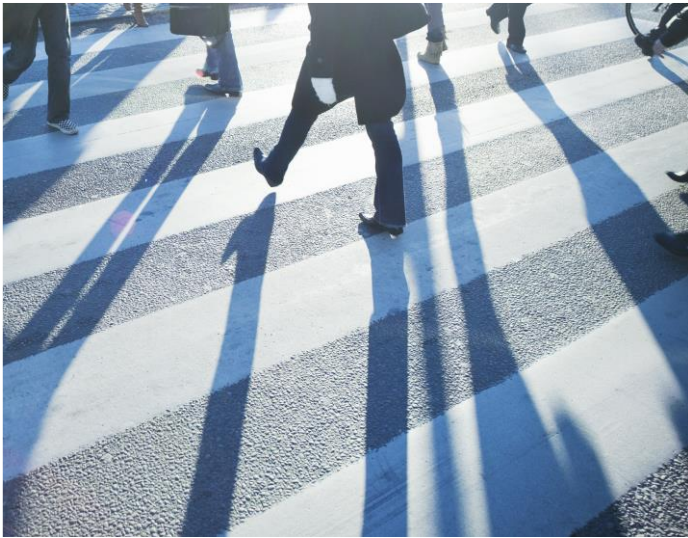


# TRANSFER

 **Sharehouse**

**Een overstap van de horeca naar de logistiek op basis van job skills: Een inventarisatie van de toepasbaarheid en effectiviteit van een skills-matchingsaanpak in de praktijk**



**Auteurs**

Marieke van den Tooren  
Malte Steinhoff  
Eline Westbeek  
Roos van den Bergh

**Datum**

Juli 2022

Dit onderzoek is onderdeel van het TRANSFER-project, medegefinancierd door TKI Dinalog (projectnummer 439.20.601). Zie ook [www.sharehouselab.nl](http://www.sharehouselab.nl).

**Partners TRANSFER**

**21CC**  
EDUCATION

**OLYMPIA**  
geeft werk betekenis

 **HOTELSCHOOL  
THE HAGUE**  
Hospitality Business School

 **HOGESCHOOL  
ROTTERDAM**

**TNO** innovation  
for life

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>2</b>
<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
Achtergrond	3
Doelstelling	3
Onderzoeksvragen	4
<b>Methode</b>	<b>5</b>
Onderzoeksopzet	5
Skills-matchingsaanpak	5
Experiment	7
Veldonderzoek	8
Data-analyse	10
<b>Resultaten experiment</b>	<b>11</b>
Studiepopulatie	11
Kwantitatieve bevindingen	11
Kwalitatieve bevindingen	15
<b>Resultaten interviews intercedenten</b>	<b>18</b>
Effectiviteit skills-matchingsaanpak	18
Toepasbaarheid skills-matchingsaanpak	18
Verbeterpunten	19
<b>Discussie</b>	<b>20</b>
Beperkingen onderzoek	21
Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	22
Aanbevelingen voor de praktijk	23
Conclusie	24
<b>Literatuur</b>	<b>25</b>
<b>Bijlage 1: Vragenlijsten experiment</b>	<b>26</b>
<b>Bijlage 2: Interviewvragen intercedenten</b>	<b>28</b>
<b>Bijlage 3: Vragenlijsten veldonderzoek</b>	<b>29</b>

## Samenvatting

De Nederlandse arbeidsmarkt is zeer dynamisch. Personeelstekorten en -overschotten dienen zich constant aan in wisselende sectoren. Om flexibel in te kunnen spelen op de dynamiek op de arbeidsmarkt, is het van belang dat personeel makkelijk kan overstappen van de ene naar de andere sector. Eén manier om deze ‘cross-sectorale mobiliteit’ zo makkelijk mogelijk te laten verlopen is door diploma’s een minder prominente rol te geven in werving en selectie en in plaats daarvan meer te focussen op *skills* (kennis, vaardigheden en eigenschappen). Dit noemen we ook wel een skills-based-arbeidsmarkt. Er is steeds meer belangstelling voor dit principe van ‘skills-matching’. Veel werkgevers zien hier meerwaarde in en ook vanuit de uitzendbranche is er interesse. Hoe cross-sectorale transitie op basis van skills het beste kunnen worden gerealiseerd, is echter nog omringd met vragen.

In het TRANSFER-project ontwikkelen én toetsen we een skills-matchingsaanpak om zij-instroom vanuit de horeca (drie functies: medewerker fastservice, zelfstandig werkend kok en manager horeca) naar de logistiek (drie functies: orderpicker, logistiek planner en logistiek supervisor) mogelijk te maken. We hebben geprobeerd de aanpak zo vorm te geven dat deze gebruiksvriendelijk en effectief is, en op termijn kan worden ingezet in alle mogelijke functies en sectoren. De toepasbaarheid en effectiviteit van de skills-matchingsaanpak en de bijbehorende app hebben we vervolgens getest in de praktijk. In dit rapport doen we verslag van de uitkomsten van een experiment met 52 studenten van de Hotelschool Den Haag en interviews met drie intercedenten van Olympia Uitzendbureau.

Hoewel we op basis van ons onderzoek nog geen definitieve uitspraken kunnen doen over de toepasbaarheid en effectiviteit van de skills-matchingsaanpak via de app, kunnen we wel concluderen dat deze de potentie heeft om cross-sectorale baantransities te realiseren tussen de horeca en de logistiek, zeker waar het de complexere functies betreft (bijvoorbeeld logistiek planner en logistiek supervisor). Vooral het skills-overzicht dat toont welke skills uit het skills-profiel van de kandidaat overeenkomen met de skills die nodig zijn voor de vacante functie, lijkt hier van toegevoegde waarde te zijn. Wel is het van belang dat kandidaten en intercedenten controle houden over de skills-matchingsaanpak, door het proces niet volledig te automatiseren. Dit kan door kandidaten hun standaard skills-profiel te laten personaliseren en hen begeleiding te bieden bij de interpretatie van de uitkomsten. In afwachting van nieuwe pilots die de toepasbaarheid en effectiviteit van de skills-matchingsaanpak verder onderzoeken, zou de app (aangevuld met nieuwe skills-profielen uit andere functies en sectoren) alvast kunnen worden ingezet om studenten, werkzoekenden en werkenden hun kansen op de arbeidsmarkt te laten verkennen. Zo zijn zij beter voorbereid wanneer veranderingen in hun functie of sector hen dwingen ander werk te zoeken.

# Inleiding

## Achtergrond

De Nederlandse arbeidsmarkt is zeer dynamisch en constant in beweging. Personeelstekorten en -overschotten dienen zich constant aan in wisselende sectoren. Dit werd nog eens versterkt in 2020, aan het begin van de coronacrisis. We zagen toen bijvoorbeeld een sterke krimp in het werkaanbod in de horeca, terwijl er in de logistiek juist een grote vraag was naar personeel. De logistiek kampt enkele jaren later nog steeds met personeelstekorten. De situatie in de horeca fluctueert, afhankelijk van de coronamaatregelen die op dat moment gelden. Nu de horeca sinds eind januari 2022 weer is geopend, is ook in de horeca het personeelstekort duidelijk zichtbaar. Om flexibel in te kunnen spelen op de dynamiek op de arbeidsmarkt, is het van belang dat personeel makkelijk kan overstappen van de ene naar de andere sector (Wiebes et al., 2020; WRR, 2020). De vraag is echter wat de beste manier is om deze ‘cross-sectorale mobiliteit’ zo makkelijk mogelijk te laten verlopen. Eén antwoord hierop is diploma’s een minder prominente rol te geven in werving en selectie en in plaats daarvan meer te focussen op *skills* (kennis, vaardigheden en eigenschappen). Dit noemen we ook wel een skills-based-arbeidsmarkt (Goudswaard & van Middelkoop, 2019). Er is steeds meer belangstelling voor dit principe van ‘skills-matching’. Veel werkgevers zien hier meerwaarde in en ook vanuit de uitzendbranche is er interesse. Hoe cross-sectorale transitie op basis van skills het beste kunnen worden gerealiseerd, is echter nog omringd met vragen.

## Doelstelling

Het doel van TRANSFER is bij te dragen aan de ontwikkeling van een optimale skills-based aanpak. In het eerste deel van het project hebben we op basis van bestaande instrumenten en inzichten vormgegeven aan onze aanpak (van den Bergh, van den Tooren, Westbeek, & Steinhoff, 2022). Vervolgens hebben we de toepasbaarheid en effectiviteit van de skills-matchingsaanpak getest in de praktijk. In dit rapport wordt verslag gedaan van de uitkomsten van deze praktijktoets.

Concreet richten we ons in TRANSFER op de transitie van werkzoekenden uit de horeca (drie functies: medewerker fastservice, zelfstandig werkend kok, en manager horeca) naar banen in de logistiek (drie functies: orderpicker, logistiek planner, en logistiek supervisor). De inzichten die het onderzoek oplevert helpen ons in het (door)ontwikkelen van deze en andere gerelateerde innovaties (bijvoorbeeld De Paskamer, CompetentNL) waarmee werkzoekenden op basis van hun skills-profiel worden gematcht met functies in andere sectoren.

Daarnaast beogen we met TRANSFER een oplossing te bieden voor de personeelstekorten in de logistieke sector en de – afhankelijk van de coronamaatregelen – (dreigende) werkloosheid in de horeca<sup>1</sup>. Verder dragen we met TRANSFER bij aan de gewenste baantransities tussen krimp- en

---

<sup>1</sup> Dit project heeft vorm gekregen tijdens het voorlopige hoogtepunt van de coronacrisis. De logistieke sector kampte destijds met grote personeelstekorten, terwijl de horeca langdurig gesloten was en personeel werkloos thuis kwam te zitten. Ten tijde van de praktijktoets was er een andere realiteit: de horeca was inmiddels weer enkele maanden geopend en ook daar heersten toen grote personeelstekorten.

groeisectoren, en spelen we in op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt waarbij niet langer diploma's, maar skills van kandidaten centraal staan. Het streven is de skills-matchingsaanpak zo vorm te geven dat deze gebruiksvriendelijk en effectief is, en op termijn kan worden ingezet in alle mogelijke functies en sectoren.

### Onderzoeksvragen

Tijdens de praktijktest stonden de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Beschouwen werkzoekenden uit de horeca die een sterke skills-match hebben met vacante functies in de logistiek, de logistieke sector als een aantrekkelijker werkgever, dan werkzoekenden die een zwakkere skills-match hebben?
2. Dichten werkzoekenden uit de horeca die een sterke skills-match hebben met vacante functies in de logistiek, zichzelf meer kansen toe om aangenomen te worden in de logistiek, dan werkzoekenden die een zwakkere skills-match hebben?
3. Zijn werkzoekenden uit de horeca die een sterke skills-match hebben met vacante functies in de logistiek, meer bereid op een functie in de logistieke sector te solliciteren, dan werkzoekenden die een zwakkere skills-match hebben?
4. Is het mogelijk om met de skills-matchingsaanpak werkzoekenden uit de horeca aan een baan in de logistieke sector te helpen?
5. Gaan werkzoekenden uit de horeca die een sterke skills-match hebben met vacante functies in de logistiek, vaker in de logistiek aan de slag, dan werkzoekenden die een zwakkere skills-match hebben?
6. Waarom kiezen werkzoekenden uit de horeca die via de skills-matchingsaanpak zijn gekoppeld aan een baan in de logistiek ervoor om de overstap naar de logistieke sector (niet) te maken?
7. In hoeverre passen werkzoekenden uit de horeca die via de skills-matchingsaanpak aan de slag gaan in de logistiek, goed bij hun nieuwe functie?
8. Hoe bruikbaar vinden werkzoekenden uit de horeca de skills-matchingsaanpak?
9. Hoe bruikbaar vinden leidinggevenden in de logistieke sector de skills-matchingsaanpak?
10. Hoe bruikbaar vinden intercedenten van Olympia Uitzendbureau de skills-matchingsaanpak?

# Methode

## Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit twee studies die parallel plaatsvonden in de periode maart-mei 2022: een experiment en een veldonderzoek. Het doel van beide studies was om onderzoek te doen naar de toepasbaarheid en effectiviteit van de skills-matchingsaanpak die in een eerdere fase van het TRANSFER-project is ontwikkeld ([van den Berg et al., 2022](#); zie hieronder). In het experiment maakten studenten van de Hotelschool Den Haag op exploratieve wijze kennis met de skills-matchingsaanpak. Het experiment vond plaats in een gecontroleerde, klassikale setting en duurde circa 20 minuten. Het veldonderzoek had tot doel om werkzoekenden uit de horeca met behulp van de skills-matchingsaanpak aan een baan in de logistiek te helpen. De intercedenten van Olympia Uitzendbureau hadden hierin een mediërende rol. Door personeelstekorten in de horeca ten tijde van de dataverzameling, bleek het echter niet mogelijk om respondenten te vinden voor ons veldonderzoek. Om toch (gedeeltelijk) antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen, hebben we interviews afgenomen met intercedenten van Olympia Uitzendbureau, waarin hen werd gevraagd naar de potentie van de skills-matchingsaanpak in de praktijk.

## Skills-matchingsaanpak

Voor de skills-matchingsaanpak is gebruikgemaakt van verschillende functionaliteiten binnen een bestaande app van 21CC Education, die speciaal voor dit onderzoek 'op maat' zijn gemaakt. Figuur 1 toont twee screenshots van de app. De app kan [hier](#) worden gedownload, of worden geopend via de [desktop-versie](#) van de app. Er zijn geen kosten verbonden aan het gebruik van de app.

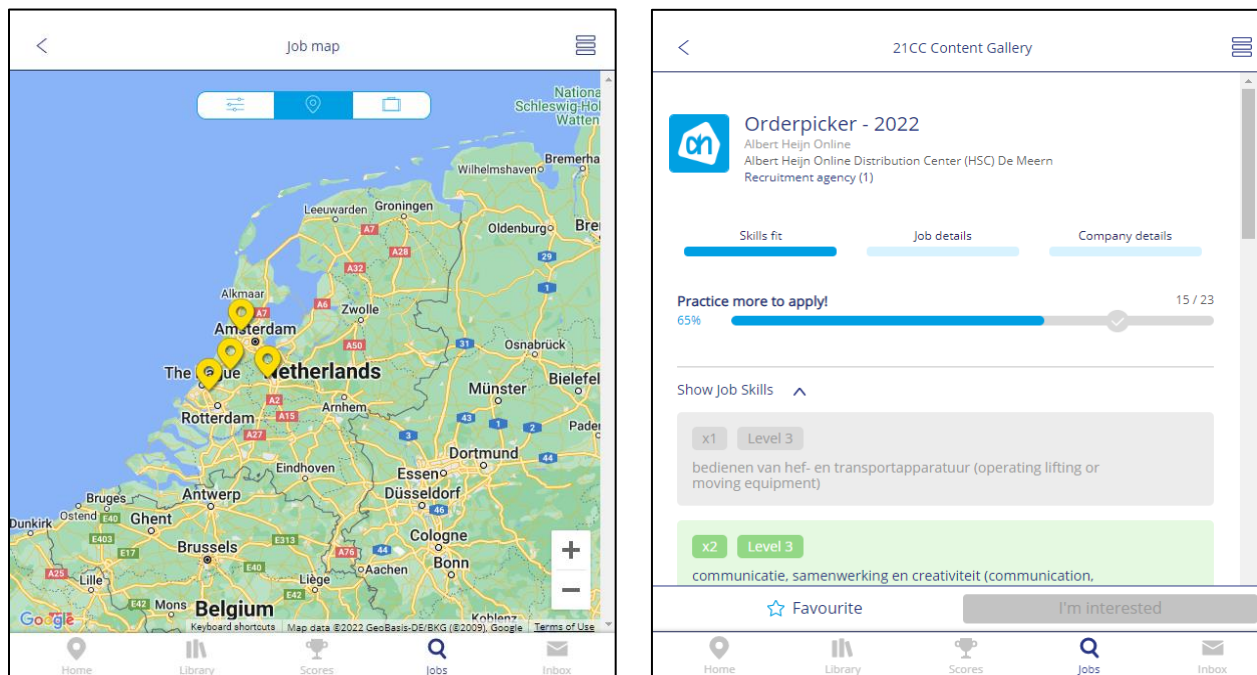
In de app kunnen werkgevers in de logistiek vacatures plaatsen. Deze worden getoond op een landkaart (zie Figuur 1). Werkzoekenden uit de horeca kunnen in een persoonlijk profiel hun werkervaring opgeven. Onderdeel van de skills-matchingsaanpak is dat de app een standaard skills-profiel hanteert op basis van functietitel. Is iemand zelfstandig werkend kok, dan hoort daar een standaard lijst van specifieke skills bij. Bij de functie manager horeca hoort weer een andere standaard skills-lijst. Hetzelfde geldt voor de vacatures. Bij de vacature voor logistiek planner hoort een andere standaard skills-lijst dan bij de vacature voor logistiek supervisor. In het onderzoek beperken we ons tot drie logistieke functies en drie horecafuncties. De zes bijbehorende [skills-lijsten](#) zijn ontwikkeld in een eerdere fase van het TRANSFER-project (van den Bergh et al., 2022) en opgenomen in de app.

Als de functietitels zijn ingevoerd, berekent de app de 'match' tussen het skills-profiel dat bij de vacature hoort en het skills-profiel van de werkzoekende. De werkzoekende kan ervaring hebben in meerdere functies. In dat geval wordt een gecombineerd skills-profiel gebruikt. Naarmate meer skills van de werkzoekende overeenkomen met het skills-profiel van de vacature, is de match sterker. De match varieert tussen de 0-100%. In de kern betekent dit dat als de werkzoekende 8 van de 10 gevraagde skills heeft, de match 80% is. Sommige skills zijn echter



belangrijker voor een functie dan andere skills. We maken daarom onderscheid tussen 'essentiële skills' en 'optionele skills'. De essentiële skills wegen zwaarder mee in het berekenen van de matchingspercentages dan de optionele skills (wegingsfactor 2:1).

Het skills-profiel dat bij de vacature en de werkzoekende hoort kan worden gepersonaliseerd door skills in de standaard skills-lijst uit te vinken. Daarnaast kunnen er via een open antwoordveld in de app skills worden toegevoegd aan het profiel. Deze skills worden niet meegenomen in het berekenen van het matchingspercentage (dit is namelijk niet mogelijk voor open antwoorden). Wel kunnen deze skills ter sprake komen in het gesprek tussen de werkzoekende en de intercedent of werkgever.



**Figuur 1.** Twee screenshots van de app. Links de landkaart met vacatures, rechts een vacature met het matchingspercentage en het skills-overzicht dat toont op welke skills de werkzoekenden matcht met de vacature.

Bij elke vacature in de app is te zien in hoeverre het skills-profiel van de werkzoekende overeenkomt met de skills die nodig zijn voor de vacante functie: het matchingspercentage (zie Figuur 1, in dit voorbeeld is het percentage 65%). Wat een match waard is, hangt ervan af of bepaalde ontbrekende skills overbrugbaar zijn voor de werkzoekende. Daarom wordt naast het percentage ook inzichtelijk gemaakt op welke skills de werkzoekende matcht met de vacature (groen gearceerde skills), waar lacunes zitten (grijs gearceerde skills) en hoe zwaar elke skill weegt (x1 of x2) (zie Figuur 1). De werkzoekende (of intercedent) kan zo zelf zien welke skills belangrijk zijn en voor zichzelf bepalen of een relatief lage match op te lossen is door skills bij te leren, en dus ook of het zin heeft om te solliciteren op de vacante functie.

## Experiment

In het experiment zijn studenten van Hotelschool Den Haag (locatie Amsterdam) aan de slag gegaan met bovengenoemde app. Voorwaarde voor deelname aan het experiment was dat zij ervaring hadden in de functie van medewerker fastservice, zelfstandig werkend kok en/of manager horeca. We hebben het experiment afgenomen in een klassikale setting op locatie, zodat we duidelijke instructies konden geven. De studenten werden geworven met flyers en mondeling door de onderzoekers van TNO en docenten van de Hotelschool. Zij konden, tussen hun lessen door, vrijwillig deelnemen aan het experiment. Als beloning werd hen een cadeaubon van 15 euro in het vooruitzicht gesteld. Omdat het onderzoek over de Nederlandse arbeidsmarkt gaat, zetten we in eerste instantie in op Nederlandsprekende studenten. Om meer respondenten te werven hebben we in een latere fase van het experiment ook internationale studenten benaderd.

De eerste stap van het experiment betrof een online vragenlijst. In deze voormeting werd respondenten onder andere gevraagd (a) hoe aantrekkelijk het hen lijkt om in de logistiek te werken, (b) hoeveel kans zij zichzelf geven om te worden aangenomen in de logistiek, en (c) of (en waarom) ze bereid zijn om te solliciteren op een voor hen geschikte functie in de logistiek (zie Bijlage 1 voor de vragenlijst). Nadat respondenten de vragenlijst hadden afgerond, kregen zij een link naar de app. Met klassikaal gegeven instructies registreerden zij zich en maakten zij een persoonlijk profiel aan. Daarbij gaven respondenten aan met welke van de drie horecafuncties zij ervaring hadden. Ze konden ook meerdere horecafuncties invoeren. Dit resulteerde in een standaard skills-profiel behorende bij de opgegeven functies. In tegenstelling tot het veldonderzoek was personalisatie van het skills-profiel in het experiment niet mogelijk. Op deze manier wilden we in kaart brengen wat de impact is van de 'simpele' gestandaardiseerde skills-profielen vs. de (meer tijdrovende) gepersonaliseerde skills-profielen. Op een enkeling na gebruikten alle respondenten hun laptop en zagen zij de app dus als desktopversie.

Nadat de respondenten hun standaard skills-profiel hadden gemaakt, werd klassikaal toegelicht hoe zij de app moesten gebruiken. Daarna kregen zij de instructie om de app 5 tot 10 minuten individueel in stilte te exploreren en kennis te nemen van hun match met drie vacatures voor order picker, één vacature voor logistiek planner en één vacature voor logistiek supervisor. De vacature voor logistiek planner betrof een nepvacature, opgesteld door de onderzoekers van TNO. De vacatures voor order picker en logistiek supervisor waren door Olympia Uitzendbureau namens hun opdrachtgevers in de app geplaatst.

Nadat de respondenten klaar waren met het exploreren van de app, kregen zij de instructie terug te gaan naar de TNO-vragenlijst, waarna een nameting volgde. Hierin werden hen dezelfde vragen gesteld als in de voormeting. Daarnaast werd respondenten gevraagd (d) hoe prettig en waardevol zij het vonden om met deze app naar vacatures te zoeken (inclusief suggesties voor verbetering), (e) hoe herkenbaar zij het standaard skills-profiel vonden dat hen op basis van hun werkervaring werd toegekend, en (f) of ze nog de optie hadden willen hebben om in hun skills-profiel skills uit te vinken of toe te voegen (zie Bijlage 1 voor de vragenlijst).

Omdat het wel of niet hebben van interesse in een (andere) baan en voorkennis van de logistiek van invloed kunnen zijn op de antwoorden op de vragenlijst en de wijze van exploratie van de



app, hebben we respondenten in de voormeting twee controlevragen gesteld. We vroegen hen of ze op zoek waren naar (nieuw) werk en of ze een beeld hadden van wat werken in de logistiek inhoudt. Daarnaast wilden we kunnen uitsluiten dat de skills-matchingsaanpak anders werkt voor mannen en vrouwen en voor respondenten van verschillende leeftijdsgroepen en met een verschillend aantal jaren werkervaring. Geslacht, leeftijd en dienstjaren werden daarom ook uitgevraagd in de voormeting.

Tot slot hebben we gebruikersdata uit de app verzameld: de matchingspercentages en de tijd die respondenten aan de vacatures hebben besteed (dat wil zeggen, de vacaturetekst en het skills-overzicht dat toont in hoeverre het skills-profiel van de respondent overeenkomt met de skills die nodig zijn voor de vacante functie).

In totaal hebben 54 studenten deelgenomen aan het experiment. Twee studenten hebben het experiment echter niet volledig afgerond, waardoor er 52 respondenten beschikbaar zijn voor de analyses. De app-data zijn op persoonsniveau gekoppeld aan de antwoorden in de vragenlijsten. Om de data-koppeling mogelijk te maken, is respondenten gevraagd een persoonlijke ID-code in te vullen in zowel de vragenlijst als de app. Dit is niet bij iedereen goed gegaan. Uiteindelijk konden we voor 30 van de 52 respondenten een koppeling maken tussen de app-data en de vragenlijstdata.

### **Veldonderzoek**

In de oorspronkelijke opzet van het veldonderzoek zou Olympia Uitzendbureau met behulp van de app werkzoekenden met ervaring in minimaal één van de drie horecafuncties (medewerker fastservice, zelfstandig werkend kok en/of manager horeca) matchen met vacatures in de logistiek (order picker, logistiek planner en logistiek supervisor). Doordat er ten tijde van het veldonderzoek veel vraag was naar personeel in de horeca, bleek het voor Olympia Uitzendbureau niet mogelijk kandidaten te vinden met ervaring in de horeca die via de app naar een baan in de logistiek konden worden begeleid. Potentiële kandidaten waren immers (weer) aan de slag in de horeca. De oorspronkelijke opzet van het veldonderzoek kon daardoor niet tot uitvoering worden gebracht. Box 1 geeft een beschrijving van het beoogde onderzoek dat door de krapte op de arbeidsmarkt niet als zodanig kon worden gerealiseerd.

Om toch enigszins inzicht te krijgen in de effectiviteit en toepasbaarheid van de skills-matchingsaanpak in de praktijk, heeft een TNO-onderzoeker interviews afgenomen bij drie intercedenten van Olympia Uitzendbureau. Hierin is niet alleen gesproken over de app, maar ook over de potentie van skills-matching in het algemeen. Twee interviews vonden plaats op locatie en één interview online. De interviewvragen zijn opgenomen in Bijlage 2.

#### **Box 1. Oorspronkelijke opzet veldonderzoek**

Het doel van het veldonderzoek is om de skills-matchingsaanpak te testen in de praktijk van Olympia Uitzendbureau. Concreet betekent dit dat intercedenten van Olympia Uitzendbureau met behulp van de app werkzoekenden met ervaring in minimaal één van de drie horecafuncties (medewerker fastservice, zelfstandig werkend kok en/of manager horeca) matchen met vacatures in de logistiek (order picker, logistiek planner en logistiek supervisor).

Daarbij is er uit ethisch oogpunt voor gekozen om het mogelijk te maken de standaard skills-profielen te personaliseren. Dit betekent dat intercedenten in overleg met de werkgever en de werkzoekende skills kunnen uitvinken in het standaard skills-profiel dat behoort bij de vacante functie en bij de werkervaring van de werkzoekende. Ook kunnen zij skills aan het profiel toevoegen. Na matching bespreekt de intercedent de matchingspercentages, de skills waarop de werkzoekende wel/niet matcht en de weging van de skills met de werkzoekende. Daarna bepalen zij samen welke functie in de logistiek het beste past. Als een werkzoekende besluit voor een functie te willen gaan, wordt een gesprek met de werkgever en/of plaatsing geregeld. Om inzicht te krijgen in de toepasbaarheid van de skills-matchingsaanpak, ontvangt iedere werkzoekende ná matching met de app een TNO-vragenlijst. Hierin wordt hen gevraagd (a) hoe prettig en waardevol zij het vinden om met deze app naar passend werk te zoeken (inclusief suggesties voor verbetering), (b) hoe herkenbaar zij het standaard skills-profiel vonden dat hen op basis van hun werkervaring werd toegekend, (c) of zij voldoende mogelijkheden hadden om hun skills-profiel te personaliseren, en (d) hoe zij de begeleiding door de intercedent tijdens het gebruik van de app / de matching hebben ervaren. De laatste vraag is een controlevraag. De begeleiding die de kandidaat krijgt beïnvloedt immers zijn/haar beoordeling van de aanpak (en de baantransitie die volgt). Om naast de toepasbaarheid van de skills-matchingsaanpak ook een eerste inzicht te krijgen in de effectiviteit van de aanpak, wordt respondenten gevraagd (e) waarom zij wel/niet aan de slag gaan in één van de drie logistieke functies. De vraag die daarbij centraal staat is in hoeverre de beproefde aanpak verband houdt met de keuze die de werkzoekende maakt. De intercedent verstuurt de link naar de vragenlijst direct na afloop van de matching, wanneer duidelijk is dat de werkzoekende wel/niet in de logistiek gaat werken. Zie Bijlage 3 voor de vragenlijst.

Om de effectiviteit van de skills-matchingsaanpak verder inzichtelijk te maken, krijgen werkzoekenden die aan de slag zijn gegaan in de logistiek, drie weken nadat zij zijn begonnen nogmaals een link naar een korte TNO-vragenlijst toegestuurd van de intercedent. Hierin wordt hen gevraagd naar (a) de mate waarin zij een goede fit ervaren met hun functie (person-job fit), (b) hoe goed zij functioneren in hun functie (taakprestatie), (c) hoe zeker zij zijn over het behoud van hun functie (baanzekerheid), en (d) hoe zij de begeleiding door de intercedent en de werkgever hebben ervaren tijdens de baantransitie en de eerste weken in functie. Deze laatste vraag fungeert wederom als controlevraag. Zie Bijlage 3 voor de vragenlijst.

In beide vragenlijsten wordt werkzoekenden gevraagd of TNO contact met hen mag opnemen voor een telefonisch interview van ca. een half uur, waarin dieper wordt ingegaan op de vragen uit de vragenlijst. Daarnaast houdt TNO een telefonisch interview van ca. een half uur met de werkgevers waar één of meerdere kandidaten zijn geplaatst. Tijdens het interview wordt ingegaan op de toepasbaarheid en effectiviteit van de skills-matchingsaanpak. Concreet vragen we de werkgever naar (a) hoe herkenbaar hij het standaard skills-profiel vond dat aan de vacante functie(s) was toegekend, (b) of hij voldoende mogelijkheden had om het skills-profiel te personaliseren (d.w.z. passend te maken voor de functie bij het bedrijf), (c) zijn eerste indruk van de fit tussen werknemer(s) en functie (person-job fit), (d) zijn eerste indruk van het functioneren van de werknemer(s) in functie (taakprestatie), en (e) de wenselijkheid om bij volgende vacatures dezelfde aanpak te volgen (inclusief suggesties voor verbetering). De intercedent benadert de werkgever voor het interview, waarna deze in contact wordt gebracht met TNO.

Tot slot houdt TNO een interview van ca. een uur met de betrokken intercedenten van Olympia Uitzendbureau. Hierin wordt gevraagd naar de toepasbaarheid en effectiviteit van de skills-matchingsaanpak in de bemiddeling tussen werkzoekende en werkgever. Concreet vragen we naar (a) de gebruiksvriendelijkheid van de aanpak/app, (b) de voor- en nadelen van de aanpak/app ten opzichte van de reguliere werkwijze van Olympia (dat wil zeggen, de voor- en nadelen met betrekking tot de dagelijkse werkzaamheden van intercedenten en de plaatsing van werkzoekenden bij bedrijven), en (c) verbeterpunten voor de aanpak/app.

Om uit te kunnen sluiten dat de skills-matchingsaanpak anders werkt voor mannen en vrouwen en voor respondenten van verschillende leeftijdsgroepen en met een verschillend aantal jaren werkervaring, worden geslacht, leeftijd en dienstjaren ook uitgevraagd in de vragenlijsten en interviews. Daarnaast slaan we gebruikersdata uit de app op: de skills die zijn uitgevinkt of toegevoegd aan het skills-profiel, de matchingspercentages, en de tijd die respondenten aan de vacatures hebben besteed (dat wil zeggen, de vacaturetekst en het skills-overzicht dat toont in hoeverre het skills-profiel van de respondent overeenkomt met de skills die nodig zijn voor de vacante functie). Deze informatie wordt middels een ID-code op persoonsniveau gekoppeld aan de antwoorden in de vragenlijsten en interviews van de werkzoekenden. Tot slot verzamelt Olympia Uitzendbureau data over het aandeel respondenten dat aan het werk gaat in de logistiek, zodat we de effectiviteit van de skills-matchingsaanpak kunnen vatten in 'harde cijfers'.

### Data-analyse

De kwantitatieve data die tijdens het experiment zijn verzameld (vragenlijstdata, gebruikersdata app), konden voor 30 van de 52 respondenten aan elkaar worden gekoppeld. Voor deze groep is met behulp van logistische regressiemodellen getoetst of er een verband is tussen de hoogte van het matchingspercentage (gemiddelde over alle vacatures binnen één persoon) en of (1) het respondenten leuk lijkt om in de logistiek te werken, (2) zij zichzelf geschikt vinden voor een functie in de logistiek, (3) zij zichzelf een kans toedichten om aangenomen te worden op een passende functie in de logistiek, en (4) zij bereid zijn om te solliciteren op een passende functie in de logistiek. De vier uitkomstmaten zijn gedichotomiseerd (ja vs. nee/weet ik niet) en er is gecorrigeerd voor de antwoorden op de uitkomstmaten tijdens de voormeting.

Voor de overige analyses op de kwantitatieve data is gebruikgemaakt van beschrijvende statistiek (percentages en gemiddelden). De analyses zijn uitgevoerd op de totale steekproef (N = 52). Vanwege de relatief kleine steekproef, zijn de resultaten niet verder uitgesplitst naar geslacht, leeftijd en jaren werkervaring.

De kwalitatieve data die tijdens het experiment zijn verzameld (antwoorden op vragen waarom respondenten wel/niet in de logistiek willen solliciteren en wat hun ervaring is met de app), zijn door een TNO-onderzoeker in één document samengebracht, geanalyseerd en daarna per vraag gegroepeerd. Hetzelfde geldt voor de data die tijdens de interviews met de intercedenten zijn verzameld. In de kwalitatieve analyses is getracht zowel de verscheidenheid aan input van de respondenten te behouden, als de overkoepelende punten te identificeren. In dit rapport wordt een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen.

# Resultaten experiment

## Studiepopulatie

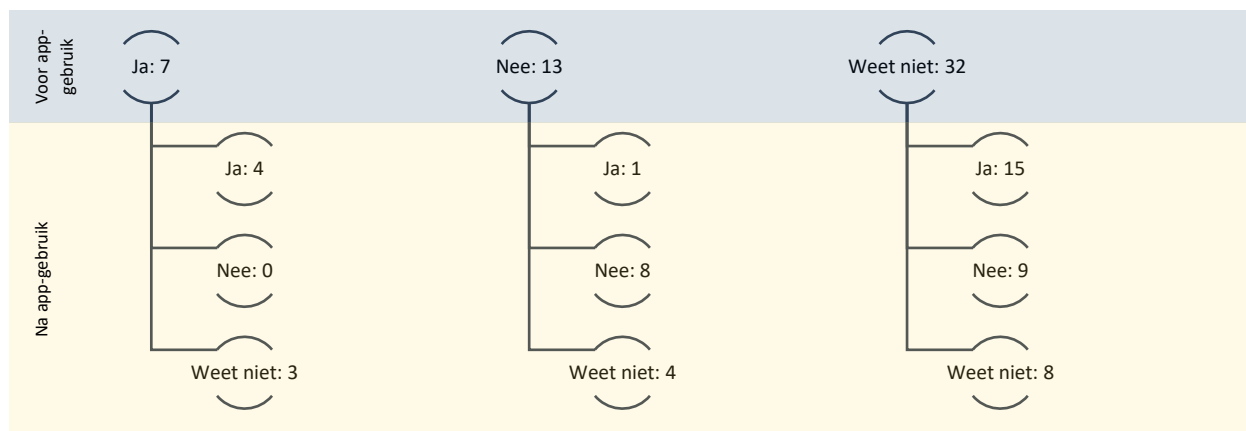
De studiepopulatie bestaat uit studenten van de Hotelschool Den Haag, locatie Amsterdam. Van de 52 respondenten waren er 8 (15,4%) Engelstalig. In totaal deden er 25 mannen (48,1%) en 27 vrouwen (51,9%) in de leeftijd van 18 tot 28 jaar ( $M = 21,4$ ;  $SD = 2,1$ ) mee aan het experiment. Gemiddeld hadden de deelnemers 5,9 jaar werkervaring ( $SD = 2,6$ ), en 42 respondenten (80,8%) gaven aan op zoek te zijn naar (nieuw) werk. Daarnaast hadden 31 respondenten (59,6%) voor de start van het experiment naar eigen zeggen een goed beeld van wat werken in de logistiek inhoudt.

De 52 respondenten besteedden tussen de 7 en 303 seconden aan een vacaturetekst in de app. Gemiddeld werd er 69 seconden naar een vacature gekeken. De helft van de respondenten keek gemiddeld langer dan 47 seconden naar een vacature. De match tussen de respondenten en de vacante functies varieerde tussen de 0,0% en 70,8%. Het gemiddelde matchingspercentage bedroeg 29,0%. De helft van de respondenten had met alle vacatures een matchingspercentage van 36,0% of hoger.

## Kwantitatieve bevindingen

### *Aantrekkelijkheid van de logistiek*

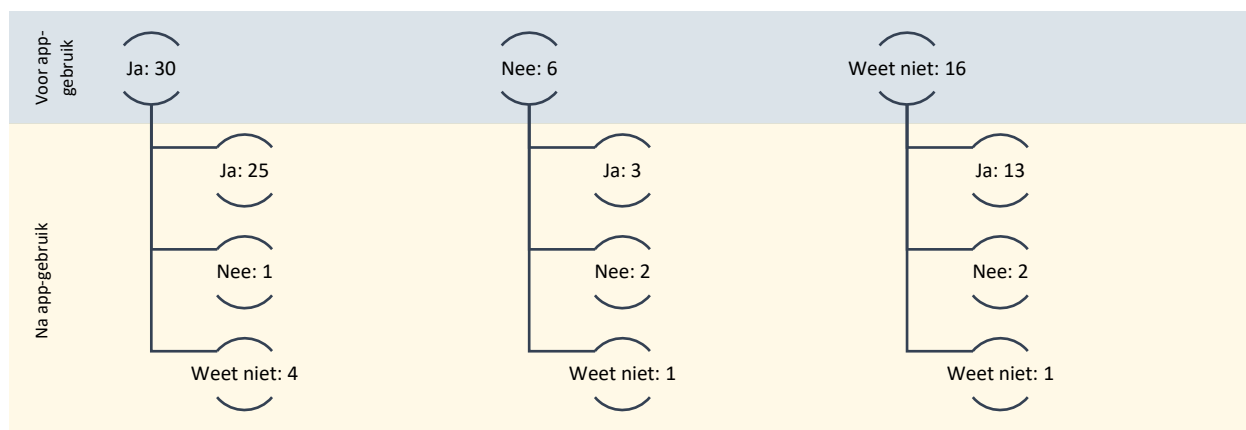
Wanneer respondenten vóór het gebruik van de app wordt gevraagd of het hen leuk lijkt om in een functie in de logistieke sector te werken, dan geven 32 respondenten (61,5%) aan dit niet te weten. Van de overige respondenten geeft het merendeel (13; 25,0%) aan dat het hen niet leuk lijkt. Na het gebruik van de app heeft het merendeel van de respondenten hun mening bijgesteld. Het aantal respondenten dat niet weet of ze de logistieke sector een leuke werkgever vindt, is sterk afgenomen: van 32 (61,5%) naar 15 (28,9%). En hoewel we het aantal respondenten dat het niet leuk lijkt om in de logistiek te werken nog iets verder zien toenemen - van 13 (25,0%) naar 17 (32,7%) -, valt vooral op dat het aantal respondenten dat werken in de logistiek wel leuk lijkt sterk in omvang toeneemt: van 7 (13,5%) naar 20 (38,5%). Al met al lijkt het gebruik van de app respondenten meer duidelijkheid te geven over de aantrekkelijkheid van de logistieke sector als werkgever, waarbij vooral het aantal respondenten dat werken in de logistiek leuk lijkt toeneemt (zie Figuur 2).



**Figuur 2.** Antwoorden op de vraag ‘Lijkt het je leuk om in een functie in de logistieke sector te werken?’ tijdens de voor- en nameting

### Geschiktheid voor de logistiek

Voordat respondenten de app in gebruik namen, gaf meer dan de helft (30; 57,7%) aan dat zij zichzelf geschikt achtten voor een functie in de logistiek. Van de overige respondenten wist het merendeel niet of een functie in de logistiek iets voor hen zou zijn (16; 30,8%). Nadat zij de app hadden geëxploreerd, nam het aantal respondenten dat niet weet of zij geschikt zijn voor een functie in de logistiek af - van 16 (30,8%) naar 6 (11,5%) -, terwijl het aantal respondenten dat zichzelf geschikt acht voor een functie in de logistiek verder toenam: van 30 (57,7%) naar 41 (78,9%). Ook in dit geval lijkt het gebruik van de app respondenten dus meer duidelijkheid te geven, waarbij vooral het aantal respondenten dat zichzelf geschikt acht voor een baan in de logistiek toeneemt (zie Figuur 3).

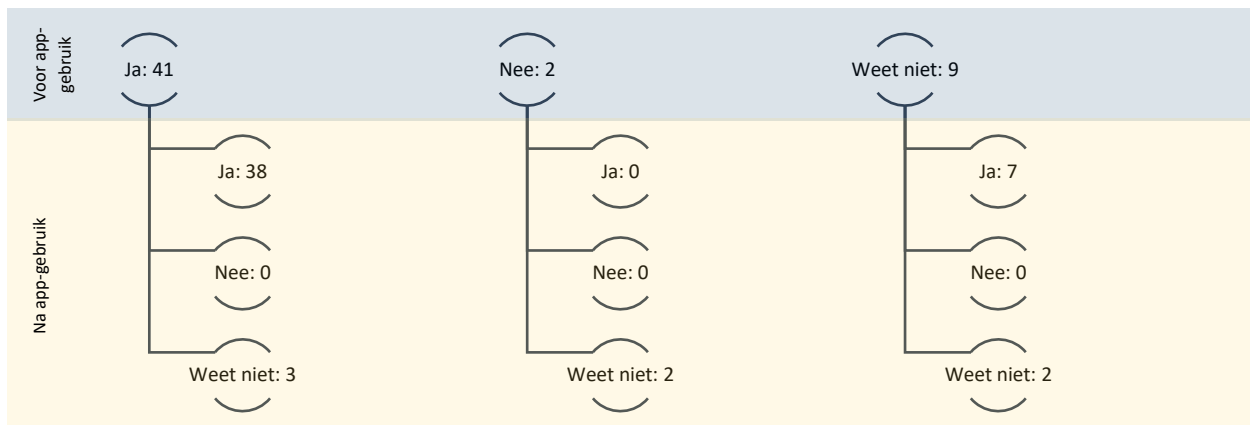


**Figuur 3.** Antwoorden op de vraag ‘Denk je dat je geschikt bent voor een functie in de logistieke sector?’ tijdens de voor- en nameting

### Baankansen in de logistiek

Kijken we vervolgens naar baankansen in de logistiek die respondenten zichzelf toedichten, dan valt op dat vóór het gebruik van de app, veruit de meeste respondenten (41; 78,9%) verwachten dat een werkgever ze aanneemt als er een functie is die bij hen past. Van de overige

respondenten weet het merendeel (9; 17,3%) niet wat hun baankansen zijn. Na het gebruik van de app neemt dit aantal iets af: van 9 (17,3%) naar 7 (13,5%). Het aantal respondenten dat verwacht te worden aangenomen op een passende functie in de logistiek neemt daarentegen verder toe - van 41 (78,9%) naar 45 (86,5%) -, terwijl er geen enkele respondent meer is die verwacht geen kans te maken op een baan. Al met al lijken respondenten vóór het gebruik van de app al een redelijk duidelijk beeld te hebben van hun baankansen in de logistiek, waarbij de meeste respondenten hun kans te worden aangenomen op een passende functie positief inschatten. Dit aantal neemt na het gebruik van de app alleen maar verder toe (zie Figuur 4).

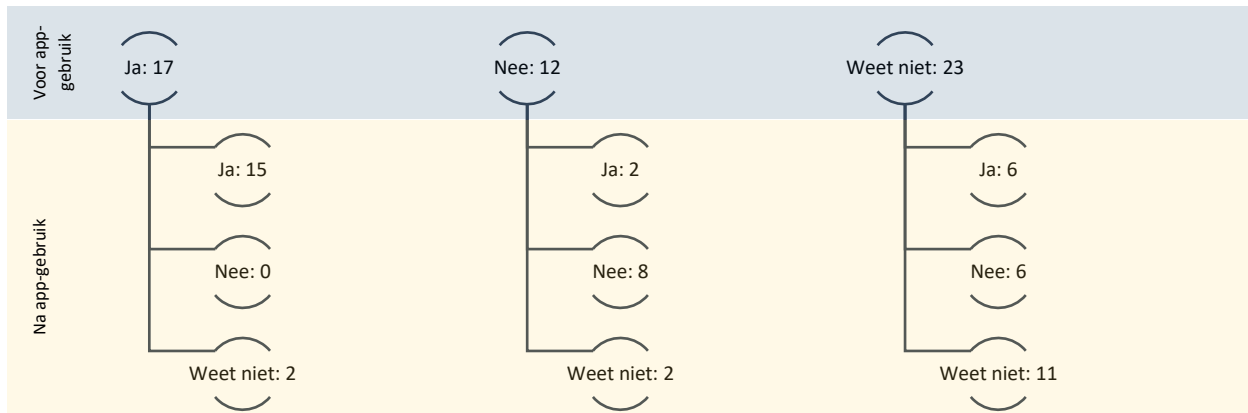


**Figuur 4.** Antwoorden op de vraag 'Denk je dat een werkgever in de logistieke sector je zou aannemen als er een functie is die bij jou past?' tijdens de voor- en nameting

#### *Bereidheid om te solliciteren in de logistiek*

Als respondenten wordt gevraagd of zij zouden willen solliciteren op een passende functie in de logistiek, dan geven 23 respondenten (44,2%) vóór het gebruik van de app aan dit niet te weten. Van de overige respondenten zeggen er 17 (32,7%) te zullen solliciteren, terwijl 12 respondenten (23,1%) aangeven dit niet te zullen doen. Na het gebruik van de app neemt het aantal respondenten dat niet weet of zij zouden solliciteren op een passende functie in de logistiek af: van 23 (44,2%) naar 15 (28,9%). Het aantal respondenten dat niet zou solliciteren neemt daarentegen iets toe: van 12 (23,1%) naar 14 (26,9%). De grootste toename zien we echter bij de respondenten die wel zouden solliciteren: van 17 (32,7%) naar 23 (44,2%). Net als bij 'aantrekkelijkheid van de logistiek' en 'geschiktheid voor de logistiek', lijkt ook hier het gebruik van de app respondenten meer duidelijkheid te geven, waarbij vooral het aantal respondenten dat zou solliciteren op een passende functie in de logistiek toeneemt (zie Figuur 5).





**Figuur 5.** Antwoorden op de vraag 'Zou je solliciteren op een passende functie in de logistiek?' tijdens de voor- en nameting

#### *De impact van skills-matches op de uitkomsten*

Voor 30 van de 52 respondenten kon er een koppeling worden gemaakt tussen de app-data en de vragenlijstdata. De resultaten van logistische regressieanalyses suggereren dat er geen verband is tussen het gemiddelde matchingspercentage en of het respondenten leuk lijkt om in de logistiek te werken ( $OR = 0,99$   $p = ,65$ ), of zij zichzelf geschikt vinden voor een functie in de logistiek ( $OR = 1,02$ ;  $p = ,57$ ), of zij zichzelf een kans toedichten om aangenomen te worden op een passende functie in de logistiek ( $OR = 1,01$ ;  $p = ,80$ ) en of zij bereid zijn om te solliciteren op een passende functie in de logistiek ( $OR = 1,00$ ;  $p = ,95$ ). Met andere woorden, het feit dat respondenten na het gebruik van de app in het algemeen (iets) positiever zijn gaan oordelen over de logistieke sector en de mogelijkheden op werk die de sector hen biedt, lijkt niet te worden beïnvloed door de hoogte van de matchingspercentages.

#### *Herkenbaarheid standaard skills-profiel*

Op basis van de horecafuncties die respondenten hadden opgegeven in de app, kregen zij een standaard skills-profiel toegewezen. De matches met de vacatures zijn gebaseerd op dit skills-profiel. Van alle respondenten vindt 75,0% het standaard skills-profiel herkenbaar. Ondanks dat driekwart van de respondenten zich in het skills-profiel herkent, vinden vrijwel alle respondenten (98,1%) het belangrijk dat het standaard skills-profiel naar eigen inzicht kan worden aangepast door skills toe te voegen of weg te laten.

#### *Vacatures zoeken via de app vs. reguliere zoekmethoden*

Tot slot is respondenten gevraagd de functionaliteit van de app te beoordelen in vergelijking met hoe zij normaal naar vacatures zoeken. Daaruit blijkt dat driekwart van de respondenten (78,8%) via de app (heel veel) beter kan zien wat een functie van hen vraagt. Voor 11,5% verandert de app in dit opzicht niets en 7,7% vindt dat zij via de app slechter kunnen zien wat een functie van hen vraagt (vergeleken met hoe zij normaal naar vacatures zoeken). Verder zien we dat veruit de meeste respondenten (92,3%) via de app (heel veel) beter kunnen zien of zij geschikt zijn voor

een functie dan in vergelijking met hoe zij normaal naar vacatures zoeken. Voor 3,8% verandert de app in dit opzicht niets.

### **Kwalitatieve bevindingen**

In de vragenlijst is doorgevraagd naar de beweegreden(en) van respondenten om al dan niet op een passende functie in de logistiek te solliciteren:

#### *Redenen om wél te solliciteren in de logistiek*

Vóór het gebruik van de app zegt een derde van de respondenten bereid te zijn om te solliciteren op een passende functie in de logistiek. Eén van de belangrijkste redenen die zij hiervoor noemen is dat een baan in de logistiek hen de mogelijkheid biedt om zich te ontwikkelen en ervaring op te doen. Andere redenen variëren van iets nieuws willen proberen en het leuk vinden om dingen te organiseren en administratieve taken uit te voeren, tot het hebben van een positieve indruk van de logistiek door het logistieke bedrijf van een familielid. Een aantal respondenten denkt dat werken in de logistiek goed kan zijn voor hun toekomstige carrière.

Na het gebruik van de app is bijna de helft van de respondenten bereid om te solliciteren op een passende functie in de logistiek. Ook nu worden leer- en doorgroeimogelijkheden door diverse respondenten als reden aangevoerd. Daarnaast noemen zij nog een aantal redenen die voor het gebruik van de app niet genoemd werden, zoals het hebben van een passend skills-profiel voor de aangeboden functie(s): *‘Door de combinatie tussen mijn horeca- en supervisor-ervaring in de retail, heb ik best veel skills die passen bij bepaalde functies. Meer dan ik van tevoren gedacht had.’*. Redenen die verder nog worden genoemd, zijn dat de logistieke functies in de app de respondent interessant lijken, dat de combinatie van analysetaken en werken met mensen de respondent aanspreekt, en dat het werk in de logistiek veel lijkt op wat de respondent al in de horeca doet.

#### *Redenen om niet te solliciteren in de logistiek*

Voor het gebruik van de app zegt een kwart van de respondenten niet op een passende functie in de logistiek te zullen solliciteren. Als reden geven zij onder meer dat het werk niet aansluit bij hun interesses, dat ze het klant- of gastcontact gaan missen, dat het werk te eentonig en te weinig dynamisch is, en dat hun vaardigheden niet tot hun recht komen in de logistiek. Daarnaast wordt nog genoemd dat de logistiek niet overkomt als een ‘sexy industrie’, dat het werk in de logistiek te ingewikkeld lijkt, en dat het salaris laag is en de werktijden onregelmatig.

Na het gebruik van de app zegt nog steeds een kwart van de respondenten niet te solliciteren op een passende functie in de logistiek. Redenen die zij noemen zijn wederom dat het werk niet past bij hun interesses, dat ze het contact met de gasten gaan missen en dat het werk te eentonig is. Aanvullende redenen die respondenten na het gebruik van de app noemen, zijn dat hun skills niet genoeg tot hun recht komen in de logistiek en dat werken in de logistiek hen niet voldoende verdieping of uitdaging biedt.

### *Redenen waarom respondenten niet weten of ze willen solliciteren in de logistiek*

Vóór het gebruik van de app zegt iets minder dan de helft van de respondenten niet te weten of zij zouden solliciteren op een passende functie in de logistiek. De belangrijkste redenen waarom respondenten dit niet weten, is dat zij geen beeld hebben bij wat werken in de logistiek inhoudt en dat ze niet weten of het werk bij hen of bij hun interesses past. Andere redenen die worden genoemd zijn dat hun keuze om te solliciteren afhangt van de functie zelf (bijv. wel op een kantoor- of managementfunctie, maar niet op een uitvoerende functie in het warehouse), van de ontwikkelmogelijkheden die de functie biedt en van de mate waarin de potentie van de respondent tot zijn recht komt in het werk. Ook geeft een aantal respondenten als reden op dat ze niet zeker weten of ze aangenomen zullen worden en of ze de logistiek interessant genoeg vinden, ondanks de 'op zich leuke' functies die ze in de app hebben gezien. Daarnaast wordt nog als reden genoemd dat een functie in de logistiek niet de eerste voorkeur heeft, dat men de indruk heeft dat werken in de logistiek een beetje saai is, en dat men het naar zijn zin heeft in de huidige baan.

Na het gebruik van de app weet iets minder dan een derde van de respondenten niet of zij zouden solliciteren op een passende functie in de logistiek. Eén respondent geeft als reden hiervoor onvoldoende skills te hebben: *'In de app vond ik één interessante vacature, helaas komt die maar 67% overeen met mijn skills. Hierdoor zou ik niet snel solliciteren, omdat de kans klein is dat je wordt aangenomen, en vind ik het zelf belangrijk dat je 80% van de vaardigheden bezit om je werk goed te kunnen uitvoeren.'* Ook is er een respondent die niet weet of hij zou solliciteren, omdat hij niet goed weet hoe hij de matchingspercentages moet interpreteren. Een ander is positief over de dynamiek en teaminteractie die in de logistiek aanwezig zou zijn, maar twijfelt vanwege het gebrek aan klantcontact.

Naast de beweegreden(en) om wel of niet op een passende functie in de logistiek te solliciteren, is respondenten ook gevraagd hoe zij de skills-matchingsaanpak hebben ervaren. Respondenten gaven aan wat zij prettig of juist storend vonden en wat ze misten in de app. Omdat de app nog in ontwikkeling is, waren er relatief veel opmerkingen over de technische functionaliteiten van de app. Deze zijn gedeeld met appontwikkelaar 21CC Education. In dit rapport richten we ons specifiek op de ervaringen met de app die zijn gelieerd aan de skills-matchingsaanpak. Het is echter niet uit te sluiten dat deze ervaringen zijn gekleurd door de technische functionaliteiten van de app.

### *Zaken die prettig zijn in het gebruik van de app*

Respondenten zijn overwegend positief over het gebruik van de app. Zo vinden zij het prettig dat de app hen inzicht geeft in de skills die nodig zijn voor een specifieke logistieke functie en de skills die men al heeft of die nog moeten worden verbeterd om aan de slag te kunnen in de logistiek. Dat de app dit doet op basis van eerdere functies, zonder zelf veel te hoeven invullen, wordt als prettig ervaren. Ook vinden respondenten de app een leuke, speelse manier om banen te verkennen. De landkaart waarop de vacatures zijn gelokaliseerd roept enthousiaste reacties op: respondenten vinden de kaart overzichtelijk en laagdrempelig. Ook de matchingspercentages die

worden getoond wanneer men een vacature opent, vinden respondenten over het algemeen inzichtgevend. Zo concludeert één respondent: *‘Wat overduidelijk een pre is, is het overzicht van vacatures dat deze app weet te bieden en dat je gelijk kunt zien hoe die met jouw vaardigheden overeenstemmen’*. Een andere respondent noemt de skills-matchingsaanpak in de app zelfs *‘tot nu toe de meeste handige manier van zoeken naar vacatures’*.

#### *Zaken die verbeterd moeten worden aan de app*

Respondenten droegen ook diverse verbeterpunten aan. Zo gaf een aantal respondenten aan dat het niet inzichtelijk is waar de standaard skills-profielen op gebaseerd zijn. Ook hadden zij graag hun skills-profiel gepersonaliseerd door opleidingen, certificaten en ervaring toe te voegen, door te expliciteren waar ze goed in zijn en welke skills ze graag toepassen, door aanbevelingsbrieven en referenties te uploaden, en door een foto toe te voegen. Daarnaast hadden de respondenten graag meer inzicht gehad in wat de getoonde skills precies inhouden en wat zij kunnen doen om een skill te verbeteren. Enkele respondenten hadden daarnaast graag uitleg gekregen over het vereiste skillsniveau dat bij elke skill werd genoemd.<sup>2</sup>

Een paar respondenten misten uitleg over de totstandkoming van de matchingspercentages en hun fit met de baan. Ook vonden sommige respondenten het storend dat je in de app niet kunt solliciteren op functies die onvoldoende matchen met het eigen skills-profiel<sup>3</sup> en dat uitleg hierover ontbrak.

Tot slot spraken enkele respondenten nog de wens uit om de app uit te breiden met, onder andere, een instructie(-video) wanneer je de app voor het eerst gebruikt, een cv-scanner en een salarisvergelijker tussen de verschillende functies.

---

<sup>2</sup> In de app wordt bij elke skill ‘by default’ het vereiste skillsniveau genoemd. Voor dit onderzoek hebben we het skillsniveau niet verder uitgewerkt (zie van den Bergh et al., 2022). De genoemde niveaus zijn dus betekenisloos. Voor de respondenten bleek dit echter onduidelijk.

<sup>3</sup> In dit onderzoek was het niet de bedoeling dat respondenten zouden solliciteren op de vacante functies in de app. Het is echter wel mogelijk om dit via de app te doen. De ondergrens om te kunnen solliciteren via de app is echter ‘by default’ ingesteld op een arbitrair matchingspercentage van 80%. Deze score werd door geen van de respondenten in dit onderzoek behaald.

## Resultaten interviews intercedenten

### Effectiviteit skills-matchingsaanpak

De overstap van horecapersoneel naar de logistiek kan volgens de intercedenten van Olympia Uitzendbureau in potentie een goede match opleveren. Hoewel de horeca en de logistiek minder overeenkomsten hebben dan bijvoorbeeld horeca en toerisme, worden zij beiden gekenmerkt door fysiek werk met onregelmatige uren. Het zijn, zogezegd, geen negen-tot-vijf banen. Volgens de intercedenten had de skills-matchingsaanpak – bij voldoende aanbod van horecapersoneel – een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de beoogde transitities. Zo denken de intercedenten dat de aanpak (in vergelijking met de aanpak die zij nu hanteren) de kwaliteit van een match kan verhogen. Iemand wordt immers niet meer ‘zomaar’ aangenomen, of op basis van enkel een gesprek, maar met een zekere fundering. Vooral het inzicht dat de aanpak biedt in de skills die de kandidaat meebrengt (bijvoorbeeld cijfermatig inzicht) en de mate waarin deze aansluiten op de vereisten van de functie, dragen volgens de intercedenten bij aan het verhogen van de kwaliteit van de match. Voor intercedenten en werkgevers is dit inzicht essentieel als iemand met een mbo- of hbo-niveau overstapt van de ene naar de andere sector, of nieuw instapt in een bedrijf.

Tegelijkertijd leven er bij de intercedenten twijfels of skills-matching (en daarmee dus ook de skills-matchingsaanpak die in dit project is ontwikkeld) in alle gevallen tot betere matches leidt. Met name bij de functie van orderpicker. Volgens de intercedenten zijn daar een beperkt aantal skills voor nodig en is het voldoende om werknemers te matchen op basis van praktische kenmerken, zoals beschikbaarheid. Matchen op basis van skills zou in dit geval weinig toevoegen aan het huidige proces. Hetzelfde geldt voor werknemers die doorgroeien binnen het bedrijf. Hier is al een beeld van de werknemer gevormd op basis van zijn/haar huidige functioneren. Daarnaast zien intercedenten skills-matching niet als dé oplossing om vroegtijdige uitstroom van logistiek personeel te voorkomen. Uitstroom wordt namelijk niet altijd veroorzaakt door een ‘mismatch’ tussen skills en functie, maar vaak doordat een werknemer (weer) gaat studeren, of teruggaat naar het land van herkomst.

### Toepasbaarheid skills-matchingsaanpak

In het algemeen zijn de intercedenten positief over de app waarmee de skills-matchingsaanpak wordt toegepast. Zo vinden zij de app gebruiksvriendelijk, toegankelijk en inzichtelijk (bijv. de landkaart met vacatures). Ook het potentiële bereik van de app wordt gewaardeerd: een app is volgens de intercedenten toegankelijker en aantrekkelijker dan een ‘ouderwetse’ vacaturesite. Ook verwachten de intercedenten dat kandidaten zich met de app meer verdiepen in een functie voordat ze solliciteren. Daarnaast sluit skills-matching via de app volgens de intercedenten aan op een bestaand systeem dat Olympia al gebruikt om vast te stellen of een kandidaat ‘matcht’ met bepaalde vereisten voor een functie, zoals het hebben van een rijbewijs of opleiding. In een gesprek wordt vervolgens gevraagd naar bepaalde skills. Met de skills-matchingsaanpak zou men

hier eerder in het proces al meer over te weten komen. Waar de intercedenten tot slot ook potentie in zien, is dat kandidaten niet alleen opzoek gaan naar een geschikte functie via de app, maar dat Olympia Uitzendbureau zelf ook kandidaten bij vacante functies zoekt aan de hand van hun skills-profiel. Dat zou efficiënter zijn dan zoeken in andere databanken, zoals LinkedIn.

De intercedenten zien verder weinig problemen voor wat betreft de toepasbaarheid van de skills-matchingsaanpak. Wel waarschuwen zij ervoor niet zomaar kandidaten aan te nemen op basis van de app. Het standaard skills-profiel dat gekoppeld is aan de (voormalige) functies die iemand invoert in de app, kan de kandidaat namelijk skills toedichten die hij/zij niet of slechts beperkt heeft. Bij 'job hoppers' die weinig ervaring hebben in de opgegeven functies zou zo een vertekend beeld kunnen ontstaan van de skills waarover zij beschikken. Het skills-profiel van de kandidaat zou volgens de intercedenten daarom eerst nog eens geverifieerd moeten worden, bijvoorbeeld door hier in een gesprek nog eens naar te vragen. Een ander risico dat de intercedenten zien is dat de skills-matchingsaanpak leidt tot afwijzing van kandidaten met een lage skills-match, terwijl zij deze vaardigheden wel 'on the job' kunnen leren. Deze zorg impliceert dat het belangrijk is om niet alleen te kijken naar de mate waarin er een match is tussen de kandidaat en de functie, maar ook naar de potentie van de kandidaat om de ontbrekende skills (snel) bij te leren. Het overzicht dat de app biedt van de benodigde skills waarover de kandidaat wel en niet beschikt, kan als basis voor een gesprek dienen.

### **Verbeterpunten**

Tot slot deden de intercedenten enkele suggesties om de skills-matchingsaanpak (nog) effectiever en beter toepasbaar te maken. Zo zouden de intercedenten naast skills graag ook inzicht hebben in de persoonlijkheid en drijfveren van de kandidaat, en of de kandidaat zich nog wil ontwikkelen (en op welke manier). Zo kunnen intercedenten en werkgevers beter inschatten wat zij moeten bieden om de kandidaat aan te trekken en te behouden, en wat zij kunnen verwachten van de kandidaat, bijvoorbeeld wanneer deze nog wil doorleren. Om het (juiste) gebruik van de aanpak te bevorderen, is het daarnaast van belang dat er veel tijd wordt geïnvesteerd in het inwerken van de intercedenten en dat hen opfrissessies worden aangeboden. Ook moet de app niet te ingewikkeld zijn. De app mag best een kleine zelfselectiedrempel opwerpen, maar moet volgens de intercedenten wel rekening houden met de digitale vaardigheden van kandidaten. Zo zou het invoeren van (voormalige) functies en het genereren van een skills-profiel bijvoorbeeld relatief eenvoudig moeten zijn.



## Discussie

In het TRANSFER-project ontwikkelen én toetsen we een skills-matchingsaanpak om zij-instroom vanuit de horeca (drie functies: medewerker fastservice, zelfstandig werkend kok, en manager horeca) naar de logistiek (drie functies: orderpicker, logistiek planner, en logistiek supervisor) mogelijk te maken. Het streven is de skills-matchingsaanpak zo vorm te geven dat deze gebruiksvriendelijk en effectief is, en op termijn kan worden ingezet in alle mogelijke functies en sectoren. De toepasbaarheid en effectiviteit van de skills-matchingsaanpak en bijbehorende app hebben we getest in de praktijk. In dit rapport wordt verslag gedaan van de uitkomsten van een experiment met 52 studenten van de Hotelschool Den Haag en interviews met drie intercedenten van Olympia Uitzendbureau. Hieronder bespreken we de meest opvallende bevindingen van het praktijkonderzoek en gaan we in op de kansen die er liggen voor onderzoek en praktijk.

### *Effectiviteit skills-matchingsaanpak*

Het gebruik van de app lijkt kandidaten meer duidelijkheid te geven over hun inzetbaarheid in de logistiek. Waar deelnemers aan het experiment voor het gebruik van de app nog vaak ‘weet ik niet’ antwoorden als hen wordt gevraagd naar de logistieke sector als potentiële werkgever, zien we na het gebruik van de app vooral een toename in het aantal respondenten dat werken in de logistiek leuk lijkt, zichzelf geschikt acht voor een baan in de logistiek en zou solliciteren op een passende functie in de logistiek. Welke aspecten van de aanpak/app ertoe hebben geleid dat respondenten na het gebruik van de app positiever zijn gaan oordelen over de logistieke sector als werkgever, blijft onduidelijk. Hoewel een passend skills-profiel wordt genoemd als reden om te solliciteren op een baan in de logistiek, vonden we geen verband tussen de hoogte van de matchingspercentages en het positievere oordeel van de respondenten (onderzoeksvragen 1 t/m 3). Mogelijk dat niet het percentage, maar meer specifiek het skills-overzicht, dat toont welke skills uit het skills-profiel van de respondent overeenkomen met de skills die nodig zijn voor de vacante functie, een verklarende factor is. Het merendeel van de respondenten geeft immers aan dat – in vergelijking met hoe zij normaal naar vacatures zoeken – zij via de app (heel veel) beter kunnen zien wat een functie van hen vraagt en of zij geschikt zijn voor een functie. Het skills-overzicht lijkt ook voor intercedenten een belangrijke toegevoegde waarde van de skills-matchingsaanpak te zijn. Vooral dit aspect van de aanpak maakt het volgens hen mogelijk werkzoekenden uit de horeca aan een baan in de logistiek te helpen. De intercedenten zien echter vooral potentie van de aanpak voor cross-sectorale of interorganisatorische transitie naar hogere logistieke functies (logistiek planner of logistiek supervisor). Voor functies als orderpicker of in situaties waarin de kandidaat al bekend is bij het bedrijf, zien de intercedenten geen toegevoegde waarde van de skills-matchingsaanpak (onderzoeksvraag 4).

### *Toepasbaarheid skills-matchingsaanpak*

Zowel de deelnemers aan het experiment als de intercedenten waren overwegend positief over het gebruik van de app. Zij vinden de app gebruiksvriendelijk, toegankelijk en inzichtelijk. De app lijkt ook zeker potentie te hebben in de werving van kandidaten. Vooralsnog lijkt de app echter niet ingezet te kunnen worden zonder tussenkomst van een intermediair (bijvoorbeeld een intercedent) die samen met de kandidaat duiding geeft aan de getoonde matchingspercentages en skills-profielen, en de kansen op een succesvolle overstap naar een nieuwe baan inschat. Om een succesvolle overstap naar nieuw werk te faciliteren, is het tevens van belang dat het profiel van de kandidaat kan worden gepersonaliseerd, zowel door skills in het standaard skills-profiel uit te vinken of toe te voegen, als door informatie te delen over persoonlijkheid, drijfveren en (ontwikkel)doelen. Voor kandidaten voorziet een gepersonaliseerd skills-profiel in de behoefte om een persoonlijker, genuanceerder beeld van zichzelf te laten zien. Intercedenten en werkgevers biedt het belangrijke handvatten om personeel aan te trekken en te behouden, zeker in tijden van krapte op de arbeidsmarkt (onderzoeksvragen 8 en 10).

### *Openstaande onderzoeksvragen*

Doordat er ten tijde van het veldonderzoek veel vraag was naar personeel in de horeca, was het voor Olympia Uitzendbureau niet mogelijk kandidaten te vinden met ervaring in de horeca die via de app naar een baan in de logistiek konden worden begeleid. Het gevolg hiervan is dat we geen antwoord kunnen geven op onderzoeksvraag 5 (gaan werkzoekenden uit de horeca die een sterke skills-match hebben met vacante functies in de logistiek, vaker in de logistiek aan de slag, dan werkzoekenden die een zwakkere skills-match hebben?), onderzoeksvraag 6 (waarom kiezen werkzoekenden uit de horeca die via de skills-matchingsaanpak zijn gekoppeld aan een baan in de logistiek ervoor om de overstap naar de logistieke sector (niet) te maken?), onderzoeksvraag 7 (in hoeverre passen werkzoekenden uit de horeca die via de skills-matchingsaanpak aan de slag gaan in de logistiek, goed bij hun nieuwe functie?) en onderzoeksvraag 9 (hoe bruikbaar vinden leidinggevenden in de logistieke sector de skills-matchingsaanpak?). Deze onderzoeksvragen blijven dus open staan in afwachting van vervolgonderzoek.

### **Beperkingen onderzoek**

Het praktijkonderzoek kent enkele beperkingen. Ten eerste was de respons bij het experiment relatief laag. Hoewel de deelnemers vaak uitvoerig antwoord hebben gegeven op de vragen, hadden we graag meer studenten bij het onderzoek betrokken om zo meer valide uitspraken te kunnen doen over de toepasbaarheid en effectiviteit van de skills-matchingsaanpak vanuit het kandidaatperspectief. De relatief lage N zorgt vooral voor onzekerheid voor wat betreft de conclusie dat de hoogte van het matchingspercentage geen effect lijkt te hebben op het oordeel van respondenten over werken in de logistiek. We kunnen niet uitsluiten dat het effect wel bestaat en bij een grotere steekproef zichtbaar was geworden. Mogelijke oorzaken van de relatief lage respons zijn dat het experiment werd uitgevoerd tijdens de lunchpauze van studenten (en bijvoorbeeld niet tijdens een ingeroosterde les) en studenten in die periode druk waren met schoolopdrachten. Er was volgens de betrokkenen van de Hotelschool sowieso

minder animo dan verwacht om deel te nemen aan het onderzoek, ondanks de persoonlijke benadering en de in het vooruitzicht gestelde cadeaubon van 15 euro.

Ook in het veldonderzoek viel de respons tegen. Olympia Uitzendbureau heeft zelfs geen enkele kandidaat kunnen vinden met ervaring in de horeca die via de app naar een baan in de logistiek kon worden begeleid. Door de krapte op de arbeidsmarkt waren potentiële kandidaten immers (weer) aan de slag in de horeca. Het geplande veldonderzoek (Box 1) kon hierdoor niet doorgaan. Om toch inzicht te krijgen in de effectiviteit en toepasbaarheid van de skills-matchingsaanpak in de praktijk, hebben we interviews afgenomen bij drie intercedenten van Olympia Uitzendbureau. Behalve instructies bij de start van het veldonderzoek en inzage in de app tijdens het interview, hebben de intercedenten geen praktijkervaring opgedaan met de skills-matchingsaanpak. Hun reflecties op de aanpak/app zijn dan ook vooral een weergave van hoe de app *in potentie* in de praktijk functioneert en wat de app *in potentie* kan betekenen voor cross-sectorale baantransities van de horeca naar de logistiek.

Tot slot is de app van 21CC Education een belangrijk onderdeel van de skills-matchingsaanpak. De app bestond al voordat wij onze aanpak ontwikkelde. Het voordeel hiervan is dat er bij de start van het project al een belangrijke basis lag waarop we konden voortbouwen. De app hoefde niet vanaf nul ontwikkeld te worden. Een nadeel is echter dat de app parallel aan het onderzoek ook in andere omgevingen werd gebruikt, waardoor bepaalde functionaliteiten niet konden worden uitgezet (bijvoorbeeld de 80%-grens waarbij men spreekt van een 'goede match' en de vermelding van het vereiste skillsniveau in het skills-overzicht). Uit enkele antwoorden op de open vragen bij het experiment, blijkt dat dit tot verwarring bij respondenten heeft geleid. In hoeverre dit ook geldt voor de andere deelnemers aan het experiment en de intercedenten van Olympia Uitzendbureau, is niet duidelijk.

### **Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek**

Op basis van dit onderzoek kunnen enkele aanbevelingen worden gedaan voor toekomstig onderzoek naar skills-matching. Zo bleek de timing van het experiment wat ongelukkig. Op de Hotelschool hadden studenten te maken met een drukke periode qua schoolwerk. Door de vooraf vastgestelde looptijd van het TRANSFER-project (juli 2021 t/m juni 2022) had het experiment niet op een ander moment kunnen plaatsvinden. Als er meer ruimte is om het onderzoek te plannen, dan is het raadzaam om bij vervolgonderzoek met studenten momenten en omstandigheden te creëren die de respons doen toenemen. Zo kan rekening worden gehouden met de lesroosters en momenten dat men bijvoorbeeld opdrachten moet inleveren of tentamens heeft. Ook kan deelname aan het onderzoek in het rooster worden ingepland, bijvoorbeeld tijdens het laatste half uur van een les.

Niet alleen de timing van het experiment was ongelukkig. Door de krapte op de arbeidsmarkt waren er in het veldonderzoek geen kandidaten met ervaring in de horeca die via de app naar een baan in de logistieke sector konden worden begeleid. Toen het onderzoek werd opgezet waren er nog grote tekorten in de logistiek en een (dreigend) overschot aan personeel in de horeca vanwege de coronacrisis. De praktijk heeft uitgewezen dat de situatie op de arbeidsmarkt in korte tijd geheel kan omslaan. Dat neemt niet weg dat de opzet van het veldonderzoek gereed

is (Box 1), en dat – mits de benodigde middelen hiervoor beschikbaar zijn – het veldonderzoek direct kan worden opgestart zodra de situatie op de arbeidsmarkt weer verandert. Dit geldt voor onderzoek waarbij de skills-matchingsaanpak wordt ingezet om een transitie van de horeca naar de logistiek te realiseren, maar uiteraard ook vice versa. Tot die tijd kan onderzoek zich richten op *intrasectorale* mobiliteit. Zo kan bijvoorbeeld worden onderzocht of werknemers in logistieke functies die verdwijnen (of waarvan bepaalde taken wegvallen) met behulp van de skills-matchingsaanpak kunnen worden begeleid naar bestaande of nieuwe functies in de logistiek waar veel vraag is naar personeel. Uiteraard kan dit type onderzoek ook binnen de horeca worden opgezet.

Tot slot kan de app die onderdeel is van de skills-matchingsaanpak ook worden ingezet om in kaart te brengen hoe functies in de logistiek en horeca (en andere sectoren) zich over de tijd ontwikkelen. Door het voor kandidaten en werkgevers mogelijk te maken het eigen skills-profiel en dat van de vacature aan te passen (skills uitvinken en toevoegen), kan met de gebruikersdata van de app worden bijgehouden welke skills minder belangrijk worden of juist in belang toenemen. De standaard skills-profielen kunnen hier vervolgens gaandeweg op worden aangepast.

### **Aanbevelingen voor de praktijk**

Om definitieve uitspraken te kunnen doen over de toepasbaarheid en effectiviteit van onze skills-matchingsaanpak, is het noodzakelijk aanvullend praktijkonderzoek te doen waarin ook andere functies en sectoren worden betrokken. De aanpak/app kan nu echter al wel worden ingezet om studenten, werkzoekenden en werkenden bewuster te maken van hun eigen skills en de skills die gevraagd worden in andere functies/sectoren. Met name het skills-overzicht dat toont welke skills van de kandidaat overeenkomen met de skills die nodig zijn voor een vacante functie, lijkt kandidaten een goed beeld geven van hun kansen op de arbeidsmarkt. Mogelijk blijken de kansen groter dan gedacht en komen er passende functies/sectoren in beeld waar men voorheen nooit aan had gedacht. Ten tijde van krimp en groei zou dit ertoe kunnen leiden dat werkzoekenden en werknemers sneller geneigd zijn de overstap te wagen naar een andere functie en/of sector dan waar ze oorspronkelijk voor geleerd hebben en/of werkzaam waren.

Om de aanpak/app op deze manier in te kunnen zetten, moeten skills-lijsten worden uitgewerkt voor een grote verscheidenheid aan functies en sectoren. In van den Bergh et al. (2022) staat beschreven hoe we de zes skills-lijsten voor dit onderzoek hebben opgesteld. Omdat de ESCO-database die bij ons als basis heeft gediend op zichzelf onvoldoende passend bleek te zijn, moet men rekening houden met een arbeidsintensief traject waarin skills-lijsten in samenspraak met de praktijk verdere uitwerking behoeven. De uitdaging hierbij is een balans te vinden tussen de gedegenheid van het werk en de tijd die men hierin investeert. De gerealiseerde skills-lijsten dienen echter ook nog een tweede doel. Zodra de skills-lijsten klaar zijn, kunnen ze namelijk ook worden ingezet in aanvullend praktijkonderzoek naar intra- en cross-sectorale baantransities die met behulp van de skills-matchingsaanpak worden gerealiseerd.

**Conclusie**

Hoewel we nog geen definitieve uitspraken kunnen doen over de toepasbaarheid en effectiviteit van de skills-matchingsaanpak en de bijbehorende app, hebben deze wel degelijk de potentie om cross-sectorale baantransities te realiseren tussen de horeca en de logistiek, zeker waar het de complexere functies betreft. Vooral het skills-overzicht dat toont welke skills uit het skills-profiel van de kandidaat overeenkomen met de skills die nodig zijn voor de vacante functie, lijkt hier van toegevoegde waarde te zijn. Wel is het van belang dat kandidaten en intercedenten controle houden over de skills-matchingsaanpak, door het proces niet volledig te automatiseren. Dit kan door kandidaten hun standaard skills-profiel te laten personaliseren en hen begeleiding te bieden bij de interpretatie van de uitkomsten. In afwachting van aanvullend praktijkonderzoek naar de skills-matchingsaanpak, kunnen nieuwe skills-profielen worden ontwikkeld voor diverse functies en sectoren. Studenten, werkzoekenden en werkenden kunnen via de app zo alvast hun kansen op de arbeidsmarkt verkennen, zodat zij beter voorbereid zijn wanneer veranderingen in hun functie of sector hen dwingen ander werk te zoeken.

## Literatuur

- Bergh, R. van den, Tooren, M. van den, Westbeek, E., & Steinhoff, M. (2022). *TRANSFER verantwoordings- en inspiratiedocument: De ontwikkeling van een skills-matchingsaanpak voor baantransities tussen sectoren*.
- Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S.A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment, 18*(1), 43-51.
- Goodman, S.A., & Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior, 55*, 254-275.
- Goudswaard, A., & Middelkoop, D. van (2019). Naar een skills-based arbeidsmarkt. *PW de Gids, 9*, 46-47.
- O'Neill, P., & Sevastos, P. (2013). The development and validation of a new multidimensional Job Insecurity Measure (JIM): An inductive methodology. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(3), 338-349.
- Wiebes, E., Hoekstra, W., Koolmees, W., Keijzer, M., Vijlbrief, H., & Wout, B. van 't (2020). *Kamerbrief steun- en herstelpakket*.
- WRR (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. WRR-Rapport 102, Den Haag: WRR.



## Bijlage 1: Vragenlijsten experiment

### Vragenlijst voormeting (hoofdvragen)

1. Ben je op dit moment op zoek naar nieuw werk?
2. Heb je een beeld van wat werk in de logistieke sector inhoudt?
3. Lijkt het je leuk om in een functie in de logistieke sector te werken?\*
4. Denk je dat je geschikt bent voor een functie in de logistieke sector?\*
5. Denk je dat een werkgever in de logistieke sector je zou aannemen als er een functie is die bij jou past?\*
6. Zou je solliciteren op een passende functie in de logistiek?\*

*Antwoordcategorieën: 1. Ja, 2. Nee, (3. Weet ik niet\*)*

7. Waarom zou je (niet) willen solliciteren? / Waarom weet je niet of je zou solliciteren? Geef een toelichting.

### Vragenlijst nameting (hoofdvragen)

1. Lijkt het je leuk om in een functie in de logistieke sector te werken?\*
2. Denk je dat je geschikt bent voor een functie in de logistieke sector?\*
3. Denk je dat een werkgever in de logistieke sector je zou aannemen als er een functie is die bij jou past?\*
4. Zou je solliciteren op een passende functie in de logistiek?\*

*Antwoordcategorieën: 1. Ja, 2. Nee, 3. Weet ik niet*

5. Waarom zou je (niet) willen solliciteren? / Waarom weet je niet of je zou solliciteren? Geef een toelichting.

In vergelijking met hoe ik normaal naar vacatures zoek, kan ik via de app .....

6. .... zien wat een functie van mij vraagt
7. .... zien of ik geschikt ben voor een functie

*Antwoordcategorieën: 1. Heel veel slechter, 2. Slechter, 3. Even goed, 4. Beter, 5. Heel veel beter, 6. Ik heb geen ervaring met het zoeken naar vacatures*

8. Wat vond je prettig in het gebruik van de app?
9. Wat vond je storend of onhandig in het gebruik van de app?
10. Wat heb je gemist in het gebruik van de app?

11. Vind je het standaard skills-profiel dat is opgesteld op basis van jouw eerdere werkervaring herkenbaar?
12. Vind je het belangrijk om het standaard skills-profiel naar eigen inzicht aan te kunnen passen door skills toe te voegen of weg te laten?

*Antwoordcategorieën: 1. Ja, 2. Nee*

## Bijlage 2: Interviewvragen intercedenten

### Skills-matching in het algemeen

1. Denk je dat skills-matching bij kan dragen aan goede matches?
2. Wat zijn de voordelen van skills-matching?
3. Wat zijn de nadelen of obstakels van skills-matching?
4. Hoe zou de potentie van skills-matching optimaal benut kunnen worden?

### Skills-matching via de app

5. Al met al: hoe gebruiksvriendelijk lijkt de app je?
6. Denk je dat de aanpak tot betere matches leidt?
7. Wat werkt goed in de app?
8. Waar loop je tegenaan?
9. Wat zijn verbeterpunten?
10. Wat is nodig om de effectiviteit van de aanpak te verbeteren?
11. Wat zijn de voor- en nadelen van de app, vergeleken met de reguliere aanpak?
12. De skills-matching via de app is maar een klein deel van het proces tot werk. Hoe zou de aanpak nog beter aan kunnen sluiten bij jullie werkproces? Of hoe zou het proces ingericht kunnen worden om skills-matching te gebruiken?
13. Al met al: zou je de ontwikkelde skills-matchingsaanpak gebruiken om een kandidaat te koppelen aan een functie?

### Horeca en logistiek

14. De app is sinds half maart niet ingezet door Olympia. We hebben daardoor geen data opgehaald over de transitie van de horeca naar de logistiek via Olympia. Waardoor komt dat, denk je?
15. Denk je dat skills-matching kan helpen bij de transitie van iemand met ervaring in de horeca naar de logistiek? Waarom wel/niet?

## Bijlage 3: Vragenlijsten veldonderzoek

### Vragenlijst na matching (hoofdvragen)

1. Wat vond u prettig in het gebruik van de app?
2. Wat vond u storend of onhandig in het gebruik van de app?
3. Wat heeft u gemist in het gebruik van de app?
  
4. Vind u het standaard skills-profiel dat is opgesteld op basis van uw eerdere werkervaring herkenbaar?
5. Had u voldoende mogelijkheden om uw skills-profiel te personaliseren (d.w.z. naar eigen inzicht aan te passen)?

*Antwoordcategorieën: 1. Ja, 2. Nee*

6. [Indien vraag 5 is 'nee'] Welke aanvullende mogelijkheden had u dan nog willen hebben?
7. U heeft samen met de intercedent de skills-matchingsaanpak doorlopen. Hoe heeft u de begeleiding door de intercedent ervaren?

*Antwoordcategorieën: 1. Heel onprettig, 2. Onprettig, 3. Prettig, 4. Heel prettig*

8. Kun u uw antwoord toelichten?
9. Gaat u werken in één van de logistieke functies uit de app?

*Antwoordcategorieën: 1. Ja, als orderpicker, 2. Ja, als logistiek planner, 3. Ja, als logistiek supervisor, 4. Nee, 5. Weet ik niet*

10. Waarom heeft u ervoor gekozen in deze logistieke functie te gaan werken? / Waarom heeft u ervoor gekozen niet in een logistieke functie te gaan werken?

### Vragenlijst na plaatsing (hoofdvragen)

Person-job fit (*gebaseerd op Brkich et al., 2002*)

1. Mijn doelen en behoeften worden in deze baan vervuld
2. Ik vind mijn huidige baan motiverend
3. Mijn capaciteiten, vaardigheden en talenten passen goed bij deze baan
4. Ik weet zeker dat er een andere baan is waar ik geschikter voor ben
5. Alles bij elkaar genomen past deze baan bij mij

*Antwoordcategorieën: 1. Helemaal mee oneens, 2. Mee oneens, 3. Neutraal, 4. Mee eens, 5. Helemaal mee eens*

6. [Indien vraag 5 is '(helemaal) mee oneens'] Waarom past deze baan niet goed bij u?

*Taakprestatie (gebaseerd op Goodman & Svyantek, 1999)*

7. Ik behaal de doelen van mijn functie
8. Ik vervul alle eisen die de functie aan mij stelt
9. Ik ben geschikt voor een hogere positie
10. Ik ben bekwaam op alle terreinen van mijn functie

*Antwoordcategorieën: 1. Helemaal mee oneens, 2. Mee oneens, 3. Neutraal, 4. Mee eens, 5. Helemaal mee eens*

11. [Indien vraag 10 is '(helemaal) mee oneens'] Wat heeft u nodig om wel bekwaam te zijn op alle terreinen van uw functie?

*Baanzekerheid (gebaseerd op O'Neill & Sevastos, 2013)*

12. Ik ben onzeker over mijn toekomst in deze organisatie
13. Ik ben er zeker van dat ik mijn baan zal verliezen

*Antwoordcategorieën: 1. Helemaal mee oneens, 2. Mee oneens, 3. Neutraal, 4. Mee eens, 5. Helemaal mee eens*

14. [Indien vraag 13 is '(helemaal) mee eens'] Waarom denkt u dat u uw baan zal verliezen?

15. Hoe heeft u de begeleiding door de intercedent ervaren tijdens de overgang naar uw nieuwe baan?

*Antwoordcategorieën: 1. Heel onprettig, 2. Onprettig, 3. Prettig, 4. Heel prettig*

16. Kunt u uw antwoord toelichten?

17. Hoe heeft u de begeleiding door uw huidige leidinggevende ervaren tijdens de overgang naar uw nieuwe baan en in de eerste weken in uw nieuwe functie?

*Antwoordcategorieën: 1. Heel onprettig, 2. Onprettig, 3. Prettig, 4. Heel prettig*

18. Kunt u uw antwoord toelichten?