

# Naar een skill based arbeidsmarkt

De huidige arbeidsmarkt functioneert niet goed. We moeten naar een arbeidsmarkt waarin mensen beoordeeld worden op hun vaardigheden en niet op hun diploma's of opleiding.

**Tekst** Anneke Goudswaard en Daniel van Middelkoop

Technologische ontwikkelingen stellen hoge eisen aan het aanpassingsvermogen van werkenden. Sommige banen verdwijnen, nieuwe banen ontstaan en er vinden verschuivingen plaats tussen sectoren. Voor werkenden betekent dit dat ze vaker van baan zullen veranderen, maar ook dat de vaardigheden en kennis die nodig zijn om het werk goed te kunnen blijven doen, veranderen. Dé uitdaging op de arbeidsmarkt ligt in het krijgen van mensen op 'de juiste plek', het zorgen van blijvend goede matches op de arbeidsmarkt en het stimuleren van blijvende ontwikkeling van medewerkers. Organisaties proberen een goede match te behouden tussen medewerkers en taken. Het is een nog grotere uitdaging om op regionaal niveau - over organisatiegrenzen heen - vraag en aanbod op elkaar aan te laten sluiten. Hoe realiseren we de mobiliteit van krimp- naar groeisectoren? Hoe stimuleren we het behoud van vakmanschap onder werknemers en zorgen we dat ze zich voldoende oriënteren op de 'skills of the future'? En hoe zorgen we dat er geen mensen aan de kant blijven staan, omdat er te hoge instap-eisen worden gesteld aan werkenden? Deze vragen staan centraal in verschillende initiatieven, waarin vernieuwing op de ar-

beidsmarkt wordt nagestreefd. Initiatieven waarin publieke en private partners samenwerken om te komen tot een zogenaamde *skills based* arbeidsmarkt. De huidige arbeidsmarkt blijkt onvoldoende in staat om de toenemende dynamiek in gevraagde skills op te vangen en de kloof te overbruggen tussen vraag en aanbod. Daardoor neemt de mismatch toe en wordt groei in bepaalde sectoren geremd. Er lijkt een nieuw soort arbeidsmarkt nodig waar skills het 'betaalmiddel' zijn. Een arbeidsmarkt waar transities eenvoudiger zijn en mensen beoordeeld worden op hun skills en niet op hun diploma's of opleiding. Maar wat betekent dit concreet voor HR? Drie praktijkvoorbeelden.

## Talent ontwikkelen

Een initiatief dat gericht is op het ontwikkelen van deze nieuwe arbeidsmarkt is *House of Skills* in de Metropoolregio Amsterdam. Hierbij werkt een breed consortium van publiek-private partners aan het verbeteren van (intersectorale) mobiliteit op de arbeidsmarkt door het ontwikkelen, testen, monitoren en evalueren van interventies gericht op laag- en middelbaar geschoolde burgers. Het uiteindelijke doel is het tot stand brengen van een goed functi-





# Een grote uitdaging is het feit dat de taal die HR spreekt niet de taal is van de medewerkers in deze organisaties

onerende regionale skills-arbeidsmarkt. In House of Skills heeft de Hogeschool van Amsterdam onder meer onderzoek uitgevoerd in een organisatie in de industriële sector waar vakmanschap en ervaringsleren in de praktijk een belangrijke plek innemen. Tegelijkertijd verandert het werk snel als gevolg van digitalisering en de noodzaak om te verduurzamen. Het stelt de HR-medewerkers voor de vraag hoe je in moet spelen op die veranderingen in het werk, en er tegelijkertijd voor kan zorgen dat het vakmanschap van de medewerkers centraal blijft staan.

Een manier om de match tussen het vakmanschap van de werknemers en de taken van de toekomst in kaart te brengen, is om de taken in termen van skills te benoemen en loopbaanpaden op basis van deze skills vorm te geven. De 'taal' die HR spreekt is echter niet de taal van de medewerkers. Die zijn wars van 'skill-assessments' en ontwikkeltrajecten. De uitdaging voor de HR-medewerkers is om in open gesprek met de vakmensen de taken van de toekomst en de daarbij benodigde skills vast te stellen en de daarbij behorende loopbaan- en ontwikkelpaden te definiëren.

## Werven van nieuw talent

Een tweede initiatief is dat van een groep ICT-bedrijven in Flevoland, die de krachten hebben gebundeld in een coöperatie onder de naam DGTL District. Hogeschool Windesheim is hierbij kennispartner. Het doel van de coöperatie is het vergroten van de zichtbaarheid op de arbeidsmarkt en het aantrekken, inspireren en behouden van *digital professionals*. Dit doen ze onder meer door gezamenlijke *branding*, positionering en beeldvorming, maar ook door een leergemeenschap te vormen die zich richt op het werven en levenslang ontwikkelen van *digital professionals*. Er is op de arbeidsmarkt een nijpend tekort aan *digital professionals*. De bedrijven zien

zich door een gebrek aan gekwalificeerde medewerkers belemmerd in hun groei. Alleen werven onder personen met een afgeronde ICT-opleiding en -werkervaring is onvoldoende om de toenemende vraag op te vangen. Het identificeren en opleiden van potentieel talent onder andere doelgroepen vraagt om een nieuwe arbeidsmarktbenadering. Door uit te gaan van skills en taken in plaats van opleidingen en functies, kan potentieel talent geïdentificeerd worden onder werkenden en werkzoekenden zonder ICT-opleiding of -ervaring. De uitdaging voor de bedrijven is dat ze naar hun functiegebouw moeten kijken in termen van taken met bijpassende skills en dat ze hun vacatures in termen van deze skills moeten herformuleren. Daarvoor kunnen ze aansluiten bij House of Skills, en met name bij de door TNO ontwikkelde Paskamer-methodiek, waarin een match gezocht kan worden tussen de skills van geïnteresseerden in een baan in de ICT en de door de bedrijven gevraagde skills. Een andere uitdaging is om vervolgens, in samenwerking met de regionale onderwijs- en kennisinstellingen, te komen tot een maatwerk scholingstraject, waarin missende skills snel kunnen worden opgehaald.

## Inclusie koppelen aan groei

Een derde en laatste voorbeeld richt zich op het inleren van langdurig werklozen voor toekomstige banen in de regio. In Lelystad hebben Hogeschool Windesheim en TNO samen met gemeente en werkbedrijf een 'Nieuwe Banen-methodiek' ontwikkeld, waarin toekomstige groei van het bedrijfsleven wordt gekoppeld aan inclusie. Kandidaten worden voor deze toekomstige banen op een inleerlocatie of via trainingen ingeleerd. Door met de werkgevers in gesprek te gaan over de daadwerkelijke gevraagde skills in de instroomfuncties, konden meer werkzoekenden

gematcht worden. Zo heeft het werkbedrijf het profiel voor nieuwe medewerkers in een logistiek bedrijf van drie A4-tjes vol eisen terug weten te brengen tot drie kerncompetenties. Dat neemt niet weg dat er de nodige begeleiding gevraagd wordt tijdens het inleertraject en daarna. De uitdaging blijft de vraag hoe deze begeleiding te organiseren en te spreiden over werkbedrijf, andere professionals en het bedrijf.

## Wat betekent dit voor HR?

Welke rol kan HR spelen bij een duurzame matching van medewerkers op banen vanuit een skills-benadering? Het gaat dan onder meer om de volgende zaken:

- Creëer een goed beeld binnen de eigen organisatie van de taken van de toekomst en de daarbij benodigde skills.
- Hanteer daarbij een participatieve aanpak, waarbij dit beeld met de medewerkers opgesteld en besproken wordt en waarbij medewerkers individueel en als team zicht krijgen op de noodzakelijke verandering.
- Zorg voor goede ondersteuning bij deze verandering voor medewerkers.
- Hanteer een kritische blik op de functie-eisen die worden opgesteld bij werving van nieuwe medewerkers.
- Wees bereid om verder te kijken dan de gebruikelijke kandidaten.
- Wees bereid om over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken en samenwerking te zoeken met regionale partners.
- Formuleer - in samenwerking met de relevante partners in de regio - maatwerk instroomfuncties en ontwikkelpaden, waar nodig over organisatiegrenzen heen. «



**Anneke Goudswaard**  
lector nieuwe arbeidsverhoudingen  
Hogeschool Windesheim  
en senior onderzoeker/  
adviseur bij TNO



**Daniel van Middelkoop**  
lector teamprofessionalisering  
Hogeschool van Amsterdam