoort'. Wat zijn de voordelen?

"Het skillspaspoort is een soort cv waarin je competenties staan. Daarmee wordt duidelijk welke competenties je voor jouw beoogde baan al hebt en welke je nog verder moet ontwikkelen. Aan de kant van de werkgever kan dit inzicht helpen om te zien in welke competenties nog geïnvesteerd moet worden. We stappen daarmee af van het enkel selecteren op een specifieke opleiding of werkervaring. Dit klinkt goed en dat is het ook, maar de praktijk is weerbarstig. Het skillspaspoort is een initiatief dat is bedacht in tijden van crisis, maar de tijd heeft ons ingehaald. Doordat we nu in een andere economische situatie zitten is dit paspoort vanuit werknemersperspectief minder relevant geworden."

"Bij een timmerman is het redelijk evident wat hij moet kunnen. Hoe vager de skills, hoe moeilijker"

Omdat er overal voldoende werk is?

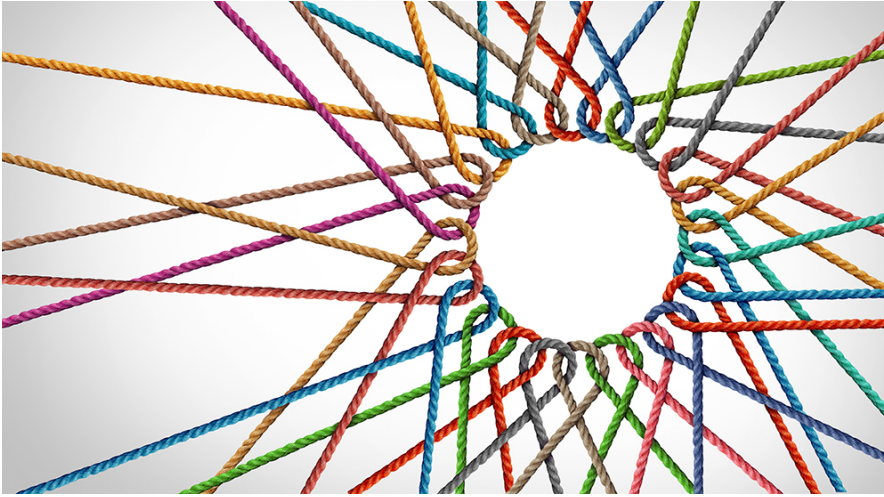
"Precies. Waarom zouden werknemers een skillspaspoort nemen? Werkgevers zijn door de krapte ook minder kieskeurig geworden. Voor sommige werkgevers is een kloppend hart al voldoende om iemand aan te nemen. Ze proberen met het skillspaspoort werknemers aan te trekken uit andere sectoren of beroepen. Je begrijpt dat de relevantie van een skillspaspoort afhankelijk is van werkgevers en werknemers. Het paspoort is waarschijnlijk ook afhankelijk van de vraag en het aanbod op de arbeidsmarkt. Bij een onbalans op de markt is het zeer aannemelijk dat de meerwaarde beperkt is voor beide partijen."

Zijn er nog andere problemen ten aanzien van skills?

"Ja, een ander probleem is dat je komt tot een bepaalde set van skills door te aggregeren. We hebben in de praktijk niets aan een generiek lijstje, omdat je ook een gradatie moet aanbrengen in wat we verstaan onder het beheersen van een skill. Hoe goed moet een bepaalde competentie ontwikkeld zijn en hoe meten we dat vervolgens? We hebben veel heuristieken, maar als je er sec naar kijkt, dan is het toch nog lastig. Waar we tegenaan lopen is dat werkgevers moeilijk expliciet kunnen maken welke competenties en handelingen nodig zijn voor de uitoefening van een bepaalde functie. Uit onderzoek blijkt dat een deel van de werkzaamheden vaak zo geïnternaliseerd is dat deze niet expliciet worden gemaakt. Bij een timmerman is het redelijk evident wat hij moet kunnen. Hoe vager de skills, hoe moeilijker. Daarnaast zijn skills contextgebonden en dat vergeten we soms. Denk bijvoorbeeld aan samenwerken, even los van wat we daar onder verstaan, het maakt nogal uit of je in een grote of kleine organisatie werkt."

AUDIT

MAGAZINE



Wat kan de medewerker zelf doen om zijn waarde te vergroten?

“Medewerkers kunnen natuurlijk opleidingen en cursussen blijven volgen. Het belangrijkste is dat we ons blijven realiseren dat onze functies niet voor eeuwig blijven bestaan. Het is sterk afhankelijk van het vakgebied. Morgen kan je beroep zomaar worden opgeheven. Dit klinkt dramatischer dan ik het bedoel, maar de voorbeelden zijn er. Daarnaast moeten we ons ook afvragen wat we met dat ontwikkelen bedoelen. Vaak is ontwikkelen niet verbreden, maar meer specialiseren. Dit kan er namelijk ook toe leiden dat iemand zichzelf in een niche drijft en superspecialistisch werk doet. Als het systeem of de organisatie waarin zo iemand dan werkt wordt opgeheven, kan de stap naar een andere functie moeilijk worden.”

Dat lijkt op een dilemma

“Ja, voor zowel bedrijven en medewerkers. Medewerkers zouden eigenlijk breder moeten kijken: wat gebeurt er nu eigenlijk in mijn branche? Alleen doen mensen dat niet. Onderzoek laat zien dat de meeste mensen pas bewegen bij een dreiging. We moeten ons afvragen waarom dat eigenlijk zo is. Dit heeft in veel gevallen te maken met het ervaren van weinig tijd (werkdruk) of support, waardoor mensen geen tijd investeren in hun eigen ontwikkeling. Werkgevers kunnen hier invloed op uitoefenen door randvoorwaarden te scheppen die dit mogelijk maken, anders zal een deel van de werknemers het niet doen.”

Sluit het onderwijsaanbod in Nederland voldoende aan bij wat de arbeidsmarkt vraagt?

“Wat heeft de arbeidsmarkt nodig, is mijn retorische tegenvraag. De meeste werkgevers weten niet goed wat ze echt nodig hebben. Dit geldt waarschijnlijk ook voor het beroep van auditor. Hoe weet je precies wat er nodig is om een goede internal auditor te zijn? Als je het aan tien mensen vraagt, krijg je waarschijnlijk tien verschillende antwoorden. Hoe kan een opleider nu opleiden voor tien verschillende werkgevers? Werkgevers kijken toch altijd naar hun eigen context, want ieder bedrijf heeft weer een andere invulling van taken en verantwoordelijkheden.”

“Als werkgever heb je nu eigenlijk gewoon geen andere keus meer dan zelf personeel op te leiden. Het is een onderdeel van goed werkgeverschap”

Moeten organisaties er beducht voor zijn dat medewerkers na een opleiding de

organisatie weer snel verlaten?

“Organisaties kunnen allerlei dingen verzinnen om personeel te behouden, maar uitstroom helemaal voorkomen gaat niet. In zijn algemeenheid willen werkgevers vanuit kosten- en productiviteitsoverwegingen niet opleiden. Daarom lezen we vaak in vacatureteksten de vraag naar ervaring in of met. Het gekke is dat werkgevers wel verwachten dat een nieuwe medewerker ergens anders al is opgeleid. Als de concurrent je toekomstige medewerker heeft opgeleid, vinden we dat opeens wel oké. Als werkgever heb je nu eigenlijk gewoon geen andere keus meer dan zelf personeel op te leiden. Het is een onderdeel van goed werkgeverschap. Met goed werkgeverschap houd je werknemers niet alleen binnen, maar ook gemotiveerd.”

Hebt u een tip op het gebied van talentmanagement?

“Kijk naar wat je in huis hebt en vraag je af wat nodig is voor de toekomst. Selecteer en werf mensen op basis van die behoefte. Wat de toekomst betreft, is het moeilijk om een realistische termijn te bepalen wat betreft vooruitkijken. Als ik onderzoek doe bij bedrijven beginnen we met de vraag: hoe ziet een product of dienst eruit over tien of vijftien jaar? Vanaf het gekozen moment redeneren we dan terug naar de competenties. Het is heel lastig om toekomstige skills te zien zonder dit te relateren aan de functie die iemand bekleedt.”

Nog meer?

“Probeer ook te voorkomen dat er pas wordt gereageerd wanneer iemand vertrekt. De reflex is vaak om dan een oude vacature uit de kast te trekken. Werf niet direct een vervanger met precies dezelfde competenties, maar kijk ook naar de competenties die in het team minder sterk aanwezig zijn. Hier hoort de vraag bij: welk type medewerker heb je nodig? Welke competenties horen hierbij en wat gaan we doen om daar te komen? Soms moet je snel handelen, maar probeer naar het team als geheel te kijken en wat je nodig hebt in de toekomst. Kijk ook naar mensen in de eigen organisatie. Aandacht voor interne doorstroming kan veel beter. Iemand die een stap binnen de organisatie maakt neemt hij een schat aan kennis mee naar de nieuwe functie. Vaak is het talent dat je zoekt al in je organisatie aanwezig, je moet het alleen wel willen zien en daar tijd in willen steken. En daar gaat het vaak mis.”

Over

Hafid Ballafkih is lector Arbeid en human capital in transitie aan de Hogeschool van Amsterdam.

Tags: human capital, onderzoek

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/ieder-mens-heeft-human-capital/>