

# Heel Holland Matcht?

Erik Merx  
Arjen Edzes  
Harm van Lieshout

*In de context van de zeer dynamische en steeds krappere wordende arbeidsmarkt anno 2022 pleiten verschillende organisaties voor het centraal stellen op de arbeidsmarkt van vaardigheden ofwel 'skills'. In Nederland zijn er verschillende initiatieven gericht op het ontwikkelen van een skillsmarkt, maar van het grootschalig samenbrengen van werkzoekenden en werkgevers aan de hand van skills is voorlopig nog geen sprake. Dat komt mede omdat werkgevers de meerwaarde van skillsbenaderingen vaak nog te onduidelijk vinden. In dit artikel bespreken wij eerst de fundamentele bouwstenen van skillsmatches om vervolgens vanuit het perspectief van de werkgever de meerwaarde en vereisten van skillsmatching door te nemen. Fundamenteel aan skillsmatching is het in beeld brengen van skills. Daarvoor is het belangrijk om skills te objectiveren, aan te tonen en te wegen. Die skills kunnen vervolgens gebruikt worden tijdens het matchingsproces om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt op basis van skills samen te brengen. Dat kan lonen voor werkgevers omdat zij daarmee (1) een grotere groep van geschikte kandidaten, (2) een fijnmaziger zicht op de kwaliteit van kandidaten, (3) een verbetering van de arbeidsorganisatie en (4) een stimulans voor het leren op de werkvloer kunnen bereiken. Om dat mogelijk te maken is het van belang dat werkgevers en HR-managers hun vraag naar arbeid uitdrukken in skills, gestructureerd hun skillsmatches evalueren en in kaart welke skills zij in de toekomst verwachten nodig te hebben.*

Trefwoorden: Competentiemanagement, Leven Lang Ontwikkelen, HR-instrumenten, Person-Organisation fit, Arbeidsmarkt, Technologische ontwikkelingen

## Inleiding

*'Vlug, onze chef-kok gaat weg en wij hebben snel een nieuwe nodig. Ken jij nog iemand met voldoende ervaring?' Deze kreet zou je momenteel kunnen horen in een doorsnee Nederlands restaurant (Algemeen Dagblad, 2022). Een lastige opgave, want chef-koks zijn schaars op het moment (UWV, 2022a). Maar wat moet die chef-kok dan kunnen? Gerechten bereiden, opmaken én nieuwe recepten verzinnen. Is dat alles? Nee, een chef-kok moet ook de keuken kunnen leiden, nieuw personeel werven en het budget in de gaten houden. Vind maar iemand die daaraan voldoet in deze tijd waarin organisaties grote moeite hebben om geschikt personeel te vinden.*

---

Erik Merx MSc. werkt als promovendus Skills matching bij de Hanzehogeschool, dr. Arjen Edzes werkt als lector Regionale Arbeidsmarkt bij de Hanzehogeschool en dr. Harm van Lieshout werkt als lector Human Capital bij de Hanzehogeschool.

Volgens recent onderzoek van het UWV (2022b) vinden werkgevers het belangrijk dat sollicitanten over de juiste vaardigheden en vakkennis beschikken. Vooral de werkgevers uit sectoren zoals de horeca en de detailhandel hechten steeds minder waarde aan relevante werkervaring en diploma's of certificaten. Deze uitkomst is van belang omdat het een uitdrukking is van de korte termijn behoefte aan personeel dat sommige werkgevers minder strenge kwalificatie-eisen stellen. Daarnaast is het een resultaat van de langer lopende trend van een steeds dynamischer wordende arbeidsmarkt, waar de inhoud van het werk en de structuur van organisaties door globalisering, migratie, vergrijzing en technologische ontwikkelingen in snel tempo veranderen (Berger & Frey, 2016; Edzes et al., 2015; Frey & Osborne, 2017).

In deze context van een dynamische en krappe arbeidsmarkt pleiten verschillende (inter)nationale organisaties voor het centraal stellen van vaardigheden, of op zijn Engels, skills op de arbeidsmarkt (OECD, 2017; SER, 2021; WEF, 2019). Daarin speelt de inzet van moderne technologie een belangrijke rol. Technologie maakt het mogelijk om informatie over beschikbare skills van aanbieders van arbeid en gevraagde skills van werkgevers digitaal te registreren. De grote hoeveelheden informatie die dat registeren oplevert, kan daarna op basis van vooraf opgestelde regels bij elkaar worden gebracht in matchingscores die de overeenkomsten tussen gevraagde en aangeboden skills uitdrukken (Post, 2019). De veronderstelling is dat deze werkwijze tot een betere matching gaat leiden dan de 'oude' weg van diploma's en certificaten. Daarnaast verwacht men meer kandidaten voor vacatures omdat de vijver van kandidaten zich niet langer beperkt tot bijvoorbeeld alleen 'chefs' met een diploma. Immers, heel Holland bakt.

De laatste jaren zijn in binnen- en buitenland verschillende skillsinitiatieven ontstaan die bijdragen aan het creëren van een skillsmarkt (WEF, 2019). Nederland kent tientallen skillsinitiatieven waarvan een groot deel zich richt op de ontwikkeling van skillsinstrumenten (zie Ballafkih et al., 2022 en SEO, 2022 voor meer informatie over Nederlandse skillsinitiatieven). Met skillsinstrumenten worden in het algemeen digitale tools of platforms bedoeld die zijn gericht op het in kaart brengen, matchen of ontwikkelen van skills. De Nederlandse skillsinitiatieven zijn vaak regionaal, lokaal, sectoraal of maar op één doel gericht, bijvoorbeeld de ontwikkeling van de skills van aanbieders van arbeid. Er zijn ook skillsinitiatieven die een landelijk bereik beogen, maar van een grootschalige matching op basis van skills(instrumenten) is voorlopig nog geen sprake. Onderzoeksinstituut SEO Economisch Onderzoek (2022) schrijft daarover dat de focus op skills nog niet bij alle actoren op de scholings- en arbeidsmarkt is te vinden. Volgens hen zien werkgevers de meerwaarde van skillsmatching vaak niet in, waardoor met name het midden- en kleinbedrijf terughoudend is om daarin te investeren. Ook Ballafkih et al. schrijven in de context van de ontwikkeling van het skillspaspoort waarmee skills geregistreerd en gematcht kunnen worden dat voor werkgevers 'de meeste kanttekeningen komen door de onduidelijkheid over de toegevoegde waarde voor de organisatie' (2022, p. 138). Dat werkgevers de

meerwaarde van skillsgerichte benaderingen zoals skillsmatching vaak nog niet inzien is tegenstrijdig met de bevindingen van UWV (2022b) waaruit blijkt dat werkgevers steeds meer naar vaardigheden en vakkennis kijken. Blijkbaar zit er ergens ruis op de lijn waardoor een deel van de werkgevers aangeeft skills belangrijk te vinden, maar de meeste werkgevers nog aarzelend zijn in het centraal stellen van skills tijdens het matchingsproces. Dat geeft aanleiding om vanuit het perspectief van de werkgever de meerwaarde van skillsgerichte benaderingen gericht op matching te expliciteren.

Aan de hand van inzichten uit de wetenschappelijke literatuur en (inter)nationale praktijken bespreken wij eerst onze definitie van skills, het digitale aspect van matching op basis van skills en drie invalshoeken daarvan. Daarna laten wij zien waaruit matches op de arbeidsmarkt bestaan en hoe deze tot stand komen. Vervolgens richten wij ons op het perspectief van de werkgever met de volgende onderzoeksvragen:

- a) Uit welke fundamentele bouwstenen bestaan skillsmatches tussen aanbieders van arbeid en werkgevers?
- b) Wat is vanuit het perspectief van de werkgever de meerwaarde van het matchen op basis van skills?
- c) Aan welke vereisten moeten werkgevers voldoen om op basis van skills te kunnen matchen?

In dit artikel bedoelen wij met aanbieders van arbeid alle individuen die werk zouden kunnen aanbieden aan werkgevers. Dit zijn dus werkenden in loondienst, zzp'ers, werklozen en niet-actieven.

### **Skillsbenaderingen**

Wat niet bijdraagt aan een bredere acceptatie van skillsgerichte benaderingen is de verwarring over wat moet worden verstaan onder skills. Daarom bespreken wij eerst de verschillende dimensies en onze definitie van het begrip skills.

#### *Wat zijn skills?*

Er is vooralsnog weinig consensus te vinden over wat skills precies zijn. De Goede et al. (2019) merken terecht op dat termen zoals 'vaardigheden', 'skills', of 'competenties' vaak een duidelijke definiëring of beschrijving missen, waardoor deze termen dikwijls als containerbegrip worden gebruikt. Waar zit die verwarring?

1. Het begrip skills wordt soms direct vertaald naar het Nederlandse 'vaardigheden' (bijv. De Goede et al., 2019), maar maakt soms ook deel uit van een bredere definitie waar bijvoorbeeld ook kennis, competenties, attitudes, gedragsvaardigheden en mogelijkheden onder vallen (bijv. OECD, 2012; SEO, 2022; TNO, 2021; UWV 2022c;).

2. Skills (of vaardigheden) en competenties worden als synoniemen van elkaar gebruikt (bijv. Ballafkih et al., 2022), terwijl soms ook wordt gesteld dat competenties breder zijn dan skills omdat competenties ook kunnen verwijzen naar het vermogen van mensen om te handelen in nieuwe en onvoorziene situaties (bijv. De Goede et al., 2019).
3. Vaak ontbreekt in definities het dynamische karakter van skills en de context waarin het werk plaatsvindt. Skills zijn dynamisch omdat zij kunnen veranderen. Voor het uitwisselen van skills op de arbeidsmarkt is het daarnaast van belang dat aanbieders van arbeid hun skills in meerdere contexten (zoals verschillende werkplekken of werkgevers) kunnen gebruiken. Dat veel definities dit missen, is opvallend aangezien het ontwikkelen van skills via scholingstrajecten en het uitwisselen van skills geregeld worden benadrukt als de meerwaarde van het centraal stellen van skills.

Wij definiëren skills in dit artikel als: *de ontwikkelbare kennis en (gedrags)vaardigheden die het aanbieders van arbeid mogelijk maken om bepaalde taken en rollen in de context van werk onder voortdurend veranderende omstandigheden uit te voeren.* Om in het voorbeeld van onze chef-kok te blijven: om over de skill van gerechten bereiden te beschikken, moeten chef-koks de kennis hebben die daarvoor nodig is, moeten zij die kennis kunnen omzetten in vaardigheden én moeten zij het vermogen hebben om dit uit te kunnen voeren op verschillende momenten in verschillende contexten. Skills zijn in bijna alle gevallen overdraagbaar, dat wil zeggen dat ze bij meerdere werkgevers te gebruiken zijn (Stevens, 1994). Skills vormen daardoor een interessant ruilmiddel voor het matchen van aanbieders van arbeid aan werkgevers (SER, 2021; WEF, 2019).

#### *Drie invalshoeken van skills matching*

Het is de gedachte dat een skillsmarkt tot een efficiënter werkende arbeidsmarkt kan leiden (WEF, 2019; SER, 2021). Een skillsmarkt wordt door SEO omschreven als *'een markt waar verschillende partijen diensten aanbieden om vraag en aanbod van skills in beeld te brengen en bij elkaar te brengen'* (2022, p. 4). Op een skillsmarkt waarin skillsgerichte benaderingen centraal staan, zijn drie invalshoeken rondom het matchen van skills te onderscheiden: de directe matching, skillsontwikkeling en de planning van de arbeidsorganisatie (SER, 2021).

Ten aanzien van de directe matching is het de veronderstelling dat een op skills gerichte benadering de matching op de arbeidsmarkt kan bevorderen. Hoewel vaak wordt gesproken over een absoluut tekort aan aanbieders van arbeid (CBS, 2022; UWV, 2020), wijst men ook regelmatig naar een onderbenutting van skills en een slechte matching als oorzaken van personeelstekorten (Ballafkih et al., 2021; TNO, 2021). Dit wordt bevestigd door cijfers van het European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop, 2020) waarin is te zien dat de skills van aanbieders van arbeid op de

Nederlandse arbeidsmarkt momenteel relatief weinig benut (24<sup>e</sup> plek) en relatief slecht gematcht (21<sup>e</sup> plek) worden in vergelijking met andere Europese landen<sup>1</sup>. Ook de Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD, 2017) stelt dat er op de Nederlandse arbeidsmarkt voldoende ruimte is om de matching te verbeteren. Werkgevers geven aan dat een efficiënte en snelle selectie mede wordt belemmerd doordat zij het lastig vinden om helder inzicht te krijgen in de skills van kandidaten (Ballafkih et al., 2022). Verder zouden strenge kwalificatie-eisen ook een deel van het arbeidspotentieel uitsluiten, zo wordt er beweerd. Dat zou leiden tot een onderbenutting van skills in bestaande matches en de transitie van krimp- naar groeisectoren bemoeilijken (SER, 2021). Met een op skills gerichte benadering reageren meer geschikte kandidaten op vacatures en komen kwalitatief betere matches tot stand, zo is de gedachte.

Naast het verbeteren van de directe matching wordt gesteld dat een op skills gerichte benadering kan bijdragen aan de ontwikkeling van skills gedurende de loopbaan (ook wel een leven lang ontwikkelen genoemd). Hoewel verschillende (inter)nationale organisaties (Borghans et al., 2014; OECD, 2000, 2014; SER, 2017, 2021; WRR, 2013) al langere tijd het belang hiervan benadrukken, zijn er zorgen over het aantal mensen dat aan scholing deelneemt. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (2021) volgden in 2020 ongeveer 1 op de 5 mensen tussen de 25 en 65 jaar een studie, (online) cursus, training, of (bedrijfs)opleiding. Dat aandeel is volgens het Sociaal Cultureel Planbureau al enkele jaren stabiel. Gekeken naar het aantal aan cursussen bestede uren per aanbieder van arbeid, gemiddeld 21 uren, is er zelfs sprake geweest van een lichte daling in de periode tussen 2004 en 2013 (Maslowski, 2019). Belemmeringen voor aanbieders van arbeid om meer scholing te volgen, liggen volgens de Sociaal-Economische Raad (SER, 2017) in onduidelijkheden over de mogelijkheden en opbrengsten, onvoldoende gevoel van urgentie, het ontbreken van tijd en geld en eerdere negatieve leerervaringen. Mogelijke oplossingen hiervoor liggen volgens de SER in het inzichtelijk maken welke persoonlijke (bekostigde) opleidingsmogelijkheden er voor aanbieders van arbeid zijn en deze meer op maat gemaakt aan te bieden. De gedachte is dat een skillsgerichte benadering kan zorgdragen voor meer maatwerk en daardoor een stimulans voor deelname aan scholing kan vormen.

In de derde plaats kent een op skills gerichte benadering de invalshoek van het verbeteren van het vooruit plannen van de personele behoeften van de arbeidsorganisatie. Daarmee zouden organisaties kunnen voorkomen dat zij met tekorten van skills te maken krijgen (Evers et al., 2011; 2014). Relatief weinig organisaties denken in de huidige praktijk na over mogelijke in-, door- en uitstroomscenario's van hun personeel (Evers et al., 2012). Vooral kleine en middelgrote organisaties richten zich op hun acute vervangingsvraagstukken en zijn weinig bezig met het strategisch werven van aanbieders

<sup>1</sup> In het onderzoek van CEDEFOP zijn de 27 lidstaten van de Europese Unie plus IJsland, Noorwegen, Zwitserland en het Verenigd Koninkrijk bestudeerd.

van arbeid (Ballafkih et al., 2018). Het vooruit plannen van de skillsbehoefte van organisaties wordt volgens SEO (2022) bemoeilijkt door het ontbreken aan breed gedragen standaarden om bestaande en gevraagde skills te vergelijken.

#### *Digitale skillsinstrumenten*

In de bredere discussie zijn digitale skillsinstrumenten strikt gezien geen noodzakelijke voorwaarde voor een skillsgerichte benadering. Zo kan het matchen op basis van skills zonder digitale instrumenten plaatsvinden, bijvoorbeeld door de skills op een cv te vergelijken met die in een vacature. Een belangrijk deel van de meerwaarde (waar wij later uitgebreider op terugkomen) komt echter pas binnen handbereik wanneer ook gebruik wordt gemaakt van de voordelen van de computerkracht van digitale instrumenten. Die liggen vooral in het opslaan en vergelijken van grote hoeveelheden data. Dat maakt het berekenen van matchingscores tussen skillsprofielen makkelijker, sneller en beter in het bereik van individuele aanbieders van arbeid. Wij richten ons in dit artikel op de bredere discussie van skillsbenaderingen gericht op het matchen en beschouwen digitale skillsinstrumenten als een praktisch hulpmiddel daarvoor.

#### **Matches maken op de arbeidsmarkt**

Zoals we hiervoor al hebben aangegeven is een belangrijk perspectief op skillsgerichte benaderingen dat het de matching op de arbeidsmarkt bevordert. We gaan nu verder in op de bouwstenen van dit matchingsproces.

#### *De fit tussen de werknemer en de functie of organisatie*

Om productief te zijn in een organisatie is het van belang dat een werknemer op zijn plaats is in zijn of haar functie (person-job fit) en past binnen de organisatie (person-organisation fit). Die fit op beide niveaus kan vanuit twee invalshoeken benaderd worden (Kristof, 1996):

- De eisen-mogelijkheid fit
- De behoeften-aanbod fit

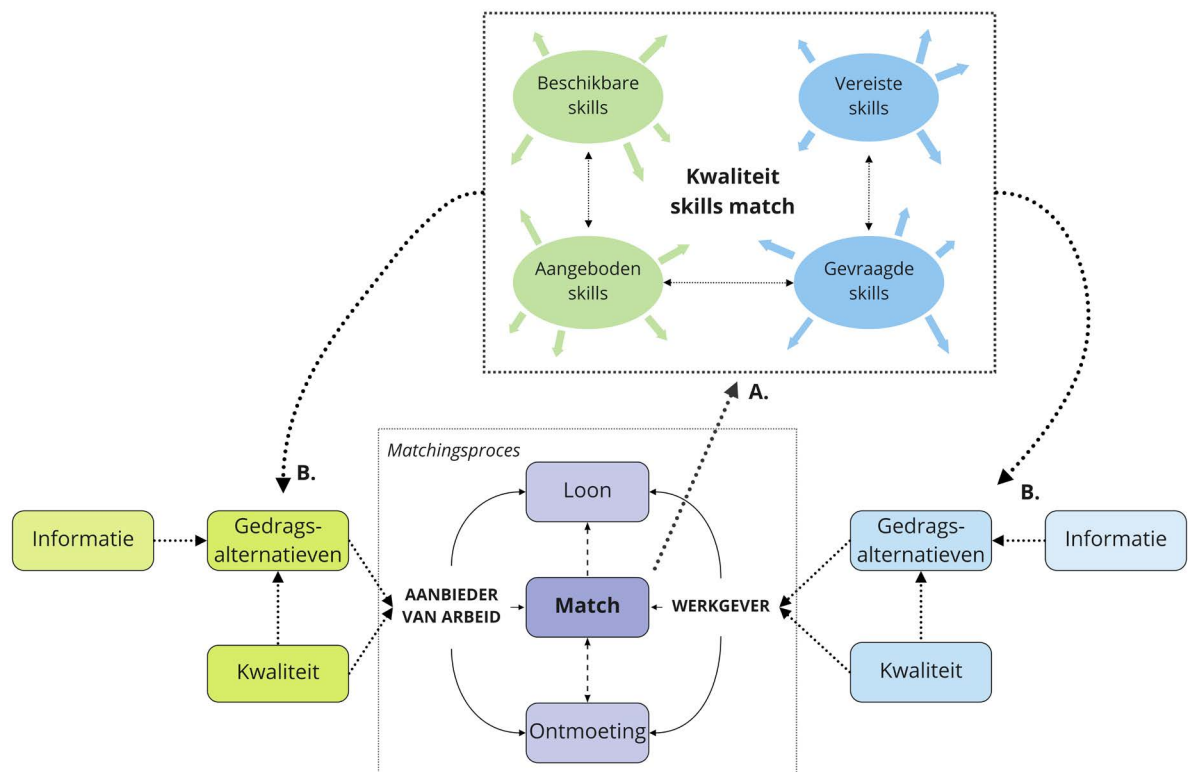
In de eerste plaats moeten de kennis, vaardigheden en mogelijkheden van een werknemer passen bij dat waar de organisatie of het werk om vraagt. Dit wordt de eisen-mogelijkheden (demands-abilities) fit genoemd. Een restaurant verwacht van een chef-kok dat hij of zij gerechten kan bereiden, opmaken en nieuwe recepten weet te verzinnen. In de context van het matchen op skills gebruiken wij hiervoor de term skills match.

In de tweede plaats is het ook wenselijk dat de werknemer past bij de normen, waarden en cultuur van de organisatie, de afdeling en het team. Dit is de behoeften-aanbod (de need-supplies) fit. Hierbij gaat het om wat bijvoorbeeld een chef-kok wil en wat een restaurant te bieden heeft aan zaken zoals stabiliteit, uitdaging of ontwikkelmogelijkheden (De Goede et al., 2019; Schaufeli, 2011). Voor een goede kwaliteit van de match tussen werknemers en functies

of organisaties op lange termijn is aandacht voor beide invalshoeken van de fit belangrijk (Kristof-Brown & Jansen, 2002). Vanuit het perspectief van het matchen op skills is de fit tussen eisen en mogelijkheden het meest relevant.

#### *Het maken van (skills) matches*

Op de arbeidsmarkt zoeken aanbieders van arbeid en werkgevers elkaar en vormen zij matches. Zoals te zien in figuur 1 worden de beslissingen die zij hierin maken beïnvloed door hun kwaliteit en hun gedragalternatieven. Met kwaliteit bedoelen wij voor aanbieders van arbeid zaken als hun mentale en fysieke gezondheid, skills, motivatie en arbeidsethos. Bij werkgevers gaat het om wat zij aanbieders van arbeid kunnen bieden in termen van bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden, de inhoud van het werk en de (fysieke) omstandigheden van het werk. Beide partijen maken een afweging in het matchingsproces op basis van de keuzemogelijkheden (gedragalternatieven) die zij hebben. Wil de aanbieder van arbeid scholing volgen, scholing combineren met werk, op een vacature reageren of misschien wel een sabbatical nemen? De werkgever maakt een continue afweging tussen het voortzetten van de huidige bezetting, het doorstromen van intern personeel, het werven van extern personeel, het uitstromen van bestaand personeel en het substitueren van personeel door kapitaalintensieve productiewijzen zoals bijvoorbeeld machines of robots. De keuzes worden mede bepaald door de informatie waarover zij beschikken en de manier waarop aanbieders en vragers van arbeid met de informatie omgaan (voor meer informatie over keuzegedrag zie onder meer Kahneman, 2011 en WRR, 2009). Belangrijk is dat de informatie beschikbaar is én dat de informatie de aanbieder van arbeid of werkgever bereikt.



Figuur 1. matching op de arbeidsmarkt (geïnspireerd op Glebbeek et al., 1998; Geurts & Hövels, 1994).

In het matchingsproces zoeken aanbieders van arbeid en werkgevers elkaar, ontmoeten zij elkaar en onderhandelen zij over arbeidsvoorwaarden<sup>2</sup>. Als de kwaliteit van de match voor beide partijen voldoende is en geen van beide partij een andere keuzeoptie preferereert, dan kan de match worden gemaakt. Hoewel matches ook bestaan uit de fit tussen de behoeften en het aanbod, zoomen wij voor ons specifieke vraagstuk in op de eisen en mogelijkheden: de zogenoemde *skillsmatch* (A). De *skillsmatch* bestaat uit beschikbare, aangeboden, vereiste en gevraagde skills. Beschikbare skills zijn alle skills waarover een aanbieder van arbeid beschikt. De aangeboden skills zijn de skills die aanbieders van arbeid aanbieden aan de werkgever. De vereiste skills zijn de skills die de werkgever nodig heeft. Die komen niet altijd overeen met de gevraagde skills door de (ruimtelijke) dynamiek op de arbeidsmarkt of omdat de werkgever zijn vraag naar arbeid niet voldoende heeft gedefinieerd. Het verschil tussen beschikbare, aangeboden, vereiste en gevraagde skills bepaalt de omvang van *skillsmismatches* op de arbeidsmarkt (Geurts & Hövels, 1994)

*Skillsmatches* hebben per definitie een dynamisch karakter. Skills kunnen ontstaan, van betekenis veranderen en verdwijnen. Daarnaast kunnen aanbieders van arbeid nieuwe skills leren, huidige skills ontwikkelen of juist verliezen als zij die langere tijd niet gebruiken. Ook kan de aard van het werk en daardoor de gevraagde en benodigde skills veranderen, bijvoorbeeld door technologische innovaties of de ontwikkeling van nieuwe producten. Tot slot zijn skills te cumuleren. Zo kan een kok die beter is geworden in gerechten bereiden zijn of haar skill van creativiteit combineren tot de nieuwe skill van het bedenken van gerechten.

Door deze continue veranderingen in de kwaliteit van *skillsmatches* worden ook de gedragsalternatieven van de aanbieders van arbeid en werkgevers beïnvloed. Aanbieders en vragers van arbeid kunnen *skillsmatches* verbeteren door middel van scholingstrajecten of door veranderingen in de arbeidsorganisatie, bijvoorbeeld het anders verdelen van werktaken (*jobcrafting*). Werkgevers en aanbieders van arbeid kunnen ook beslissen opnieuw het matchingsproces in te gaan (B) om te zoeken naar een nieuwe, betere match. Dat maakt het matchen op de arbeidsmarkt een dynamisch en continu doorlopend proces.

Matches worden dus gemaakt als aanbieders van arbeid en werkgevers elkaar ontmoeten en met elkaar een arbeidscontract aangaan. Om te komen tot een match is de informatie waarover zij beschikken belangrijk, dat bepaalt namelijk mede hun keuzes. Daarbij is het van essentieel belang dat er inzicht in skills is; de aanbieder van arbeid moet weten over welke skills hij of zij beschikt en de werkgever moet weten welke skills er nodig zijn om een vacante functie succesvol te vervullen. Maar hoe kan zoiets als een skill betrouwbaar in kaart worden gebracht?

<sup>2</sup> Hoewel het loon in Nederland ook vaak vooraf wordt vastgesteld waardoor het in het matchingsproces een vast gegeven vormt (Glebbeck et al., 1998).



### Het meetbaarheidsvraagstuk

Fundamenteel aan skillsbenaderingen gericht op skillsmatching is dat skills in beeld worden gebracht. Daarvoor zijn drie bouwstenen van belang: objectiveren, aantonen en wegen. We lopen ze achtereenvolgens langs.

#### *Skills objectiveren*

Het meten van skills begint met het objectief in kaart brengen van de kennis, vaardigheden en mogelijkheden waarover aanbieders van arbeid beschikken en waar werkgevers behoefte aan hebben.

Voor het objectiveren van skills is een ‘vertaling’ nodig van wat aanbieders van arbeid kunnen en wat werkgevers nodig hebben in termen van skills. Voor dat doel wordt momenteel veel gesproken over skillstalen op basis van taxonomieën. Een taxonomie is een hiërarchische indeling van sectoren, beroepen, functies en eventueel ook opleidingen. Door met een ontologie skills te koppelen aan de verschillende niveaus in de classificatie, ontstaat een zogenoemde skills-taxonomie die gebruikt kan worden om skillsprofielen in beeld te brengen en met elkaar te vergelijken. Voorbeelden daarvan zijn het Amerikaanse O\*NET, het Europese ESCO, het Vlaamse Competent en het Nederlandse CompetentNL dat momenteel wordt ontwikkeld. In het voorbeeld van de chef-kok kunnen daardoor de skills die bij het beroep van chef-kok horen vergeleken worden met die van bijvoorbeeld een HR-manager of teamleider bij een bank.

Skills-taxonomieën bieden twee voordelen. In de eerste plaats leveren zij een standaardisering op. Daardoor gebruiken werkgevers en aanbieders van arbeid dezelfde woorden voor dezelfde zaken. Dat bevordert een eenduidige communicatie tussen werkgevers en aanbieders van arbeid (Ballafkih et al., 2022). In de tweede plaats bieden ze de mogelijkheid om matchingsscores op basis van overeenkomsten in skills tussen skillsprofielen te berekenen (Leroy, 2017).

Het standaardiseren brengt ook nadelen met zich mee. Het leidt tot een beperking in de vrijheid voor gebruikers om skills te omschrijven. Immers, de beschrijving beperkt zich tot vooraf gedefinieerde sets van skills. Dat de chef-kok de meest voortreffelijkste entrecote kan bereiden kan niet in haar skillsprofiel worden meegenomen als daarvoor geen aparte skill bestaat.

Standaardiseren conflicteert in andere woorden met het dynamische karakter van skills en functies die steeds veranderen (van inhoud), ontstaan en verdwijnen. Een synoniemenlijst die automatisch ingevoerde velden vertaalt naar de gebruikte skillstaal brengt al meer flexibiliteit. Met continue updates van de taxonomie op basis van inbreng van gebruikers, experts en data over vacatures kan de flexibiliteit verder gewaarborgd worden. Het is ook mogelijk om alternatieven te gebruiken. Te denken aan een helemaal open invoerveld voor skills, een in de praktijk groeiende referentieset van skills of een door

experts ontwikkelde indeling (Ballafkih et al., 2022). Deze alternatieven hebben als nadeel dat zij weer minder eenduidig en minder gemakkelijk uitwisselbaar zijn.

Wanneer er meerdere skills-taxonomieën in omloop zijn ontstaat het risico dat data over skills niet meer onderling kunnen worden uitgewisseld. Het belang van standaardisering wordt dan alleen maar groter. Zonder uitwisselbaarheid van data over skills zullen aanbieders van arbeid, wanneer er meerdere skillsinstrumenten in omloop zijn, steeds hun skills opnieuw moeten vastleggen. Dat belemmert een gebruiksvriendelijke implementatie van skillsinstrumenten (Ballafkih et al., 2022; SEO, 2022). Op dit moment zijn er tientallen verschillende skillsinstrumenten in Nederland waarvan een aantal met skills-taxonomieën zoals O\*NET en ESCO werken. Het is niet nodig dat er maar één skills-taxonomie hoeft te zijn. Het is voldoende wanneer er een algemeen geaccepteerde standaard is waarin de verschillende skills-taxonomieën kunnen worden vergeleken en uitgewisseld.

### *Skills aantonen*

Stel: onze chef-kok geeft aan dat zij creatief is en goed menu's kan samenstellen. Hoe stellen we dat vast? Hoe kunnen we dat aantonen? Het aantonen van skills wordt als een complexe aangelegenheid gezien. Belangrijk is om een balans te vinden tussen kosten en het vertrouwen dat werkgevers hechten aan de skills die worden geclaimd. In het algemeen geven werkgevers aan dat zij een minimale ondergrens van validatie wensen om de informatie over de skills van aanbieders van arbeid te kunnen vertrouwen (Ballafkih et al., 2022; De Goede et al., 2019; SEO, 2022). Wij bespreken hier drie manieren waarop aanbieders van arbeid hun skills kunnen aantonen, elk met hun voor- en nadelen:

- Zelfbeoordeling
- Onderschrijvingen door derden
- Externe metingen of beoordelingen

Met zelfbeoordeling bedoelen wij dat aanbieders van arbeid zelf aangeven over welke skills zij beschikken. Dit kunnen zij doen door hun skills in te schatten en die (eventueel digitaal) door te geven aan werkgevers. De bewijslast hier berust dus op zelfreflectie. Een chef-kok geeft bijvoorbeeld zelf aan dat zij een keuken kan leiden omdat zij denkt dat zij over die skill beschikt. Dit is de snelste, gemakkelijkste en goedkoopste manier om skills aan te tonen. Het wordt ook als de minst betrouwbare methode gezien, omdat een externe en onafhankelijke validatie ontbreekt (Ballafkih et al., 2022).

Skills kunnen in de tweede plaats worden onderschreven door anderen, bijvoorbeeld werkgevers, collegae of begeleiders. Het gaat hier expliciet om onderschrijvingen zonder dat daar een testprocedure aan vooraf is gegaan. De manager van het restaurant heeft bijvoorbeeld gezien dat de chef-kok de keuken succesvol leidt en onderschrijft dat de chef-kok over die skills be-

schikt. LinkedIn is een bekend platform dat hier al gebruik van maakt. Met onderschrijvingen kunnen skills in het dagelijkse of werkende leven relatief snel en relatief eenvoudig aangetoond worden. Er vindt ook enige vorm van externe validatie plaats. Rondom die validatie speelt echter de vraag of die wel onafhankelijk plaats heeft gevonden. Daarnaast wordt deze vorm van validatie eerder als subjectief dan als objectief gezien vanwege het ontbreken van vooraf opgestelde en meetbare criteria. Dat vermindert de betrouwbaarheid van zulke validatie.

Tot slot kunnen skills worden aangetoond via een onafhankelijke beoordeling. Hierbij worden de skills van een aanbieder van arbeid door een daarvoor aangestelde partij of (wetenschappelijk) gevalideerde tests gevalideerd. Dit kan aan de hand van bijvoorbeeld zelftests, (vaardigheden)tests, proeven, de beoordeling van (e-)portfolio's, of een combinatie van voorgaande. In het formele onderwijs leidt een dergelijke succesvolle beoordeling tot een diploma dat aangeeft dat iemand bekwaam is in een bepaald vak(gebied). De validatie van skills wordt in Nederland ook gedaan doormiddel van Erkenning van eerder Verworven Competenties (EVC)-trajecten. Bij deze EVC-trajecten vindt validatie plaats volgens beroeps- dan wel opleidingsnormen. Bij de beroepsnormen worden leerervaringen van arbeidskrachten gevalideerd in ervaringscertificaten die aantonen dat een persoon geschikt is om in een bepaalde functie, sector of beroep te werken. Bij opleidingsnormen kan het eerder geleerde gebruikt worden als vrijstelling binnen de onderwijsroute, wat uiteindelijk via maatwerktrajecten tot diplomering kan leiden.

Zelftests en sommige vaardigheidentests hoeven niet veel tijd en geld te kosten. Over opleidingen daarentegen wordt vaak gesteld dat zij lang duren, kostbaar zijn en niet voor iedereen even toegankelijk zijn. Het voordeel van formele certificering is de relatief grote civiele waarde die werkgevers daaraan hechten (Ballafkih et al., 2022).

Belangrijk in de context van skillsmatching is dat de wijze waarop skills zijn aangetoond ook voor de werkgever inzichtelijk zijn. Om dat te faciliteren kunnen microcredentials en badges gebruikt worden. Microcredentials zijn een soort deelcertificaten van diploma's. Onderwijsinstellingen geven daaraan dezelfde waarde als aan reguliere diploma's. Ze zijn echter minder groot en daardoor sneller te verkrijgen. Met badges bedoelen wij in deze context kleine digitale bestanden die visueel worden weergegeven met een afbeelding (Ballafkih et al., 2022; De Goede et al., 2019; Open badges, 2022). Aan badges kan een ander digitaal bestand (meta-data) met detailinformatie over de skill worden gekoppeld. Daarin kan het soort skill, de gehanteerde criteria en de kwaliteit beschreven worden. De informatie uit die badges kan vervolgens gebruikt worden in het (al dan niet digitaal) matchen op basis van skills.

Badges kunnen in open vorm en als een soort deelcertificaat vanuit het onderwijs komen. Open badges kunnen aanbieders van arbeid zelf claimen. Anderen kunnen vervolgens de skills in die badges onderschrijven om de

bewijslast te versterken. Educatie badges kunnen door een onderwijsinstelling, assessmentbureau of werkgever worden toegekend na een succesvolle validatie (externe beoordeling) van de skill (Edubadges, 2022). Deze laatst genoemde soort badges lijken daardoor sterk op microcredentials.

Door met zelfbeoordeling en onderschrijvingen te werken zouden skills relatief snel, eenvoudig en tegen relatief lage kosten kunnen worden aangetoond. Ook zou het een meer toegankelijker manier zijn om skills aan te tonen dan de route van certificering via het formele onderwijs, die niet voor iedereen even toegankelijk is. Voor educatiebadges en microcredentials geldt dat ze relatief sneller te verkrijgen zouden zijn dan gehele diploma's. Daarnaast zouden ze ook specifiek de skills van aanbieders van arbeid laten zien. Een ander voordeel is dat nieuw ontstane skills relatief snel in educatie badges kunnen worden vergeven. Sneller dan in de huidige wettelijk geordende kwalificatiestructuur.

Het is echter nog de vraag in hoeverre de verschillende soorten badges door werkgevers als voldoende valide worden beschouwd om ze te kunnen gebruiken in het matchingsproces. Vooral rondom zelf afgenomen tests en onderschrijvingen hebben werkgevers nog twijfels rondom de betrouwbaarheid (Ballafkih et al., 2022).

#### *Skills wegen*

Onze chef-kok heeft ondertussen een breed scala aan geobjectiveerde en aantoonbare skills. De vraag is vervolgens hoe we deze skills onderling moeten wegen? Dat wegen kan op twee manieren:

- Alle skills wegen even zwaar
- De gevraagde en aangeboden skills worden verschillend gewogen

Als alle skills even zwaar wegen dan worden matchingscores berekend op basis van de platte overeenkomstigheid tussen skillsprofielen. Als een chef-kok bijvoorbeeld acht van de tien gevraagde skills beheerst dan zou zij een matchingscore van 80% hebben. Vooral nog wordt er in de context van het matchen op basis van skills vooral over deze methode geschreven. Het zou een verbetering brengen ten opzichte van de huidige praktijk waarin men op vacaturebanken vooral zoekt aan de hand van trefwoorden en met filters op basis van opleidingsniveaus (Ballafkih et al., 2021; Cedefop, 2012; Leroy, 2017; Post, 2019; 2022; SEO, 2022; SER, 2021).

Een platte weging kan echter problematische resultaten opleveren doordat het geen onderscheid maakt tussen de verschillende skills. Een werkgever die een skillsinstrument gebruikt om een chef-kok te zoeken zou met een platte weging kandidaten te zien kunnen krijgen die weliswaar veel skills van een chef hebben, maar net niet die skill van het kunnen bereiden van gerechten. Zelfs met voldoende motivatie zou het dan nog jaren duren voordat iemand met gemiddelde kookvaardigheden het niveau van een chef haalt.

Daarnaast zijn de skills van kandidaten ook niet altijd gelijk aan elkaar. Een ei bakken is wat anders dan een kreeft bereiden. Maar om heel goed te kunnen koken of bakken is een koksopleiding of ervaring in een restaurant niet per definitie vereist. Neem daarvoor eens een kijkje in de keuken van de deelnemers uit Heel Holland Bakt. Een mogelijke oplossing hiervoor ligt in het aanbrengen van niveauverschillen in skills. Het Europese Digicomp framework dat acht verschillende bekwaamheidsniveaus kent, kan hiervoor ter inspiratie dienen (Vuorikari et al., 2022).

Met andere woorden, wegen betekent dus niet alleen vaststellen welke skills zwaarder en welke minder zwaar wegen in het skillsprofiel, het gaat ook om het niveau waarop de skills worden uitgeoefend.

### **Meerwaarde voor werkgevers**

Skillsgerichte benaderingen komen niet zonder obstakels. Zoveel is wel duidelijk. Niettemin willen we graag aan de hand van vier stellingen de meerwaarde vanuit het perspectief van de werkgever belichten.

**Stelling I** – door te matchen op basis van skills kunnen werkgevers de kwaliteit van matches op het moment van instroom verbeteren doordat zij beschikken over een grotere groep geschikte kandidaten.

De gedachte is dat het matchen op basis van skills de groep van geschikte kandidaten groter kan maken. Immers, niet langer zullen alleen kandidaten met de juiste kwalificaties in aanmerking komen voor de vacature in kwestie, maar iedereen die over de skills beschikt om chef-kok te zijn. Daardoor kunnen er aanbieders van arbeid in het sollicitatieproces bijkomen die anders buiten het beeld van de werkgever waren gebleven. Daarvoor zijn twee redenen denkbaar.

In de eerste plaats kan de groep van kandidaten groter worden doordat aanbieders van arbeid aan de hand van skills beter zicht krijgen welke functies, beroepen en sectoren nauw aansluiten op hun skills (Ballafkih et al., 2022; Goede et al., 2019; Post, 2019; SEO, 2022). Met andere woorden: de reikwijdte van vacatures waarop zij solliciteren wordt groter doordat zij met het inzicht in de overeenkomst van hun skills met de gevraagde skill vacatures overwegen die zij anders niet hadden overwogen. De HR-manager zonder kokskwalificaties maar met voortreffelijke kookkunsten krijgt opties voor beroepen in de keuken te zien waar hij of zij anders niet op had gezocht. Deze verbetering in de informatie vergroot de gedragsalternatieven van aanbieders van arbeid op korte termijn, waardoor werkgevers meer sollicitaties van geschikte kandidaten krijgen.

In de tweede plaats kan het matchen op basis van skills in potentie tot meer kandidaten leiden doordat het versoepelen van de kwalificatie-eisen de groep van kandidaten die het sollicitatieproces bereiken groter maakt (Ballafkih et al., 2022; Leroy, 2017). In de huidige praktijk worden diploma's en eerdere

werkervaring gebruikt als signaal voor de geschiktheid van aanbieders van arbeid. Werkgevers gebruiken die in vacature-eisen om mee voor te selecteren (screenen). Anderzijds sluiten kandidaten zichzelf ook uit door niet op die vacatures te reageren waar zij op basis van de kwalificatie-eisen niet voor in aanmerking komen (Arrow, 1973; Ballafkih, 2017; Spence, 1973). De gedachte is hier dat door te matchen op skills een groep aanbieders van arbeid gaat solliciteren die wel over de skills, maar niet over de juiste kwalificaties beschikt. Op die manier wordt de HR-manager van zojuist niet langer uitgesloten voor vacatures waarin een (chef) kok gevraagd wordt.

**Stelling II** – door te matchen op basis van skills kunnen werkgevers de kwaliteit van matches op het moment van instroom verbeteren doordat zij aan de hand van skills fijnmaziger de kwaliteit van aanbieders van arbeid kunnen inschatten.

De meerwaarde voor een werkgever ligt mogelijk ook in het fijnmaziger in beeld brengen van de kenmerken waarop wordt geworven. De gedachte is dat werkgevers met matchingscores op basis van skills in één oogopslag te zien krijgen in hoeverre de skills van potentiële kandidaten overeenkomen met de skills in hun vacature (Ballafkih et al., 2021; De Goede et al., 2019; Leroy, 2017; Post, 2019). In de huidige praktijk gebruikt 80% van de werkgevers het cv, diploma's en certificaten om zicht te krijgen op de skills van kandidaten (Ballafkih et al., 2022). Daaromheen spelen echter een aantal vraagstukken.

Bij cv's speelt een vraagstuk rondom de betrouwbaarheid van informatie aangezien werknemers deze helemaal zelf vorm kunnen geven. Diploma's verliezen daarnaast hun relevantie naarmate werknemers ouder worden of wanneer aanbieders van arbeid solliciteren op functies buiten hun opleidingsrichting. Verder dekken functietitels van eerdere werkervaring vaak niet de volledige breedte van skills. Tot slot bestaan er talloze studies, opleidingen, certificaten en functietitels. Het zou werkgevers veel tijd kosten om de exacte skills die daarin zijn opgedaan uit te zoeken en op waarde te schatten. Werkgevers geven dan ook aan dat zij het in de huidige praktijk lastig vinden helder zicht te krijgen op de skills van potentiële kandidaten (Ballafkih et al., 2022).

Met skills een betrouwbaar en gedetailleerd beeld creëren van wat aanbieders van arbeid precies kunnen, verbetert daardoor in potentie de overdracht van informatie tussen aanbieders van arbeid en werkgevers (Akerlof, 1970; Bills, 1999). Werkgevers krijgen immers meer inzicht in informatie over kandidaten, waardoor zij preciezer kunnen inschatten welke kandidaten op basis van hun skills het beste bij de vacature passen. Zo kan het restaurant dat op zoek is naar een nieuwe chef-kok op basis van skillsprofielen preciezer inzien over welke skills kandidaten beschikken. Dat helpt hen in het kiezen van de meest geschikte kandidaat.

**Stelling III** – aan de hand van skillsmatches kunnen werkgevers de kwaliteit van arbeidsmatches langduriger borgen doordat zij aan de hand van skillsmatches op maat gemaakte scholingstrajecten kunnen opstellen voor hun personeel.

Een derde verwachting ligt in het verbeteren en stimuleren van de scholing van werknemers door aan de hand van skills op maat gemaakt scholingstrajecten aan te bieden. Skillsmatches tussen de skills die werkgevers nodig hebben en waarover hun personeel beschikt, bieden werkgevers inzicht in eventuele skillstekorten binnen hun organisatie. Werkgevers kunnen aan de hand van deze informatie besluiten om bestaand personeel scholingstrajecten aan te bieden waarin hun personeel deze skills kunnen leren (Ballafkih et al., 2021; SER, 2021; WEF, 2019). Op maat gemaakte scholingstrajecten kunnen gebruikt worden als input voor ontwikkelgesprekken. Daarin kunnen zij de opties voor scholingstrajecten op basis van (aanpasbare) skillsdoelen met werknemers bespreken. Mocht een reguliere kok die over voldoende leiderschapskwaliteiten beschikt bijvoorbeeld kennis over bepaalde bereidings technieken missen, dan kan de werkgever overwegen om die kok op maat gemaakte scholingstrajecten aan te bieden zodat hij de skills bijleert die een chef-kok nodig heeft. Met het in kaart brengen van skillsmatches is het immers duidelijk wat de kok wel en niet kan en welke scholing nodig is om de skills die een chef-kok nodig heeft te leren. Daarin ligt direct ook de meerwaarde vanuit het perspectief van werkgever. Als werknemers meer gerichte bij- en omscholing volgen en daar skills leren waar werkgevers behoefte aan hebben, dan borgt dat de kwaliteit van matches van bestaand personeel op lange termijn.

**Stelling IV** – aan de hand van skillsmatches kunnen werkgevers de strategische planning van hun arbeidsorganisatie verbeteren omdat zij informatie over schaarse skills op de arbeidsmarkt kunnen gebruiken voor het werven van skills.

De meerwaarde voor werkgevers kan tot slot in de strategische planning van de arbeidsorganisatie gevonden worden. Aan de hand van skillsmatches kunnen werkgevers inzicht krijgen in welke skills in de organisaties ontbreken en welke skills op de arbeidsmarkt aanwezig zijn. Dat laatste levert hen ook zicht op welke skills schaars zijn. Wanneer zij besluiten om over te gaan op het werven van nieuw personeel kunnen zij die informatie gebruiken ter verbetering van hun arbeidsorganisatie. In plaats van alleen skills te vervangen, zoals in de huidige praktijk vaak gebeurt (Ballafkih et al., 2018), kunnen zij overgaan op een strategische werving, gericht op hun behoefte aan skills op de lange termijn. Zo kan een restaurant bijvoorbeeld kiezen om een chef-kok die over een (of meerdere) schaarse skills - zoals het bereiden van gerechten uit de oosterse keuken - beschikt in dienst te nemen. Welke skills schaars zijn kunnen werkgevers inzien op basis van de arbeidsmarktinformatie die het registreren van skills oplevert. Werkgevers kunnen die informatie gebruiken in de besluitvorming een bepaalde aanbieder van arbeid die over die

schaarse skill beschikt alvast in huis te halen. Dat voorkomt dat zij op een later moment productieverlies leiden of hoge kosten moeten maken voor inhuur om toch van die skill gebruik te kunnen maken.

### **Stappen voor werkgevers en HR-managers**

De zojuist beschreven meerwaarde komt werkgevers en HR-managers niet zomaar aanwaaien. Werkgevers en HR-managers zullen ook een aantal stappen moeten zetten om het volledige potentieel van het matchen op basis van skills mogelijk te kunnen maken.

Een eerste stap is het structureel in kaart brengen van de skills die zij nodig hebben in vacatureteksten (Leroy, 2017; WEF, 2019), of zoals SEO het verwoordt: *'alle bedrijven moeten worden uitgedaagd hun vraag naar arbeid te articuleren in termen van skills'* (2022, p. 19). Het specificeren van skills in vacatures gebeurt de afgelopen jaren al steeds vaker, hoewel de gevraagde skills in sommige vacatures vaak algemeen blijven. In de huidige praktijk komt het ook voor dat organisaties oude vacatures hergebruiken, zelfs als de inhoud van het werk is veranderd. Een inaccurate vraagarticulatie is op zichzelf al problematisch, maar kan bij het gebruiken van een digitaal instrument voor het matchen op basis van skills daarbovenop leiden tot onbetrouwbare matchingscores. Dat zet de betrouwbaarheid van het digitaal matchen van skills onder druk. Een praktisch hulpmiddel voor het articuleren van de skillsbehoefte kunnen de functieprofielen uit skills-taxonomieën vormen. Die kunnen aan een digitaal instrument worden gekoppeld. Dat maakt het mogelijk voor werkgevers om een functie in te bouwen dat bij invoer van een functietitel suggesties uit de taxonomie haalt op het gebied van bijhorende skills, inclusief een voorstel voor het belang (weging). Dat vergemakkelijkt de vraagarticulatie voor werkgevers.

Een tweede stap is het (verder) inbedden van loopbaanontwikkeling in het HR-beleid. Het is belangrijk dat werkgevers en HR-managers zich ervan bewust zijn dat inzicht in skills op zichzelf niet voldoende is om werknemers in beweging te krijgen (SEO, 2022). Begeleiding bij het interpreteren van op maat gemaakte scholingsmogelijkheden is nodig omdat het interpreteren van resultaten uit een digitaal instrument niet voor iedereen even gemakkelijk gaat (SEO, 2022; Van Ulden et al., 2020). Dit kan plaatsvinden binnen bestaande HR-gesprekken, maar ook andere vormen zijn denkbaar. Belangrijk is het gestructureerd controleren op mogelijke skillstekorten onder het personeel zodat scholingstrajecten op tijd plaatsvinden en niet wanneer het kwaad (productiviteitsverlies) al is geschied (Schaufeli, 2011). Verder is het ook belangrijk dat werknemers intrinsiek gemotiveerd zijn om hun skills tijdens de loopbaan te ontwikkelen. Onderzoeksbureau Panteia heeft onderzoek gedaan naar de belemmeringen en drijfveren onder mensen die momenteel weinig scholing volgen (Grijpstra et al., 2019). Daaruit blijkt dat hoewel sommige van deze aspecten buiten de invloedssfeer van werkgevers liggen, zij wel een actieve rol kunnen nemen door het beschikbaar stellen van voldoende tijd en geld voor scholing. Het op maat maken van scholing helpt hier ook bij omdat op maat gemaakte trajecten in het algemeen korter



duren en minder kosten. Verder kan het matchen van skills voor deze doeleinden bijdragen aan het creëren van duidelijke uitkomsten van scholing, het koppelen van scholing aan bedrijfsdoelen en het zoveel mogelijk op maat maken van de scholing.

De laatste stap voor werkgevers en HR-managers is het opstellen van hun verwachte behoefte aan skills. Het inzichtelijk maken wat het verschil is tussen de verwachte skillsbehoefte en het aanbod op de arbeidsmarkt aan skills is niet alleen profijtelijk wanneer organisaties op skills matchen. Vooruit plannen van de arbeidsorganisatie brengt ook zonder het matchen op skills voordelen met zich mee wat betreft het afstemmen van de personele bezetting op toekomstige ontwikkelingen (Evers et al., 2012). Wanneer organisaties nu al beginnen met het nadenken over welke skills zij verwachten nodig te hebben, creëert dat meteen een gebruikswaarde voor digitale instrumenten waarmee skills op de arbeidsmarkt geïdentificeerd kunnen worden.

### **Afsluiting**

Skillsgerichte benaderingen gericht op matching staan in de huidige krappe arbeidsmarkt volop in de belangstelling van onderzoekers en arbeidsmarktinstituties. In sommige sectoren wordt door werkgevers met belangstelling gekeken naar matchen op basis van skills, maar van een echte skillsmarkt kan nog niet gesproken worden. Voor een verdere ontwikkeling naar een skillsmarkt is het noodzakelijk dat de meerwaarde daarvan voor werkgevers duidelijk is. Met dit onderzoek hebben wij die meerwaarde geëxpliciteerd en de te nemen stappen voor werkgevers en HR-managers verkend.

Het kan een meerwaarde vormen voor werkgevers om op basis van skills te matchen. Wij verwachten dat het, mits goed uitgevoerd, kan lonen voor werkgevers omdat het kan zorgen voor (1) een grotere groep van geschikte kandidaten, (2) een fijnmaziger zicht op de kwaliteit van kandidaten, (3) een verbetering van de arbeidsorganisatie en (4) een stimulans voor het leren op de werkvloer. Zeker in deze tijden van krapte is een grotere instroom van geschikte kandidaten geen overbodige luxe, zeker voor werkgevers in krapte sectoren. Een beter inzicht in de skills waarover aanbieders van arbeid beschikken kan daarnaast de kwaliteit van die matches op het moment van instroom verbeteren. Door ook skills te ontwikkelen en de arbeidsorganisatie op basis van skills vooruit te plannen, verwachten wij dat werkgevers ook op de lange termijn kwalitatief betere matches tegemoet zien.

Het zal nog even duren voordat werkgevers van de zojuist beschreven meerwaarde kunnen profiteren. Zo is het van werkgevers nodig dat zij een aantal stappen ondernemen om dit mogelijk te maken. De eerste en belangrijkste stap is dat werkgevers en HR-managers structureel hun vraag naar arbeid uitdrukken in skills. Om te kunnen matchen op skills is het namelijk van fundamenteel belang dat het bekend is welke skills vereist zijn om een functie succesvol te kunnen vervullen. Een tweede stap is het gestructureerd evalueren van skillsmatches. Daarmee kunnen (dreigende) skillstekorten in een vroeg stadium gesignaleerd worden zodat vervolgens tijdig op maat gemaak-

te scholingstrajecten kunnen worden aangeboden. Dit kan productiviteitsverlies voor werkgevers voorkomen en stimuleert de deelname van werknemers aan een leven lang ontwikkelen. De derde stap is het in kaart brengen van de skills die werkgevers en HR-managers in de toekomst verwachten nodig te hebben. Als werkgevers en HR-managers vooruit plannen, kunnen zij ook strategisch skills gaan werven op de arbeidsmarkt. Daarmee kunnen zij eventuele skillstekorten voorkomen.

Leidt het matchen op basis van skills tot een arbeidsmarkt waarin Heel Holland matcht? Wij denken dat dit mogelijk is, maar daarvoor zullen de juiste ingrediënten aanwezig moeten zijn en door elkaar moeten worden gemengd. Sommige ingrediënten zoals skillsinstrumenten en skills-taxonomieën zijn al (bijna) op de markt. Van andere ingrediënten zoals het aantonen en wegen van skills moet nog worden bepaald hoeveel daarvan nodig is. Maar – zoals de Engelsen zeggen - de echte proof of the pudding zit hem in het eten van die pudding. Het feitelijk aantonen van de meerwaarde van skillsmatching is nog niet zo makkelijk omdat van een skillsmarkt nog geen sprake is. Met dit artikel hebben wij alvast een blik in de keuken geworpen in de hoop dat dit werkgevers en HR-managers aanspoort om alvast de eerste stappen in de richting van het matchen op basis van skills te zetten.

---

#### SUMMARY

In the context of the highly dynamic and currently tight labour market, several organizations are arguing to put skills at the centre of the labour matching process. Although various initiatives focusing on skills have emerged in the Netherlands, large-scale matching based on skills is still not happening. This is partly because employers do not see the full range of the value added by a skill-based approach. This article contributes to the knowledge about skills matching by discussing its added value from the perspective of the employer. We first discuss the essential elements of skills matching. Fundamental to skills matching is the mapping of skills, in other words objectifying, verifying and weighing the importance of skills. Properly mapped skills can be used for matching supply and demand at the labour market. We then discuss the added value of skills matching from the perspective of the employer. Skills matching can add value for employers because they can (1) expect a larger pool of suitable candidates, (2) gain a more fine-grained insight into the quality of candidates, (3) use skills for improving their labour organization and (4) use skills to stimulate learning activities of their staff. To facilitate skills matching it is necessary for employers to express their demand for labour in terms of skills, structurally evaluate the skills matches of their employees and map which skills they expect to need in the future.

---

### Literatuur

- Algemeen Dagblad (2022). Goede kok vinden is momenteel ‘rampzalig’ in Utrecht: ‘Ze zijn weg als het gras elders groener is’ [online]. Beschikbaar via: <https://www.ad.nl/utrecht/goede-kok-vinden-is-momenteel-rampzalig-in-utrecht-ze-zijn-weg-als-het-gras-elders-groener-is~ac406a09/> [laatst geraadpleegd op 15-04-2022].
- Akerlof, G.A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500. <https://www.jstor.org/stable/1879431>
- Arrow, K.J. (1973). Higher education as a filter. *Journal of public economics*, 2(3), 193-216. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(73\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0047-2727(73)90013-3)
- Ballafkih, A.H. (2017). Qualifications, skills and more! Characteristics employers look for when hiring newly graduated applicants for a higher occupational level.
- Ballafkih, A.H., Portielje, M., Vonk, L., Zinsmeister, J., Zijlstra, A., Meulemans, W. & Meerman, M. (2018). Jobs of the future: een onderzoek naar arbeid van de toekomst onder werkgevers in de Metropoolregio Amsterdam. Hogeschool van Amsterdam, CAREM.
- 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 Work Lab/ onderzoeksgroep Arbeid en Human Capital in Transitie.
- Ballafkih, A.H. (red.), Post, J., Genabeek, J. van & Sanders, J. (2022.) Vrij reizen over de arbeidsmarkt: een onderzoek naar het skillspaspoort. Amsterdam: Centre for Economic Transformation | Hogeschool van Amsterdam.
- Becker, G. (1993). Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education (Third edition). Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Berger, T. & Frey, C. (2016). Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 193. Paris: OECD Publishing.
- 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. <https://doi.org/10.1023/A:1021647819484>
- Borghans, L., Fouarge, D., Grip, A. de, & Thor, J.A.F. van (2014). Werken en leren in Nederland (No. 003). Maastricht University: Research Centre for Education and the Labour Market (ROA).

- CBS (2021). Leven lang leren; bevolking (15 tot 75 jaar) [online]. Beschikbaar via: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/84277NED/table?ts=1650365445535> [laatst geraadpleegd op 19-04-2022].
- CBS (2022). Conjunctuurenquête Nederland Eerste kwartaal 2022. Den Haag: Centraal bureau voor de Statistiek.
- Cedefop (2020). 2020 European Skills Index Technical report. Thessaloniki: European Centre for the Development of Vocational Training.
- Cedefop (2012). Skill Mismatch: The Role of the Enterprise, Research Paper, 21. Thessaloniki: European Centre for the Development of Vocational Training.
- Edubadges (2022). Never stop learning [online]. Beschikbaar via: [www.edubadges.nl](http://www.edubadges.nl) [laatst geraadpleegd op 26-04-2022].
- Evers, G., Dijkstra, K., Flim, E., Roelvink, R. & Rommets, J. (2011). De struisvogel op het gouden ei. *Gids voor Personeelsmanagement*, 2011(3), 36-39.
- Evers, G., Vander Meeren, W. & Gerrichauzen, J. (2012). Sturen op personeelsstromen. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(4), 59-79.
- Evers, G., & Freese, C. (2014). Strategische personeelsplanning: Hoe pak je het aan? *Tijdschrift voor HRM*, 2014(1), 1-17.
- Frey, C.B., & Osborne, M.A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological forecasting and social change*, 114(2017), 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Geurts, J. & Hovels B. (1994). Beroepsvorming en de vorming van beroepen. *Commenius*, 14(1994), 178-197.
- Glebbeek, A., Edzes, A.J.E., Bruggen, A van. & Oosten, H. (1998). Het beleid van de regionale besturen voor de arbeidsvoorziening. In Glebbeek, A. & Sol, E. (Eds.), *Arbeidsvoorziening als onderhandelend bestuur* (pp. 187 - 264). Amsterdam University Press.
- Goede, M. de, Ballafkih, A. H., & Post, J. (2018). Een verkenninng van het Skillspaspoort idee. Working paper, 1(1).
- Grijpstra, D., Bolle, H, & Driessen, T. (2019). *Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen*. Zoetermeer: Panteia.
- Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A.L., Jansen, K.J., & Colbert, A.E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied psychology*, 87(5), 985. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.985>
- Leroy, F. (2017). *Managing Workforce potential. A 20/20 vision on the future of Employment Services*. Utrecht: WCC Group.
- Maslowski, R. (2019). *Grenzen aan een leven lang leren*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Ballafkih, A.H. (red.), Post, J., van Genabeek, J. & Sanders, J. (2022) *Vrij reizen over de arbeidsmarkt: een onderzoek naar het skillspaspoort*. Amsterdam: Centre for Economic Transformation | Hogeschool van Amsterdam.
- OECD (2000). *Motivating Students for Lifelong Learning: education and skills*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2012). *Better Skills Better Jobs Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2014). *Learning begets learning: adult participation in lifelong education*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2017). *OECD Skills Strategy Diagnostic Report Netherlands 2017*. Paris: OECD Publishing.
- Open Badges (2022). *Ontdek Open Badges* [online]. Beschikbaar via: <https://www.openbadges.nl/ontdek-open-badges/> [laatst geraadpleegd op 26-04-2022].
- Post, J. (2019). Parsons revisited: A search for adaptive matching instruments. *Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration*, 25(1), 67-82. <https://doi.org/10.18290/pepsi-2019-0004>
- Post, J., Sanders, J., Ballafkih, H., Genabeek, J. van & Corporaal, S. (2021) in *Detaille, S. & de Lange, A., Future of work: sociale innovatie en hrm* (pp. 82 – 104). Zeist: Vakmedianet.
- Schaufeli, W. (2011). *Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'*.
- SEO (2022). *Inzicht in skills: een verkenning van Nederlandse initiatieven*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

- SER (2017). *Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan: een richtinggevend advies*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SER (2021). *Samen toewerken naar een meer skillsgerichte arbeidsmarkt (Inspiratiedocument SER Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen)*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. <https://www.jstor.org/stable/1882010>
- Stevens, M. (1994). A theoretical model of on-the-job training with imperfect competition. *Oxford economic papers*, 46(4), 537-562. <https://www.jstor.org/stable/2663510>
- TNO (2021). *Skills gevraagd! Met skills innoveren naar een toekomstbestendige inclusieve arbeidsmarkt*. Leiden: TNO.
- UWV (2020). *Kansrijke en minder kansrijke beroepen: eerste inventarisatie sinds de coronacrisis*. Amsterdam: Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen.
- UWV (2022a). *Kansrijke beroepen* [online]. Beschikbaar via: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOWYzZTY4MjctNGYzYy00Y2QwLWE2MTYtMTE4MGNlZDU1NmJmIiwidCI6IjY0ODRkNGI2LWI0MTMtNGE1NS1hN2FILWI4ODBmMjYwODY4MSIsImMiOjh9> [laatst geraadpleegd op 15-04-2022].
- UWV (2022b). *Het belang van functie-eisen bij personeelswerving*. Amsterdam: Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen.
- UWV (2022c). *Begrippen* [online]. Beschikbaar via: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOWYzZTY4MjctNGYzYy00Y2QwLWE2MTYtMTE4MGNlZDU1NmJmIiwidCI6IjY0ODRkNGI2LWI0MTMtNGE1NS1hN2FILWI4ODBmMjYwODY4MSIsImMiOjh9> [laatst geraadpleegd op 15-04-2022].
- Ulden, C. van, Biesheuvel, I., Arbouw, M., Silvester, J., & Ballafkih, A. H. (2020). *Pilot skillspaspoort Schiphol: een eerste pilot met het skillspaspoort*. Den Haag: AWWN & House of Skills.
- Vuorikari, R., Kluzer, S. & Punie, Y (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- World Economic Forum (2019). *Strategies for the New Economy Skills as the Currency of the Labour Market*. Cologny/Geneva: World Economic Forum.
- WRR (2009). *De menselijke beslisser*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeeringsbeleid.

WRR (2013). Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.