



DE TAFEL VANUSG

FUNCTIE VS. VAARDIGHEID

Hoe skills-based recruitment de war for talent hertekent

INHOUDSTAFEL

INTRODUCTIE	03
TOPIC 1 De evolutie van rekrutering: van functiegericht naar skills-based	04
TOPIC 2 De rol van functieomschrijvingen in een skills-first aanpak	05
TOPIC 3 Skills-based werken: haalbaar voor elke organisatie?	06
TOPIC 4 Diploma's en hun veranderende waarde	07
TOPIC 5 Interne mobiliteit als katalysator voor skills-first denken	08
TOPIC 6 De impact van AI op skills-detectie en rekrutering	09
TOPIC 7 Skills-based recruitment als strategisch thema	10
CONCLUSIE & KEY TAKEAWAYS	11

INTRODUCTIE

DE ARBEIDSMARKT BEVINDT ZICH IN EEN FUNDAMENTELE TRANSFORMATIE. **DE WAR FOR TALENT** WOEDT HEVIGER DAN OOI. TEGELIJKERTIJD **VERANDERT DE AARD VAN WERK** ZELF: TECHNOLOGIE EVOLUEERT RAZENDSNEL, FUNCTIES VERSCHUIVEN EN ER WORDEN NIEUWE COMPETENTIES GEVRAAGD DIE ENKELE JAREN GELEDEN NOG NAUWELIJKS BESTONDEN.

In dit snel veranderende landschap komt het klassieke, functiegerichte rekruteringsmodel onder druk. Het maakt stilaan plaats voor een nieuwe trend waarbij vaardigheden het steeds vaker winnen van diploma's en titels. Maar hoe zorg je er dan voor dat je vandaag het juiste talent aantrekt voor morgen? Hoe komen we los van dat functiegerichte denken? Hoe definiëren en valideren we skills? En zijn onze systemen voorbereid om skills-based aan te werven?

USG Professionals organiseerde een **Ronde Tafel** rond dit topic met HR-managers uit diverse sectoren: van medische technologie tot verzekeringswezen en retail. Centraal stond één vraag: hoe hertekenen we onze rekruteringsstrategieën in een wereld waar functies vervagen en vaardigheden centraal komen te staan?

Deze whitepaper bundelt de belangrijkste inzichten en conclusies van die Ronde Tafel. Ze biedt inspiratie voor HR-professionals en bedrijfsleiders die willen nadenken over de toekomst van hun talentstrategie.



TOPIC 1

DE EVOLUTIE VAN REKRUTERING: VAN FUNCTIEGERICHT NAAR SKILLS-BASED

Decennialang was rekrutering gestoeld op één vast uitgangspunt: de **functieomschrijving**. Een kandidaat solliciteerde voor een welomschreven rol en de recruiter toetste af of hij of zij het juiste profiel had voor die specifieke positie. Dat proces was helder, maar ook beperkend: talent dat niet exact in het functieprofiel paste, viel uit de boot. Wie niet het juiste diploma of de juiste ervaring kon voorleggen, werd niet geselecteerd.

Vandaag evolueren organisaties naar een **ruimere blik op talent**. De focus verschuift van een nauw afgelijnde functie naar de **volledige talentpool**. Wie past bij onze organisatie? Welke vaardigheden brengt iemand mee en – minstens even belangrijk – welk groeipotentieel zit er in die persoon?

Een kandidaat die niet volledig voldoet aan de vereisten van één bepaalde functie, kan perfect excelleren in een andere rol. Die openheid vraagt een fundamentele mentaliteitswijziging, maar levert op termijn meer wendbaarheid en een beter gebruik van het aanwezige talent op. Door de focus op talent te zetten, worden de capaciteiten van recruiters optimaal benut.



**“YOU DON’T HIRE FOR SKILLS,
YOU HIRE FOR ATTITUDE.”**

Simon Sinek

De Britse auteur Simon Sinek ging nog een stap verder: “You don’t hire for skills, you hire for attitude.” De kunst is om **attitude, potentieel en expertise** met elkaar te verzoenen. Toch blijft expertise in bepaalde functies essentieel. Soms zijn er zelfs wettelijke bepalingen bij het invullen van een vacature die moeten gevolgd worden. Denk bijvoorbeeld aan bepaalde (para)medische beroepen, zoals artsen of verpleegkundigen, of aan technische en veiligheidsfuncties, zoals architecten. De shift naar skills-based recruitment draait niet om het volledig loslaten van kennis, maar om het **ruimer en toekomstgerichter** kijken naar talent.

TOPIC 2

DE ROL VAN FUNCTIEOMSCHRIJVINGEN IN EEN SKILLS-FIRST AANPAK

Is er dan nog plaats voor functieomschrijvingen in een wereld die steeds meer draait om vaardigheden? Functieomschrijvingen vormen nog steeds een **noodzakelijk vertrekpunt**, vooral in procesgeoriënteerde of kwaliteitsgedreven organisaties. Ze bieden houvast en zorgen voor een zekere objectiviteit in het selectieproces.

Toch is het cruciaal dat HR die functieomschrijvingen **blijft challengen**. Zijn alle gewenste competenties écht noodzakelijk? Welke vaardigheden zijn absoluut onmisbaar, en welke kunnen op termijn aangeleerd worden? Door kritisch te kijken naar de inhoud van functies ontstaat ruimte voor vernieuwing en groei. Nog te vaak worden één-op-éénvervangingen doorgevoerd terwijl de nood in tussentijd veranderd kan zijn. Het vertrek van een medewerker zou een punt kunnen zijn waarop het bestaande team tegen het licht gehouden wordt om te kijken waar de gaps zitten. Welke skills zijn aanwezig in het team en welke moeten aangevuld worden?



Bovendien hoeft het geen polariserend verhaal te zijn waar functie en vaardigheid lijnrecht tegenover elkaar staan. Veel organisaties zetten vandaag al stappen richting een hybride model, waarbij gewerkt wordt met meer generieke functieomschrijvingen. Die bieden kandidaten nog steeds duidelijkheid over hun rol en verantwoordelijkheden, maar laten tegelijk voldoende flexibiliteit om te kijken naar groeipotentieel en bijkomende skills. Vanuit die basis kunnen in het selectieproces gesprekken gevoerd worden die dieper ingaan op vaardigheden, attitude en ontwikkelkansen.

Ook de rol van een vacaturetekst komt hierdoor op losse schroeven. Deze dient dan louter om kandidaten aan te trekken. Eenmaal het gesprek gestart is, kan de invulling van de rol flexibel worden bekeken. Dit vraagt een nieuwe aanpak van recruiters. Zij moeten niet enkel selecteren, maar ook **co-creëren** met de kandidaat én de interne stakeholders. Een kandidaat die zich, al dan niet spontaan, aanbiedt met een interessant profiel, kan zo aanleiding geven tot een nieuwe functie of een herdefiniëring van bestaande rollen. Alles draait om **matchen op basis van potentieel** in plaats van op basis van titels.

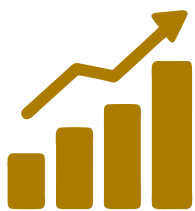
TOPIC 3

SKILLS-BASED WERKEN: HAALBAAR VOOR ELKE ORGANISATIE?

De omschakeling naar een skills-first aanpak klinkt aantrekkelijk, maar is dat in de praktijk voor elke organisatie haalbaar?



De consensus aan tafel was duidelijk: **ja, maar niet op elk niveau en niet in elk tempo**. Kleine, wendbare organisaties kunnen sneller schakelen. In grotere bedrijven ligt de uitdaging vaak bij de complexiteit van structuren, het aantal stakeholders en de bestaande hiërarchieën.



Daarnaast speelt ook de **economische context** een rol. Een bedrijf dat onder druk staat, neigt sneller naar zekerheid en houdt dus vaker vast aan strikte functieomschrijvingen. In teams waar de nood aan extra capaciteit bijzonder hoog is, wordt doorgaans nauwer vastgehouden aan de kern van de functie. Zeker wanneer resultaten tegenvallen, wordt er voorzichtiger gereageerd en houdt men vaker vast aan kernfunctieomschrijvingen.



Ook **wettelijke bepalingen** kunnen beperkingen opleggen, zeker bij gereguleerde beroepen. Toch blijft er ruimte om binnen die grenzen te werken aan een bredere invulling van functies door ook te kijken naar **behavioral skills en groeipotentieel**.



HR heeft in dit verhaal een **cruciale rol als challenger**. Zij moeten blijven bevragen, nuanceren en inspireren. De overstap naar skills-based werken is geen zwart-witverhaal, maar een continu proces van bewustwording en bijsturing.

TOPIC 4

DIPLOMA'S EN HUN VERANDERENDE WAARDE

Het debat over het belang van diploma's is niet nieuw, maar krijgt binnen het skills-denken een extra dimensie. Diploma's verliezen niet noodzakelijk hun waarde, maar wel hun **absolute status als toegangsticket** tot de arbeidsmarkt.

Voor **technische en gespecialiseerde functies** blijft een diploma of certificaat essentieel. Het levert het bewijs dat iemand over een bepaalde basiskennis beschikt. Maar in veel andere domeinen wordt het diploma steeds vaker gezien **als een vertrekpunt, niet als eindpunt**.

Hierbij winnen ervaring, attitude en leergierigheid aan belang. Een diploma zegt iets over het cognitieve vermogen van een kandidaat, maar niet over zijn of haar vermogen om mee te groeien met de organisatie. Juiste begeleiding en training zijn essentieel.

Bij pas afgestudeerden blijft het diploma evenwel een nuttig referentiekader. Er is immers nog geen werkervaring om op terug te vallen. Maar naarmate een carrière vordert, neemt de **relatieve waarde van formele opleiding** af en komt de nadruk te liggen op concrete vaardigheden en bewezen prestaties.

De shift naar een skills-first mindset stimuleert werkgevers om **breder te kijken** en kansen te geven aan talent dat niet in het klassieke plaatje past.



TOPIC 5

INTERNE MOBILITEIT ALS KATALYSATOR VOOR SKILLS-FIRST DENKEN

Skills-based recruitment stopt niet bij de instroom van nieuw talent. Het principe reikt diep in de organisatie en vormt de basis voor een duurzaam beleid rond **interne mobiliteit en retentie**.

Wie intern van functie verandert, heeft zijn of haar waarde al bewezen. De uitdaging ligt dan bij het **in kaart brengen van de aanwezige skills** en in het creëren van mogelijkheden om die verder te ontwikkelen.

Autonomie speelt daarbij een sleutelrol. Werknemers moeten de kans krijgen om hun functie op eigen kracht en met hun eigen sterktes vorm te geven. Tegelijk is het een gedeelde verantwoordelijkheid: de organisatie moet de **ruimte en middelen** bieden, maar medewerkers moeten de **kansen ook grijpen**.

Interne mobiliteit biedt bovendien dubbele winst. De medewerker krijgt een functie op maat van zijn talenten, terwijl de vrijgekomen positie kritisch herbekeken kan worden, eventueel met instroom van nieuw talent dat op haar beurt nieuwe competenties meebrengt.

DE MENTALITEIT BINNEN HET BEDRIJF IS HIERBIJ DOORSLAGGEVEND. **EEN OPEN CULTUUR**, WAARIN GROEI GESTIMULEERD WORDT EN LEIDERS BEREID ZIJN OM TALENT TE LATEN DOORSTROMEN, VORMT DE MOTOR VAN SKILLS-BASED ONTWIKKELING. HR FUNGEERT DAARBIJ ALS **SPARRINGPARTNER**.

Buy-in van het leidershipteam is essentieel als het gaat over interne mobiliteit. Leiders moeten bereid zijn om eigen belangen los te laten en het belang van de organisatie boven dat van hun eigen team te plaatsen. Zonder draagvlak is interne doorstroming gedoemd te stagneren. En dat zou jammer zijn aangezien we weten dat interne mobiliteit een belangrijke voorwaarde is voor retentie. Interne loopbaanontwikkelingen of de kans om op termijn door te groeien verhoogt de loyaliteit naar de werkgever aanzienlijk. Evaluatiegesprekken kunnen een belangrijk momentum zijn om te polsen in hoeverre iemand intern wil doorgroeien.

TOPIC 6

DE IMPACT VAN AI OP SKILLS-DETECTIE EN REKRUTERING

Met de opmars van AI is er een nieuw tijdperk aangebroken waarin **kunstmatige intelligentie** een steeds grotere rol speelt in het rekruteringsproces. Oorspronkelijk was AI beperkt tot een language model. Deze zogenaamde generatieve AI werkt op basis van taalmodellen en genereert nieuwe inhoud op basis van patronen. Vandaag de dag bestaan er al meer geavanceerde AI-modellen die zich specifiek richten op het herkennen van emoties en sociale signalen in communicatie.

Sommige organisaties experimenteren al langer met **AI-bots** die gesprekken bijwonen en observaties genereren over communicatie, houding en motivatie. Ook assessments worden steeds vaker ondersteund door slimme algoritmes.



De voordelen zijn duidelijk: **tijdswinst, efficiëntie en een meer datagedreven selectie**. Toch blijft de menselijke factor onmisbaar. AI kan ondersteunen, maar de **verantwoordelijkheid blijft bij de mens**.

De vraag is of AI deze skills béter kan detecteren dan recruiters. AI biedt onmiskenbaar mogelijkheden. Vandaag bestaan al systemen die op basis van **verbaal en non-verbaal gedrag** soft skills kunnen inschatten, of die automatisch **grote aantallen cv's** kunnen screenen en de meest relevante kandidaten succesvol kunnen selecteren.

Staat de functie van recruiter dan op de helling? Helemaal niet. De recruiter van morgen zal minder bezig zijn met administratie en meer met de essentie: het voeren van betekenisvolle gesprekken, het begrijpen van context en het maken van de juiste match.

Zijn we al op het hoogtepunt van vernieuwing wat artificiële intelligentie betreft? Waarschijnlijk niet. Misschien gaan we wel naar een wereld waarin elke burger beschikt over een **persoonlijke AI-agent** die zijn of haar vaardigheden kent, persoonlijke voorkeuren correct kan inschatten en die de arbeidsmarkt afspeurt op zoek naar de ideale match. Maar zelfs dan blijft de behoefte aan **menselijke interactie** overeind. Artificiële intelligentie werkt vooral ondersteunend. Het is belangrijk om de evoluties te omarmen en mee te blijven met de vooruitgang op gebied van AI. Maar mensen willen ook vooral gehoord, begrepen en geïnspireerd worden. Iets wat geen enkel algoritme volledig zal kunnen vervangen.

TOPIC 7

SKILLS-BASED RECRUITMENT ALS STRATEGISCH THEMA



Skills-based recruitment is geen operationele oefening binnen HR, maar een **strategisch thema** dat de hele organisatie raakt.

Een belangrijke uitdaging ligt in de **samenwerking tussen HR en de hiring managers**. HR ziet vaak als eerste de voordelen van een skills-first aanpak. Maar om de shift duurzaam te maken, moeten ook de andere betrokkenen overtuigd zijn.

Dat vraagt **duidelijke communicatie, open dialoog, opleiding en voorbeeldgedrag**. Succesverhalen uit de eigen organisatie kunnen helpen om sceptici te overtuigen. Als één team met succes een kandidaat aantrekt op basis van skills, wordt dat snel een inspirerend precedent voor anderen.

Daarnaast is er nood aan **attitudevorming bij hiring managers**. De mindset moet verschuiven van “mijn kandidaten” naar “onze kandidaten”. Voldoet een kandidaat niet aan de criteria voor “mijn openstaande functie”, dan moet er breder binnen de organisatie gekeken worden waarvoor dit talent misschien wel ingezet zou kunnen worden. HR kan hierin een gidsende rol opnemen door de voordelen van deze aanpak tastbaar te maken en leidinggevenden te ondersteunen in hun beslissingen.

Skills-based recruitment vraagt durf, visie en consistentie. Het vergt een organisatiebrede aanpak waarbij HR het voortouw neemt, maar waarbij ook **leadership buy-in** onmisbaar is om de verandering duurzaam te verankeren.

CONCLUSIE & KEY TAKEAWAYS

SKILLS-BASED RECRUITMENT IS GEEN HYPE

De gesprekken tijdens de Ronde Tafel maken één ding duidelijk: **skills-based recruitment is geen hype, maar een noodzakelijke evolutie**. Organisaties die nu de stap zetten, bouwen aan wendbaarheid, veerkracht en toekomstgerichtheid.

Toch bestaat er geen universeel recept. Elke organisatie vertrekt vanuit haar eigen context, noden en maturiteit. De shift vraagt lef, leiderschap en samenwerking over afdelingen heen.

Belangrijkste inzichten op een rij:

- Vertrek vanuit je eigen context. Wat werkt bij de ene organisatie, werkt niet noodzakelijk bij de andere;
- HR als strategische partner. De rol van HR evolueert van uitvoerend naar sturend. HR wordt de motor van verandering en adviseur van het management in de transitie van functieomschrijvingen naar skills-based recruitment. Deze shift zal enkel succesvol zijn als HR, hiring managers en leiders één visie delen;
- Maak ruimte voor intern talent. Investeer in talentontwikkeling, stimuleer interne mobiliteit en erken de waarde van bestaande medewerkers;
- Kijk verder dan diploma's. Ze zijn een vertrekpunt en geen eindpunt. Skills, attitude en leervermogen worden de echte graadmeters van toekomstig succes;
- Omarm AI waar het kan ondersteunen. Technologie kan processen versnellen en objectiveren maar het blijft een hulpmiddel, geen vervanging.

De toekomst van talentmanagement is skills-first. Wie vandaag investeert in het herkennen, ontwikkelen en waarderen van vaardigheden, legt de basis voor duurzame groei van mens én organisatie.

We faciliteren de **outsourcing** en **werving & selectie** van consultants, freelancers en experts in ICT, business transformatie, research, change, HR, legal, finance, facility & supply chain.



Sinds
1988



Professional
staffing



>400
consultants &
freelancers



HQ in
Antwerpen



Netwerk van
+38.000

>REKRUTEREN

- ✱ Nadenken vanuit thema's, uitdagingen in de markt vandaag & morgen
- ✱ Poolingstrategie in combinatie met groot netwerk
- ✱ Advies op maat & onderbouwd door onze expertise en marktkennis

TOOLS

- ✱ Innovatieve & kwalitatieve tools
- ✱ Combinatie van eigen (USG Easy app) en externe (Talent Insights) tools
- ✱ Optimaal kandidatenbereik

AANPAK

- ✱ Langdurige partnerships
- ✱ Wendbaar & dynamisch team van experts
- ✱ Op maat van uw vragen & behoeften

EXPERTISE

- ✱ Ervaren HR BP's met hun eigen expertise & specialisatie
- ✱ Groot, kwalitatief netwerk van multiskilled professionals
- ✱ Gemotiveerde & ervaren consultants in verschillende vakgebieden

Joke Janssens Business Relationship Manager



+32 (0) 3 203 48 30



joke.janssens@usgprofessionals.be



www.usgprofessionals.be

