

Het Skillspaspoort

Een eerste verkenning naar de wensen, behoeftes en randvoorwaarden van werkgevers

Hafid Ballafkih
Joop Zinsmeister
Najat Bay

Een innovatief idee dat de afgelopen jaren aandacht heeft gekregen binnen verschillende landelijke arbeidsmarktgeoriënteerde organen is het skillspaspoort, dat een oplossing zou zijn voor matchingsproblemen en personeelsontwikkelingsvraagstukken. Het paspoort wordt gezien als een instrument waarin de verworven skills (kennis en vaardigheden), houding (persoonlijkheid), interesse en loopbaanverwachtingen (ambities) op een voor werkgevers en werknemers begrijpelijke, relevante en eenduidige manier zijn samengevat. Het skillspaspoort zou de informatieasymmetrie tussen werkgevers en werknemers verkleinen en daarmee de transitie, mobiliteit en allocatie op de arbeidsmarkt kunnen verbeteren. Deze aannames liggen ten grondslag aan het skillspaspoort. In dit artikel verkennen we de wensen, behoeften en randvoorwaarden van werkgevers bij een skillspaspoort. Zij zien de potentie, maar voelen niet de urgentie. Ook laat onderzoek zien dat de fundamentele vooronderstelling van rationaliteit, die schuilgaat achter het paspoort, verloren gaat door het handelen van werkgevers. Zo hechten werkgevers veel waarden aan sollicitatiegesprekken omdat zij daarin betekenis geven aan de competenties van sollicitanten. Bij dat proces van betekenis geven komt veel subjectiviteit kijken. Werkgevers zien het skillspaspoort daarom ook als een hulpmiddel waarin standaardgegevens zijn vastgelegd die zij kunnen gebruiken. Hoewel werkgevers de voordelen zien van een paspoort, weten zij nog niet zeker of zij zullen investeren in een paspoort. Zij hebben nog veel vragen die gerelateerd zijn aan eigenaarschap, privacy, kosten en validatie, naast allerlei andere wensen en randvoorwaarden die onbeantwoord blijven. Dat zijn vragen waarop geen eenduidig antwoord bestaat, omdat het paspoort in ontwikkeling is en eigenaarschap ontbreekt.

Inleiding

Het CBS liet voor de coronacrisis al arbeidsmarkt cijfers zien die tot de onomstotelijke conclusie leidden dat het goed ging met de werkgelegenheid.

Hafid Ballafkih is Lector Arbeid en Human Capital in Transitie aan de Hogeschool van Amsterdam. Joop Zinsmeister is werkzaam bij het lectoraat Arbeid en Human Capital in Transitie aan de Hogeschool van Amsterdam. Najat Bay is projectmanager en onderzoeker bij The Work Lab aan de Hogeschool van Amsterdam.

De druk op de arbeidsmarkt nam toe en in bepaalde sectoren zoals de zorg, de techniek en het onderwijs was het voor werkgevers moeilijk om vacatures te vervullen. Nu de coronacrisis over zijn hoogtepunt lijkt, blijkt de roep om personeel met de juiste skills het niveau van voor de crisis te evenaren.

Onderzoek (Ballafkih et al., 2018) laat zien dat werkgevers niet goed weten welke skills hun werknemers hebben of in de toekomst nodig zullen hebben. Veel voorspellingen van werkgevers zijn gebaseerd op stevige aannames, wensen of algemene trends. Ook weten veel werknemers niet goed welke competenties zij bezitten of waarin zij zich zouden kunnen ontwikkelen om te kunnen voldoen aan de vraag van werkgevers.

Voor de crisis ontwikkelden werkgevers verschillende strategieën om de tekorten aan personeel op te vangen (zie Ballafkih et al., 2018). Een van de strategieën was gericht op het verbeteren van de skills-match tussen vraag en aanbod, bijvoorbeeld in de vorm van het reduceren van informatieasymmetrie door het realiseren van betere informatie over vraag en aanbod van skills. Diploma's voorzien werkgevers van informatie over skills van werknemers, maar in een krappe arbeidsmarkt verliezen diploma's hun waarde als matchings- en allocatiesignaal.

De mismatch en allocatie van menselijk kapitaal op de arbeidsmarkt vormt een uitdaging, waarover tal van innovatieve ideeën zijn ontstaan aan het eind van de kredietcrisis. Een van die ideeën is het skillspaspoort. Het heeft de afgelopen jaren aandacht gekregen van verschillende landelijke arbeidsmarktgeoriënteerde organen. Het skillspaspoort zou een oplossing bieden in de match tussen werkgevers en werknemers op skillsniveau.

Het skillspaspoort bevat een systematische samenvatting van de levenslange ontwikkeling: van basisonderwijs tot ervaringen in het werkveld en daarbuiten (Ballafkih et al., 2021; Post et al., 2021; Goede et al., 2018). Het is een instrument waarin de verworven competenties, persoonlijkheid, interesse, loopbaanverwachtingen en ambities op een voor werkgevers en werknemers begrijpelijke en eenduidige manier zijn samengevat. De verwachting is dat het de (inter)sectorale mobiliteit verbetert, de match tussen werkgever en werknemer versnelt en inzicht in potentiële (loopbaan)ontwikkeling geeft.

Uit een globale theoretische verkenning (Goede et al., 2018) naar de mogelijkheden voor een skillspaspoort blijkt dat de ontwikkeling van een paspoort een complexe opgave is, die op bepaalde aspecten nog het nodige onderzoek vergt. Er is meer empirisch inzicht nodig in hoe werkgevers, met name de HRM-professionals, het skillspaspoort percipiëren en welke randvoorwaarden zij stellen aan het gebruik van een skillspaspoort. Het inzicht helpt bij het ontwikkelen van het paspoort en het begrijpen van de complexiteit vanuit werkgeversperspectief. We hebben daartoe vertegenwoordigers van werkgevers met HRM in hun portefeuille geïnterviewd.

We weten dat instituten, zoals House of Skills, verschillende ontwikkelroutes hebben uitgezet en enkele instituten, zoals Instituut Gak, groot onderzoek financieren naar het skillspaspoort. Met de verkenningen in dit artikel denken wij een bijdrage te leveren aan de ontwikkelroutes en het onderzoek gericht op werkgevers. Een verkennend inzicht in de meningen van werkgevers is belangrijk omdat zij grotendeels het succes bepalen van het skillspaspoort. Daarnaast hopen wij met dit artikel HR-professionals die niet of minder bekend zijn met het skillspaspoort inzicht te geven in de wensen, behoeftes en randvoorwaarden van andere werkgevers, zodat zijzelf een beeld kunnen vormen over toepassingen en de complexe vraagstukken die mogelijk een rol kunnen spelen als zij in hun organisatie willen experimenteren met een skillspaspoort. De volgende onderzoeksvraag staat daarom centraal in dit verkennende onderzoek:

Welke wensen, behoeftes en randvoorwaarden hebben werkgevers bij een skillspaspoort?

In dit artikel zetten we eerst uiteen wat een skillspaspoort is en waartoe het kan dienen. Daarna beschrijven we de aanpak van het onderzoek en komen de bevindingen aan bod. Dit artikel sluit af met conclusies en enkele aanbevelingen voor de praktijk en in het bijzonder voor de HRM-professionals.

Het skillspaspoort

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar het skillspaspoort. Dit zorgt ervoor dat het onderwerp nog geen stevige theoretische grondslag heeft. Wij nemen daarom onze toevlucht tot aanpalende thema's en achterliggende drijfveren. Daarom plaatsen we het skillspaspoort eerst in een arbeidsmarkttransitieperspectief. Vanuit verschillende landelijke arbeidsmarktgeoriënteerde organen klinken geluiden waaruit we opmaken dat er behoefte bestaat aan inzicht in de competenties van werknemers: inzicht in hun portfolio's. Uit de behoeftes kunnen we verschillende doelen en functies aan een skillspaspoort toeschrijven. Het belangrijkste is dat een paspoort informatiesignalen bevat die de werkgever iets vertellen over de competenties.

Arbeidsmarkttransities

Verschillende rapporten (o.a. Commissie Regulering van Werk, 2020; WRR-102, 2019) stellen nieuwe werkvormen en arbeidsrelaties voor die vragen om een andere kijk op in-, door- en uitstroom. Om de arbeidsmarkttransities soepeler te laten verlopen heeft de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) verschillende ideeën gelanceerd. Een van die ideeën is gericht op de afstemming en coördinatie van competenties middels een instrument (Cedefop, 2012). Een instrument (portfolio) waarin mensen van hun kindertijd tot hun volwassenheid de ontwikkeling van hun skills kunnen vastleggen, dat inzicht geeft in de beschikbare skills op de arbeidsmarkt en in de samenleving zodat skills doeltreffend benut kunnen worden voor de economie en de samenleving (OECD, 2017).

Een belangrijke vereiste voor het soepel laten verlopen van arbeidsmarkttransities is het delen van rijke en volledige informatie over de competenties van werknemers enerzijds en de competenties die nodig zijn om de openstaande functies te vervullen anderzijds. Een complicerende factor daarbij vormt de informatieasymmetrie. Dit zorgt ervoor dat werkgevers en werknemers over verschillende informatie beschikken. Hierdoor ontbreekt het werkgevers aan informatie over de competenties die beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt en werknemers aan informatie over functies die passen bij hun skills en behoeften. Deze informatie, signalen, hebben werkgevers nodig om de productiviteit van werknemers in te schatten (Akerlof, 1970; Bills, 1999). Om de informatieasymmetrie te verkleinen zijn in het verleden tal van portfolio-initiatieven bedacht (zie Lievens, 2015).

Skillspaspoort als nieuw portfolio-instrument

Het skillspaspoort is een portfoliovorm. Portfolio's hebben verschillende doelen (Stronge, 2005) zoals het inzichtelijk maken van competentieontwikkelingen, het geven van formatieve en summatieve inzichten, en een indruk geven van concrete resultaten van werk (tekeningen, logaritmes etc.). Daarnaast onderscheiden portfolio's zich in subjectiviteit en selectiviteit. Het skillspaspoort tracht al deze doelen te verenigen en een mate van subjectiviteit en selectiviteit aan te bieden die voldoende civiele waarde creëert.

Bestaande initiatieven van het skillspaspoort laten sterk uiteenlopende doelen zien. Daarnaast zijn ze gericht op verschillende doelgroepen waarbij sommige vanuit een idealistisch en anderen vanuit een commercieel doel opgezet zijn (zie Post et al., 2021). De meeste initiatieven zijn gericht op deelttoepassingen, specifieke sectoren of doelgroepen waarbij vooral aandacht bestaat voor het herkennen van skills (identificeren en documenteren), maar weinig tot geringe aandacht bestaat voor certificering en objectiviteit (Goede et al., 2018; Post et al., 2021), terwijl objectiviteit onlosmakelijk verbonden is aan meer publieke waarde.

Om de publieke waarde te vergroten bevat een skillspaspoort naast componenten uit een curriculum vitae een breed scala aan uniform gevalideerde competenties die meer informatie verschaffen over de paspoorthouder, de werknemer. Een skillspaspoort bevat onderwijsgerelateerde componenten zoals opleidingsniveau, opleidingsrichting, vakkenpakket, etc. naast competenties (kennis, houding en vaardigheden en testresultaten daarvan), betaalde en onbetaalde werkervaring (rollen, functies, taken), hobby's, referenties (certificaten, verklaring, VOG etc.), persoonlijke ambities (ontwikkelingsplan, loopbaanontwikkelingsplan etc.) en persoonlijke gegevens (voor-, en achternaam, leeftijd, burgerlijke staat, pasfoto, gezinssamenstelling, etc.). Al deze componenten zijn signalen die werkgevers gebruiken om een beslissing te nemen over werknemers in het kader van in-, door- en uitstroom.

Het skillspaspoort is daarom te definiëren¹ als: een uniform gevalideerd overzicht van wie iemand is (persoonlijkheid, gedrag), wat iemand kan (kennis en vaardigheden) en wil (loopbaanperceptie), waarin werkervaring en diploma's/certificaten op een uniforme wijze zijn vertaald in competenties en dat inzicht geeft in het huidige en toekomstige menselijk kapitaal en potentieel.

Doelen en functies van skillspaspoort

Het skillspaspoort zou toepasbaar zijn bij werving, selectie en persoonlijke ontwikkeling. Bij de werving en selectie zouden werkgevers en werknemers op basis van de skills in het paspoort sneller tot een passende match komen. Het paspoort heeft in de instroom de functie van een uitgebreid cv. Het zou werkgevers helpen bij het krijgen van een vollediger beeld van de prestaties en de behoeften van sollicitanten. In de persoonlijke ontwikkeling zou het paspoort het leerproces ondersteunen door middel van reflectie en formatieve beoordeling. Dit alles zou paspoorthouders en werkgevers helpen bij het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen. De verwachting is dan ook dat het skillspaspoort een belangrijke bijdrage kan leveren aan het levenslang ontwikkelen, dat gebaseerd is op de overtuiging dat competenties niet alleen in het onderwijs worden verworven of verrijkt (zie o.a. Gray, 2008).

Het paspoort zou de ontwikkeling van competenties vanaf de kleuterschool tot het pensioen inzichtelijk maken en bijdragen aan het doelgericht activeren van de beschikbare competenties doordat paspoorthouders zichzelf gericht zouden kunnen ontwikkelen ten gunste van de economie en de samenleving. Bij een skillspaspoort ligt daarom de nadruk op het zichtbaar en inzichtelijk maken van alle relevante ontwikkelingen die een mens doormaakt.

Competenties, signalen en matching

Het skillspaspoort is gebaseerd op de zogenaamde competentiematchingsfilosofie. In deze filosofie is een ideale competentiematch tussen werkgevers en werknemers realiseerbaar als alle informatie voor werkgevers en werknemers beschikbaar is en als zij dit rationeel kunnen afwegen. Deze filosofie vormt de basis van het skillspaspoort. Zowel het uitgangspunt als de filosofie geven weer dat de nadruk van het paspoort ligt op de matching en in het bijzonder de instroom.

Het matchingsproces is afhankelijk van verschillende factoren (Ballafkih, 2017), waaronder de informatie over het aanwezige arbeidskapitaal op de arbeidsmarkt en de factoren waarop werkgevers selecteren. Een skillspaspoort of een carrièreportfolio, zoals Lievens (2015) dat schets, kunnen werknemers gebruiken om informatie (online) aan werkgevers aan te bieden. Werkgevers kunnen op hun beurt de aangeboden functies omschrijven in competenties

¹ De definitie is afkomstig uit het kwalitatieve instrument (Ballafkih, A.H. & Imansoeradi, M., 2021) dat gebruikt is in onderzoek naar het skillspaspoort in het project 'Vrij reizen over de Nederlandse arbeidsmarkt: randvoorwaarden voor een succesvol skillspaspoort'.

die zij aanbieden aan werknemers. Als werkgevers en werknemers dezelfde competentiebeschrijvingen hanteren, kunnen algoritmes zorgen voor een adequate match tussen vraag en aanbod.

De kenmerken waarop werkgevers zeggen te selecteren en waarop ze feitelijk selecteren lopen uiteen (Pager & Quillian, 2005). Competenties spelen een rol bij de toewijzing van banen, maar omdat werkgevers op verschillende wijze en in verschillende mate rekening houden met het potentieel van werknemers, remt dat de bijdrage van competenties in personeelsselectie.

In het selectieproces bepalen werkgevers welke competenties en kenmerken belangrijk zijn voor een functie. Doorgaans spiegelen zij dat aan kenmerken van zittend personeel. We weten dat diploma's dominant zijn hierin (zie o.a. Ballafkih, 2017; Breen & Whelan, 1993; Collins, 1979). Maar ook andere kenmerken, zoals sociale vaardigheden, inzet en persoonlijkheid, spelen een belangrijke rol spelen in de selectie (Ballafkih, 2017).

Tijdens de selectie bezitten sollicitanten echter alle informatie over hun competenties. Zij hebben in bepaalde mate zeggenschap over de informatie die zij verstrekken in een selectieproces. Deze informatie-asymmetrie kunnen sollicitanten aanwenden om eigenschappen en competenties te benadrukken en minder goede competenties te verbloemen of achterwege te laten, als zij het vermoeden hebben dat die informatie een nadelig effect heeft op de selectie. Deze asymmetrie veroorzaakt een gebrek aan efficiëntie en effectiviteit in de selectie, doordat werkgevers op basis van vage en selectieve informatie de kwaliteit van een kandidaat inschatten.

De meeste informatie in de personeelsselectie gaat over de kwaliteit van competenties. Door gebrek aan informatie en niet eenduidig te interpreteren informatie, naast vervuiling die optreedt door impressiemanagement van sollicitanten tijdens het sollicitatieproces (Ballafkih, 2017), ontstaat een minder goeie match. In het geval van de selectie komt dat neer op informatie over de competenties die werknemers zouden hebben of de arbeidsvoorwaarden en de arbeidscontext die werkgevers verschaffen. Het skillspaspoort zou de informatieasymmetrie tussen werkgever en werknemer verkleinen door op verschillende aspecten voldoende en gevalideerde informatie te verstrekken om de mate waarin de twee bij elkaar passen in te kunnen schatten.

Dit veronderstelt dat een skillspaspoort een transparant informatiesysteem is met individuele en geaggregeerde informatie over de skills van werknemers aan de ene kant en skills behorend bij de beschikbare functie aan de andere kant. De mate waarin werkgevers en werknemers transparant informatie uitwisselen, is afhankelijk van tegenstrijdige belangen. Met deze wetenschap kunnen zowel werkgevers als werknemers het idee hebben dat informatie niet objectief is of dusdanig breed, dat zij informatie uit het skillspaspoort naast zich neerleggen en zich toeleggen op de informatie die ze zelf genereren tijdens een selectiegesprek, bijvoorbeeld. Werkgevers wantrouwen

informatie die ze krijgen van de potentiële werknemer, waardoor zij meer waarde hechten aan informatie die zij zelf verzamelen, ook al is dat door de toepassing van subjectieve instrumenten, zoals een selectiegesprek (Miller & Rosenbaum, 1997).

Werkgevers hechten daarom veel waarde aan diploma's. Zij zien diploma's als een betrouwbaar signaal. Maar er komt steeds meer vraag naar inzicht in de competenties van werknemers, omdat diploma's slechts een 'vaag' signaal zijn van competenties die opgedaan zijn op school (Bills, 2004). Het reduceren van vage signalen zou helpen bij een betere match en duidelijk zicht geven in potentiële ontwikkelmogelijkheden die ten goede komen aan de transitiesnelheid, mobiliteit en allocatie op de arbeidsmarkt.

Standaardisatie, eigenaarschap, privacy en kosten

Eenduidige en bij voorkeur objectieve informatie is een van de doelen van het skillspaspoort. Idealiter is standaardisatie nuttig als er sprake is van een homogene markt, waar werkgevers altijd op zoek zijn naar kwaliteit tegen de meest gunstige prijs (goedkoopst) en werknemers zoeken naar de hoogste beloning (duurst), gegeven hun skills. De filosofie achter het paspoort gaat ook uit van een optimaal stoppunt in het selectieproces. Het bepalen van een optimaal stoppunt voor werkgevers (stoppen met de selectie van kandidaten) en werknemers (stoppen met het zoeken naar een baan) vraagt in een heterogene en dynamische markt om informatie van alle beschikbare functies en competenties. Voor het skillspaspoort zou dit betekenen dat alle informatie beschikbaar moet zijn en het paspoort alleen werkt als alle werkgevers en werknemers volledig meedoen (zie ook Post et al., 2021).

De heterogeniteit van werknemers en banen zorgt voor zoekfricties die de effectieve match belemmert (Besic et al., 2019; Lievens, 2015). Onder andere hierdoor ontstaat bij werkgevers de indruk dat er onvoldoende mensen zijn die vacatures kunnen vervullen. De afstemming van banen en mensen door standaardisatie vraagt daarom om inzicht in een zeer grote variëteit aan competenties, voorkeuren en andere variabelen die uiteenlopen van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden tot maatschappelijk belang dienende kenmerken (zoals duurzaamheid etc.)

Bij standaardisatie in het skillspaspoort gaat het hoofdzakelijk om kenmerken van werknemers. Het gaat om standaardisatie van hoge 'bandbreedte-informatie' (Autor, 2001). Informatie met een hoge bandbreedte, zoals motivatie en organisatiefit, is moeilijk verifieerbaar tijdens een sollicitatieproces. Dit maakt standaardisatie van de hoge bandbreedte-informatie niet eenvoudig, terwijl deze informatie een belangrijke rol speelt in de selectie (Cable & Judge, 1996).

Eerder onderzoek (Ballafkih et al., 2021; Goede et al., 2018) naar het skillspaspoort laat zien dat kosten, eigenaarschap en privacy verschillende vraagstukken met zich meebrengen. De vraagstukken rond deze concepten gaan

vaak over wie betaalt het paspoort? Wie is de eigenaar van het paspoort? En hoe is de privacy van paspoorthouders gegarandeerd? Onderzoek (Post et al., 2021) laat zien dat o.a. deze aspecten het ethisch gebruik van het paspoort bemoeilijken. Hoewel wet- en regelgeving bepaalde randvoorwaarden stellen, zijn er tal van aspecten waarin de wet niet voorziet. Zo kunnen werkgevers informatie uit het paspoort of het ontbreken daarvan tegen een paspoorthouder gebruiken. Ook laat onderzoek (Ballafkih et al., 2021) zien dat werknemers in het kader van privacy niet alle informatie met werkgevers willen delen en ook graag het eigenaarschap in eigen beheer hebben. Paspoorthouders willen graag zelf beslissen welke informatie zij willen delen en met wie zij dat willen delen.

Werkwijze

Voor het onderzoek zijn diepte-interviews afgenomen met werkgevers, die voornamelijk middelbaar en lager opgeleide werknemers in dienst hebben. De respondenten komen uit het netwerk van de onderzoekers of hebben gereageerd op een socialmediaoproep. Vanwege de onbekendheid met het skillspaspoort heeft een zeer gering aantal gereageerd. Dit heeft ons ertoe aangezet om werkgevers uit het eigen netwerk te bevragen. Bij de werkgevers zijn functies op mbo-niveau aanwezig. Daarop zijn zij geselecteerd. De bedrijven betreffen detacherings- en recruitmentbureaus, een bank, een financiële zorgverlener, een kinderdagverblijfkoepel, een overkoepelende sportschool, een consultancy en een accountancy. De bedrijven variëren in omvang van middelgroot tot zeer groot, zie tabel 1.

Op basis van de literatuur en eerder verricht onderzoek naar een skillspaspoort is een vragenlijst opgesteld met verschillende onderwerpen. Deze zijn gericht op de bekendheid met het paspoort, de wenselijkheid, de mogelijke toegevoegde waarde ten opzichte van de bestaande instrumenten voor in-, door- en uitstroom van personeel, randvoorwaarden voor gebruik, mogelijkheden en beperkingen. Deze lijst heeft als leidraad gediend voor de interviews. De vragenlijst is voorgelegd aan negen (vertegenwoordigers van) werkgevers, die HRM in hun portefeuille hebben. Zij zijn geïnterviewd in de winter en het voorjaar van 2020 over de mogelijkheden die zij zien in en voor een skillspaspoort. Sommige respondenten hebben we via de telefoon of via beeldverbindingen gesproken, sommige respondenten hebben we persoonlijk gesproken. De gesprekken zijn opgenomen, getranscribeerd en geanalyseerd.

Om de kwaliteit van de interviews te verbeteren zijn met twee respondenten proefinterviews afgenomen. Dat maakte duidelijk dat het begrijpen van mechanismen en voorwaarden, die mogelijk schuilgaan achter het skillspaspoort, vragen om veel uitleg aan respondenten. Het onderzoek heeft niet de pretentie of de intentie om te generaliseren naar alle werkgevers. We hopen met dit bescheiden onderzoek argumenten en aandachtspunten aan te scherpen of aan het licht te brengen om hypothesevorming over het concept en de filosofie achter het skillspaspoort verder te ontwikkelen.

Functie respondent	Omvang bedrijf	Sector
Jobhunter	>250	Overheid
Leidinggevende/(HR-) manager	>250	Financiële dienstverlener BA
HRM'er	0 - 100	Sociaal pedagogische sector
Leidinggevende/(HR-) manager	0 - 100	Zakelijke dienstverlening
Leidinggevende/(HR-) manager	0 - 100	Sportsector
HRM'er	>250	Financiële dienstverlening
Recruiter	>250	Arbeidsbemiddeling
Senior auditor	>250	Financiële dienstverlening
HRM'er	>250	Financiële dienstverlening

Tabel 1. Deelnemende respondenten naar functie omvang en sector

Hoewel er inmiddels enkele skillspaspoorten bestaan in verschillende experimenten, is met de werkgevers gesproken vanuit de gedachte van een hypothetisch skillspaspoort. Hiervoor is gekozen omdat bestaande paspoorten, zoals hierboven beschreven, zich ontwikkeld hebben in een richting die geen recht doet aan het brede concept. Uitgaan van bestaande skillspaspoorten zou hebben geresulteerd in een evaluatie van een specifiek skillspaspoort. Daarnaast leert de ervaring dat het gebruik van bestaande instrumenten leidt tot een reflectie op visuele aspecten van een paspoort. Daarom is tijdens de interviews gebruikgemaakt van de werkdefinitie. Op basis van de werkdefinitie hebben respondenten zelf een beeld kunnen vormen van een skillspaspoort. De transcripten van de interviews zijn door de onderzoekers eerst onafhankelijk van elkaar geanalyseerd met behulp van een gesloten codering op basis van begrippen uit de theorie over het skillspaspoort, en vervolgens in een tweede ronde met een open codering. De codes en aanverwante citaten zijn geanalyseerd en gegroepeerd naar verschillende thema's.

Resultaten

Werkgevers in bepaalde sectoren zijn bekend met de ontwikkeling en de discussie rondom het skillspaspoort. Wij merken op dat de meerderheid van de respondenten tijdens het interview voor het eerst hoort van het skillspaspoort of de achterliggende filosofie. We vermoeden dat de respondenten van de voornamelijk kleinere organisaties niet op de hoogte zijn van de ontwikkeling en of de discussie in de media. Omdat het skillspaspoort nog in de ontwikkelingsfase zit, is dit niet vreemd. Wel geeft het te denken over de mate waarin kleinere organisaties betrokken zijn bij de ontwikkeling. Uit onderzoek (Ballafkih et al., 2018) weten we immers dat kleine organisaties andere arbeidsmarktproblemen en -uitdagingen ervaren dan grote organisaties en ook andere in-, door- en uitstroombprocessen kennen.

Skillspaspoort als nieuw portfolio-instrument

Uit de interviews blijkt dat de respondenten nauwelijks nadenken over nieuwe vormen van werven en selecteren of het gebruik van nieuwe instrumenten

voor in-, door-, en uitstroom. De instrumenten, die zij nu tot hun beschikking hebben, vinden zij toereikend. Zij hebben niet de verwachting dat zij nieuwe instrumenten, zoals een skillspaspoort of anderszins, nodig hebben om de taak die zij hebben te volbrengen. Een direct toegevoegde waarde van een skillspaspoort zien zij daarom niet direct. Zij ervaren ook niet de urgentie om een paspoort in te voeren en hebben weinig op met de achterliggende filosofie. Dit neemt niet weg dat zij toch wel enthousiast zijn over aspecten van het paspoort, die zij vergelijken met bestaande onlineplatforms.

De respondenten zien het skillspaspoort als een digitaal curriculum vitae met dezelfde mogelijkheden en beperkingen. Zij denken dat het paspoort wellicht kan functioneren als een aanvulling op het cv, zoals verschillende onlineplatforms als LinkedIn dat nu ook zijn. Daarom verwachten zij van een skillspaspoort een meer inhoudelijke invulling van de competenties. Een opsomming van informatie over respondenten, zoals vaak in digitale cv's of platforms te vinden is, heeft geen toegevoegde waarde volgens de respondenten. De respondenten hebben behoefte aan betekenisgeving van de competenties, omdat volgens hen werkgevers een verscheidenheid aan betekenissen kunnen geven aan dezelfde competenties. Opsommingen zouden leiden tot een andere betekenisgeving dan werknemers bedoelen. Daarom willen zij graag steunen op een 'vastomlijnde' betekenisgeving. Zij zien een uniforme en eenduidige definiëring van competenties als een toegevoegde waarde van het skillspaspoort.

De argumenten van de respondenten wijzen op een behoefte aan een skills/competentiewoordenboek dat ook voorziet in het duiden van hoge bandbreedtefactoren zoals motivatie en ambitie. Uit dat woordenboek willen zij betekenisgeving afleiden, zoals een respondent zei: 'Ik zou het een aanwinst vinden om echt duidelijk te hebben wat iemand zijn skills zijn en waarom het zijn skills zijn'. Met 'echt duidelijk' bedoelt de respondent het kunnen duiden van competenties zoals 'sociaal vaardig'.

Hoewel respondenten het duiden van competenties middels standaardisatie nuttig vinden, merken enkele respondenten op dat dit ook tot verwarring kan leiden. Zo zeggen zij dat competenties die horen bij een functie verschillen per organisatie. Dit zou standaardisatie van functies moeilijk tot bijna onmogelijk maken, terwijl zij het wel een noodzaak vinden voor het hanteerbaar maken van het skillspaspoort. Eenduidige beschrijving van competenties zou leiden tot nieuwe interpretatieverschillen en andere betekenisgevingen, die per organisatie zullen verschillen. Daarnaast wijzen enkele respondenten ook op de 'hardnekkigheid' van interpretaties. Hiermee bedoelen zij dat bepaalde interpretaties binnen organisaties niet snel zullen veranderen, ongeacht standaardisatie.

Opmerkelijk genoeg zien de respondenten niet direct een rol voor zichzelf weggelegd in het vertalen van de bestaande functies in hun organisatie tot gestandaardiseerde competenties voor een skillspaspoort. Tegelijkertijd vin-

den zij het vertalen van de functies in competenties wel noodzakelijk om te komen tot een ‘gevalideerd’ competentiewoordenboek.

Componenten in het paspoort

De respondenten hebben verschillende meningen over de componenten waarop werkgevers selecteren en daarmee ook verschillende meningen over wat er in een paspoort zou moeten staan. Interessant is dat een aantal respondenten de suggestie doet om persoonlijke filmpjes (pitch) toe te voegen aan het paspoort. Bij de preselectie van kandidaten kunnen de filmpjes behulpzaam zijn omdat ze een algemene indruk zouden geven van de kandidaten. Een ‘dynamische’ impressie van een sollicitant is voor de respondenten blijkbaar belangrijk, al kost het kijken van een filmpje misschien meer tijd dan het lezen van een brief.

De meningen zijn verdeeld over de opname van assessmentuitslagen in het paspoort. Het gebruik van assessmentuitslagen is volgens de respondenten afhankelijk van de soort functie waarvoor het assessment is afgenomen. Opvallend is dat de respondenten graag de hobby's, werkervaring en vrijwilligerswerk (toch niet direct op te vatten als competenties) opgenomen willen zien in een skillspaspoort. Deze aspecten geven volgens de respondenten een beeld van de sollicitant en vertellen iets over de ambities van een sollicitant. Verder zien de respondenten graag sociale vaardigheids-, persoonlijkheids-, IQ-testen naast opleidingsniveau (diploma's), opleidingsrichting, vakkenpakket, cijferlijsten, gevolgde cursussen, burgerlijke staat, inzicht in het sociale netwerk en verklaring omtrent gedrag terug in een paspoort. Al deze aspecten zouden een completer beeld geven van een kandidaat. We merken wel op dat de respondenten dit nuttige factoren vinden in algemene zin, maar niet direct bruikbaar en nodig voor alle functies.

De filosofie en de feitelijke doelen en functies van skillspaspoort

Over de mogelijkheden van het paspoort valt eindeloos te fantaseren. We merken op dat onze respondenten de bestaande werkwijzen en tools nemen als uitgangspunt. Doorgaans zien zij de mogelijkheden van het paspoort als een aanvulling op bestaande werkwijzen en tools. Omdat zij vacatures uitzetten op socialmediaplatforms, gebruikmaken van *referral recruitment* en recruitmentbureaus die gespecialiseerd zijn in het werven op basis van socialmediaprofielen, verwachten zij soortgelijke mogelijkheden van een skillspaspoort. Zij zien voornamelijk mogelijkheden in het hebben van toegang tot (competentie)profielen van potentiële werknemers, zonder tussenkomst van een bureau, eigen personeel of socialmediaplatform. De respondenten geven aan geen behoefte te hebben aan verwijzingen naar socialmediaprofielen, terwijl enkelen zeggen dat bepaalde informatie van bijvoorbeeld LinkedIn juist een beter beeld geeft van de sollicitant.

De respondenten zien voor een skillspaspoort vooral de mogelijkheid om het werving- en selectieproces verder te structureren en optimaliseren. Andere gebruiksmogelijkheden in de doorstroom of uitstroom zien zij niet direct.

Slechts een enkele werkgever ziet een mogelijkheid voor een skillspaspoort in de loopbaanontwikkeling. Tegelijk kunnen we uit de argumenten van de respondenten afleiden dat zij maatwerk op loopbaanontwikkeling nodig vinden. Het paspoort zien zij als een hulpmiddel om standaardgegevens in op te slaan, wat in de ogen van sommige respondenten de enige toegevoegde waarde is in het kader van loopbaanontwikkeling. De inhoud van een paspoort zou op basis van ontwikkelingsgesprekken, coaching, vragenlijsten en beroepskeuzetesten inhoud krijgen.

Een enkele respondent ziet ook mogelijkheden in het paspoort voor het ontwikkelen van een skillsmatrix. Door inzicht in de paspoorten van alle werknemers kunnen organisaties identificeren welke werknemer welke competenties heeft om de personeelsbezetting adequater te benutten. Een dergelijke skillsmatrix kan inzicht geven in de competenties waarover werknemers beschikken en de competenties die de organisatie nodig heeft. Hierdoor is het volgens respondenten mogelijk gerichte ontwikkeltrajecten aan te bieden voor werknemers die passen bij de koers van de organisatie. Uit de argumenten maken we op dat de respondenten zich afvragen of een skillspaspoort inzicht kan bieden in 'wie kan wat' binnen de organisatie. Waar enkele respondenten dit zien als een mogelijkheid laten de argumenten zien dat zij een soort managementsamenvatting op werknemers- en organisatieniveau verwachten; het liefst op een A4.

De functionaliteit van het paspoort in termen van allocatie van kapitaal in de organisatie zien de respondenten als grote toegevoegde waarde. Hoewel het paspoort ook gericht is op allocatie buiten de organisatie valt het ons op dat de respondenten het skillspaspoort niet zien als een allocatie-instrument dat daarbij kan helpen. Uit de argumenten blijkt ook dat werkgevers vanuit ontwikkelingsbehoefte van de organisatie redeneren.

Competenties, signalen en matching

De meeste respondenten kijken bij de werving en selectie naar het diploma. Dat zien zij als het belangrijkste en betrouwbaarste signaal voor competenties in een eerste kennismaking. Op basis van het diploma, waarvan meestal vooraf is vastgesteld welk onderwijsniveau en welke onderwijsrichting nodig is, schatten zij de 'waarde' van een sollicitant in, zonder verder diepgaand gebruik te maken van het cv. De inschatting en de toekenning van eigenschappen op basis van het diploma vinden zij kennelijk een legitiem selectie criterium. Uit de argumenten maken we op dat zij verwachten dat een paspoort eveneens dergelijke robuuste signalen bevat.

Uit de interviews blijkt dat de waarde of de rol van het diploma in het selectieproces niet snel zal veranderen. Naast de competenties is het zeer aanneemelijk dat respondenten zich zullen wenden tot onderwijsgerelateerde bewijsschriften, zoals diploma's en certificaten. Het gebruik en de waarde lijkt samen te hangen met de beschikbaarheid van arbeidscapaciteit. Uit de argumenten kunnen we afleiden dat zij bij voldoende arbeidscapaciteit eerder ge-

neigd zullen zijn om de waarde van het diploma te vergroten door een hoger diploma te vragen. Het diploma dient als een primair filter. Bij onvoldoende arbeidscapaciteit geldt het omgekeerde. De respondenten zijn minder snel geneigd andere factoren als primair filter te gebruiken. Skills (competenties) zouden zij op zijn hoogst gebruiken als ondergeschikte afgeleide van diploma's. Ongeacht de situatie op de arbeidsmarkt. Dit geeft te denken over de filosofie waarin selecteren op skills voorop staat.

De respondenten melden dat bij de selectie hun voorkeur uitgaat naar geobjectiveerde gegevens zoals het diploma. Daarnaast zeggen zij veel waarde te hechten aan gesprekken met sollicitanten. Sommigen geven aan een open selectiegesprek te voeren over competenties door aan sollicitanten te vragen naar voorbeelden. Door de selectiegesprekken zeggen zij te komen tot inzicht in de opvattingen, achtergronden, interesses, ambities, motivaties en drijfveren van sollicitanten. Hoewel dit aspecten zijn die een skillspaspoort kan bevatten, gaat het de respondenten vooral om de impressie of sollicitanten passen bij de organisatie. Kennelijk zien de respondenten niet direct een impressie ontstaan uit 'feitelijke' factoren die in een skillspaspoort staan. Meerdere respondenten zien daarom het selectiegesprek als de beste manier om te beoordelen of het 'klikt' met een kandidaat, wat zij duiden als 'je zoekt toch wel naar een type persoon', 'is er een klik' en 'als er een goeie drive is'. De verificatie van deze gevoelens kunnen respondenten niet duidelijk onder woorden brengen. We merken op dat de subjectieve beleving bepalend is.

De respondenten zien het selectiegesprek als het moment waarop sollicitanten toevoegingen kunnen doen of toelichting (betekenisgeving) kunnen geven op aspecten uit hun cv. De respondenten zijn zich bewust dat het cv een impressiemanagementinstrument is waarin sollicitanten hun kwaliteiten kunnen overdrijven. Daarom voeren zij betrouwbaarheid als reden aan om een sollicitatiegesprek te voeren. Zij zeggen dat zij in een gesprek vrij gemakkelijk kunnen achterhalen of een kandidaat competenties overdrijft. Zij verwachten niet dat het paspoort een impressiemanagementinstrument wordt, omdat zij ervan uitgaan dat de informatie in een paspoort gevalideerd is. Als dat niet het geval is, kennen zij het paspoort een soort gelijke functie toe als het cv. Hoewel sollicitatiegesprekken met een paspoort anders zullen verlopen, zegt het merendeel dat sollicitatiegesprekken altijd een belangrijke rol zullen blijven spelen in de selectie, ook al bevat het paspoort objectief gevalideerde aspecten. Voor de respondenten krijgen competenties en aspecten uit een paspoort waarde in een sollicitatiegesprek. Uit het gesprek destilleren de werkgevers waarschijnlijk een 'klik' die bepalend is voor het succes van een kandidaat.

Standaardisatie, beheer, privacy en kosten

Over het algemeen kunnen we vaststellen dat een gestandaardiseerd en objectief vastgesteld paspoort leidt tot vertrouwen in en bruikbaarheid van het paspoort. Hierin schuilt wel een beheerdilemma voor sommige werkgevers. De respondenten zeggen dat het beheer van een paspoort door werknemers

mogelijk kan leiden tot een minder betrouwbaar paspoort. Volgens de respondenten zijn niet alle werknemers geschikt om zelfstandig zorg te dragen voor updates, verificatie en beheer van hun paspoort. De respondenten roepen hiermee de vraag op wie de competenties objectief gaat verifiëren en wat de rol van de werknemers en werkgevers daarin is.

Waar de respondenten zeggen dat niet alle werknemers verantwoordelijk kunnen omgaan met het paspoort, gaan zij er wel van uit dat werknemers zelf verantwoordelijk behoren te zijn voor een paspoort. De respondenten zien voor werkgevers geen taak weggelegd in het beheer. Sommigen vinden dat het beheer door een werkgever leidt tot een goed onderhouden paspoort, maar twijfelen of het beheer dan de objectiviteit ten goede komt. Daarnaast zegt een aantal dat goed beheer kosten met zich meebrengt en werknemers met goed beheerde paspoorten aantrekkelijker zullen zijn voor andere werkgevers waarmee de investering in een paspoort verloren gaat.

Sommige respondenten delen kostenreductie een belangrijke rol toe in hun bedrijfsproces. Kostenreductie speelt mee in hun overwegingen over het beheer van het skillspaspoort. Omdat de respondenten niet direct een toegevoegde waarde van het skillspaspoort zien in het bedrijfsproces, geven zij aan niet bereid te zijn om te betalen voor het beheer of de ontwikkeling zoals het vertalen van functies in gestandaardiseerde competenties.

Meerdere respondenten vinden daarom dat de overheid het beheer op zich moet nemen. Daarnaast zien zij ook een verantwoordelijkheid bij (onderwijs) instituten waar de werknemer zijn laatst gevolgde opleiding heeft afgerond. Die zouden als externe onafhankelijke partij het paspoort kunnen beheren op basis van referenties van werkgevers.

Conclusie en discussie

Het is zeer aannemelijk dat een grote meerderheid van de werkgevers niet bekend is met het skillspaspoort of de filosofie erachter. De discussie over het skillspaspoort vindt plaats in een relatief kleine kring die voornamelijk bestaat uit onderzoekers, en een gering aantal (middel)grote werkgevers en sector overstijgende instituten. Dit zorgt dat het skillspaspoort vanuit het perspectief van deze werkgevers en instituten wordt ontwikkeld, die in essentie andere in-, door- en uitstroomprocessen en waarschijnlijk ook andere arbeidsmarkttuitdagingen kennen. Het paspoort arbeidsmarkt breed ontwikkelen is een complexe ontwikkelopgave.

Werkgevers staan niet afwijzend tegenover het skillspaspoort. Wel hebben zij bedenkingen over het nut. Ze vragen zich af of het skillspaspoort voorziet in de behoeften die zij ervaren. Ondanks de bedenkingen kunnen we concluderen dat zij voornamelijk een toegevoegde waarde voor het skillspaspoort zien in het wervings- en selectieproces. Dit zien zij minder voor het door- en uitstroomproces.

De argumenten van onze respondenten wijzen op een aantal fundamentele mechanismen en veronderstellingen die de competentiematchingsfilosofie achter het skillspaspoort ondermijnen. Een van die veronderstelling is dat werkgevers rationeel selecteren en werknemers zich rationeel oriënteren op de arbeidsmarkt en rationele keuzes maken in loopbaan. Het onderzoek laat zien dat de rationaliteit in het selectieproces niet altijd even sterk is (zie ook Liu, 2020). Uit het onderzoek kunnen we concluderen dat werkgevers veel waarde hechten aan sollicitatiegesprekken omdat zij daarin betekenis geven aan de kenmerken van sollicitanten. De menselijke behoefte om te selecteren en te beslissen is groot, waardoor het effect van een rationele voorselectie verloren kan gaan, omdat niet relevante kenmerken voor een functie medebepalend zijn in de keuze van werkgevers. We concluderen dat heuristische (zie o.a. Liu, 2020) en intuïtie (Ballafkih, 2017) van werkgevers tijdens het sollicitatiegesprek de rationaliteit reduceren die het skillspaspoort poogt te realiseren in het matchingsproces. De effectiviteit van een skillspaspoort is daarmee afhankelijk van de interpretatie die werkgevers toekennen aan de gestandaardiseerde kenmerken.

Vragen, wensen, behoeften en randvoorwaarden

Werkgevers uit het onderzoek hebben hun wensen, behoeften en randvoorwaarden vanuit een hypothetische situatie van een skillspaspoort benoemd. Zij hebben veel vragen naast hun wensen, behoeften en randvoorwaarden. De vragen gaan over aspecten die in het skillspaspoort komen, hoe en wie die aspecten gaat meten en valideren, wie het beheer krijgt en wie het paspoort gaat financieren. Om te voorkomen dat het skillspaspoort in een ontwikkel-en-gebruiksdilemma komt zijn antwoorden op deze vragen nodig. Tegelijk roept dit ook weer vragen op over wie verantwoordelijk is voor de antwoorden en wie de regie heeft over het ontwikkelproces van het skillspaspoort.

Op basis van de analyse concluderen wij dat werkgevers in het denken over het skillspaspoort uitgaan van de ontwikkelingsbehoeften van de organisatie, terwijl de filosofie achter het skillspaspoort uitgaat van de ontwikkelingsbehoeften van werknemers. Deze behoeften kunnen op gespannen voet met elkaar staan. Zo merken we op dat werkgevers het overzicht en inzicht in competenties van werknemers vastgelegd in het paspoort als een potentieel gevaar zien voor onbedoelde en ongewenste uitstroom omdat het paspoort ook de zichtbaarheid van hun goede werknemers vergroot, is de redenering van de werkgevers. Hieruit kunnen we opmaken dat het inzicht dat het skillspaspoort kan verschaffen vooral wenselijk is voor werknemers die mogelijk uitstromen.

Het skillspaspoort inzetten voor loopbaanontwikkeling roept bij werkgevers dilemma's op die gelegen zijn in de financiering van de ondersteuning, verzilvering van de loopbaanontwikkeling en de realisatie van de organisatiebehoeften.

Uit het onderzoek maken we op dat het diploma verankerd zit in het denken van werkgevers. Een diploma biedt werkgevers een mate van standaardisering, objectivering en validering. Andere competenties zijn veelal ondergeschikt aan het diploma. Voor de meeste werkgevers is een kwalificatie een belangrijke randvoorwaarde om een sollicitant deel te laten nemen aan het selectieproces. Het vertalen van diploma's in competenties zorgt voor een indirect effect: mensen met eenzelfde diploma krijgen navenant dezelfde competenties in hun skillspaspoort, waarbij het de vraag is of dat terecht is. Als in de vertaling een gradatie komt zullen naar alle waarschijnlijkheid mensen uit hogere sociale en economische klassen eerder geneigd zijn om zich doelbewust in te spannen voor betere scores op competenties. Het is dan maar de vraag of de vertaling bijdraagt aan een transitie en een betere match voor mensen uit de lagere sociale economische klassen. Daarnaast zijn er tal van gereguleerde beroepen (zoals vrachtwagenchauffeur, cardioloog, verpleger, piloot, etc.) en functie beschermde beroepen (heftruckbestuurder, fotolasser, beveiliging, etc.) die mensen alleen kunnen uitoefenen als zij daartoe bevoegd zijn. Een persoon kan dan wel beschikken over de skills die nodig zijn voor een functie, maar zal dan alsnog aan de benodigde (wettelijke) eisen moeten voldoen.

Standaardisatie en beheer

De werkgevers zien het skillspaspoort als een instrument dat standaard kenmerken bevat met een standaard betekenis. Standaardisatie zien zij als een toegevoegde waarde, vooral waar het kenmerken betreft die niet objectief of moeilijk te verifiëren zijn (zie o.a. Autor, 2001), zoals motivatie en organisatiefit. Werkgevers steken doorgaans veel tijd in het achterhalen en verifiëren van deze informatie, wat standaardisatie en objectiviteit wenselijk maakt. In standaardisatie en objectiviteit schuilt het dilemma van verifieerbaarheid en contextgebondenheid. Dit dilemma vraagt om herhaaldelijke observaties in de organisatiecontext (zie o.a. Cable & Judge, 1996).

Het beschikbaar stellen van geaggregeerde informatie over de competenties, met bijbehorende kenmerken, normen en waarden van de beschikbare functies aan werknemers heeft voor werkgevers nogal wat voeten in de aarde. Het paspoort vraagt van werkgevers dat zij functies in hun organisatie vertalen naar skills die een standaard betekenis hebben. Standaardisatie valt moeilijk te combineren met de dynamiek van functies, de organisatie en de arbeidsmarkt. Een eenmaal ingesloten gestandaardiseerde betekenis verandert niet gemakkelijk. De verwachting van de werkgevers is dat het up-to-date houden van functies veel inspanning zal vergen van hen.

Vooraf in het beheer, de verantwoordelijkheid en de bekostiging zien de meeste werkgevers dilemma's, die samenhang vertonen met het directe nut voor en effect op het bedrijfsproces. Sommige werkgevers zien een rol voor zichzelf weggelegd als beheerder, maar het merendeel ziet een grotere rol voor de overheid en het onderwijs. De meeste werkgevers willen de verantwoordelijkheid voor het up-to-date houden bij werknemers neerleggen, maar

zeggen dat niet alle werknemers die verantwoordelijkheid aankunnen. Als randvoorwaarde zien zij een goed onderhouden paspoort, maar dat brengt kosten met zich mee die zij niet willen dragen vanwege het investeringsrisico.

We merken op dat werkgevers een dilemma schetsen van standaardisatie en flexibiliteit. Hoewel werkgevers een standaard willen, merken we ook op dat zij niet allemaal dezelfde informatie gebruiken of willen gebruiken. Hieruit kunnen we concluderen dat per functie andere paspoortprofielen nodig zijn, wat de standaardisatie van functies en transitie tussen functies mogelijk in de weg staat. Werkgevers zijn niet altijd geïnteresseerd in dezelfde kenmerken, omdat niet alle kenmerken even nuttig zijn voor alle functies. Hieruit kunnen we concluderen dat het skillspaspoort de informatieasymmetrie tussen werkgevers en werknemers misschien een klein beetje reduceert, maar door verschillende ingesloten mechanismen en functieprofielen grotendeels zal blijven bestaan.

Aanbevelingen voor HR-professionals

Voor HR-professionals die een skillspaspoort overwegen voor hun organisatie geeft het artikel een aantal zaken ter overweging. Wij hopen dat dit artikel HR-professionals helpt bij het vormen van een mening over het skillspaspoort en de mogelijkheid geeft om de verschillende aspecten die gerelateerd zijn aan het skillspaspoort te evalueren en te vergelijken met de argumenten van andere werkgevers. De inhoud van het artikel biedt diverse aanknopingspunten voor een brede discussie over het matchen op basis van skills (competenties). In deze discussie is de mening van HR-professionals leidend.

In de discussie over skills en het skillspaspoort is het voor HR-professionals belangrijk om een standpunt te formuleren over de skillsbenadering. Vragen zoals wat willen we als organisatie met de opkomende skillsbenadering, wat is de meerwaarde van een skillspaspoort voor de organisatie, wat voor gevolgen heeft een paspoort voor de organisatie, en welke rol krijgen werknemers in het skillspaspoort, zijn belangrijk voor de beeldvorming. Voor HR-professionals is het daarom raadzaam om eerst te experimenteren met het standaardiseren van 'skillssets' die horen bij de functies in hun organisatie. We bevelen aan om te beginnen bij de eigen HR-functie. Daarover bestaat het meeste inzicht. Standaardiseren is de kern van een skillspaspoort en is daarmee een eerste stap richting experimenten met verschillende skillspaspoorten en digitale cv's. Een goed werkend digitaal cv, als voorloper op het skillspaspoort, voor het eigen personeel helpt zicht te krijgen op de competenties (skills) van het eigen personeel. Het is een manier om een competentiewoordenboek aan te leggen voor bijvoorbeeld competentiematrixen. Zowel het woordenboek als de competentiematrixen zijn bruikbaar in de in-, door- en uitstroom.

Wij adviseren HR-professionals te experimenteren met verschillende paspoorten en digitale cv's. Er zijn verschillende initiatieven, zoals Hous of Skills, die daar de mogelijkheid toe bieden. Dergelijke experimenten kun-

nen inzichten opleveren over het gebruik van en de voorwaarden waaronder een paspoort kan bestaan in de eigen organisatie. Daarnaast adviseren wij om rond die experimenten HR-beleid te formuleren gericht op in-, door- en uitstroom om de werking van het paspoort te doorgronden. Wij adviseren ook om in de experimenten de meerwaarde vanuit werknemersperspectief te onderzoeken. We weten dat werknemers niet altijd welwillend tegenover veranderingen staan. Achterhalen welke voor- en nadelen werknemers ervaren, helpt bij het vormen van een beeld over de randvoorwaarden waaronder werknemers zouden deelnemen aan een skillspaspoort in eigen organisatie.

Beperkingen en vervolg onderzoek

De beperking van dit verkennende onderzoek met een beperkt aantal respondenten is dat we niet kunnen generaliseren naar alle werkgevers. Dat is onze intentie ook niet. Met de verkenning en de discussie in dit artikel hebben wij gepoogd een beeld te schetsen en handvatten te geven voor een brede discussie onder HR-professionals over verschillende onderwerpen die gerelateerd zijn aan het skillspaspoort.

De bevindingen geven voldoende aanleiding voor vervolgonderzoek. Een onderzoek naar de precieze doelen van het skillspaspoort zou het startpunt moeten zijn. De vraag is of het skillspaspoort vooral een maatschappelijk instrument is ten behoeve van allocatie op de arbeidsmarkt of dat het vooral een capaciteitsbeheersingsinstrument is voor organisaties. Dit zijn twee doelen en toepassingen die niet per se verenigbaar zijn. Hiernaast kunnen wij verschillende onderwerpen voor vervolgonderzoek aandragen, maar we beperken ons tot drie onderwerpen die volgens ons prioriteit hebben. 1) Om een beter beeld te krijgen van het paspoort is vervolgonderzoek onder grotere groepen werkgevers belangrijk. 2) Om het belang van items zoals validatie, privacy en eigenaarschap beter in beeld te brengen in een organisatiecontext zijn sociale experimenten gericht op deze onderwerpen belangrijk. 3) Een onderzoek naar de rol en verantwoordelijkheid van de overheid, werkgevers en werknemersorganisaties en het onderwijs, kan meer inzicht bieden in de zorgen over het eigenaarschap van het skillspaspoort.

Dit verkennende onderzoek is door House of Skills en de Europese Unie gefinancierd. Dit artikel is gebaseerd op het rapport Ballafkih, A. H., Zinsmeister, J., Bay, N. (2021). *Het Skillspaspoort: Een verkenning naar de mening van werkgevers en werknemers*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam/CAREM/The Working Lab/ onderzoeksgroep Arbeid en Human Capital in Transitie.

SUMMARY

The skills passport is seen as an instrument in which the acquired skills (knowledge and skills), attitude (personality), interests and career expectations (ambitions) are summarised in an understandable, relevant, and unambiguous way for employers and employees. The skills passport would reduce the information asymmetry between employers and employees and thus improve transition, mobility, and allocation on the labor market. These assumptions underlie the skills passport. In this paper, we explore the requirements, needs, and constraints employers have regarding a skills passport. We conclude that employers prospect the potential, but do not feel the urgency to implement a skills passport. Research also shows that the fundamental premise of rationality that underlies the passport is lost by the actions of employers. Employers, for example, attach great value to job interviews because in them they give meaning to the competencies of applicants. That process of giving meaning to competencies involves a great deal of subjectivity. Employers, therefore, perceive the skills passport as a tool that contains standard data that they can use during job interviews. Although employers perceive the advantages of a skills passport, they are not yet sure about investing in it. They have many questions related to ownership, privacy, costs, validation, in addition to all kinds of other wishes and preconditions that remain unanswered. These are also questions that have no clear answer because the passport is under development and ownership is lacking.

Literatuur

- Akerlof, G. A. (1970). The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488. <https://doi.org/10.2307/1879431>
- Autor, D. H. (2001). Wiring the labor market. *The Journal of Economic Perspectives*, 15(1), 25–40.
- Ballafkih, A. H. (2017). Qualifications, Skills and More! Characteristics Employers Look for When Hiring Newly Graduated Applicants for a Higher Occupational Level. Universiteit van Amsterdam.
- Ballafkih, A. H., Portielje, M., Vonk, L., Zinsmeister, J., Zijlstra, A., & Meulemans, W. (2018). Jobs of the future: Een onderzoek naar arbeid van de toekomst onder werkgevers in de Metropoolregio Amsterdam. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, CAREM. Hogeschool van Amsterdam, CAREM.
- Ballafkih, A. H., Zinsmeister, J., & Bay, N. (2021). Het skillspaspoort: Een kwalitatieve verkenning naar de mening van werkgevers en werknemers. Centre for Applied Research on Economics & Management| The Work Lab.

- Besic, A., Carta, E., Curth, A., Murphy, I., Regan, K., Richardson, M., McGuire, D., Scott, D., Souto-Otero, M., & Ulicna, D. (2019). Skills audits: Tools to identify talent.
- Bills, D. B. (1999). Labor Market Information and Selection in a Local Restaurant Industry: The Tenuous Balance between Rewards, Commitments, and Costs. *Sociological Forum*, 14(4), 583–607.
- Bills, D. B. (2004). *The Sociology of Education and Work*. Blackwell Pub.
- Breen, R., & Whelan, C. T. (1993). From Ascription to Achievement? Origins, Education and Entry to the Labour Force in the Republic of Ireland during the Twentieth Century. *Acta Sociologica*, 36(1), p3-17.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Cedefop. (2012). Skill Mismatch. The Role of the Enterprise. European Centre for the Development of Vocational Training Research Paper, 21.
- Collins, Randall. (1979). *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification* (Randall. Collins, Red.). Academic Press.
- Commissie Regulering van Werk, H. (2020). In wat voor land willen wij werken?: Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Goede, M., Ballafkih, A. H., & Post, J. (2018). Een verkenning van het Skillspaspoort idee. Working paper, 1(1).
- Gray, L. (2008). Effective Practice with e-Portfolios. Supporting 21st century learning. JISC Innovation Group.
- Lievens, R. (2015). Enhancing online labour market intermediation through career portfolios. Tilburg University.
- Liu, Y.-L. (2020). Providing more or less detailed information in job advertisements—Does it matter? *International Journal of Selection and Assessment*, 0(0), 1–14. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12281>
- Miller, S. R., & Rosenbaum, J. E. (1997). Hiring in a Hobbesian World: Social Infrastructure and Employers' Use of Information. *Work and Occupations*, 24(4), 498–523. <https://doi.org/10.1177/0730888497024004006>

OECD. (2017). Skills Strategy Diagnostic Report: The Netherlands 2017—OECD. <https://www.oecd.org/publications/oecd-skills-strategy-diagnostic-report-the-netherlands-2017-9789264287655-en.htm>

Pager, D., & Quillian, L. (2005). Walking the Talk? What Employers Say Versus What They Do. *American Sociological Review*, 70(3), 355–380. <https://doi.org/10.1177/000312240507000301>

Post, J., Ballafkih, A. H., Sanders, J., Genabeek, J. van, & Corporaal, S. (2021). Randvoorwaarden voor een succesvol skillspaspoort: Vooronderzoek, literatuurverkenning en analyse bestaande initiatieven. Saxion | HvA | TNO | HAN.

Stronge, J. H. (2005). *Evaluating teaching: A guide to current thinking and best practice*. Corwin Press.

WRR-102. (2019). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*.