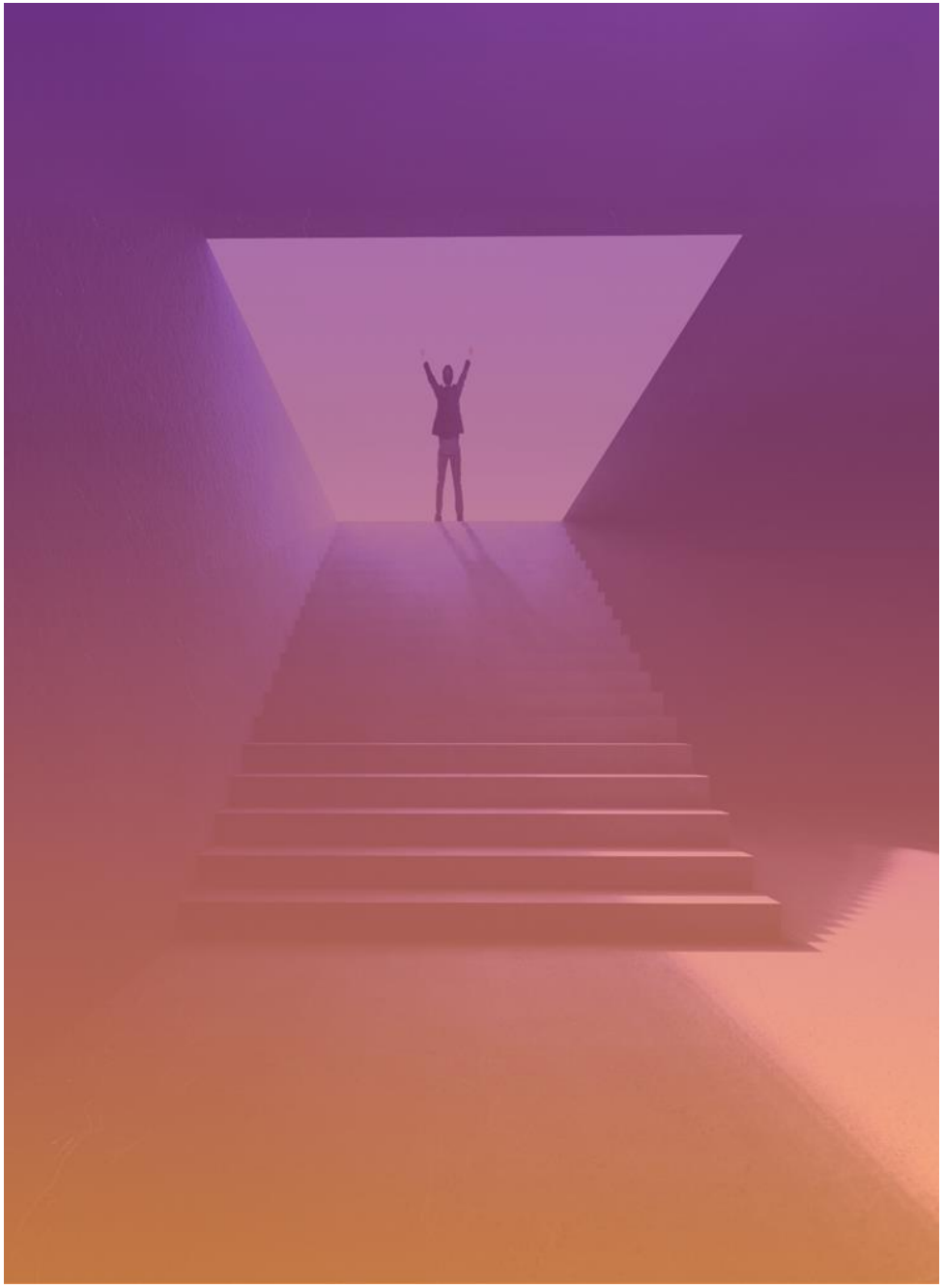
Whitepaper

SKILLSBASED ARBEIDSMARKT

VERKENNING NAAR SKILLSBASED WERKEN IN GELDERLAND

UITGEVOERD DOOR WISE UP CONSULTANCY

provincie Gelderland



INTRODUCTIE

Anno 2023, “the European Year of Skills”, is de arbeidsmarkt volop in beweging en staat deze voor een aantal belangrijke uitdagingen. Het meest opvallende probleem is de historische krapte op de arbeidsmarkt. Het is van groot belang dat deze aangepakt wordt.

In dit licht is het denken in termen van skills en veel betreden pad richting een arbeidsmarkt die beter aansluit bij de dynamiek van onze tijd. In deze whitepaper verkennen we dit thema van de toekomst daarom eens grondig en onderzoeken we hoe waardevol de overgang naar een skillsgerichte arbeidsmarkt in Gelderland kan zijn.

Op dit moment gebeurt er op landelijk niveau veel op gebied van skills, wat een vruchtbare basis vormt voor deze verkenning. Het is waardevol zicht te krijgen op de stand van zaken met betrekking tot skills in Gelderland. Dit kan door inzicht te geven in achtergronden, door een theoretische context te schetsen en door de Gelderse praktijk in beeld te brengen. Door dit in kaart te brengen ontstaat ook een concreter antwoord op de vraag: Welke rol dient Provincie Gelderland in te nemen met betrekking tot het thema skills?

DOEL EN LEESWIJZER

Deze whitepaper is geschreven door Wise up Consultancy, in opdracht van Provincie Gelderland. Bij het schrijven van deze paper hanteren we drie uitgangspunten:

- We willen informeren over wat er in de theorie en praktijk bekend is over skills en dit vatten in een samenhangend en goed leesbaar verhaal;
- We willen een integrale blik werpen op het veld: we kijken naar theorie én praktijk, we betrekken experts uit onder andere onderwijs, onderzoek, het bedrijfsleven en uitzendbranches. We richten ons op de effecten op zowel de arbeidsmarkt als het individuele- en maatschappelijke niveau;
- We willen inventariseren wat er al in Gelderland gebeurt en wat er werkt en wat niet.

Deze whitepaper wordt gevormd door de volgende onderdelen:

1. Inleiding: een arbeidsmarkt in beweging
2. Skills: de huidige stand van zaken
3. Inventarisatie Gelderland
4. Effecten, succesfactoren en Randvoorwaarden
5. Conclusie

Wie relatief snel deze paper wil lezen, volgt de rode draad van deze 5 punten. Voor wie nieuwsgierig is naar verdieping en verbreding is een aantal kaders opgenomen.

Methode: Hoe is deze whitepaper tot stand gekomen?

De methode bestaat uit een aantal stappen, die gebaseerd zijn op het doel van deze whitepaper: het vanuit een integrale visie informeren en inspireren omtrent een skillsgerichte arbeidsmarkt.

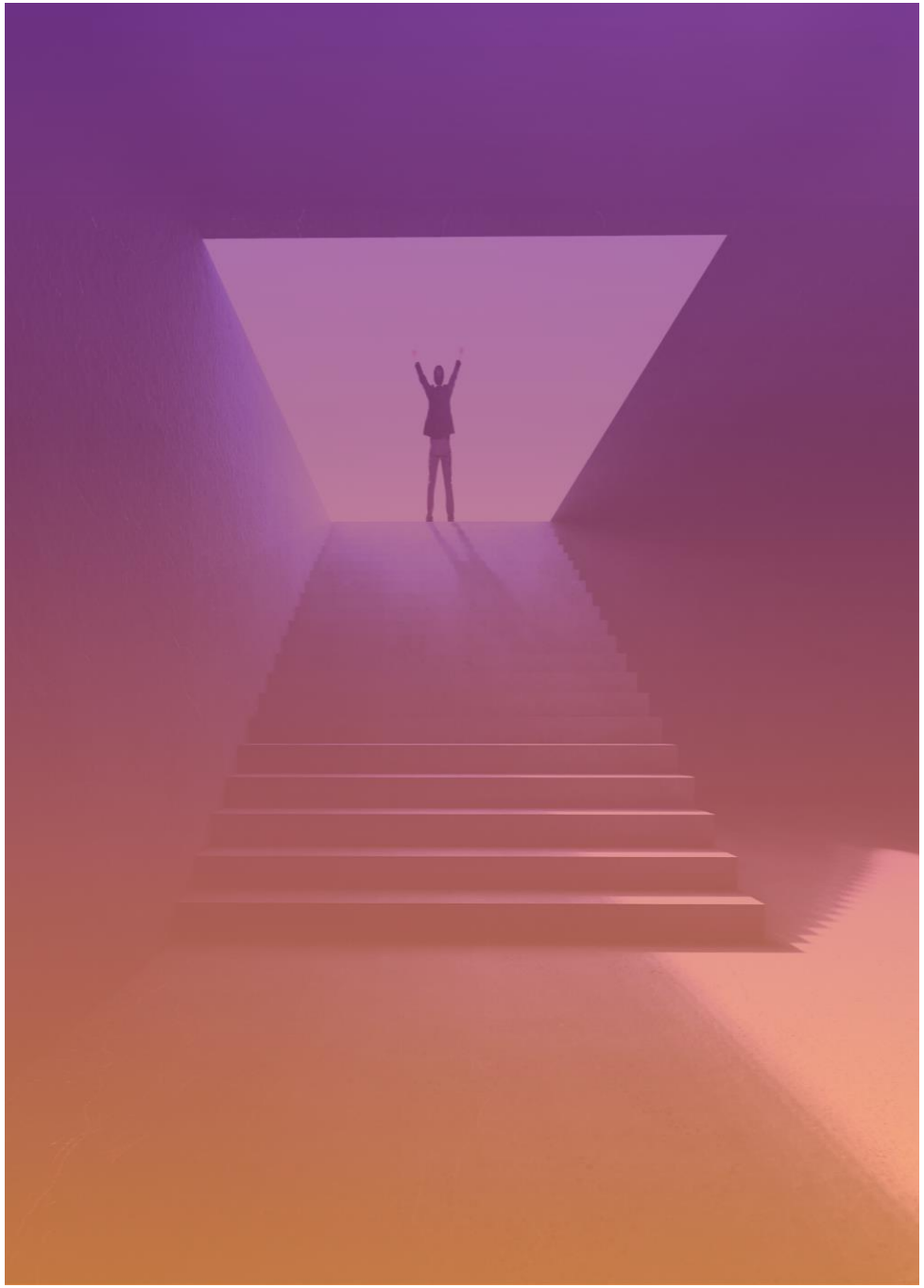
In de eerste fase hebben we op basis van literatuur en verkennende gesprekken een model opgesteld dat als basis diende voor de opzet van de whitepaper en het verdere onderzoek. Dit model is in deze fase in verdere verkennende gesprekken getoetst en aangevuld. We hebben bij het houden van de interviews in deze fase gezorgd dat we mensen in de volle breedte spraken: mensen uit onderwijs, uit het onderzoek en mensen die een skillsgerichte aanpak in hun bedrijf hebben doorgevoerd. Door de keuze voor deze gesprekspartners en door het gebruik van een integraal model hebben we een goed beeld van het skills-landschap kunnen schetsen.

In de tweede fase hebben we de praktijk verder verkend. We spraken met een tiental initiatieven binnen Gelderland op het gebeid van skillsgericht werken. Het doel was om een beter beeld van de praktijk te krijgen en om specifiek te kijken naar effecten (successen), succesfactoren en voorwaarden van deze Gelderse skills-initiatieven. Als basis voor deze gesprekken ontwikkelden we een gespreks- en analysemodel dat gebaseerd is op een wetenschappelijke interviewmethode.

De verkregen data is gecategoriseerd en in een schema gevisualiseerd. Dit schema maakt duidelijk wat binnen de onderzochte initiatieven de effecten, kritische succesfactoren en randvoorwaarden zijn. Dit overzicht is vervolgens in een drietal kennissessies getoetst bij betrokkenen.

INHOUDSOPGAVE

1. EEN ARBEIDSMARKT IN BEWEGING 5
2. SKILLS: DE HUIDIGE STAND VAN ZAKEN 8
3. INVENTARISATIE GELDERLAND 13
4. EFFECTEN, SUCCESFACTOREN EN RANDVOORWAARDEN 19
5. CONCLUSIE 23
BRONNENLIJST 24



1. EEN ARBEIDSMARKT IN BEWEGING

Dagelijks zijn in Nederland miljoenen mensen aan het werk. Deze miljoenen mensen behandelen onze zieken, zorgen voor veiligheid op straat, leren onze kinderen lezen en rekenen en bakken ons brood. Met ons werk geven we samen en individueel vorm aan het leven van alledag: werk heeft dus een gigantisch economisch en maatschappelijk belang.

De banen en mensen die dit alles mogelijk maken vinden elkaar op de arbeidsmarkt, een geïnstitutionaliseerd systeem waar vraag en aanbod van werk elkaar ontmoeten. Die arbeidsmarkt is volop in beweging en staat tegelijkertijd voor een aantal grote uitdagingen. Overheden hebben een rol om deze beweging in meer of mindere mate te begeleiden en sturen, zodat de arbeidsmarkt haar economische en maatschappelijke taak kan vervullen. Zo is er ook een beweging ingezet richting een skillsgerichte arbeidsmarkt. Skills is een verzamelnaam voor vaardigheden, talenten en competenties van mensen. In een skillsgerichte arbeidsmarkt staan niet de diploma's, maar juist vaardigheden (en talenten en competenties) centraal. Daarmee ligt in een skillsgerichte arbeidsmarkt de focus op wat mensen kunnen en willen ontwikkelen. De SER spreekt van een “ambitie om tot een meer op skills gerichte arbeidsmarkt te komen” (SER, 2021). Ook TNO stelt: in de arbeidsmarkt van de toekomst draait het om skills (Dekker et al., 2021).

Uitdagingen op de arbeidsmarkt

De skills benadering sluit aan bij een aantal belangrijke uitdagingen op de arbeidsmarkt. We identificeren er drie:

1. Om te beginnen is de arbeidsmarkt krap. Volgens de cijfers van het CBS (2023) leven we in een periode van historische krapte, waarbij in vrijwel alle sectoren te weinig mensen beschikbaar zijn. Deze krapte heeft verschillende oorzaken. Ten eerste is er sprake van vergrijzing en ontgroening, waardoor het aantal mensen dat actief is op de arbeidsmarkt afneemt. Daarnaast neemt in tal van sectoren de vraag naar arbeid al jaren toe. Een goed voorbeeld hiervan is de zorg. Ook de bouw en techniek kampen, met een aantal grote transities voor de boeg, met historische tekorten.

2. Daarnaast is er een mismatch op de arbeidsmarkt. Vraag en aanbod zijn niet alleen in getal niet gelijk, ze sluiten daarnaast steeds minder goed op elkaar aan. Het is dus lastig om de juiste mensen voor banen te vinden. Ook dit heeft een aantal oorzaken. Belangrijk is hierbij dat door technologische ontwikkelingen het banenlandschap is veranderd. Sommige banen bestaan niet meer, weer andere banen zijn veranderd en er zijn nieuwe banen bijgekomen. Dit vraagt om een flexibiliteit die het mogelijk maakt om van baan of zelfs sector te wisselen. Deze flexibiliteit is er vaak niet, wat deels te verklaren is doordat sectoren gewend zijn om in specifieke opleidingsrichtingen met bijbehorende diploma’s te denken.

3. Tot slot is er een veranderende visie op arbeid aan het ontstaan. Dit veranderend beeld heeft een aantal trekken, die met elkaar gemeen hebben dat mensen meer regie nemen over de rol die werk in hun leven speelt. Het idee dat je een leven lang bij eenzelfde werkgever blijft, is inmiddels verouderd: mensen switchen tijdens hun carrière meermaals van werkgever. En meer dan ooit kiezen mensen ervoor om niet in dienst te gaan, maar als zelfstandige zonder personeel aan de slag te gaan. Daarbij is de laatste jaren de aandacht voor de betekenis van werk toegenomen.[1] Deze ontwikkeling volgt op een lange traditie van kritiek op ‘onze manier van werken’, die gekenmerkt wordt door vervreemding en in een toenemend aantal gevallen leidt tot burn-outs en bore-outs, en tot het gevoel vast te zitten in een baan die geen toegevoegde waarde heeft. Centraal in het

[1] Het artikel van Rosso et al. wordt gezien als een goede overzichtsstudie over betekenisvol werk: Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. Meer recent: Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374-389.

denken over betekenisvol werk staat het idee dat mensen werk willen dat iets bijdraagt aan het leven. Dat kan doordat het zinvol is (purpose), doordat werk te combineren is met andere zinvolle taken (mantelzorg, kinderen, hobby's) en doordat je in je werk betekenisvolle ervaringen en ontmoetingen hebt. De ervaring van betekenisvol werken biedt volgens onderzoek diverse voordelen voor zowel werknemer als werkgever. Het zorgt bijvoorbeeld niet alleen voor welzijn, maar het verhoogt ook de productiviteit. Dit laatste is in een krappe arbeidsmarkt interessant (Olsthoorn en Roeters, 2023).

Het denken en doen in termen van skills speelt in op al deze drie facetten van de veranderende arbeidsmarkt.

Voordelen van een skills benadering

Skills zorgen er ten eerste voor dat een grotere groep mensen hun weg tot de arbeidsmarkt vindt. Door te denken in termen van skills, en niet alleen in termen van diploma's, kunnen groepen die nu op afstand staan sneller hun weg vinden richting de arbeidsmarkt waardoor het tekort afneemt. Op afstand staan betekent immers vaak dat je niet over de juiste diploma's beschikt. Het World Economic Forum (2019) wijst erop dat het hebben van diploma's tal van maatschappelijke voordelen biedt, maar dat de toegang tot onderwijs en het behalen van diploma's niet eerlijk verdeeld is. Een aanvullende focus op skills brengt een meer toegankelijke en inclusieve arbeidsmarkt in zicht.

Daarnaast maakt deze benadering een flexibele arbeidsmarkt mogelijk en zorgt het voor intersectorale mobiliteit. Skills hebben een universeel karakter en zijn dus niet voorbehouden aan een bepaald beroep of sector. Sommige skills zijn bovendien ook buiten een werkcontext te vinden. Door de vaardigheden centraal te stellen, te inventariseren en objectiveren kunnen mensen sneller hun weg vinden naar andere sectoren of contexten. Het is in een skillsgerichte arbeidsmarkt niet nodig om een geheel nieuw diploma te behalen, op basis van de aanwezige skills kan bij- of omscholing efficiënt worden ingericht. Skills vormen zo een oplossing voor de kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt.

Ten slotte resulteert een focus op skills dat werk beter aansluit bij de unieke persoonlijke situatie en de mogelijkheden van mensen. Denken in termen van skills kan niet los worden gezien van denken in termen van ontwikkeling. Dit sluit aan bij concepten als 'Duurzame Inzetbaarheid' en een 'Leven Lang Ontwikkelen', die erop gericht zijn dat mensen zich langer prettig door- en op de arbeidsmarkt bewegen. Omdat de skillsbenadering uitgaat van het individu ontstaat er een interessante perspectiefverandering: mensen zijn niet langer een bron van arbeidsproductiviteit, maar werk is een plek waar mensen hun vaardigheden in gezamenlijkheid kunnen inzetten, zich kunnen ontwikkelen en het is bovendien een plek die welzijn bevordert.

	Uitdaging	Voordelen van een skills benadering
1. Kwantitatief: krapte	Toegankelijkheid en inclusiviteit	Skills zijn laagdrempeliger dan diploma's, nieuwe doelgroepen worden aangesproken.
2. Kwalitatief: mismatch	Flexibiliteit en wendbaarheid	Skills maken het mogelijk om tussen sectoren te switchen. Ook skills die buiten de werkcontext worden opgedaan (huishoudelijk werk, mantelzorgtaken en vrijwilligerswerk) kunnen worden ingezet.
3. Betekenis	De mens centraal en inclusiviteit	Een skills benadering gaat uit van wat mensen kunnen en willen, ontwikkelgericht. De waarde op de arbeidsmarkt wordt niet alleen door werkgerelateerde ervaring en kunde bepaald: ook wat je daarbuiten doet en wilt telt mee. Dit geldt voor alle mensen.

Een integrale blik

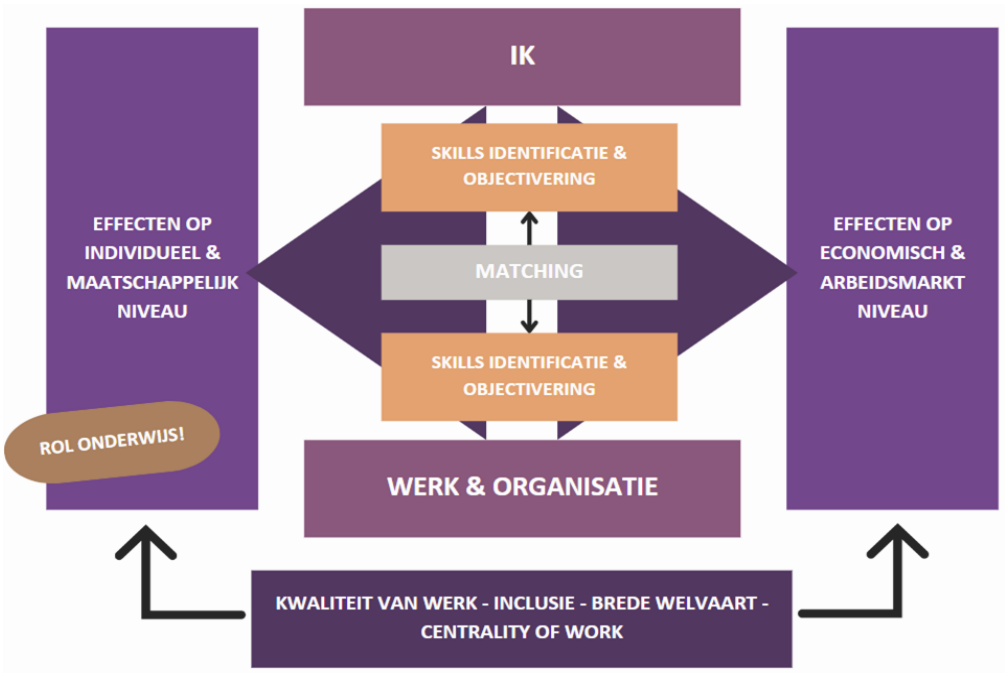
Op basis van het voorgaande kan gesteld worden dat het oplossen van tekorten en mismatches niet het enige is wat van belang is bij een toekomstige arbeidsmarkt, een arbeidsmarkt in beweging beïnvloedt ook het leven van mensen op individueel en maatschappelijk niveau. De grote impact van werk op mens en maatschappij en de kansen die dit biedt, wordt gevat met de term 'centrality of work' (Dejours en Deranty, 2010; Lopes, 2023). Werk neemt een centrale plek in binnen ons bestaan en is daarmee een belangrijke vormende factor binnen onze samenleving. Ook het eerder genoemde TNO-rapport legt de link tussen werk en algemeen welzijn (Dekker, 2021). Het Sociaal en Cultureel Planbureau legt de relatie tussen arbeidsmarkt en maatschappij in een kennisnotitie met de ondertitel "Krappe arbeidsmarkt vraagt om meer mensgerichte oplossingen" (Olsthoorn en Roeters, 2023). Deze wordt expliciet gemaakt in een drietal oplossingsrichtingen voor de vastgelopen arbeidsmarkt: inclusiviteit, kwaliteit (betekenis) van werk en het maken van keuzes vanuit een breed maatschappelijk perspectief.

Een whitepaper over skills vraagt om een blik die recht doet aan de verwevenheid van arbeidsmarkt en maatschappij. Deze integrale blik wordt geborgd door te spreken met een grote diversiteit aan experts en door het verwerken van dit perspectief in de aanpak. Het onderwijs speelt hierbij een niet te onderschatten rol. Opleiders moeten in een skillsgerichte arbeidsmarkt anders opleiden. Dit heeft grote consequenties, omdat onderwijsinstellingen voor nu nog gericht zijn op het toewerken naar het behalen van diploma's. Omdat skillsdenken veel fijnmaziger is, vraagt dit van onderwijsinstellingen dat ze hun onderwijs anders of aanvullend inrichten, inhoudelijk gericht op vaardigheden en daarnaast modulair en flexibel.

Structuur: Een integraal model

We lichten de integrale kijk toe aan de hand van onderstaand model dat in de eerste fase van het onderzoek is ontwikkeld en in het verdere verloop van het onderzoek als basis diende (zie ook kader Methode). Centraal in dit model staat het identificeren en objectiveren van skills bij mensen ('Wat kan ik?' en 'Wat wil ik?') en binnen organisaties ('Wat is er nodig?'). Het beiderzijds identificeren en objectiveren van skills zorgt ervoor dat aanbod van en vraag naar skills elkaar kunnen vinden. Dit wordt aangegeven met het begrijp 'matching'. Dit matchen gebeurt in een skillsgerichte arbeidsmarkt dus niet op basis van diploma's. Diploma's hebben namelijk 'nadelen'. Ze verouderen relatief snel, doordat banen veranderen. Bovendien heeft niet iedereen een gelijke toegang tot diploma's. Dit vraagt natuurlijk wat van het onderwijs. Dat moet op een fundamenteel niveau gaan nadenken over diens taak. Dat gebeurt dan ook al volop.

Veranderingen op de arbeidsmarkt hebben maatschappelijke invloed. De aanname dat skills denken effect kan hebben op zowel arbeidsmarkt als het individueel- en maatschappelijke niveau is daarmee gerechtvaardigd. Beide effecten zijn dan ook opgenomen. De verbinding tussen deze twee is ook al gelegd, bijvoorbeeld in de notitie van het SCP en de notie van 'centrality of work'.



2. SKILLS: DE HUIDIGE STAND VAN ZAKEN

In dit tweede deel zoomen we in op het begrip skills. We proberen het te vangen in een definitie, beschrijven skills als een benadering, verkennen toepassingen zoals bijvoorbeeld skillspaspoorten en benoemen enkele voor- en nadelen. Voor deze verkenning van skills bestudeerden we publicaties over (onderzoek naar) skills en voerden we een tiental expertgesprekken.

De definitie van skills

De term “skills” wordt in de literatuur niet altijd eenduidig gedefinieerd. In deze whitepaper beschrijven wij skills als ‘vaardigheden’. Deze vaardigheden zijn het ‘eigendom’ van mensen en kunnen (nog) ontwikkeld worden. Deze vaardigheden doen we op tijdens het werk, tijdens vrijwilligerswerk en buiten de werkcontext. Al deze vaardigheden kunnen vervolgens worden ingezet om taken uit te voeren binnen organisaties. Er wordt doorgaans onderscheid gemaakt tussen hard skills en soft skills. De eerste worden ook wel vakvaardigheden genoemd en worden binnen een bepaalde werkcontext gedefinieerd, aangeleerd en ontwikkeld. Soft skills zijn gedragsvaardigheden waar mensen van nature in meer of minder mate over beschikken en die zich ook buiten de werkcontext ontwikkelen.

Een tweede manier om skills te definiëren is door te zeggen wat ze niet zijn. Vaak wordt dan de tegenstelling tussen skills en diploma’s geraadpleegd. Waar diploma’s een eindpunt zijn van een onderwijsprogramma, wil een skills aanpak vooruit kijken. Diploma’s zijn in een snel veranderende arbeidsmarkt moeilijk up-to-date te houden, terwijl skills-paspoorten flexibeler zijn. Diploma’s zijn verbonden met formele examens en de bijbehorende angst, terwijl skills in delen en tijdens het werkproces kunnen worden aangetoond. Al met al biedt het skillsdenken een fijnmazigere en daarmee flexibelere benadering dan diploma’s. Het skillsdenken verloopt niet in ‘vaste’ combinaties die vastgelegd zijn in programma’s en aan bepaalde contexten zijn verbonden, maar in skills die op verschillende plekken (onderwijs, werk, privé) geleerd worden en binnen verschillende contexten, eventueel na bijscholing, inzetbaar zijn. Daarmee maakt het skillsdenken het makkelijker over te stappen naar een andere baan, zelfs in een andere sector. Het skillsdenken wordt overigens gezien als een aanvulling op het denken in termen van diploma’s, niet als vervanging van diploma’s.

Een derde manier is om skills te begrijpen als een centraal concept binnen de skillsbased arbeidsmarkt, die, gezien de huidige krapte, een lonkend perspectief biedt. Deze arbeidsmarkt bestaat uit een aantal elementen. Een zo’n element is het proces van matchen van skills: het bij elkaar brengen van vaardigheden en taken. Om te kunnen matchen is een volgend element nodig, namelijk een “skillstaal”. Dit is een taal die de vaardigheden en taken uitdrukt. Deze skills worden vastgelegd in skillspaspoorten. Een skillspaspoort is een ‘bewijs’ dat iemand over bepaalde skills beschikt. Deze paspoorten hebben een flexibel karakter en moeten up-to-date worden gehouden. Ook werkgevers moeten deze taal spreken, zodat ze op ‘verstaanbare’ wijze kunnen communiceren wat voor arbeidskrachten zij nodig hebben. Bij voorkeur gebeurt het ‘vastleggen’ en matchen van skills in een gedeelde en zelfs universele skillstaal. In een gedeelde taal kunnen werkgevers en werkzoekenden elkaar begrijpen. Met een universele skillstaal wordt communiceren over skills en daarmee het matchen van skills tussen sectoren mogelijk. Een skillsgerichte arbeidsmarkt zet dan ook in op intersectorale mobiliteit en is zo een oplossing voor zowel de kwantitatieve als kwalitatieve krapte op de arbeidsmarkt.

Op dit moment zijn er diverse tools die skills identificeren en objectiveren. De kaders op de volgende pagina geven hiervan een globaal overzicht.

Voorbeelden van tools die helpen skills te identificeren en objectiveren bij personen:

Passportforwork Dit initiatief creëert een digitaal 'vaardighedenpaspoort' om de arbeidsmarktpositie te versterken. Het bevat traditionele werkervaring, opleidingen en bredere vaardigheden, met opties voor zelfbeoordeling en het toevoegen van bewijsstukken. Feedback van collega's en leidinggevenden wordt ook ondersteund.

House of Skills Dit Nederlandse initiatief brengt vaardigheden in kaart en maakt ze overdraagbaar om arbeidsmobiliteit te vergroten. Het resulteert in een Skillspaspoort waarmee het doel is dat men hiermee uiteindelijk vrij kan reizen over de arbeidsmarkt.

Digitaal Skills Paspoort Volandis werkt aan een online tool voor de bouw- en infrasector om vaardigheden te registreren en te onderbouwen gedurende de loopbaan. Het biedt inzicht in bestaande vaardigheden, stimuleert ontwikkeling en erkent vaardigheden via certificaten.

DITKANIK.NU Ontwikkeld door Libereaux, een geaccrediteerde aanbieder van EVC (Erkenning van Verworven Competenties), heeft DITKANIK.NU ontwikkeld. Dit is een e-portfolio voor brede toepassing op de arbeidsmarkt. Het helpt werkenden en lerenden om hun competenties te visualiseren en ontwikkeling te sturen, individueel of collectief binnen bedrijven.

Voorbeelden van tools die helpen bij skills matching:

Matchcare Dit platform helpt mensen bij het identificeren van hun vaardigheden en het vinden van geschikte banen op basis daarvan. Het streeft naar duurzame matches tussen werkzoekenden en werkgevers, met behulp van uitgebreide competentieprofielen en geavanceerde algoritmes.

House of Skills - De Paskamer Deze gratis online tool biedt inzicht in vaardigheden en competenties. Het onthult sterke punten en helpt bij het vinden van passende banen. De Paskamer fungeert ook als een platform voor werkgevers om kandidaten te vinden en direct contact op te nemen.

8vance Een technologiebedrijf dat AI en geavanceerde dataverwerking gebruikt om vaardigheden en competenties van individuen te identificeren en te matchen met arbeidsmarktbehoeften. Het doel is betere matches tussen werkzoekenden en werkgevers te creëren door uitgebreide vaardighedenprofielen te genereren en nauwkeurige matching mogelijk te maken.

SkillsCV Een initiatief dat CV's en vacatures op basis van skills matcht. Kandidaten vullen een vragenlijst in waarin zij onder andere hun opleiding, certificering en hobby's invullen. Dit duurt 8 tot 10 minuten. Op de achtergrond zetten algoritmes deze informatie om naar skills. Achter de schermen heeft SkillsCV maar liefst 150.000 skills (en synoniemen) op basis waarvan zij kunnen matchen. De kandidaat krijgt zijn skills te zien en kan deze met behulp van een ratingbalkje beoordelen, zodat er een persoonlijke check plaatsvindt. SkillsCV is nu ook bezig met de inzet van AI, waarbij AI de kandidaat concrete vervolgvragen kan stellen. Dit zijn precies de vragen waar recruiters in de praktijk geen tijd voor hebben. Op de achtergrond scant het systeem van SkillsCV elke nacht alle online vacatures. Deze vacatures worden omgezet naar skills. Doordat SkillsCV achter de schermen dezelfde skillstaal gebruikt, kunnen CV's en vacatures gematcht worden. Als de match er is, ontvangt de recruiter een bericht. De reqruiter krijgt een goed onderbouwd verhaal waarom een kandidaat bij de vacature past. Dit gebeurt volledig anoniem, tot het moment dat de recruiter de kandidaat wil spreken. Op dat moment worden contactgegevens uitgewisseld.

Dankzij de opkomst van Artificial Intelligence wordt het komen tot een universele skillstaal steeds eenvoudiger en kunnen verschillende tools in die taal geïntegreerd worden. CompetentNL is het initiatief van wat binnen de Nederlandse arbeidsmarkt als universele taal (een skillsontologie) moet gaan dienen.

Eén skillstaal: Competent NL

CompetentNL is een Nederlandse skillsontologie in opdracht van de ministeries OCW en SZW, ontwikkeld door TNO, CBS, UWV en SBB. Het dient als nationale standaard voor skills in werk en onderwijs, faciliteert beroepskeuze en loopbaanontwikkeling, en verbetert de matching tussen werkzoekenden en werkgevers. Het platform helpt individuen zichtbaar te maken welke vaardigheden ze bezitten en helpt werkgevers geschikte kandidaten te vinden op basis van competenties. CompetentNL bevordert een efficiënter wervingsproces en vermindert de kloof tussen vraag en aanbod van gekwalificeerde kandidaten.
Daarnaast bevordert CompetentNL de ontwikkeling van vaardigheden door opleidingen en trainingen en identificeert het gebieden voor verdere groei om aan de veranderende arbeidsmarkt te voldoen. Het maakt gebruik van moderne technologieën, zoals digitale tools en e-portfolio's, voor gestructureerde vaardighedenregistratie.

Het initiatief combineert arbeidsmarkt- en onderwijskennis met AI om actueel te blijven. CompetentNL zal in 2024 een eerste versie lanceren na pilots in 2023, en de ontwikkeling loopt door tot 2025. Lees via deze link meer over CompetentNL.

Positieve effecten van het werken met skills

In de inleiding van deze whitepaper is al gesteld dat werken met skills een hoopvolle oplossingsrichting is voor de grote uitdagingen op de arbeidsmarkt. We benoemen een aantal effecten van het werken met skills die we in de verkennende fase van dit onderzoek hebben opgehaald.

Groter aanbod aan potentieel personeel

Er bestaat een grote groep gemotiveerde en capabele individuen die mogelijk niet over de benodigde diplomavereisten beschikken, maar desalniettemin geschikt zijn om de beoogde taken met succes uit te voeren. Skillsgerichte selectieprocessen verruimen de blik op de arbeidsmarkt en onthullen een breder scala aan potentieel geschikte kandidaten voor organisaties.

Verbetering zij-instroom

Onderzoek heeft aangetoond dat werknemers het moeilijk vinden om de kennis en vaardigheden die zij in huis hebben, te vertalen naar een andere werkomgeving. Men heeft een beroepsidentiteit: ‘Ik ben verkoper’, ‘Ik ben lasser’ of ‘Ik ben gastvrouw’, en het blijkt dat men het moeilijk vindt om het werk dat ze in dat beroep doen, te vertalen naar skills en dat dan bovendien te vertalen naar een nieuw beroep in een andere sector (Van der Heijden, Straathof & Meerman, 2019).

Betere match tussen vraag en aanbod

Door verder te kijken dan matchen enkel op basis van diploma, kunnen er nieuwe connecties tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt ontstaan (Prevoo, Heyma, Künn-Nelen, Montizaan, Steens & Goedhart, 2022). Skillsbased matchen maakt het mogelijk om uitgebreide lijsten van vaardigheden te koppelen aan baanbeschrijvingen, cv's en vacatures. Hierdoor kan er precies gekeken worden naar welke vaardigheden sollicitanten hebben en welke vaardigheden er voor een baan nodig zijn.

Functioneren van onderwijs- en arbeidsmarkt als één geheel

In een steeds dynamischer wordende arbeidsmarkt is het essentieel dat onderwijs en arbeidsmarkt naadloos op elkaar aansluiten. Skillsbased matchen speelt hierbij een cruciale rol, aangezien het een brug slaat tussen beide werelden. Door skills te objectiveren aan de kant van de arbeidsmarkt, d.w.z. aan welke vaardigheden binnen bedrijven behoefte is, krijgen opleiders heldere richtlijnen om de benodigde inhoud van scholingsprogramma’s binnen het onderwijs te bepalen (SER, 2021).

Stimuleren van Leven Lang Ontwikkelen (LLO)
Het bieden van inzicht in de vaardigheden die individuen bezitten, voorziet zowel werkenden als werkzoekenden van een beter begrip van hun capaciteiten. Dit begrip heeft een positieve invloed op hun zelfvertrouwen, hun bereidheid om bij te leren en hun geschiktheid voor werkgelegenheid. Dit blijkt vooral het geval bij mensen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben (Prevoo et al., 2022). Vervolgens geeft het ook zicht op ontbrekende skills die nodig zijn om kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Met dit inzicht kunnen werkenden zelf gericht kiezen voor de juiste opleidingen en trainingen en zo hun vaardigheden blijven versterken en uitbreiden.

> ***"De arbeidsmarkt dient te verschuiven van een denkwijze van "leren, doen, met pensioen gaan" naar "leren, doen, leren, doe, rust, leer ... herhaal"***
>
> World Economic Forum (2019)

Eerlijke kansen op de arbeidsmarkt
Skillsbased matchen zorgt voor eerlijke kansen op de arbeidsmarkt doordat het de aandacht verschuift van strenge diploma-eisen naar een beoordeling van individuele vaardigheden en kwaliteiten. Hierdoor krijgen allerlei mensen, ongeacht hun formele opleiding, een meer gelijke kans om te laten zien wat ze in huis hebben. Waardevol is dat dit ook helpt om discriminatie en ongelijkheid te verminderen (SER, 2021). Mensen met diverse achtergronden en verschillende manieren van leren kunnen nu hun vaardigheden tonen, zelfs als die niet via de gebruikelijke weg zijn verkregen.

Een toekomstbestendige arbeidsmarkt
Skillsgericht werken maakt de arbeidsmarkt toekomstbestendig door werknemers uit te rusten met de vaardigheden die nodig zijn om zich aan te passen en te gedijen in een snel veranderende werkomgeving. Het legt de nadruk op flexibiliteit, aanpassingsvermogen en levenslang leren, waardoor zowel individuen als de bredere arbeidsmarkt veerkrachtiger worden binnen de veranderingen passend bij de moderne wereld.

Bovenstaande effecten hebben vooral betrekking op de arbeidsmarkt. Skillsgericht werken heeft ook effecten op mensen en daarmee op het **maatschappelijke niveau**:

Volledig potentieel
Doordat het mogelijk is in een skillsbased arbeidsmarkt ieders unieke vaardigheden en competenties centraal te stellen bij het zoeken naar werk, betekent dit dat mensen niet uitsluitend worden beoordeeld op basis van formele diploma's. Ook praktische capaciteiten en ervaringen worden erkend en gewaardeerd. Concluderend: mensen worden beoordeeld op hun volledige potentieel. Deze zienswijze is voor ieder van belang, maar is met name waardevol voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en mensen met een beperking. Voor deze groepen geldt nu dat zij gezien worden voor alles wat zij wél kunnen; voor taken die zij kunnen verrichten en hun ontwikkelvermogen (SER, 2023).

Perspectief
Een diplomagerichte arbeidsmarkt heeft een statisch karakter, maar een skillsgerichte aanpak op de arbeidsmarkt geeft men perspectief in het kader van de eigen loopbaan. Inzicht in de eigen skills leidt onder werknemers tot het besef van het eigen kunnen, vooral waardevol wanneer bijvoorbeeld het huidige beroep zou ophouden te bestaan of wanneer men wordt ontslagen (Van der Heijden et al., 2019). Het biedt werknemers de

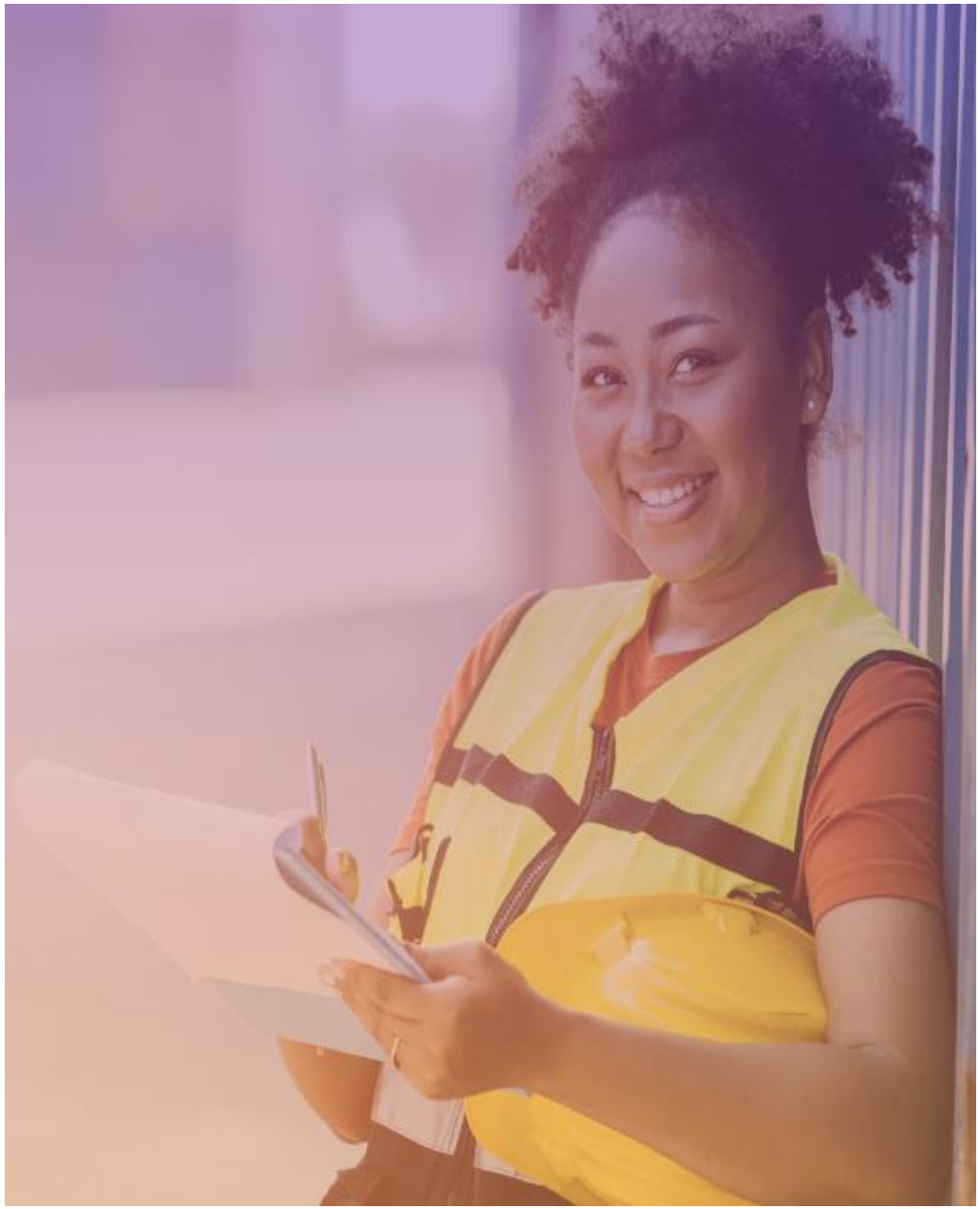
gelegenheid om hun eigen vaardigheden te identificeren en te benoemen, wat resulteert in een bredere kijk op potentiële kansen en mogelijkheden. Ook voor werkzoekende geldt dat zij, door het inzicht in de eigen skills, zich proactief kunnen voorbereiden op het werk van morgen door middel van arbeidsmarktrelevante keuzes (SER, 2023).

> ***"Laatst hebben we een persoon gematcht die nog nooit had gewerkt. Echter had deze persoon veel vaardigheden, zoals gastvrij zijn. Deze persoon is met het eigen SkillsCV gaan solliciteren en werkt nu met succes bij een uitvaartbureau. Mensen kunnen zoveel meer dan ze denken. Mensen beseffen het niet, maar zeker al door het zijn van moeder of mantelzorger kan je belangrijke skills ontwikkelen."***
>
> Jan Peter van der Wal, SkillsCV

Naast mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of mensen met een beperking, heeft onderzoek aangetoond dat een skillsgerichte arbeidsmarkt ook het gevoel van perspectief versterkt voor oudere werknemers (Butrica & Mudrazija, 2022). Een skillsgerichte benadering zou helpen bij het verminderen van leeftijds-bias binnen wervingsprocedures en het helpt om hun eigen belemmerende overtuigingen te overwinnen die voortvloeien uit het ontbreken van een traditioneel diploma of het onvermogen om, nog op late leeftijd, van carrière te veranderen.

Zelfvertrouwen

Skillsbased matchen op de arbeidsmarkt heeft een positieve invloed op individueel niveau. Het helpt mensen om te begrijpen welke vaardigheden ze bezitten en dit geeft een boost aan hun zelfvertrouwen (Prevoo et al., 2022). Dit geldt vooral voor mensen die wat verder van de traditionele arbeidsmarkt afstaan. Wanneer mensen ontdekken welke vaardigheden ze hebben, voelen ze zich sterker en zelfverzekerder. Ze beseffen dat hun vaardigheden waardevol zijn en in verschillende situaties van pas kunnen komen. Dit vergroot hun vertrouwen in hun eigen vermogen om te groeien en nieuwe dingen te leren (SER, 2021). Een ander voordeel is dat mensen met een laag zelfvertrouwen vaak moeite hebben met examens. Een skillsbenadering kan "exam anxiety" omzeilen doordat ze op andere wijze kan toetsen.



3. INVENTARISATIE GELDERLAND

Dit deel geeft een overzicht van de skills-initiatieven in Gelderland. De verkenning is niet uitputtend. Dit heeft een aantal redenen. Werken met skills is 'trending', wat maakt dat er voortdurend nieuwe initiatieven kunnen oppoppen. Daarbij is 'skills' geen vastomlijnd begrip, wat het zoeken moeilijker maakt. Zoals in het vorige deel werd beschreven, is 'skills' niet duidelijk gedefinieerd, wordt het vaak gebruikt als antoniem van diploma's, en is het onderdeel van een bredere opvatting over leren en ontwikkelen. Simpelweg zoeken op een combinatie van 'Gelderland' en 'skills' is geen effectieve methode.

Daarom hebben we op verschillende manieren (internet, publicaties en ons netwerk) gezocht naar initiatieven, die dan al niet gedreven door arbeidsmarktkrapte, de vaardigheden van mensen benadrukken om hen betere kansen te bieden op (ander) werk.

Op de rechter kaart van Gelderland is visueel een overzicht gemaakt van de onderzochte initiatieven. De nummers 1 t/m 10 betreffen de initiatieven die zijn onderzocht middels interviews. Op de volgende pagina volgen hiervan korte beschrijvende teksten. De letters A t/m C geven de initiatieven weer waar uitgebreider onderzoek naar is gedaan, middels een casestudy. De casestudies worden aan het einde van dit hoofdstuk gepresenteerd.

1. ENERGIETRANSITIE ACADEMIE

Binnen de Energietransitie Academie bundelen overheden, bedrijfsleven en opleidingsinstellingen in de Foodvalley-regio hun krachten. Gezamenlijk richten zij zich op werving, opleiding, bijscholing en plaatsing van vakbekwaam personeel in de sectoren energie, techniek, bouw en infrastructuur. De academie wordt geen nieuwe school; het is eerder een community waarin we vraag en aanbod op elkaar afstemmen en … als dat nodig binnen het netwerk iets ontwikkelen dat antwoord geeft op de ontwikkelvraag.. Joop Hazeleger, drijvende kracht achter het initiatief, onderstreept*: "Van belang is het aangaan van de dialoog met bedrijven, aangezien het traditionele denken over diploma's niet langer volstaat voor de huidige taken.''* Het gesprek met bedrijven over hun verwachtingen van studenten en medewerkers, en deze toetsen met de huidige opleidingen, is cruciaal. Door dit te doen wordt vraag en aanbod beter afgestemd.

2. PILOT SKILLSHUB EUREGIO

De Pilot SkillsHub Euregio is een samenwerking van de HAN, de gemeente Nijmegen, de Duitse gemeenten Duisburg en Moers, met steun uit het Intrerreg V programma People to People en de Euregio Rijn Waal. De pilot liep van november 2020 tot juni 2021. Het doel van de pilot was om bewustwording over het skillsdenken in de Euregio Rijn Waal tot stand te brengen. Daarmee is een basis gelegd voor grens overstijgende samenwerking op Skills in onderwijs en arbeidsmarkt. De pilot vond plaats tijdens de Corona-periode en noodgedwongen moesten de zeven bijeenkomsten online plaatsvinden. Toch kwam in korte tijd het thema skills volledig tot leven en werd een belangrijke Euregionale brug geslagen. "Van scepsis naar geloof!"

3. HONK1

"Je bent niet jouw CV, je bent niet jouw papiertjes, jij bent veel meer dan dat!" Dit is het credo van Honk1, een initiatief dat werkgevers en werkzoekenden samenbrengt op basis van skills. Bij Honk1 worden vacatures vertaald naar concrete taken, zodat iedereen begrijpt wat er van hen wordt verwacht. De fysieke locatie van Honk1 fungeert als een ontmoetingsplaats waar authenticiteit centraal staat. Geen assessments, maar een laagdrempelige omgeving waar mensen kunnen laten zien wat ze kunnen en waar betekenisvolle gesprekken plaatsvinden in actie in de winkel en aan de stamtafel. Verder gebruikt Honk1 een bus om de regio in te gaan op zoek naar onbenut potentieel. m Bij Honk1 voelt werk zoeken niet als een nederlaag. Het draait hier om de kracht van mensen en hun unieke capaciteiten, zoals Jaap Hermsen, mede-oprichter van Honk1, benadrukt: *"We staan hier samen op het veld en we gaan samen proberen een transfer voor jou te regelen, dat is de mentaliteit van onze scouts.''*

4. IMC WEEKENDSCHOOL & IMCOACH

Stichting IMC Weekendschool laat het potentieel van jongeren vanaf tien jaar, die opgroeien in kwetsbare wijken tot bloei komen. Binnen de stichting is het vrijwilligersprogramma IMCoach actief, wat jonge vrijwilligers tussen 14 en 27 jaar de mogelijkheid om als begeleider, gastdocent of stagiair in de klas te participeren. Lianne van der Molen, van team IMCoach*: "De stichting biedt al 25 jaar beroep-oriënterend onderwijs aan. We laten kinderen kennismaken met diverse beroepen, zodat ze later weloverwogen keuzes kunnen maken voor hun carrière en interesses."* De stichting realiseert dit middels vier programma's, waarvan er 7 actief zijn in Gelderland. Het driejarige IMC Weekendschool-programma brengt kinderen uit groep 7, 8 en de brugklas op zondagen in contact met professionals uit diverse vakgebieden, die hun ervaringen delen en inspireren. Het IMC Basis-programma, een samenwerking met basisscholen, laat experts vertellen over hun werk en verbindt dit met relevante schoolvakken, zoals rekenen en taal. Deze directe link met de praktijk vergroot begrip bij leerlingen en motiveert hun.

5. NEWROOTZ

NewRootz is er voor jongeren die een steuntje in de rug kunnen gebruiken. Jongeren die vastlopen bijvoorbeeld, jonge statushouders, of jongeren met een migratieachtergrond. NewRootz wil naast jongeren staan en via persoonlijke begeleiding en workshops focussen op de skills en de ontwikkeling daarvan. Zo ontstaan mogelijkheden, gaan deuren open en kunnen jongeren met vertrouwen hun toekomst vormgeven. *"Het gaat erom dat je stappen zet: groot of klein, dat maakt niet uit. Iedereen leert onderweg."*

6. OLYMPIA

Het project *"Benutten van Onbenut Arbeidspotentieel"* is een samenwerking tussen Olympia Oost-Nederland, de Provincie Gelderland en lokale bedrijven. Tezamen leidden zij in drie jaar tijd 38 vrachtwagenchauffeurs en 12 operators op en begeleidden zij meer dan 500 mensen naar ander werk. Robert Heinst, ondernemer van Olympia Oost-Nederland: *"Als je je skills volledig kunt benutten, leidt dit tot meer medewerkers die bevlogen aan het werk zijn én tot een hogere productiviteit. Dit komt ten goede aan ieders welzijn en aan de resultaten van een organisatie."*

7. OPIJVER

Opijver is het Achterhoeks talentenfonds. Het gaat in gesprek met mensen die zich verder willen scholen, omdat ze zich in hun huidige functie willen door ontwikkelen of omdat ze via om- of bijscholing de stap richting een ander (kansrijk) beroep willen maken op de Achterhoekse arbeidsmarkt. Iedereen uit de Achterhoek of mensen die bij een Achterhoeks bedrijf werken zijn welkom. Opijver begeleidt mensen bij het vinden van hun talenten en wensen en helpt bij het aanvragen van een scholingsvoucher. *"We zijn er trots op dat we het gesprek over een leven lang ontwikkelen op gang brengen, met iedereen: jong en oud, van alle opleidingsniveaus, en dat vanuit hoop en motivatie.''*

8. ROC NIJMEGEN

Binnen ROC Nijmegen is skillsbased leren en werken een verhaal van de toekomst. Diverse programma's en initiatieven op het gebied van skills komen er de komende jaren samen. Zowel binnen het onderwijs en onderzoek, de eigen organisatie en binnen de samenwerkingen met het veld, speelt skillsdenken een rol. Sterker nog het is een onderdeel van het kwaliteitsagenda van de instelling. *"Er ontstaat een prachtig, nieuw ecosysteem van partijen die het eigen belang overstijgen".*

9. SWLO

In het Leerorkest werken mensen met diverse achtergronden en leeftijden, twee uur per week gedurende 30 weken per jaar samen op het podium. Dit doen zij zonder enige muzikale voorkennis. Dit maakt dat iedereen tijdens de bijeenkomsten gelijk is. Tijdens deze sessies stellen musici reflectievragen aan de deelnemers, wat hen in staat stelt te werken aan hun vaardigheden en persoonlijke groei. Initiatiefnemer Nono Poels: "*Muziek is een bewezen effectief middel om tot het gesprek over skills te komen. Deelnemers krijgen de kans om skills te ontwikkelen die essentieel zijn voor hun hele loopbaan.''* Het Leerorkest heeft bijgedragen aan een vermindering van uitval in het bedrijfsleven en heeft de re-integratie van uitvallers bevorderd. Bovendien fungeert het als een preventiemiddel om te voorkomen dat jongeren op het verkeerde pad belanden. Op dit moment worden er pilots gestart in Arnhem om het succes van dit initiatief verder te verspreiden.

10. WUR

Bij de Wageningen Universiteit wordt al jaren gewerkt aan de ontwikkeling van skills leerlijnen voor het bacheloronderwijs. In de komende 2,5 jaar is het doel om 16 skills te integreren in het onderwijscurriculum. Deze vaardigheden zijn onderverdeeld in vier clusters: communicatieve vaardigheden (schrijven, presenteren en samenwerken), persoonlijke vaardigheden (persoonlijk leiderschap en reflectie), onderzoeksvaardigheden en responsibility skills (diversiteit en omgaan met ethische dilemma's en maatschappelijke vraagstukken). Met een speciaal ontwikkelde tool is eerst de huidige situatie betreffende skills in kaart gebracht, daarna zijn opleidingscommissies met een praktisch handboek aan de slag gegaan om vaardigheden in het bestaande curriculum te integreren. Projectleider Renske Dijkstra stelt: "*Wageningen Universiteit heeft een democratische structuur, waarbinnen studenten aanzienlijke invloed hebben. Bij sommige opleidingen benadrukten juist studenten het belang van de skills-leerlijn. Ze fungeren als ambassadeurs.*

11. 2MATCH RE-INTEGRATIE BUREAU

Om energiearmoede tegen te gaan, wordt er in Arnhem intensief samengewerkt tussen verschillende partijen. Energiecoaches gaan de buurt in en inventariseren wat nodig is om het energieverbruik terug te dringen. Buurtklusbedrijven gaan langs om te helpen. Daarbij worden zoveel als mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ingezet en dat op basis van de skills die ze hebben én willen ontwikkelen. Een uitzendbureau denkt en doet mee om de mensen structureel naar een baan te helpen. *"Onze ambitie? Een eigen House of Skills in het centrum van Arnhem!"*

A. Casestudy 1: Benutten van Onbenut Arbeidspotentieel

Het project "Benutten van Onbenut Arbeidspotentieel" is een samenwerking tussen Olympia Oost-Nederland, Provincie Gelderland en lokale bedrijven. Tezamen leidden zij in drie jaar tijd 38 vrachtwagenchauffeurs en 12 operators op en begeleidden zij meer dan 500 mensen naar ander werk.

Er heerst een historische schaarste op de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt vergrijst. De productiviteit stagneert. De mobiliteit neemt af en de mismatch neemt toe. De waarde van werk verandert. Het zijn volgens werving- en selectiebureau Olympia symptomen van een structureel arbeidsmarktprobleem. Dat betekent dat werving- en selectiebureaus, die van oudsher vraag en aanbod op de arbeidsmarkt bij elkaar brengen, ook structureel anders moeten gaan opereren. Twee aspecten van die aanpak zijn het benutten van onbenut arbeidspotentieel en aandacht voor betekenisvol werk. Skills spelen bij beide aspecten een rol. Robert Heinst, ondernemer van Olympia Oost-Nederland, licht toe: *"Als je je skills volledig kunt benutten, leidt dit tot meer medewerkers die bevlogen aan het werk zijn én tot een hogere productiviteit. Dit komt ten goede aan ieders welzijn en aan de resultaten van een organisatie."*

Onbenut Arbeidspotentieel

In Nederland is er een grote groep mensen die behoort tot het 'onbenut arbeidspotentieel'. Het CBS schat in dat deze groep meer dan een miljoen mensen groot is. Daarnaast zijn er mensen die op zoek zijn naar ander werk en dus hun talenten niet volledig benutten. In het project "Het Benutten van Onbenut Arbeidspotentieel" stelde Olympia zich tot doel meer mensen op de juiste plek te krijgen. In het project ging Olympia Oost-Nederland de samenwerking aan met partijen in de regio, bedrijven en opleiders, om een slag te slaan in een aantal krapteberoepen: procesoperators en vrachtwagenchauffeurs. De Provincie Gelderland steunde het initiatief.
Het skillsdenken speelde daarbij een centrale rol. Kandidaten werden gematcht op basis van vaardigheden. Met een 0-meting en uitgebreide gesprekken over "idealen, ambities, drijfveren en wensen" werd in kaart gebracht welke mogelijkheden en opleidingsbehoeftes er waren. In drie jaar tijd werden zo 38 chauffeurs en 12 procesoperators opgeleid. Een ander effect van deze samenwerking was dat meer dan 500 kandidaten scholing kregen aangeboden.

De Nederlandse beroepsbevolking is ruim 10 miljoen mensen groot. In tijden van krapte wordt het onbenut arbeidspotentieel interessant. Dit bestaat uit mensen die actief naar een baan zoeken en beschikbaar zijn (werklozen), die actief zoeken, maar niet direct beschikbaar zijn of beschikbaar zijn, maar niet zoeken (semi-werklozen) en mensen die meer willen werken. In het tweede kwartaal van 2023 bestond het onbenut arbeidspotentieel uit ongeveer 1,2 miljoen mensen (CBS, 2023).

Betekenis van werk

Bij een skills gerichte focus ontstaat een completer beeld van wie de persoon achter de werkzoekende of werkgever is. Het matchen van kandidaat en werk, iets wat werving- en selectiebureaus al jaren doen, krijgt zo extra lading. Dat doet recht aan het werk van Olympia. *"Mensen die in hun werk een overstap maken, staan op een kruispunt in hun leven,"* aldus Heinst. *"Onze taak is om mensen te helpen de stap richting een baan die hen inspireert. Dat is goed voor het welzijn van mensen én voor de organisatie."* Daarmee stipt hij een ander aspect van de veranderende arbeidsmarkt aan; de aandacht voor betekenisvol werk. Olympia wil vooropgaan in de maatschappelijke transitie richting een arbeidsmarkt waarin werk van betekenis centraal staat: *"Het grote doel voor mij is dat iedereen zich identificeert met zijn of haar baan."*

Olympia stelt betekenisvol werk centraal. Ook het Sociaal en Cultureel Planbureau (2023) onderschrijft het belang van werk dat past bij wat mensen kunnen en willen. Het ziet in de kwaliteit van werk een oplossingsrichting voor de krappe arbeidsmarkt:
"Mensen zijn bereid om meer te werken als ze zinvol werk doen en de verschillende rollen die ze hebben kunnen combineren. Iemand is naast werknemer soms ook ouder, mantelzorger, vrijwilliger of student. Financiële prikkels die de overheid nu voorstelt, zorgen niet voor meer arbeidsparticipatie, zo blijkt uit onderzoek. Een kansrijkere oplossing is kwaliteitsvol werk. […] Inhoudelijk is werk kwaliteitsvol wanneer het aansluit op iemands interesses en competenties en mensen gestimuleerd worden zichzelf verder te ontwikkelen."

B. Casestudy 2: “House of Skills-Arnhem”

In Arnhem komt de aanpak van de energiearmoede en het denken in skills op een mooie manier samen. Meesters en hun gezellen trekken de wijk in, verduurzamen huizen en leren ondertussen hun vak.

Een van de centrale figuren is Danielle Siebum van 2Match Re-Integratie. De ambitie is duidelijk: een eigen “House of Skills” in het centrum van Arnhem. Een plek waar mensen elkaar ontmoeten, waar geleerd wordt en kansen in gezamenlijkheid worden opgepakt. Zo ver is het nog niet, maar er gebeurt al veel in Arnhem. In Arnhem ondersteunt een netwerk van partners, vanuit de skills-filosofie, mensen in hun ontwikkeling, begeleidt hen naar werk en pakt de energiearmoede aan.

In een aantal Arnhemse wijken worden momenteel energiecoaches ingezet. Deze gaan in de wijken langs en kijken met bewoners welke energiebesparende maatregelen kunnen helpen om de energierekening zo laag mogelijk te krijgen. Mensen kunnen veel van deze maatregelen zelf oppakken, maar zodra er een “boor” aan te pas moet komen, worden de Buurtklusbedrijven ingezet. Binnen deze klusbedrijven werkt een aantal mensen samen met een leermeester om het vak te leren. Danielle begeleidt deze “gezellen” die het vak moeten leren, zowel de energiecoaches als de klussers. Ze ziet veel mensen die geen diploma’s hebben en normaalgesproken maar met moeite de arbeidsmarkt bereiken. Ze gaat met deze mensen aan de slag: *“Het is van groot belang om te kijken naar wat wel kan. Geen diploma? Geen probleem, want er is zoveel wat je kunt én wat je kunt ontwikkelen. Maar het gaat niet vanzelf: hulp, steun, een duwtje in de rug of een hart onder de riem en vooral aandacht, zijn noodzakelijk”.*

De mensen die als klusser of coach aan de slag gaan, komen vaak uit de wijken die verduurzaamd worden. De vertrouwdheid helpt ook om de stap te maken. Bij mensen binnenkomen, sociale skills ontwikkelen, dat gaat op die manier goed. Bovendien is er de trots dat mensen zelf hun wijk een stap verder brengen. Daarnaast is er dus de begeleiding vanuit Daniëlle en de leermeesters. De begeleiding is gericht op het bewust maken van je eigen skills en ermee aan de slag te gaan. *“Ontdekken wat je wilt en het daarna gewoon gaan doen. Ergens beter in worden. Zo komt er weer perspectief voor mensen die dat eerder niet hadden”.* Daarbij is het van belang mensen niet los te laten, begeleiding blijft vaak langere tijd nodig. Mede daarom is die fysieke plek, een “House of Skills”, van belang. *“We willen blijvend en zichtbaar aan de slag. Met elkaar en voor elkaar.”*

Tijdens het bezoek aan dit initiatief ontmoetten we Hettie. Ze vertelt gepassioneerd over het initiatief en heeft het over “de energie die ze dagelijks voelt”. Het is een energie, zo vervolgt ze, die ze zelf maar al te goed kent: een energie los komt wanneer je eindelijk een plek gevonden hebt waar je iets toe kunt voegen, maar waar je niet meer op rekende.

Hettie: *“Ik hoop dat wij heel veel andere mensen mogen helpen om hun weg te vinden. Mijn weg naar deze baan heeft me veel werk en energie gekost. Mijn diploma’s zijn niet veel meer waard en ik ben chronisch ziek. Bovendien ben ik een NUG’ger (niet-uitkeringsgerechtigde): ik krijg van geen enkele instantie hulp, omdat ik geen uitkering heb. Ik heb enkele baantjes gehad. Ik nam werk aan dat voorhanden was om mijn eigen inkomen te kunnen verdienen. Ik wilde werken, maar kon niet alles meer: telkens gaf mijn lijf aan dat dit niet het juiste werk was.*

Via via kwam ik in contact met Danielle. Zij luisterde naar mij. We hadden het niet over mijn verleden, maar over mij. We hadden het niet over mijn diploma’s, maar over wat ik wilde. Ik voelde ruimte en vertrouwen. Uiteindelijk kwam ik zelf met het voorstel om Daniëlle te gaan ondersteunen. […] Omdat ik buiten de gemeente Arnhem woon, moest ik in mij eigen gemeente daarvoor toestemming krijgen. Dat is gelukkig gelukt. Het was wennen, dat is ook een vorm van leren, maar het plezier in werken kwam al heel snel. Onze samenwerking is van beide kanten zo goed bevallen dat ik volgend jaar een contract krijg. […] Ik geniet dagelijks van wat ik om me heen zie gebeuren. Ik voel de energie. Mensen krijgen vertrouwen. Voor instanties is het belangrijk te luisteren naar mensen. Mensen zoals ik die willen werken, maar die op hun zoektocht naar werk veel hobbels tegen komen, hebben dat nodig. Goede hulp kan er vervolgens voor zorgen dat je weer zin krijgt om naar je werk te gaan en uit je negatieve cirkel komt. Een luisterend oor en wat hulp, ze zijn goud waard.”

C. Casestudy 3: Skillsgericht Leren en Werken

ROC Nijmegen zet in op skills in diverse programma's en onderwijsteams binnen de eigen organisatie en in samenwerking met het (leer)netwerk. Het verbindt zich daarbij met diverse partners vanuit het idee dat alle mensen een leven lang ontwikkelen. Projectleider Karin Wellen gaat samen met haar collega's aan de slag om deze beweging verder vorm te geven. Ze is enthousiast: *"We staan aan het begin van een nog niet gebaand pad!"*

Met skillsgericht leren en werken wordt het leren kleiner en concreter in taken, waarbij studenten, werkzoekenden en medewerkers steeds vaker de keuze krijgen om dat in een onderwijscontext en/of op de werkvloer te doen. ROC Nijmegen trekt dan ook steeds meer op met het werkveld en sociale organisaties, als partners in de ontwikkeling van mensen. Het waarderen en valideren van talent komen dichter bij elkaar te liggen. De organisatie leidt daarbij niet per definitie op voor een diploma, maar voor een plek op de arbeidsmarkt. Onderwijs wordt daarmee laagdrempeliger en toegankelijk voor een groter publiek. Dit sluit aan bij de krapte op de arbeidsmarkt.

ROC Nijmegen heeft het skillsdenken omarmd: het is een prominent onderdeel van de kwaliteitsagenda en geeft kleur aan wat er de komende jaren op het ROC gebeurt. Een aantal voorbeelden laat zien hoe de mbo-instelling in het verder optimaliseren van de verbinding onderwijs-arbeidsmarkt met het skillsdenken naar nieuwe wegen zoekt:

- De Regiobarometer is een instrument dat ROC Nijmegen ontwikkelde met Matchcare. Het stelt de mbo-instelling in staat het onderwijsaanbod periodiek te actualiseren en arbeidsmarktperspectieven in loopbaanorientatie- en begeleiding te integreren. Dit gebeurt door zowel de vraag van de regio als het onderwijsaanbod in termen van skills te vertalen.
- Met het Digitaal Skills Paspoort van Volandis gaat ROC Nijmegen pilots uitvoeren in de Bouw en infra, Techniek, Zorg en Welzijn en Hospitality. Het is een instrument waarmee de talenten en de scholingsbehoefte op het niveau van skills zichtbaar worden. Ook wil de mbo-instelling digitale badges gaan uitgeven, waarmee, aanvullend op diploma's, certificaten en praktijkverklaringen (in de mbo-verklaring) talent wordt gewaardeerd.
- Het initiatief Skillz4Care van het ROC ontwikkelt op skillsbased maatwerktrajecten in de sector Zorg en Welzijn.
- ROC Nijmegen is actief in het mede doorontwikkelen van CompetentNL, de universele skillstaal voor Nederland. Het is één van de zes geselecteerde pilotprojecten, die de stap richting een universele taal verder moeten brengen.

Er wordt een practoraat (onderzoeksgroep binnen het mbo) opgezet dat onderzoek doet naar de lopende projecten. Ook in het kader van een leven lang ontwikkelen van het eigen personeel zal er aandacht zijn voor skillsgericht leren en werken. Daarnaast wordt een skillslab ingericht, dat gaat fungeren als een plek van waaruit dienstverlening aan zowel studenten, werkzoekenden, werkenden en werkgevers wordt geboden.

In het streven van ROC Nijmegen naar een leven lang ontwikkelen en het benutten van talent in de regio, is het van belang om goed te kunnen duiden welke waarde mensen hebben opgebouwd voor de arbeidsmarkt en wat eventueel aan scholing nodig is om een betere match te kunnen maken met de vraag.

Karin: *"Skillsgericht leren en werken gaat over het ontdekken, ontwikkelen en waarderen van talent. De stip op de horizon is een inclusieve samenleving met duurzame participatie in de maatschappij en op de arbeidsmarkt van eenieder. Een lonkend perspectief waar mensen en partijen zich graag aan verbinden."*

4. EFFECTEN, SUCCESFACTOREN EN RANDVOORWAARDEN

In dit hoofdstuk beschrijven we de effecten, succesfactoren en randvoorwaarden van skills-initiatieven en een skills-gerichte arbeidsmarkt. Aan de basis hiervan ligt het onderzoek binnen deze verkenning naar de Gelderse initiatieven, welke zijn besproken in het vorige hoofdstuk.

Dit onderzoek was explorerend van karakter: het was gericht op het verkennen van skillsgericht werken en het zoeken naar onderliggende thema's. Een explorerende blik past ook goed vanwege de relatieve nieuwheid van en onbekendheid met werken met skills. Met skills werken betekent werken met een relatief nieuwe kijk op werk, met nieuwe partijen en onbekende stakeholders. Het beeld moet daarmee complexer zijn dan een verzameling van variabelen en oog hebben voor de verwevenheid van factoren, voorwaarden en effecten.

De interviews in deze studie startten alle met een kort verkennend gesprek over het initiatief, daarna volgde deze vraag:

"U heeft nu het een en ander verteld over dit initiatief. Als u alles nu zo overziet, waar bent u dan trots op?"

Hierna volgde de interviewvragen waarbij we effecten succesfactoren en randvoorwaarden hebben uitgevraagd. Aan de hand van de analyse van de data hebben we een drietal effecten, een viertal clusters van kritische succesfactoren en drie soorten randvoorwaarden opgesteld. Deze resultaten zijn gevisualiseerd in de figuren die in dit hoofdstuk gepresenteerd worden.

Effecten

De initiatiefnemers zijn trots en betrokken. Ze vertellen hun verhalen met een zichtbaar gevoel voor urgentie, trots, enthousiasme en betrokkenheid. Spreken over skills lijkt dit in mensen los te maken. Mensen spreken bovendien over de bevlogenheid van samenwerkingspartners, over "scepsis die verandert in geloof in skills", over "lichtpuntjes", over prachtige gesprekken met mensen die weer in zichzelf gaan geloven en over hun eigen enthousiasme. Praten over skills, zo blijkt tijdens de gesprekken, maakt wat los bij mensen. "Het werkt gewoon!", vertelt een initiatiefnemer over het werken met skills. Wie uit de gesprekken blijkt dat werken met skills een veel fijnmazigere manier is van het matchen van mens en werk is en dat de benadering bovendien helpt om duidelijk te krijgen wat iemand wil en waar de mogelijkheden en kansen liggen. Ook voor het onderwijs heeft skills denken de nodige voordelen: het helpt om onderwijsprogramma's up-to-date te houden en efficiënt in te richten.

Het beeld ontstaat dat skills gericht werken in een tijd waarin de arbeidsmarkt in transitie gaat een hoopvolle benadering is, maar er ook reden is om kritisch te zijn. Het idee van matchen op basis van skills biedt mogelijkheden, maar houdt geen rekening met het feit dat mensen niet zomaar een stap richting (ander) werk zetten. Voordat er überhaupt gematcht kan worden, gaat veel energie naar het benaderen, overtuigen en verleiden van mensen om die eerste stap te zetten. Ook werkgevers hebben hulp nodig om los te komen van het denken in termen van diploma's en opleidingen. Dit loskomen is makkelijker als bedrijven een goede HR-afdeling hebben. Ook het matchen zelf is volgens sommige respondenten niet zondermeer aan een matchingtool over te laten: "matchen is en blijft mensenwerk".

Daarnaast is er wat scepsis over de haalbaarheid van een universele skillstaal: gaat het ooit lukken, de mogelijkheden van Artificial Intelligence ten spijt, om te komen tot één enkele taal? Daartegenover staat het inzicht dat verschillende sectoren binnen de skillsontologie hun eigen taal kunnen blijven spreken, als een dialect binnen de officiële taal. Tot slot verzucht een aantal respondenten dat de skillsbenadering, met al haar voordelen, vooral populair is vanwege de tekorten. Wat gebeurt er, zo vragen deze mensen zich af, als de tekorten oplossen?

De skillsbenadering is een instrument om iets te doen aan de mismatch en de tekorten op de arbeidsmarkt en heeft effecten op mensen en hun verhouding tot werk. De effecten op de arbeidsmarkt worden benoemd. Het gaat daarbij in veel gevallen over mensen die eerder hun weg tot of binnen de arbeidsmarkt met moeite bewandelden. Skills maakt de optie (ander) werk voor mensen bespreekbaar en hanteerbaar. Het beeld van een arbeidsmarkt die opener en flexibeler wordt, waar mensen bovendien welkom zijn, doemt op.

Veel initiatieven houden bij hoeveel mensen succesvol naar een (andere) baan zijn geleid, een opleiding zijn gestart of contact hebben gehad. Sommige initiatieven benadrukken ook het belang van deze data, omdat ze zo verantwoording kunnen afleggen. Weinig initiatieven hebben de cijfers paraat.

Tegelijkertijd is er het besef dat deze initiatieven zich begeven in een complexe context, waar het nog pionieren is en het effect op mensen van groot belang is en er gewerkt moet worden aan een cultuur van een leven lang ontwikkelen. Initiatieven werken intensief met hun kandidaten samen en maken van dichtbij de impact van succes mee: elke toeleiding naar (ander) werk is er één die telt.

De impact op het persoonlijk niveau krijgt dus inderdaad meer aandacht. *"Waar ik trots op ben? Dat zijn de mensen die we hier helpen een volgende stap te zetten"*, is een van de eerste antwoorden die we krijgen. Het effect van de benadering op dit niveau wordt geduid in termen van beweging en vernieuwing. Mensen komen in contact met de filosofie van een leven lang ontwikkelen en groeien; er ontstaat de ruimte om te ontdekken wat je wil, kan en mag; er worden nieuwe wegen ingeslagen; er gaan deuren open; de belemmering van het niet hebben van een diploma wordt opgeheven.
De succesverhalen of "lichtpuntjes" van anderen, geven soms ook reden om trots op jezelf, of op je team, te zijn. Soms ook niet: de skillsbenadering vraagt om een andere benadering van de ander, die veel mensen nog niet gewend zijn. Sommige respondenten geven dan ook aan dat hier nog een slag te maken is. Het talent om vanuit een houding van openheid, betrokkenheid en veiligheid is niet altijd vanzelfsprekend in de context van de arbeidsmarkt. Hier staat het belang van de werkzoekende immers niet altijd voorop en voelt het niet altijd veilig om nieuwe wensen en behoeften op het gebied van werk kenbaar te maken. De initiatieven proberen zo'n context echter wel te creëren.

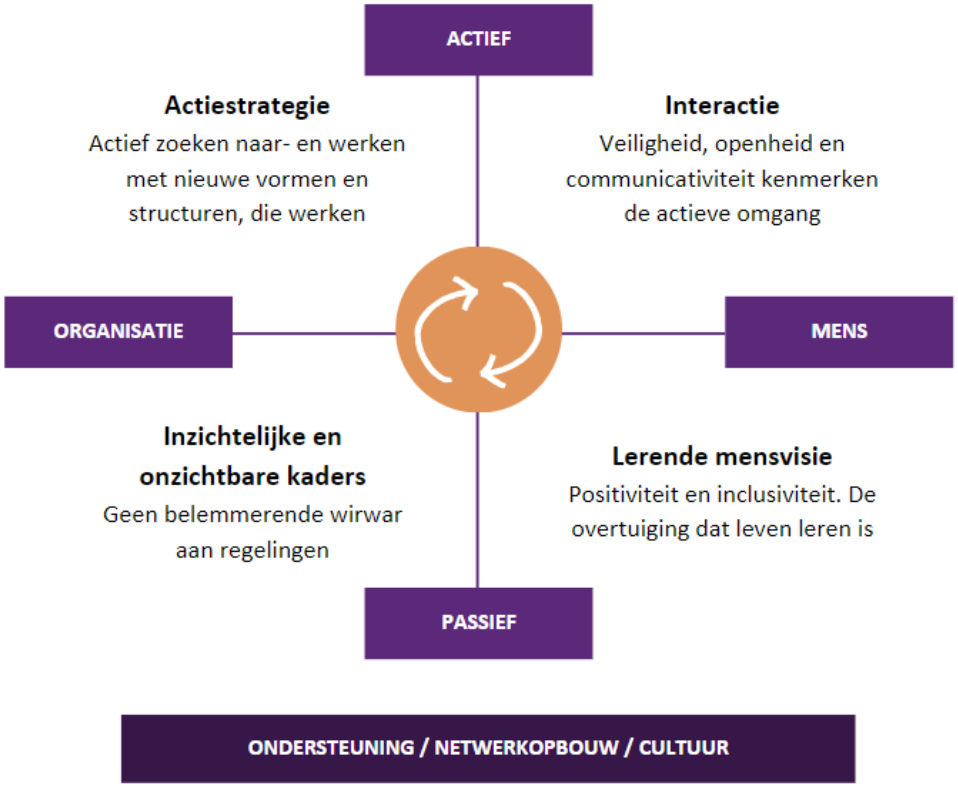
De skillsgerichte benadering lijkt een versneller en verbinder te zijn van een economische én individueel-maatschappelijke visie op werk en arbeidsmarkt. Daarbij komt energie vrij die partijen verleidt te gaan werken aan iets nieuws. Die energie zorgt er ook voor dat partijen naar elkaar toe groeien: er is nieuwsgierigheid naar elkaar toe. Mensen horen graag over andere initiatieven. Met name in het onderwijs, dat een centrale rol heeft, ontstaan samenwerkingen.

Wanneer de economische en individueel-maatschappelijke perspectieven samenkomen, krijgt werk een diepere betekenis. Werk wordt een plek waar mensen kunnen ontmoeten en meedoen, een voedingsbodem voor een betekenisvol bestaan. In het skillsdenken en doen, bewegen de twee resultaatgebieden dus uiteindelijk naar elkaar toe. Het werd door een van de initiatiefnemers treffend omschreven: *"Het hoogste doel is volgens mij, dat je werk hebt, waarmee je jezelf identificeert".*

Kritische Succesfactoren

De volgende stap is te achterhalen wat de kritische succesfactoren van de initiatieven zijn. Wat is er binnen deze initiatieven aanwezig dat ervoor zorgt dat het initiatief als succes boekt? De verhalen van de respondenten zijn geanalyseerd en verdeeld in categorieën. Deze categorieën zijn ondergebracht in een matrixfiguur (zie volgende pagina). De matrix heeft twee assen. De eerste as is de as actief-passief. Actieve factoren hebben betrekking op het handelen van de mensen die werken bij de initiatieven, passieve factoren op kaders en overtuigingen waarmee ze werken. Ten tweede is er de as mensgericht of organisatiegericht. Succesfactoren hebben betrekking op de omgang of verhouding tot mensen of tot structuren en kenmerken van de organisatie. Zo ontstaan vier clusters van

kritische succesfactoren: Interactie, strategie van actie, inzichtelijke en onzichtbare kaders en de lerende mens-visie.



Interactie

Deze factoren hebben betrekking op de actieve omgang binnen de initiatieven met mensen. Succes ontstaat door een omgang met mensen in een sfeer die drie kenmerken heeft: communicatie, openheid en veiligheid. Communicatie verwijst naar het vermogen om met mensen in contact te komen en staan, te achterhalen wat ze willen en nodig hebben, en ze te begeleiden in en naar een volgende stap. Dit vraagt soms ook om nieuwe taal. Openheid verwijst naar het zien van het eigene van mensen en het willen toelaten daarvan in het contact. Veiligheid, ten slotte, is van belang omdat werk een beladen onderwerp is dat snel twijfel, schaamte en onveiligheid oproept. Het actief duidelijk maken dat “je iets te willen hebt” en dat het uitspreken ervan geen negatieve consequenties heeft, is van belang. Tot slot heeft deze interactie een duurzaam karakter. De intiatiefnemers geven aan dat blijvend contact, hoe minimaal ook, van belang is.

Actiestrategie

Deze factoren kenmerken zich door een actieve inzet en het zoeken naar organisatievormen en – strategieën, die gericht zijn op het succesvol werken. Deze vormen zijn erop gericht mensen op nieuwe manieren te bereiken en aan te spreken. Een mooi voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het leerorkest, waar mensen van alle achtergronden en leeftijden met elkaar een muziekstuk instuderen. Kenmerkend is dat deze initiatieven op zoek zijn naar manieren van organiseren, communiceren en zich presenteren, en hun visie op werk en mensen proberen te vertalen in een aanpak. Deze aanpak is vaak maatwerk-gericht, heeft besef van het gegeven dat dingen tijd kosten, gaat uit van trial-and-error en wil laagdrempelig zijn. De actiegerichte benadering richt zich overigens niet alleen op de werkenden, ook werkgevers moeten actief meegenomen worden in het skillsdenken. Dit vraagt soms veel van werkgevers die gewend zijn om in diploma’s en opleidingen te denken.

Inzichtelijke en onzichtbare kaders

De arbeidsmarkt is niet alleen de plek waar vraag en arbeid elkaar ontmoeten, het is ook de plek waar mensen geconfronteerd worden met een wirwar aan regelingen, subsidies en loketten. Dit weerhoudt mensen soms om werk te maken van hun eigen loopbaan en zorgt zo voor stilstand. Dit is voor veel initiatieven een doorn in het oog. Een belangrijke succesfactor is dat deze wirwar aan regels in het werken met skills geen voelbare belemmering vormt. Dit doordat initiatieven de kaders helder en inzichtelijk kunnen maken en daarmee onzichtbaar voor de werkzoekende. Dit lukt (nog) niet altijd, maar wordt wel als een succesfactor gezien.

De lerende mens

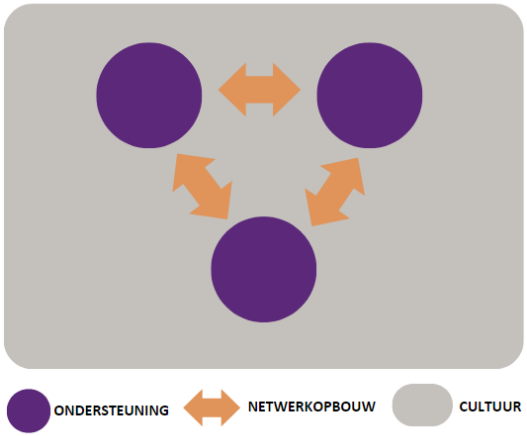
Het vierde veld is het veld van de overtuigingen en aannames. Succesvol werken met skills wordt niet belemmerd door een kluwen aan regelingen (zie het vorige veld), maar wel gevoed door een visie dat leven gelijkstaat aan leren. Daarmee heeft iedereen het recht om zich ze ontwikkelen. Dat betekent dat binnen deze initiatieven positiviteit en inclusie onbetwistbare waarden zijn. Daarbij speelt de overtuiging dat leven en leren twee zijden van dezelfde medaille zijn een belangrijke rol. Er is dus sprake van een visie die het skillsdenken omarmt.

Al met al kenmerken deze factoren zich door een focus op vernieuwing, verkenning en ontwikkeling. De focus ligt bij de personen verbonden aan de initiatieven die we spraken

op het vinden van nieuwe organisatievormen of op het inbedden van de organisatie in de omgeving. Successen die gevierd worden zijn vaak anekdotisch: initiatieven vertellen verhalen over mensen die belemmeringen overwinnen; er is minder focus op getallen.

Randvoorwaarden

Tijdens de interviews zijn ook randvoorwaarden besproken. Wat is er van buiten de organisatie nodig om succesvol te zijn? Ook hier is een clustering aan te brengen. We bespreken deze op drie niveaus: dat van de ondersteuning, het netwerk en cultuur.



Ten eerst het niveau van de ondersteuning. Dit is het niveau van het particuliere initiatief dat aan het pionieren is met skills. Voor deze initiatieven is ondersteuning in financiering en tijd wenselijk. Meerdere initiatieven hebben financiering (gehad) en geven aan dat dit voorwaardelijk is voor succes. Er is daarbij behoefte aan duidelijke regels en voorwaarden.

Het netwerkniveau verwijst naar het netwerk van mogelijke samenwerkingspartners rond het initiatief. De partners in de regio zijn daarbij voor de hand liggend. In die samenwerking spelen ondernemendheid, het kunnen overstijgen van het eigen belang (saamhorigheid) en transparantie een belangrijke rol voor succes. Het voelen van elkaars aanwezig, van elkaar leren en wederzijds versterken zijn de baten van de samenwerking. Tegelijkertijd moet het wel overzichtelijk blijven.

Het cultuurniveau verwijst naar een context waarbinnen een duidelijke visie op de arbeidsmarkt en de rol van skills daarin bestaan. Een dergelijke visie zorgt allereerst voor bekendheid met skills, waarop vertrouwen kan groeien. Op deze manier wordt het praten over werk, een leven lang ontwikkelen en het meedenken en -doen voor meerdere partijen op de arbeidsmarkt vanzelfsprekender. Zo een skillsondersteunende cultuur moet actief gevoed en uitgedragen worden.

5. CONCLUSIE

De arbeidsmarkt van vandaag staat voor grote uitdagingen. We hebben te maken met krapte in vrijwel alle sectoren, die naar verwachting nog decennia aanhoudt. Er is behoefte aan een arbeidsmarkt die toegankelijk en inclusief is, waarin mensen wendbaar en flexibel zijn en waarin er aandacht is voor de kwaliteit van arbeid. Met name de krapte op de arbeidsmarkt is urgent. Sommige initiatiefnemers zagen daarin de aanleiding om met skills aan de slag te gaan.

De skillsgerichte arbeidsmarkt, waarin de skillsbenadering een aanvulling is op diploma's en opleidingen, heeft goede papieren. Skillsdenken kan op alle fronten een bijdrage leveren aan de arbeidsmarkt van de toekomst. De benadering maakt de arbeidsmarkt toegankelijk voor meer mensen, helpt mensen te switchen tussen sectoren en stelt de lerende mens, en niet de diploma's, centraal. Het is dus niet verwonderlijk dat op beleidsniveau veel wordt verwacht van de skillsbased arbeidsmarkt. De ontwikkeling van een universele skillstaal en de ondersteuning van moderne technologie voeden deze verwachtingen. Voor dit onderzoek hebben we met diverse initiatiefnemers en experts gesproken over de skillsbased arbeidsmarkt. Op dit niveau komen we energie en aanstekelijk enthousiasme tegen. Het werken in een sfeer van "hoop en motivatie", zoals een van de initiatiefnemers het verwoordde, drukt uit dat de skillsgerichte benadering een mensgerichte benadering is.

Hier wordt echter een spanning voelbaar. De skillsbased arbeidsmarkt heeft grote ambities en er is, omdat we horen en lezen over grote transities die eraan komen, een gevoel van urgentie. Tegelijkertijd vraagt de stap richting de skillsbased arbeidsmarkt om geduld. De initiatieven die we spraken werken (nog) op betrekkelijk kleine schaal, in relatief kleine netwerken, ze ontmoeten nog veel onbekendheid met skills en zijn afhankelijk van externe financiering. Het onderzoek laat zien dat de initiatieven pionieren met nieuwe organisatievormen. Ze vragen ook om tijd en ruimte. De tijd is nog niet rijp voor opschaling. En het idee van opschalen voelt, op basis van de verhalen die we ophaalden, ook wat 'tegennatuurlijk': matchen "blijft toch mensenwerk". Een belangrijk aspect daarvan is (organisatie)cultuur. Mensen moeten ook als type passen bij een baan of organisatie, het skillsdenken houdt hier geen rekening mee. Tot slot is er twijfel in hoeverre de werkgevers klaar zijn voor een skillsbased arbeidsmarkt. Dit vormde geen vraag van ons onderzoek, maar deelnemers uitten met regelmatig bedenkingen: werkgevers zijn nog onbekend met skillsdenken met name wanneer er geen HR-afdeling is.

De skillsbased arbeidsmarkt is een hoopvol perspectief, maar de skillsbenadering is geen snelle en eenvoudige oplossing voor de krapte op de arbeidsmarkt.
Omgekeerd is de krappe arbeidsmarkt niet de enige reden om een skillsbased arbeidsmarkt te wensen. Toen we in de kennissessies vroegen wat het zou betekenen als de krapte op de arbeidsmarkt zou verdwijnen, was het antwoord niet dat de aandacht voor skills daarmee ook zou moeten verdwijnen. Integendeel. De skillsbased arbeidsmarkt heeft meer te bieden en de intrinsieke waarde ervan wordt herkend. Het onderzoek liet deze waarde ook zien: effecten op arbeidsmarkt- en effecten op individueel-maatschappelijk niveau vallen samen. De skillsbenadering is inderdaad een hoopvol pad richting een arbeidsmarkt die haar uitdagingen (krapte, mismatch en een groeiende behoefte aan betekenisvol werk) aan kan.

We hebben in dit onderzoek gekeken naar de stand van zaken van de skillsbased arbeidsmarkt. Er wordt in Gelderland al volop gepionierd met skills, als vaardigheden, als aanvullingen op het denken in diploma's en opleidingen, als centrale term in een arbeidsmarkt waar een leven lang ontwikkelen de norm is. Onze conclusie is dat de skillsbased arbeidsmarkt om te slagen een gedragen stip aan de horizon moet worden, een visie op hoe de arbeidsmarkt in een brede maatschappelijke context functioneert.

BRONNENLIJST

Butrica, B. A., & Mudrazija, S. (2022). Skillsbased Hiring and Older Workers. *Washington, DC: Urban Institute*.

CBS (2023). De arbeidsmarkt in cijfers 2022. Geraadpleegd op 1 oktober 2023, van https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2023/18/de-arbeidsmarkt-in-cijfers-2022

CompetentNL. (z.d.). *CompetentNL en skills.* Geraadpleegd op 4 augustus 2023, van https://www.samenvoordeklant.nl/sites/default/files/bestandsbijlage/220905_SBB_CompetentNL_flyer_v15_WEB.pdf

Dejours, C., & Deranty, J. P. (2010). The centrality of work. *Critical Horizons*, *11*(2), 167-180.

Dekker, R., Van den Bossche, S., Bongers, P & Van Genabeek, J. (2021). Skills gevraagd!: met skills innoveren naar een toekomstbestendige inclusieve arbeidsmarkt. Den Haag: TNO Krappe arbeidsmarkt vraagt om meer mensgerichte oplossingen. Den Haag: SCP

Lopes, H. (2023). The centrality of work: A foundation for political economy. *Review of Political Economy*, *35*(2), 494-509.

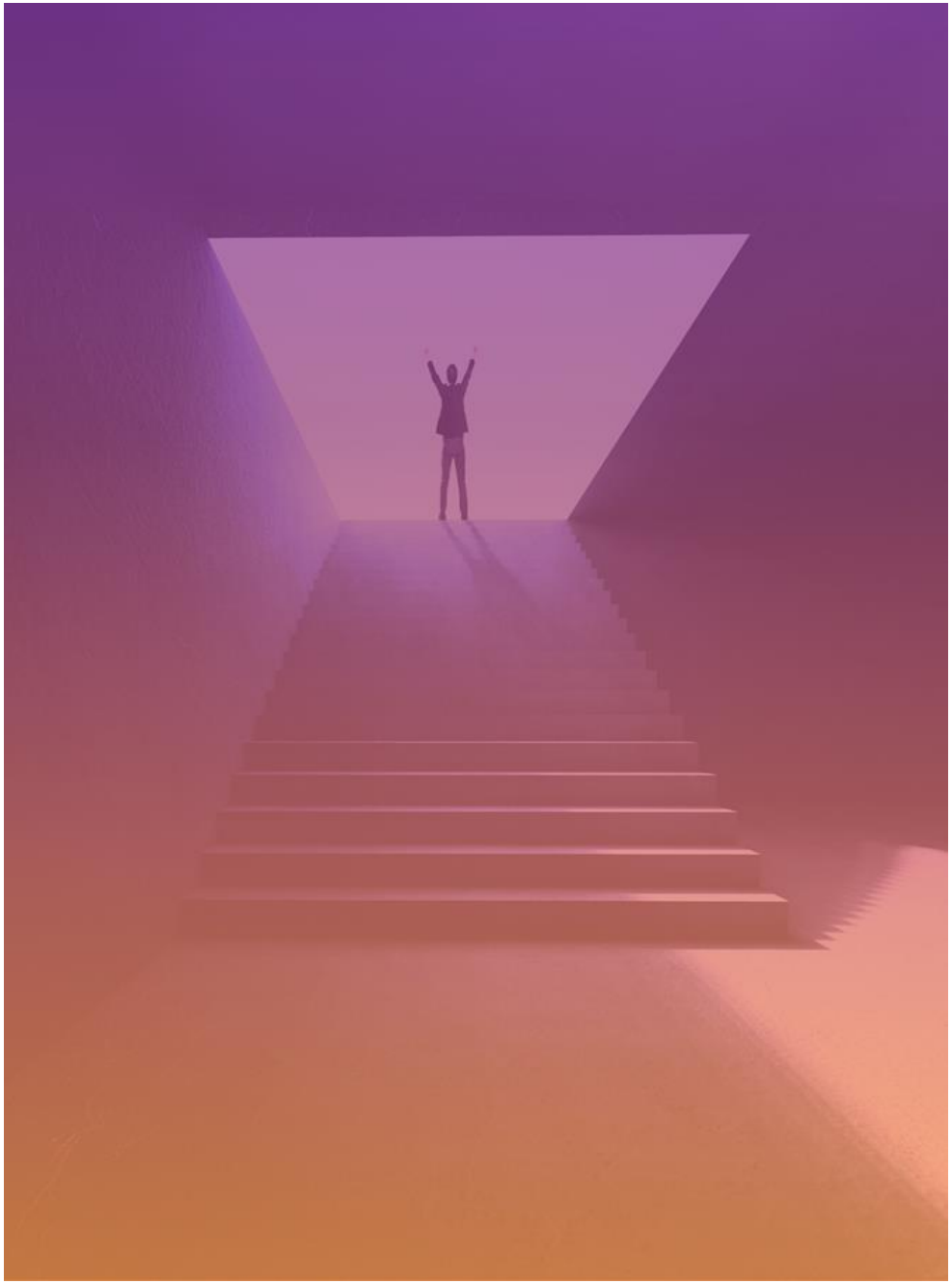
Olsthoorn, M., & Roeters, A. (2023). Kennisnotitie Reflectie SCP op Aanpak Arbeidsmarktkrapte.

Prevoo, T., Heyma, A., Künn-Nelen, A., Montizaan, R., Steens, S., & Goedhart, R. (2022). Inzicht in skills: een verkenning van Nederlandse initiatieven. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *38*(2), 261-273.

SCP. (2023). *SCP: Krappe arbeidsmarkt vraagt om meer mensgerichte oplossingen.* Geraadpleegd op 4 augustus 2023, van https://www.scp.nl/actueel/nieuws/2023/02/16/scp-krappe-arbeidsmarkt-vraagt-om-meer-mensgerichte-oplossingen

SER. (2021). *Samen toewerken naar een meer skillsgerichte arbeidsmarkt.* Geraadpleegd op 4 augustus 2023, van https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/scholing-ontwikkeling/Brochure-Skillsgerichte-arbeidsmarkt.pdf

van der Heijden, E., Straathof, A., & Meerman, M. (2019). *Naar een op skills georiënteerde arbeidsmarkt.* In M. Meerman (editor), *Mens&Markt: HRM-onderzoek op het HBO (blz. 105-115).* Eburon.

van Genabeek, J., Kraan, K., & Verbiest, S. (2022). De behoefte aan een skills-paspoort onder werkgevers en werkenden. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *38*(2), 278-304.

World Economic Forum. Centre for the New Economy and Society Willis Towers Watson (WTW)(Firm)(2019). Strategies for the New Economy: Skills as the Currency of Labour Market. Geneve: World Economic Forum.