

Anders omgaan met geschiktheid

Een onderzoek naar het werken met een skillspaspoort



Datum: 10 juni 2022

Auteur

Naam:
Gianna Staal

Studentennummer:
S1136097

Onderwijsinstelling

Hogeschool Windesheim
Opleiding Human Resource Management

Anders omgaan met geschiktheid

Een onderzoek naar het werken met een skillspaspoort

Auteur

Naam:
Gianna Staal

Studentennummer:
S1136097

Begeleiding

Bedrijfsmentor:
Afstudeerbegeleiders:

Ernst Haijink

Afstudeerorganisatie

Rijkswaterstaat

VOE-code

WFHRM.AFCOM.21

Onderwijsinstelling

Hogeschool Windesheim
Opleiding Human Resource Management

Datum

10 juni 2022

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie 'Anders omgaan met geschiktheid: een onderzoek naar het werken met een skillspaspoort', welke zich heeft gericht op het in kaart brengen van wat een skillspaspoort is en hoe het skillspaspoort ingevoerd kan worden binnen Rijkswaterstaat. Het onderzoek heeft tot een advies geresulteerd dat in hoofdstuk zeven is opgenomen.

Dit onderzoek is geschreven in het kader van de afstudeercomaker van de opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Windesheim in Almere en in opdracht van Rijkswaterstaat. De afstudeercomaker heeft zich afgespeeld in de periode van februari 2022 tot en met juni 2022.

Voor de totstandkoming van deze scriptie wil ik allereerst de bedrijfsmentor vanuit Rijkswaterstaat, Ernst Haijink, bedanken voor zijn prettige begeleiding, samenwerking en feedback. Ten tweede, wil ik mijn collega's bij Rijkswaterstaat bedanken voor de gezellige en leerzame tijd. Met in het bijzonder Michiel Overkamp en Famke Stienstra voor de samenwerking in de verkenning. Tot slot, wil ik de afstudeerbegeleiders vanuit Windesheim, Tabitha Verduijn- van Tilburg en Robert Scherder, bedanken voor de enthousiaste begeleiding en voor alle tijd en steun die zij mij hebben geboden tijdens de totstandkoming van de scriptie.

Gianna Staal

Amsterdam, 10 juni 2022

In Nederland komt er een grote infra-opgave aan; enerzijds als gevolg van de grote ruimtelijke transitie, anderzijds door de groeiende lijst van instandhoudingsklussen. Daarnaast zal de krappe arbeidsmarkt de komende jaren alleen maar krappere worden. Dit zorgt ervoor dat het voor Rijkswaterstaat steeds lastiger wordt om nieuwe geschikte inframedewerkers te vinden.

Om in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen en geen tekort aan infrapersoneel te lijden in de toekomst heeft Rijkswaterstaat gekozen om door middel van een verkenning inzicht te verkrijgen in de infra-opgave van de toekomst en arbeidsmarkt. Dit onderzoek is onderdeel van deze verkenning en focust zich op het vraagstuk 'Op welke wijze kan Rijkswaterstaat een skillspaspoort voor haar inframedewerkers invoeren?'.

Om te achterhalen wat een skillspaspoort is en hoe Rijkswaterstaat een skillspaspoort kan invoeren is er uitgebreid literatuuronderzoek gedaan. Daarnaast zijn er interviews intern en extern afgenomen met een HR-Corporate Dienst medewerker, House of Skills en Vlandis. Verder is er om de opinie van de organisatie te achterhalen een groepsgesprek georganiseerd, waarin de haalbaarheid van de bevindingen zijn besproken. Aan de hand van alle bevindingen zijn twee keuzemogelijkheden beschreven over hoe een skillspaspoort kan worden ingevoerd. Deze mogelijkheden zijn gewogen middels een afwegingstabel en de best gewogen mogelijkheid is verder uitgewerkt in hoofdstuk zeven.

Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat een skillspaspoort een uniform, gevalideerd, betrouwbaar overzicht is van wie iemand is, wat iemand kan en wat iemand wil. Waarin zowel opleiding als levens- en werkervaring is weergegeven en vertaald in skills, en een actueel en volledig inzicht wordt gegeven in het huidige potentieel dat werkgevers, werknemers en onderwijsinstellingen kunnen gebruiken voor in-, door-en uitstroomprocessen in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen (Ballafkih et al., 2021).

Uit het onderzoek is gebleken dat Rijkswaterstaat een breed pallet heeft aan wervings- en selectiemethodes, maar dat zij door de grote hoeveelheid sollicitanten niet alle kandidaten een assessment kunnen laten doen. De organisatie kan hierdoor bij het selecteren van kandidaten moeilijker achterhalen of er daadwerkelijk sprake is van een match en of zij de juiste kennis binnenhalen. Ook heeft de organisatie beperkt inzicht in de skills van haar medewerkers.

Verder is gebleken dat een skillspaspoort op verschillende wijzen wordt ingezet en ontwikkeld in de praktijk. In hoofdstuk 5.2 worden drie methodes behandeld, namelijk een eigen skillspaspoort ontwikkelen via House of Skills, het Digitaal Skills Paspoort via Vlandis en MyTalentBoard.

Volgens Rijkswaterstaat is er behoefte aan een skillspaspoort en is het invoeren van een skillspaspoort haalbaar voor de organisatie. De organisatie is van mening dat het skillspaspoort nu moet worden ingevoerd en dat er voor een bestaand skillspaspoort moet worden gekozen. Tevens benoemde Rijkswaterstaat een aantal voorwaarden waar zij waarde aan hechten als het gaat om het kiezen en inzetten van een skillspaspoort. Deze voorwaarden zijn: aandacht voor diversiteit en inclusie, een standaard betekenis van skills, validering van skills, AVG-wetgeving en duidelijkheid over wie het skillspaspoort gaat beheren. Deze punten zijn meegenomen bij het kiezen voor een skillspaspoort en bij het opstellen van het advies.

Aan de hand van de bevindingen wordt Rijkswaterstaat geadviseerd om het Digitaal Skills Paspoort van Vlandis in te gaan voeren. Dit skillspaspoort focus zich op de bouw- en infrasector en wordt ontwikkeld in opdracht van marktvisiepartijen van Rijkswaterstaat. Door met het Digitaal Skills Paspoort te gaan werken kan Rijkswaterstaat samenwerken met deze marktvisiepartijen en kunnen zij als 'bouwers van Nederland' het

gebruik van een skillspaspoort in de bouw- en infrasector stimuleren. Op deze wijze kunnen ze gezamenlijk werken aan het bevorderen en creëren van een vitale en duurzame bouw- en infrasector. In hoofdstuk zeven wordt de wijze waarop Rijkswaterstaat dit kan doen beschreven.

INHOUD

Hoofdstuk 1: Inleiding en bedrijfsachtergrond	8
1.1 Achtergrondinformatie en context organisatie	8
Hoofdstuk 2: Vraagdefinitie	17
2.1 Aanleiding tot het onderzoek	17
2.2 Stakeholdersanalyse	20
2.3 Doelstellingen	23
2.4 Hoofdvraag en deelvragen	24
2.5 HRM beroepsproducten, deelproducten en eisen	25
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	27
3.1 Sleutelvariabelen	27
3.2 Kennis van anderen	29
3.3 Best Practices	34
Hoofdstuk 4: Methodologische verantwoording	38
4.1 Dataverzamelmethode voor verzameling van gegevens per deelvraag/deelproduct	38
4.2 Deelnemers van het onderzoek per deelvraag	39
4.3 De wijze waarop de verzamelde gegevens systematisch zijn geanalyseerd	40
Hoofdstuk 5: Resultaten	41
5.1 Deelvraag 1: Hoe ziet het huidige wervings- en selectieproces eruit binnen Rijkswaterstaat?	41
5.2 Deelvraag 2: Op welke wijze wordt een skillspaspoort in de praktijk ingezet?	45
5.3 Deelvraag 3: Wat is de mening van werkgevers en werknemers over het Skillspaspoort?	52
5.4 Deelvraag 4: Hoe haalbaar zijn de bevindingen van de deelproducten voor Rijkswaterstaat?	59
Hoofdstuk 6: Conclusies	64
Hoofdstuk 7: Advies	68
7.1 Advies opties	68
7.2 Keuze opdrachtgever	73
7.3 Implementatie	74
Literatuur	76
Bijlagen	80
Bijlage 1: Placemat	80
Bijlage 2: Personeelsdata (Rijkswaterstaat, 2022)	81
Bijlage 3: Kenmerken van het Digitaal Skills Paspoort (Ballafkih et al., 2021)	82
Bijlage 4: Kenmerken van het Skillspaspoort Schiphol (Ballafkih et al., 2021)	83
Bijlage 5: Interviewvragen	84

Bijlage 6: Voorbeeld resultaten TalentScan (MyTalentBoard, z.d.)	86
Bijlage 7 : Dashbord MyTalentBoard (MyTalentBoard, z.d.)	87
Bijlage 8: Proof of concept Digitaal Skills Paspoort (Vlandis, 2021)	88
Bijlage 9: Demo Digitaal Skills Paspoort (Vlandis, z.d.)	89
Bijlage 10: Skillsmatrix (Vlandis, 2022)	92
Bijlage 11: Groepsgesprekvrage	93
Bijlage 12: PowerPoint eindpresentatie	94
Bijlage 13: Beoordelingsformulier Bedrijfsmentor	95

HOOFDSTUK 1: INLEIDING EN BEDRIJFSACHTERGROND

In hoofdstuk één wordt informatie beschreven over de achtergrond en context van Rijkswaterstaat. Verder wordt in dit hoofdstuk personeelsgerelateerde data over de medewerkers van Rijkswaterstaat gegeven.

1.1 ACHTERGRONDINFORMATIE EN CONTEXT ORGANISATIE

1.1.1 ACHTERGRONDSINFORMATIE EN CONTEXT

Rijkswaterstaat bestaat ruim 200 jaar en is de uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat in Nederland. De organisatie is verantwoordelijk voor het beheren en ontwikkelen van de hoofdwegen, hoofdvaarwegen en hoofdwatersystemen en zet zich in voor een duurzame leefomgeving. Rijkswaterstaat heeft als hoofdtaken om te werken aan het onderhoud en de verbetering van het systeem van vaarwegen, de bescherming tegen overstromingen en de vlotte en veilige doorstroming van het verkeer. Binnen de organisatie werken er circa 10.552 medewerkers die dagelijks aan verschillende projecten werken. Deze medewerkers staan gelijk aan 10.089 fte (Rijkswaterstaat, 2022).

Missie en doelstelling

De missie van de organisatie luidt als volgt (Rijkswaterstaat, 2022): *“Rijkswaterstaat staat midden in de samenleving en werkt aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Samen met elkaar en met onze partners zetten we ons dag en nacht in voor:*

- *Een duurzame leefomgeving;*
- *Droge voeten;*
- *Voldoende en schoon water;*
- *Vlot en veilig verkeer over weg en water;*
- *Betrouwbare en bruikbare informatie.”*

Veilig

Rijkswaterstaat heeft als doel het beschermen van Nederland tegen overstromingen. De organisatie onderhoudt 2500 km aan dijken, dammen, stuwen en stormvloedkeringen en beschermen de kust. Verder geeft Rijkswaterstaat rivieren meer ruimte (Rijkswaterstaat, 2022).

Leefbaar

De organisatie heeft als doel het beschermen van Nederland tegen hoogwater, zorgen voor schoon en voldoende water en werken aan een bereikbaar Nederland. De werkterrein van Rijkswaterstaat is de openbare ruimte. Zij hebben hierdoor te maken met de belangen van organisaties, mensen en natuur die vaak van elkaar kunnen verschillen. De organisatie werkt daarom samen met bedrijven, provincies, burgers en gemeentes om interventies en oplossingen in te zetten die zo veel mogelijk aansluiten bij de belangen van de verschillende partijen (Rijkswaterstaat, 2022).

Bereikbaar

Rijkswaterstaat heeft als doel het dagelijks werken aan de wegen en vaarwegen om mensen en goederen vlot en veilig hun bestemming te laten bereiken. Rijkswaterstaat legt rijstroken, bruggen, viaducten en tunnels aan en onderhoudt de bestaande infrastructuur in Nederland. Daarnaast leiden haar verkeersleiders en (vaar)weginspecteurs met behulp van verkeerslichten, flexibele snelheidsaanduidingen en camera's het verkeer in goede banen. Rijkswaterstaat wil hiermee de bereikbaarheid van mensen en goederen vergroten en files beperken. Om Nederland bereikbaar te houden werkt de organisatie samen met gemeentes, bedrijven en

provincies aan een betere spreiding van het verkeer over de dag en een betere verdeling over weg en water. Tevens zorgt Rijkswaterstaat ook voor goede aansluitingen van de vaarwegen en snelwegen op de provinciale en gemeentelijke wegen (Rijkswaterstaat, 2022).

Kernwaarden

Rijkswaterstaat heeft in totaal zes kernwaarden, namelijk: resultaat gedreven, aanspreekbaar, dienstverlenend, integer, ondernemend en verbindend. De organisatie gebruikt voor deze kernwaarden de afkorting RADIO-V (Rijkswaterstaat, 2022).

Organisatiestructuur

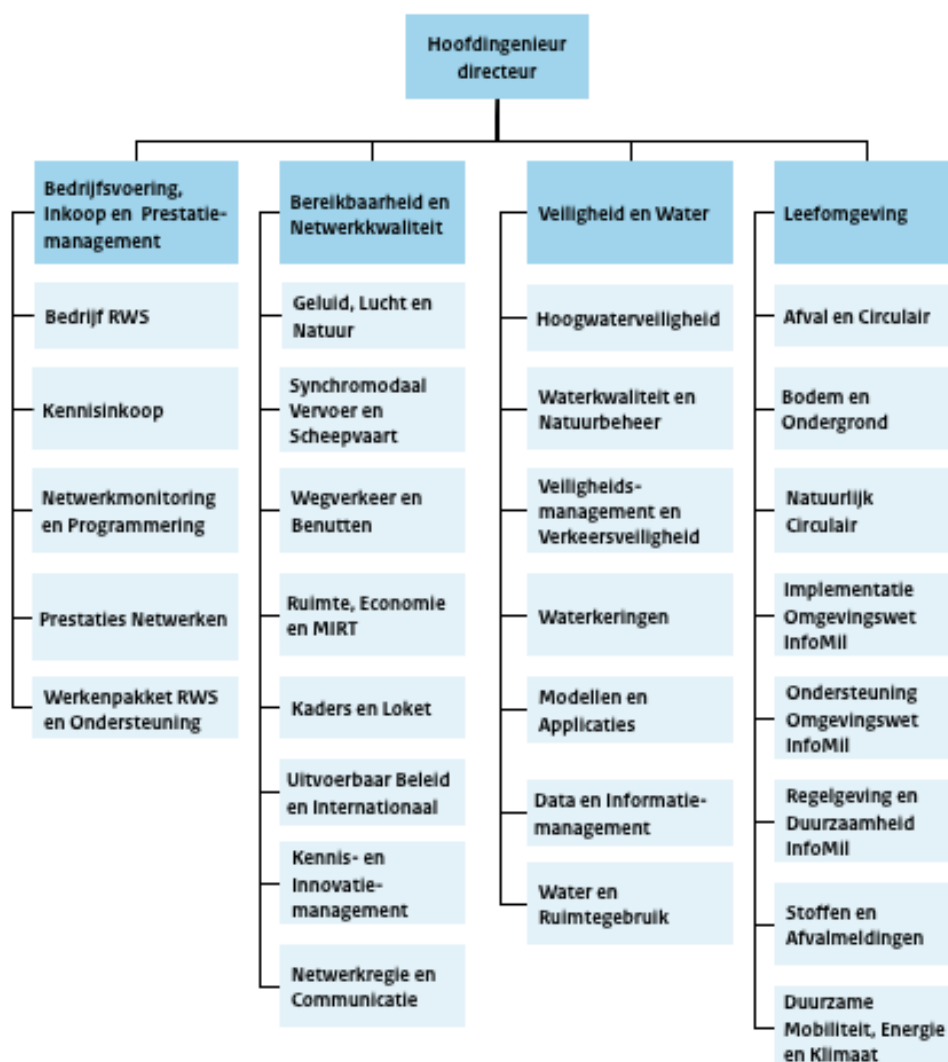
Binnen de interne structuur van Rijkswaterstaat wordt er een onderscheid gemaakt tussen landelijke organisatieonderdelen en regionale organisatieonderdelen. Zie het organigram van Rijkswaterstaat in afbeelding 1 (Rijkswaterstaat, 2022).



Afbeelding 1. Organigram Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2022)

Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor het landelijke organisatieonderdeel ‘Water, Verkeer en Leefomgeving’ (WVL). WVL voorziet uitdagingen, kansen en mogelijkheden voor een toekomstbestendig Nederland. Binnen Water, Verkeer en leefomgeving wordt er een onderscheid gemaakt tussen vier kolommen, namelijk: 1. Bedrijfsvoering, Inkoop en prestatie management, 2. Bereikbaarheid en Netwerkkwaliteit, 3. Veiligheid en Water en 4. Leefomgeving. Onder deze kolommen vallen verschillende afdelingen. Zie de organigram van het organisatieonderdeel Water, Verkeer en Leefomgeving in afbeelding 2 (Rijkswaterstaat, 2022).

Rijkswaterstaat Water, Verkeer en Leefomgeving



Afbeelding 2. Organigram Water Verkeer en Leefomgeving (Rijkswaterstaat 2021)

Dit onderzoek maakt deel uit van een verkenning uitgevoerd door het programma Strategische Verkenningen, onderdeel van de afdeling Netwerkregie en Communicatie. Deze afdeling helpt Rijkswaterstaat als geheel bij het kiezen van de juiste koers, passend bij de positie van de organisatie als onderdeel van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. De afdeling Netwerkregie en Communicatie brengt in kaart waar Rijkswaterstaat nu staat, hoe de organisatie gezien wordt, welke ontwikkelingen op de organisatie afkomen, wat dit betekent voor de keuzes die zij maken en welke concrete acties daarbij horen. Verder voert deze afdeling de volgende taken uit (Rijkswaterstaat, 2022)

- Het vaststellen en actueel houden van de Netwerkbeheervisie, samen met andere onderdelen van Rijkswaterstaat.
- Het signaleren van belangrijke ontwikkelingen door Early Warnings en strategische verkenningen.
- Regie voeren op de in- en externe communicatie zodat het werk van WVW en het proces kennis en netwerkkwaliteit bekend is binnen en buiten Rijkswaterstaat.

Marktvisie

Rijkswaterstaat is actief in de infrasector. De organisatie heeft samen met het Rijksvastgoedbedrijf, Bouwend Nederland, NL Ingenieurs, de Vereniging van Waterbouwers, MKB Infra, Techniek Nederland en Astrin een marktvisie opgesteld. De kern van deze marktvisie is samenwerken aan een vitale en duurzame bouw- en infrasector. Deze partijen willen als 'bouwers van Nederland' vanuit een gedeeld perspectief samenwerken aan oplossingen in de bouw- en infrasector. Hiervoor is gedrag gericht op samenwerking en gebaseerd op wederzijds vertrouwen noodzakelijk. In de marktvisie wordt beschreven hoe Rijkswaterstaat en de stakeholders samenwerken. Deze stakeholders zijn, in- en externe ketenpartners, overheden, kennisinstellingen en marktpartijen. Zij maken aan de hand van een gezamenlijk en structureel proces de infrasector klaar voor de toekomst en lossen de huidige problemen in de bouw en infra op. Dat is hard nodig, doordat de complexiteit van ruimtelijke vraagstukken toenemen. Steeds vaker gaat het erom in de openbare ruimte functies voor wonen, mobiliteit, werken en recreëren slim te combineren. Verder doen er zich een tal van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen in een hoog tempo voor. Door samen te werken maken Rijkswaterstaat en de stakeholders mogelijk om hier efficiënt en flexibel op in te spelen (Marktvisie, 2016).

HR-Doelstellingen

Door middel van strategische personeelsplanning zijn er zeven aandachtspunten te benoemen waar Rijkswaterstaat aan werkt en die zij tot 2025 willen behalen (Rijkswaterstaat, 2022). Deze punten zijn:

1. Aantrekkelijk werkgeverschap;
2. Diversiteit en inclusie;
3. Mens centraal;
4. Wendbaarheid;
5. Leren & ontwikkelen;
6. Werkbeleving voorop;
7. Leiderschap(ontwikkeling).

Dit onderzoek levert een bijdrage aan twee van deze doelstellingen, namelijk: aantrekkelijk werkgeverschap en leren & ontwikkelen.

1. Aantrekkelijk werkgeverschap: Vanuit Rijkswaterstaat blijft het aantrekken van nieuw personeel van groot belang; in verband met uitstroom de komende jaren en vanwege de concurrentie met anderen op een krappere arbeidsmarkt. Daarnaast is binnen Rijkswaterstaat ook het faciliteren van interne doorstroom, het creëren van loopbaanmogelijkheden en een actief retentiebeleid (binden en boeien) van belang. Met een steeds krappere arbeidsmarkt blijft dit een zeer actueel thema.
2. Leren & ontwikkelen: Leren en ontwikkelen blijft een belangrijke thema voor Rijkswaterstaat. Binnen de organisatie is er een ontwikkel- en leerstrategie vastgesteld waarin de filosofie van lerend organiseren wordt uitgewerkt. Deze filosofie wordt op meerdere plaatsen binnen de organisatie toegepast. Daarnaast biedt de HR Corporate Dienst coaching en begeleiding aan voor individuen/teams en is er via het leerportaal een uitgebreid leer- en ontwikkelaanbod (Rijkswaterstaat, 2022).

Door middel van dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan deze doelstellingen, doordat het onderzoek zich focust op het in kaart brengen van wat een skillspaspoort is en de wijze waarop Rijkswaterstaat het betreffende paspoort kan invoeren. Het werken met een skillspaspoort moet voor de organisatie mogelijk maken om gericht op skills te kunnen werven en om de interne skills beter te benutten. Hierdoor worden de mismatches in het wervings- en selectieproces verkleint. Verder helpt een skillspaspoort bij het schetsen van een vollediger

beeld van de prestaties en de behoeften van kandidaten en medewerkers. Dit ondersteunt het leerproces en helpt bij het bepalen en opstellen van ontwikkelingsplannen.

1.1.2 DATA

Rijkswaterstaat is als organisatie data gedreven en verzamelt maandelijks informatie over verschillende personeelsgerelateerde zaken. In bijlage 2 is een tabel opgenomen met informatie over de medewerkers van Rijkswaterstaat per organisatieonderdeel. Voor de leesbaarheid is de tabel in twee delen opgesplitst. De tabel bestaat uit drie onderdelen, namelijk: cijfers op peildatum, cijfers over kalenderjaar en cijfers voortschrijdend over twaalf maanden. De peildatum van de gegevens is februari 2022.

Cijfers op peildatum

Dit onderdeel bestaat uit de onderdelen: formatie P-Direkt, bezetting exclusief specifieke groepen, maatwerk, trainees, banen afspraak, vacatures en aandeel jong.

Formatie P-Direkt

Formatie P-direkt is het personeelsadministratiesysteem van Rijkswaterstaat en geeft de vaste en tijdelijke formatie weer (P-Direkt, 2021). Op februari 2022 bedroeg dit 9.513 FTE.

Bezetting exclusief specifieke groepen

Bezetting exclusief specifieke groepen staat voor de ambtelijke bezetting op de peildatum, exclusief de medewerkers uit specifieke groepen (Maatwerk, trainees en banen afspraak). Deze medewerkers worden uit de bezettingsreeks gehaald, en verderop apart benoemd, omdat ze uit een apart budget/kostenplaats worden betaald (P-Direkt, 2021, BOSS, 2021). De bezetting bedroeg op de peildatum in totaal 9.883,4 FTE.

Specifieke groepen

Onder specifieke groepen valt allereerst maatwerk. Hieronder wordt verstaan de bezetting van de medewerkers die op februari 2022 op basis van een maatwerkovereenkomst niet meer werkzaam zijn voor Rijkswaterstaat, maar nog wel tijdelijk in de bezetting staan. Bijvoorbeeld medewerkers die met buitengewoon verlof zijn (BOSS, 2021). Op februari 2022 bestond deze groep uit 14,6 fte. Ten tweede vallen trainees in deze categorie. In de tabel wordt vermeld hoeveel trainees in dienst waren bij Rijkswaterstaat op februari 2022, namelijk: 66,8 FTE (P-Direkt, 2021). Tot slot valt banenafpraak onder een specifieke groep. Met banenafpraak wordt het aantal banen van 25,5 uur in de Banenafpraak (o.a. wajongeren) bedoeld, die in dienst waren op de februari 2022 (P-Direkt, 2021). Op deze peildatum waren dit 222,5 banen.

Vacatures

Onder vacatures wordt verstaan het aantal vacatures op de peildatum (BOSS, 2021). Op februari 2022 waren er 432 openstaande vacatures binnen Rijkswaterstaat.

Aandeel jong

Met aandeel jong wordt bedoeld de medewerkers tot en met 35 jaar in FTE als percentage van de bezetting van het organisatieonderdeel. Het aandeel jong bedroeg op februari 2022 18,5%. De reden voor het bijhouden hiervan is de doelstelling van Rijkswaterstaat om in 2024 een personeelsbezetting te realiseren die uit 20% (in FTE) 'jong' bestaat (P-Direkt, 2021).

Cijfers over kalenderjaar

De informatie opgenomen in dit onderdeel is: instroom, doorstroom en uitstroom.

Instroom

Dit onderdeel staat voor de instroom in het kalenderjaar (P-Direkt, 2021). De instroom bedroeg 172,6 FTE.

Doorstroom

Dit onderdeel staat voor de doorstroom in het kalenderjaar. Tijdelijke doorstroom wordt hierbij niet meegenomen (P-Direkt, 2021). De doorstroom bedroeg 50,2 FTE.

Uitstroom

Dit onderdeel staat voor de cumulatieve uitstroom in FTE in het kalenderjaar (P-Direkt, 2021). De uitstroom bedroeg 100,8 FTE.

Cijfers voortschrijdend over 12 maanden

De informatie opgenomen in dit onderdeel is: uitstroom jong, instroom jong, instroom lage trede, verzuim en stagiairs.

Uitstroom jong

Onder uitstroom jong valt alle uitstroom van medewerkers tot en met 35 jaar over 12 maanden als percentage van de totale populatie tot en met 35 jaar over 12 maanden (P-Direkt, 2021). Dit is in totaal 9%.

Instroom jong

Onder instroom jong valt de instroom tot en met 35 jaar over 12 maanden als percentage van de totale instroom (P-Direkt, 2021). Dit bedraagt 53%.

Instroom lage trede

Onder instroom in lage trede wordt bedoeld, alle instroom in salaristrede 0 tot en met 3 als percentage van de totale instroom bij een organisatieonderdeel (P-Direkt, 2021). Dit bedraagt 36%.

Ziekteverzuimpercentage

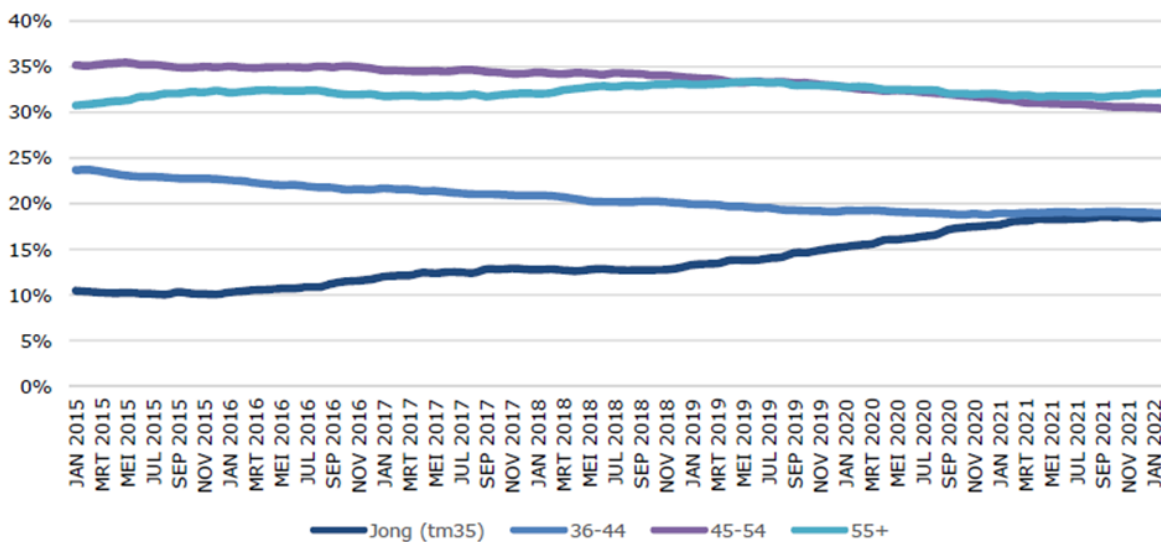
Met ziekteverzuimpercentage wordt bedoeld, het voortschrijdend ziekteverzuimpercentage over de afgelopen twaalf maanden (P-Direkt, 2021). Het percentage dat hieronder valt is 4%.

Stagiairs

Stagiairs staat voor het aantal stagiairs in de afgelopen 12 maanden (P-Direkt, 2021). In totaal waren er 563 stagiairs.

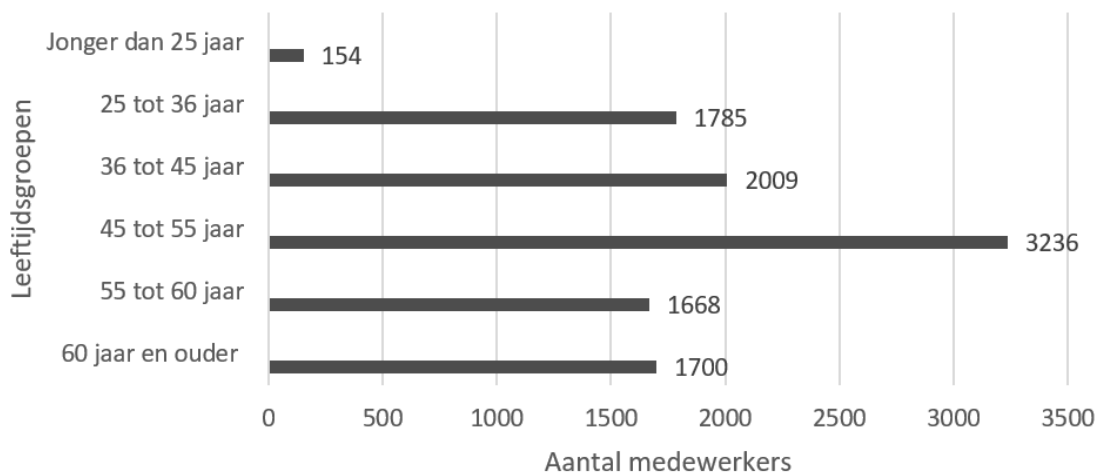
Bezetting naar leeftijdscategorie

In afbeelding 3 wordt de leeftijdsverdeling van de medewerkers van Rijkswaterstaat in een grafiek weergegeven. Deze grafiek maakt een onderscheid tussen de leeftijdsgroepen jong (tot en met 35 jaar), 36 tot 44 jaar, 42 tot 54 jaar en 55 jaar +. Uit de grafiek kan worden geconstateerd dat de populatie jong is door de jaren heen gestegen, net zoals de populatie 55+. De categorie 26 tot 54 jaar is ongeveer gelijk gebleven, waardoor deze relatief een stuk kleiner is geworden.



Abbeelding 3. Bezetting naar leeftijdscategorie door de jaren heen (P-direkt, 2021)

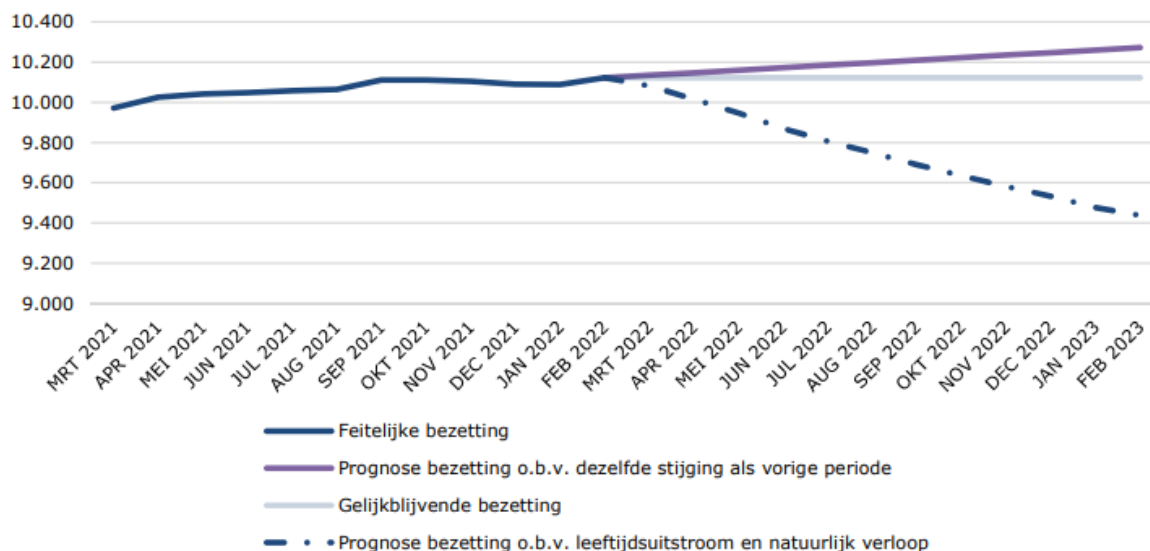
In afbeelding 4 wordt er aan de hand van een grafiek de leeftijdsverdeling van de medewerkers van Rijkswaterstaat weergegeven. De leeftijdsgroepen die in de grafiek worden onderscheiden zijn: jonger dan 25 jaar, 25 tot 36 jaar, 36 tot 45 jaar, 55 tot 60 jaar en 60 jaar en ouder. Uit de grafiek kan worden geconstateerd dat de leeftijdsgroep jonger dan 25 jaar de kleinste categorie is met 154 medewerkers. De leeftijdsgroep 45 tot 55 jaar is de grootste leeftijdscategorie met 3.236 medewerkers. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is hierdoor 47,5 jaar.



Abbeelding 4. Leeftijdsverdeling medewerkers (P-Direkt, 2021).

Ontwikkeling bezetting

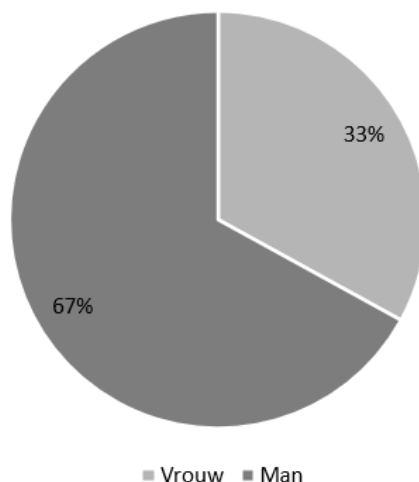
In afbeelding 5 wordt er aan de hand van een grafiek de ontwikkeling van de bezetting van Rijkswaterstaat getoond. In de grafiek worden de laatste standen per maand getoond. De blauwe lijn in de grafiek toont eerst de feitelijke bezetting en gaat over in een stippellijn die een prognose van de bezetting weergeeft op basis van uitstroom. In de prognose wordt er rekening gehouden met AOW datum en natuurlijk verloop. De paarse lijn toont de prognose bezetting op basis van dezelfde stijging als vorige periode en de grijze lijn toont de gelijkblijvende bezetting. Uit de grafiek kan worden geconstateerd dat er wordt verwacht dat de bezetting licht zal stijgen, maar dat er ook veel leeftijdsuitstroom en natuurlijke verloop plaats zal vinden tot februari 2023.



Afbeelding 5. Ontwikkeling bezetting Rijkswaterstaat in FTE (P-Direkt, 2021)

Verdeling man/vrouw

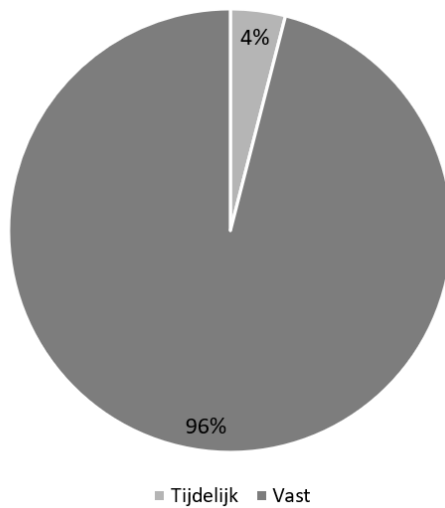
In afbeelding 6 wordt aan de hand van een cirkeldiagram de verdeling tussen man en vrouw bij Rijkswaterstaat aangetoond. Uit de cirkeldiagram kan worden gehaald dat 33% van de medewerkers vrouwen zijn en 67% mannen. Dit houdt in dat de meerderheid van de medewerkers van Rijkswaterstaat mannen zijn.



Afbeelding 6. Verdeling man/vrouw (P-Direkt, 2021)

Soort aanstelling

Onderstaande cirkeldiagram (afbeelding 7) geeft de verdeling in soort aanstellingen binnen Rijkswaterstaat weer. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen tijdelijke- en vaste aanstellingen. Uit de cirkeldiagram kan worden gehaald dat 96% van de medewerkers een vaste aanstelling hebben. Slechts 4% heeft een tijdelijke aanstelling.



Afbeelding 7. Soort aanstelling (P-Direkt, 2021)

HOOFDSTUK 2: VRAAGDEFINITIE

Hoofdstuk twee is een verzameling van vijf paragrafen. Allereerst wordt er in paragraaf één de aanleiding tot het onderzoek beschreven. Ten tweede wordt er in paragraaf twee de stakeholders in kaart gebracht en geanalyseerd. Ten derde wordt in paragraaf drie het doel van de opdrachtgever en van het onderzoek toegelicht. Ten vierde, wordt in paragraaf drie de hoofdvraag en de deelvragen van dit onderzoek behandeld. Tot slot wordt in paragraaf vijf het beroepsproduct, deelproducten en eisen toegelicht.

2.1 AANLEIDING TOT HET ONDERZOEK

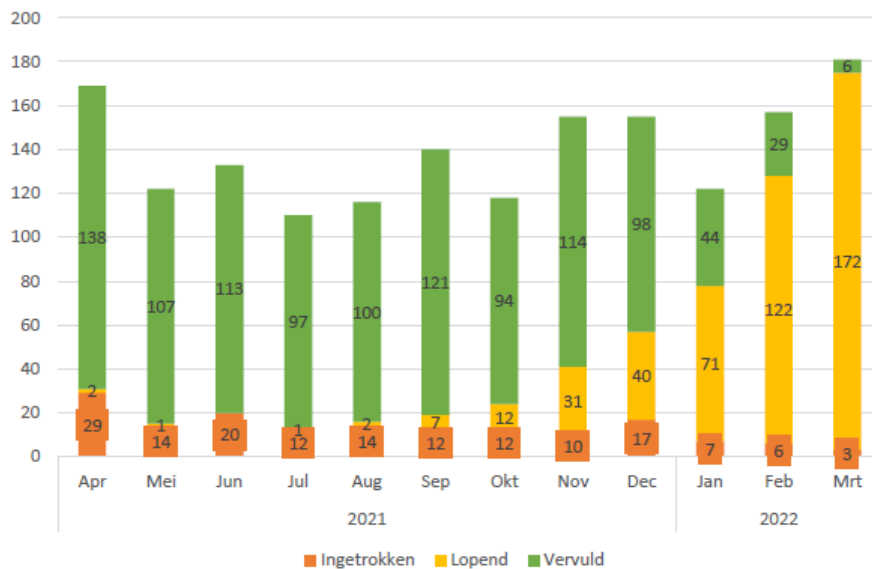
In Nederland komt er een grote infra-opgave aan; enerzijds als gevolg van de grote ruimtelijke transitie, anderzijds door de groeiende lijst van instandhoudingsklussen. Daarnaast zal de krappe arbeidsmarkt de komende jaren alleen maar krappere worden (Rijkswaterstaat, 2021). Volgens het CBS (2022) heeft een verdere groei van het aantal vacatures, samen met een dalende werkloosheid geleid tot een grote spanning op de arbeidsmarkt. In het derde kwartaal van 2021 stonden er tegenover elke 100 werklozen 126 vacatures open (CBS, 2022). Voor COVID-19 nam de krapte op de arbeidsmarkt al structureel toe, maar de virusuitbraak heeft tijdelijk geleid tot een extra krapte doordat veel arbeidsmigranten tijdens de pandemie terug naar hun land van herkomst zijn gegaan (NOS, 2021). De voorspelling is dat het tekort aan personeel de komende jaren zal stijgen. Zelfs de terugkeer van buitenlandse werknemers en minder zieken na COVID-19 helpen onvoldoende om de krapte op te lossen (Weerts, 2021).

De krapte op de arbeidsmarkt zorgt al jaren voor problemen voor vele organisaties, waaronder Rijkswaterstaat. Volgens Overtoom van Bouwend Nederland is het personeelstekort in de bouw en -infrasector begonnen door de kredietcrisis van 2008 (AT5, 2021). Gedurende de crisis was er weinig werk in de bouw en -infrasector, waardoor er zo'n 80.000 duizend banen verloren gingen (AT5, 2021). Daarnaast namen veel bedrijven tijdens de crisis geen of nauwelijks BBL-studenten¹ en stagiaires aan, met als gevolg dat steeds minder jongeren voor een infra- of bouwopleiding kozen (Burgers, 2021). Sinds de afloop van de kredietcrisis in 2011 is het erg lastig om de vertrokken inframesmedewerkers terug te krijgen en om nieuwe inframesmedewerkers te werven. Naast de gevolgen van de kredietcrisis vindt er een vergrijzing plaats in de bouw- en infrasector, waardoor er de komende jaren veel uitstroom plaats zal vinden binnen deze sector.

Binnen Rijkswaterstaat wordt er zoals eerder genoemd in hoofdstuk 1.1.2 verwacht dat er veel leeftijdsuitstroom en natuurlijke verloop plaats zal vinden. Tot februari 2023 gaat dit om maar liefst 650 medewerkers (zie afbeelding 5). Momenteel bestaat 31,9% van de organisatie uit medewerkers ouder dan 55 jaar. Dit houdt in dat de leeftijdsuitstroom en natuurlijke uitstroom de komende jaren alleen maar zal stijgen.

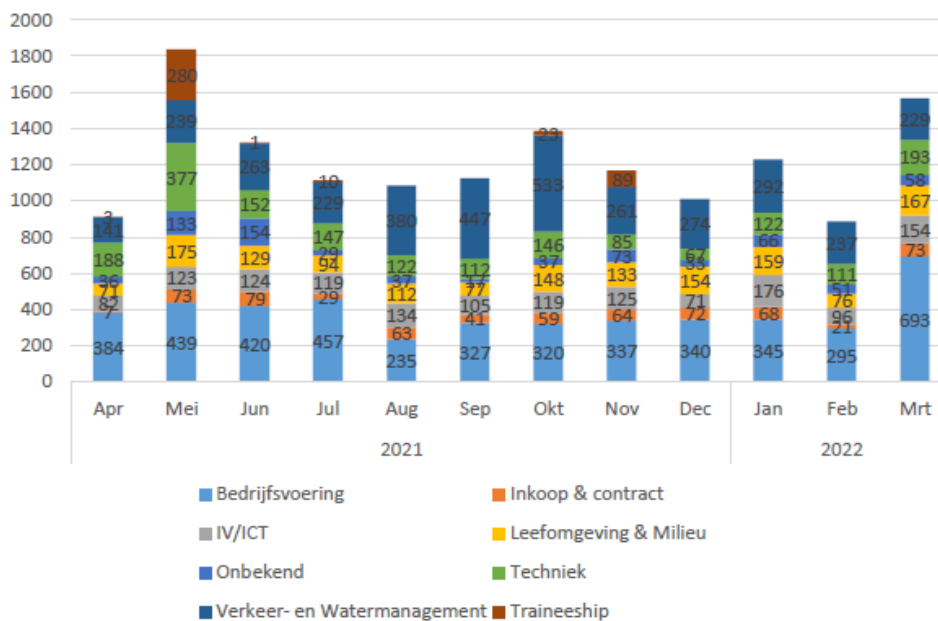
Verder kan er uit de cijfers met betrekking tot de openstaande vacatures en sollicitaties worden geconcludeerd dat het steeds lastiger wordt om nieuwe geschikte medewerkers te vinden. In afbeelding 8 is een duidelijke stijging te zien in de lopende vacatures van Rijkswaterstaat. Dit laat zien dat het steeds lastiger wordt om de lopende vacatures in te vullen.

¹ BBL-studenten zijn studenten die een BBL-opleiding volgen. Een BBL-opleiding is een leerweg, waarin studenten vooral werken en één of twee dagen naar school gaan. Studenten leren hierbij voornamelijk in de praktijk (Sariwating, 2022).



Afbeelding 8. Het aantal vacatures per maand (Rijkswaterstaat, 2022)

Ook uit de cijfers met betrekking tot de sollicitaties kan geconcludeerd worden dat de infra gerelateerde functies binnen Rijkswaterstaat minder sollicitanten hebben dan bijvoorbeeld functies binnen de bedrijfsvoering (Zie afbeelding 9). Onder infra gerelateerde functies worden de categorieën ‘Verkeer- en watermanagement’, ‘Leefomgeving en milieu’ en ‘Techniek’ verstaan. De cijfers van deze categorieën blijven licht schommelen over de maanden heen en zijn beperkt.



Afbeelding 9. Het aantal sollicitaties per maand (Rijkswaterstaat, 2022).

De verwachte groei van de infra-opgave in Nederland en de steeds krappere wordende arbeidsmarkt zullen invloed hebben op de manier waarop er binnen Rijkswaterstaat wordt gewerkt. De organisatie is verantwoordelijk voor het beheren en ontwikkelen van de hoofdwegen, hoofdvaarwegen en hoofdwatersystemen in Nederland. Zij hebben hiervoor continu geschikte inframesmedewerkers nodig. Zonder deze medewerkers is het voor de organisatie onmogelijk om de eerder genoemde verantwoordelijkheden uit

te voeren. Om in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen en geen tekort aan infrapersoneel te lijden in de toekomst heeft Rijkswaterstaat gekozen om door middel van een verkenning inzicht te verkrijgen in de infra-opgave van de toekomst (Rijkswaterstaat, 2022).

De verkenning naar de infra-opgave van de toekomst heeft zeventien trends opgeleverd. Aan de hand van deze trends zijn er zes focuspunten geformuleerd om nader te onderzoeken (Rijkswaterstaat, 2022). Deze focuspunten zijn:

1. Nieuwe generaties;
2. Anders omgaan met geschiktheid;
3. Nieuwe samenwerkingsvormen;
4. Veranderende inhoud van het werk door maatschappelijke en technologische ontwikkelingen;
5. Veranderende waarde van werk in de maatschappij;
6. Inzicht in personeelstekorten.

In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op het focuspunt: ‘anders omgaan met geschiktheid’. Dit focuspunt richt zich op het meer inzetten van skills van de toekomstige medewerker en het flexibeler omgaan met talenten binnen en buiten de organisatie door middel van een skillspaspoort. Rijkswaterstaat wil hiermee inspelen op de steeds krappere wordende arbeidsmarkt en meegaan met de infra-opgave van de toekomst.

Heyma et al. (2022) definiëren skills als *“De verzameling van kennis, vaardigheden en competenties (o.a. houding en gedrag) die ervoor zorgen dat iemand productief is in het uitvoeren van werkzaamheden waarvoor die skills nodig zijn. Het gaat om zowel harde als zachte skills. Het betreft aan te leren technische of professionele skills, die aantoonbaar zijn via diploma’s, certificaten of werkervaring”*. De verkenning naar de infra-opgave van de toekomst en arbeidsmarkt voorspelt dat de inframedewerker van de toekomst andere skills zal hebben dan waar hij nu voor wordt opgeleid. De reden hiervoor is dat er in de toekomst veel arbeid door robots zal worden uitgevoerd. Routinematig werken zal hierdoor overgenomen worden door de automatisering. De inframedewerkers van de toekomst zullen zich daarom bezig houden met werkzaamheden die niet door robots kunnen worden uitgevoerd. Zij zullen over andere skills moeten beschikken zoals, efficiënt samenwerken, nieuwsgierigheid, creativiteit, veerkracht & flexibiliteit, helder communiceren, innovatief & adaptief vermogen en digitaal vaardig zijn.

Rijkswaterstaat heeft momenteel beperkt inzicht in de daadwerkelijke skills van haar medewerkers. Inzicht hebben in iemands persoonlijke skills helpt om voor medewerkers een passende baan te vinden en om te duiden welke ontwikkelingen nodig zijn voor baanbehoud of om tot een volgende loopbaantrap te komen (Heyma et al., 2022). Matchen op basis van skills, in aanvulling op matchen op basis van diploma’s, stimuleert (inter)sectorale mobiliteit en kan worden gebruikt om mensen te enthousiasmeren voor beroepen en sectoren waar tekorten zijn, zoals de bouw- en infrasector (Heyma et al., 2022). Een methode hiervoor is het inzetten van een skillspaspoort. Een skillspaspoort verschaft inzicht in de skills van medewerkers en kandidaten en draagt bij aan het ontdekken van mogelijk talent op de arbeidsmarkt. Door het inzetten van een skillspaspoort wordt de kans op een mismatch in de wervings- en selectieproces verkleind en kunnen werkzoekenden en werkgevers aan elkaar gekoppeld worden (Ballafkih et al., 2021). In hoofdstuk 3.2 wordt een skillspaspoort nader toegelicht.

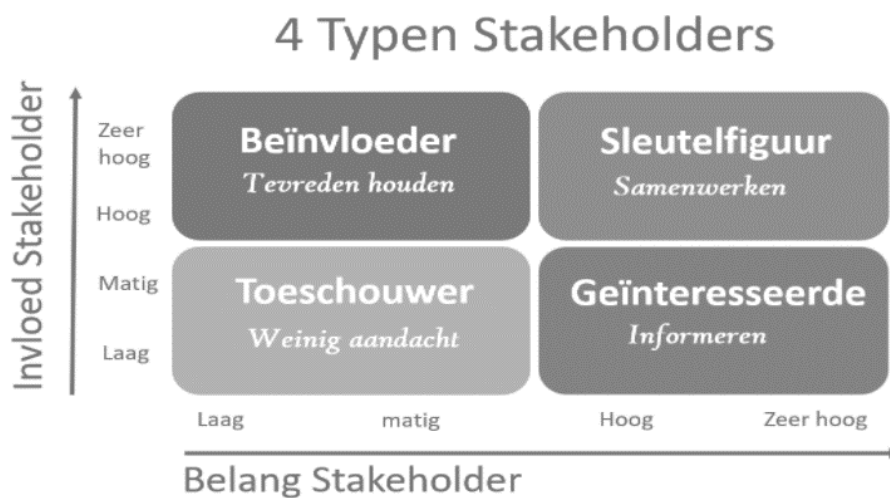
Rijkswaterstaat wil met een skillspaspoort gaan werken. Het werken met een skillspaspoort kan de organisatie helpen om gericht op skills te gaan werven. Rijkswaterstaat wil namelijk een omslag maken naar het werken op basis van skills. Door de focus te leggen op skills wordt er minder gekeken naar de diploma’s van

kandidaten, maar naar de skills die van belang zijn voor het succesvol invullen van een functie. Momenteel worden medewerkers vanuit een vacature geworven. De organisatie wil een verschuiving maken naar het werven vanuit skills. Zij hopen hiermee om geschikte kandidaten te vinden, zodat er uiteindelijk duurzame plaatsingen kunnen worden gerealiseerd. Rijkswaterstaat wil deze stap maken om in te kunnen spelen op de eerder genoemde ontwikkelingen.

Het vraagstuk dat in dit onderzoek centraal staat is op welke wijze een skillspaspoort ingezet kan worden binnen Rijkswaterstaat, om op deze wijze mee te gaan met de infra-opgave van de toekomst (Rijkswaterstaat, 2022). De hoofdvraag van dit onderzoek luidt hierdoor als volgt: ‘Op welke wijze kan Rijkswaterstaat een skillspaspoort voor haar inframesmedewerkers invoeren?’.

2.2 STAKEHOLDERSANALYSE

Stakeholders zijn belanghebbenden die invloed kunnen uitoefenen op een project of organisatie. Deze belanghebbenden kunnen personen, organisaties, klanten, leveranciers maar ook milieugroeperingen zijn (Barrington, 2020). Een stakeholderanalyse is een methode om belanghebbenden en hun behoeften te identificeren (Janse, 2019). Volgens Mendelow (1991) kunnen stakeholders geanalyseerd en ingedeeld worden op basis van macht en belang. Bij macht gaat het om de invloed die de stakeholder heeft op het betreffende proces. Bij belang gaat het om de impact die de stakeholder heeft of kan hebben op het proces. Mendelow (1991) heeft hiervoor een matrix opgesteld, zie afbeelding 10.



Afbeelding 10. Mendelow’s matrix (Janse 2019)

Volgens de matrix van Mendelow (1991) kunnen stakeholders in vier verschillende categorieën worden ingedeeld. Allereerst kunnen stakeholders onder de categorie ‘beïnvloeder’ worden geplaatst. Belanghebbenden die hieronder vallen hebben veel invloed, maar weinig belang. Ten tweede kunnen stakeholders onder de categorie ‘Sleutelfiguur’ worden ingedeeld. Bij deze belanghebbenden is zowel de invloed als het belang groot. Ten derde kunnen stakeholders onder de categorie ‘toeschouwer’ worden ingedeeld. Deze belanghebbenden hebben weinig invloed en belang in het vraagstuk. Tot slot, kunnen stakeholders onder de categorie ‘Geïnteresseerde’ worden geplaatst. Belanghebbenden die hieronder vallen hebben weinig invloed maar een groot belang in het vraagstuk (Janse, 2019).

Voor het analyseren van de stakeholders van dit vraagstuk zijn er drie stappen genomen. Deze stappen zijn:

1. Identificeren van de stakeholders;
2. beoordelen en sorteren van stakeholders op invloed;
3. De stakeholders begrijpen.

Kijkend naar de belanghebbenden voor het vraagstuk zijn er diverse stakeholders te benoemen, zoals de inframedewerkers, de HR-afdeling, het bestuur van Rijkswaterstaat, onderwijsinstellingen, House of Skills en de partijen waarmee Rijkswaterstaat een marktvisie mee deelt.

Inframedewerkers

De inframedewerkers zijn in dit vraagstuk belangrijke stakeholders. Indien Rijkswaterstaat beslist om een skillspaspoort in te voeren, is het van belang dat het paspoort goed aansluit bij de wensen, belangen en werkwijze van de medewerkers. In hoofdstuk 3.3 wordt een voorbeeld gegeven van een skillspaspoort, namelijk het Digital Skills Paspoort. Dit paspoort is ontwikkeld voor en samen met de vaklieden. De inframedewerkers zullen met het skillspaspoort werken en hebben daarom groot belang en veel invloed. Dit is echter alleen het geval als Rijkswaterstaat ervoor kiest om een skillspaspoort in te voeren en om de inframedewerkers in het aanpak te betrekken. Verder focust dit onderzoek zich zowel op de huidige en toekomstige inframedewerkers. De reden hiervoor is dat Rijkswaterstaat tijdig moet inspelen op de in hoofdstuk 2.1 genoemde ontwikkelingen. Dit houdt in dat de organisatie in de huidige situatie en dus met de huidige inframedewerkers moet beginnen met stappen zetten richting de toekomst.

HR-Corporate Dienst

De HR-Corporate Dienst heeft een belangrijke rol bij het inzetten van een skillspaspoort, zij zullen namelijk met het skillspaspoort gaan werken. Een skillspaspoort helpt de HR-afdeling om aspecten te identificeren die bepalend zijn in de selectie. De invoering ervan levert een bijdrage aan het wervings- en selectieproces. Daarnaast geeft een skillspaspoort inzicht in de scholing en trainingen die medewerkers nodig hebben. Het skillspaspoort zorgt om deze redenen dat de manier waarop een deel van de HR-processen en werkzaamheden worden ingericht veranderen. Verder heeft de HR-Corporate Dienst een agenderende functie richting het bestuur van Rijkswaterstaat om nut/noodzaak en het belang van het skillspaspoort aan te geven. De HR-Corporate Dienst heeft hierdoor een groot belang en veel invloed in dit onderzoek, waardoor zij onder de categorie 'sleutelfiguur' vallen. Gedurende dit onderzoek is het daarom van belang geweest om het gesprek aan te gaan met de HR-Corporate Dienst aangaande hun inzichten en meningen over een skillspaspoort te hebben. Verder werd de HR-Corporate Dienst betrokken om de deelvragen 'Hoe ziet het huidige wervings- en selectieproces eruit binnen Rijkswaterstaat?' en 'Hoe haalbaar zijn de bevindingen van de deelproducten voor Rijkswaterstaat?' te kunnen beantwoorden. De informatie voor het beantwoorden van deze vragen is verzameld aan de hand van een interview en een groepsgesprek.

Bestuur Rijkswaterstaat

Het bestuur van Rijkswaterstaat is verantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie als geheel. De nadruk van haar werkzaamheden ligt op besluitvorming en strategische sturing (Rijkswaterstaat, 2021). Het bestuur is een belangrijke stakeholder, doordat zij besluiten nemen over het personeelsbeleid. Dit houdt in dat de invoering van een skillspaspoort binnen Rijkswaterstaat afhangt van het bestuur. Om deze reden heeft het bestuur veel invloed op dit vraagstuk. Het is daarom van belang om rekening te houden met haar belangen. Het bestuur valt hierdoor onder de categorie 'beïnvloeder'.

Onderwijsinstellingen

Onderwijsinstellingen hebben als opleiders een cruciale rol bij de invoering van een skillspaspoort. Een skillspaspoort bevat iemands skills die zijn verworven via formeel leren, informeel leren en non-formeel leren. Onderwijsinstellingen bieden cursussen, trainingen en opleidingen aan die onder formeel leren vallen. Het doel van het volgen van een van deze mogelijkheden is het behalen van een erkenning, certificaat of diploma. Onderwijsinstellingen zijn hierdoor verantwoordelijk voor het certificeren en valideren van skills. Deze aspecten zijn van cruciaal belang om meerwaarde in een skillspaspoort te creëren. Onderwijsinstellingen hebben daarom veel invloed en belang in dit onderzoek. Deze stakeholder valt hierdoor onder de categorie 'Sleutelfiguur'. Gedurende het onderzoek was het van belang om erachter te komen wat de onderwijsinstellingen van een skillspaspoort vinden.

House of Skills

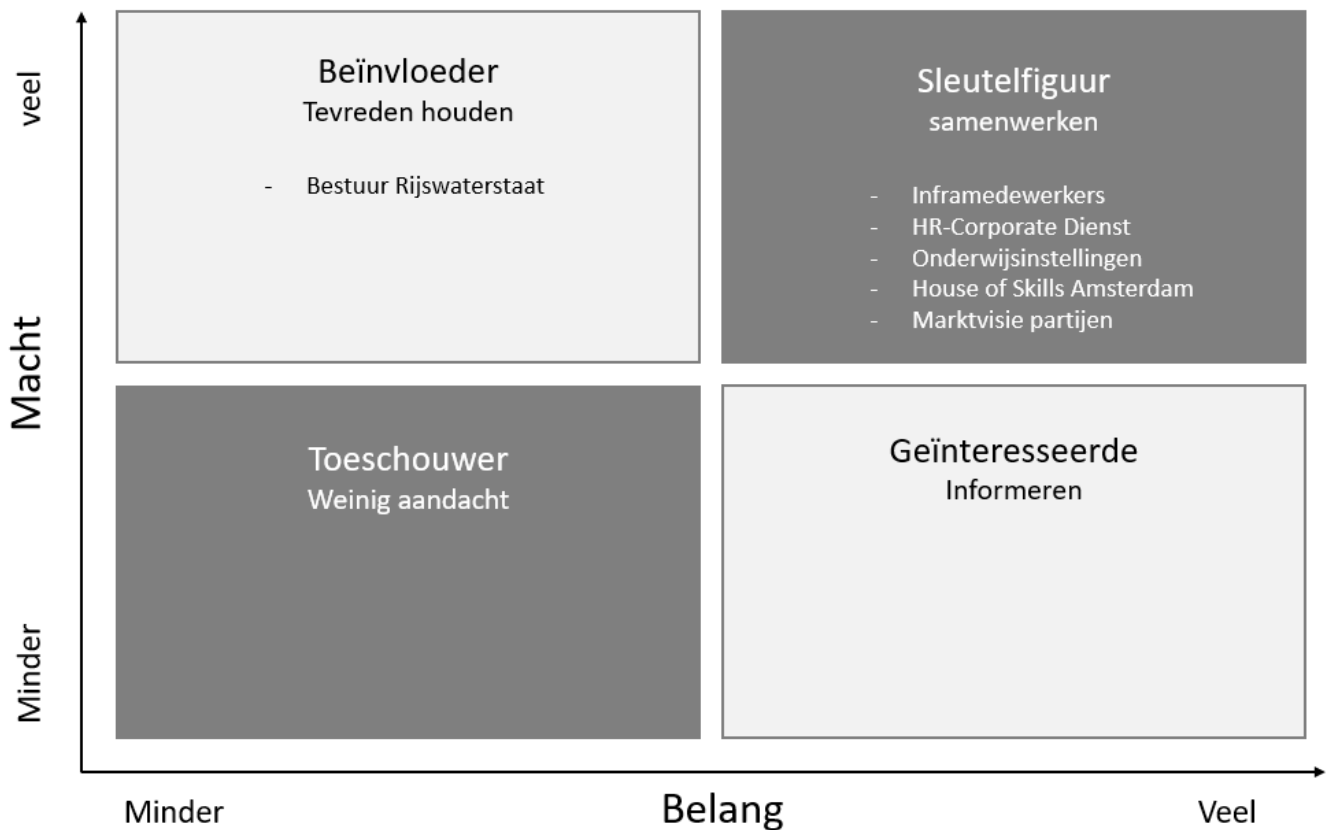
House of Skills is een publiek- private samenwerking in Amsterdam. Sinds 1 april 2021 maakt House of Skills als programma onderdeel uit van de Amsterdam Economic Board. Kennisinstellingen, onderwijsinstellingen, branche-, werknemers- en werkgeversorganisaties, bedrijfsleven en bestuurders uit de regio werken nauw samen om de huidige arbeidsmarkt meer in te richten op skills. House of Skills werkt mee aan het creëren van een meer op skills gerichte arbeidsmarkt, waar leven lang ontwikkelen de norm is en intersectorale mobiliteit wordt gefaciliteerd (House of Skills, z.d.) House of Skills ontwikkelt samen met partners het skillspaspoort. Daarnaast is House of Skills een belangrijke partner indien Rijkswaterstaat uiteindelijk ervoor kiest om een eigen skillspaspoort te ontwikkelen. Zij zijn hierdoor een belangrijke stakeholder en hebben zowel veel belang als macht. Zij vallen hierdoor onder de categorie 'sleutelfiguur'. Om deze redenen was House of Skills een interessante partij om gedurende dit onderzoek te spreken. Er is hiervoor contact opgenomen met House of Skills en een interview afgenomen. De informatie uit deze interview is gebruikt om de deelvraag 'Op welke wijze wordt een skillspaspoort in de praktijk ingezet?' te beantwoorden.

Marktvisie partijen

Rijkswaterstaat heeft samen met Rijksvastgoedbedrijf, Bouwen Nederland, NL Ingenieurs, de Vereniging van Waterbouwers, MKB Infra, Techniek Nederland en Astrin een marktvisie opgesteld. De kern van deze marktvisie is samenwerken aan een vitale en duurzame bouw- en infrasector. Deze partijen willen als 'bouwers van Nederland' vanuit een gedeeld perspectief samenwerken aan oplossingen in de bouw- en infrasector. De invoering van het skillspaspoort kan bijdragen aan het creëren van een duurzame bouw- en infrasector. In hoofdstuk 3.3 wordt een voorbeeld gegeven van een skillspaspoort die mede wordt ontwikkeld wordt door Bouwend Nederland en Techniek Nederland, namelijk het Digital Skills Paspoort. Dit paspoort laat zien dat een aantal deze van partijen ook geïnteresseerd zijn in de werkwijze van een skillspaspoort, waardoor er samenwerking kan worden gezocht hierin. De marktvisie partijen vallen hierdoor onder de categorie 'sleutelfiguur'. Gedurende het onderzoek is er contact opgenomen met Vlandis, een non-profit organisatie die het nieuwe kennis- en adviescentrum is voor duurzame inzetbaarheid in de Bouw en Infrasector. De reden waarom er contact is gezocht met Vlandis is dat zij momenteel hard bezig zijn met het ontwikkelen van het Digitaal Skills Paspoort en samenwerken met Bouwend Nederland en Techniek Nederland. Voor dit onderzoek is er een interview afgenomen met het projectleider en adviseur digitaal skills paspoort van de organisatie. De informatie uit deze interview is gebruikt om de deelvraag 'Op welke wijze wordt een skillspaspoort in de praktijk ingezet?' te beantwoorden.

Matrix

Aan de hand van bovenstaand analyse zijn de stakeholders van dit vraagstuk in de matrix hieronder geplaatst. De matrix van Mendelow (1991) geeft op een overzichtelijke manier de plaats van de stakeholders weer.



Afbeelding 11. Matrix van Mendelow bij het vraagstuk (Barrington, 2020).

2.3 DOELSTELLINGEN

In paragraaf 2.1 is er beschreven wat de aanleiding van het onderzoek is voor Rijkswaterstaat. In deze paragraaf wordt duidelijk in kaart gebracht wat het specifieke einddoel is dat de opdrachtgever wil bereiken. Er wordt hierin een onderscheid gemaakt tussen de organisatiedoelstelling en de onderzoeksdoelstelling.

Organisatiedoelstelling

In Nederland komt er een grote infra-opgave aan; enerzijds als gevolg van de grote ruimtelijke transitie, anderzijds door de groeiende lijst van instandhoudingsklussen. Daarnaast zal de krappe arbeidsmarkt de komende jaren alleen maar krappere worden (Rijkswaterstaat, 2021). Rijkswaterstaat verwacht dat deze krapte invloed zal hebben op de manier waarop er binnen de organisatie wordt gewerkt. Zoals eerder genoemd in paragraaf 2.1 is de organisatie verantwoordelijk voor het beheren en ontwikkelen van de hoofdwegen, hoofdvaarwegen en hoofdwatersystemen in Nederland. Zij hebben hiervoor continu geschikte inframedewerkers nodig. Zonder deze medewerkers is het voor de organisatie onmogelijk om de eerder genoemde verantwoordelijkheden uit te voeren.

Het doel voor het uitzetten van dit vraagstuk is inspelen op de steeds krappere wordende arbeidsmarkt en meegaan met de infra-opgave van de toekomst. De organisatie wil op deze wijze bereiken dat zij in de toekomst geen tekorten aan infrapersoneel zullen lijden. Alleen met voldoende inframedewerkers kan Rijkswaterstaat haar doel om aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland te werken behalen.

Onderzoeksdoelstelling

In dit onderzoek wordt, zoals eerder genoemd in paragraaf 2.1, de nadruk gelegd op het focuspunt 'anders omgaan met geschiktheid'. Dit focuspunt richt zich op het meer inzetten van skills van de toekomstige medewerker en het flexibeler omgaan met talenten binnen en buiten de organisatie door middel van een skillspaspoort. Rijkswaterstaat heeft momenteel beperkt inzicht in de daadwerkelijke skills van haar medewerkers. Inzicht hebben in iemands persoonlijke skills helpt om voor medewerkers een passende baan te vinden en om te duiden welke ontwikkelingen nodig zijn voor baanbehoud of om tot een volgende loopbaantrap te komen.

Rijkswaterstaat wil op basis van skills gaan werven. Een skillspaspoort verschaft inzicht in de skills van medewerkers en kandidaten en draagt bij aan het ontdekken van mogelijk talent op de arbeidsmarkt. Door het inzetten van een skillspaspoort wordt de kans op een mismatch in de wervings- en selectieproces verkleind en kunnen werkzoekenden en werkgevers aan elkaar gekoppeld worden (Ballafkih et al., 2021).

Het doel voor het uitzetten van dit vraagstuk is om inzicht te verkrijgen in de werking van een skillspaspoort en om te onderzoeken hoe een skillspaspoort ingezet kan worden binnen Rijkswaterstaat. Verder wil Rijkswaterstaat door middel van een skillspaspoort inzicht verkrijgen in de skills van haar medewerkers.

2.4 HOOFDVRAAG EN DEELVRAGEN

Hoofdvraag

De hoofdvraag luidt als volgt: 'Op welke wijze kan Rijkswaterstaat een skillspaspoort voor haar inframesmedewerkers invoeren?'.

Deelvragen

Om de hoofdvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe ziet het huidige wervings- en selectieproces eruit binnen Rijkswaterstaat?
2. Op welke wijze wordt een skillspaspoort in de praktijk ingezet?
3. Wat is de mening van werkgevers en werknemers over het Skillspaspoort?
4. Hoe haalbaar zijn de bevindingen van de deelproducten voor Rijkswaterstaat?

Allereerst is er voor de eerste deelvraag gekozen doordat een skillspaspoort invloed heeft op het wervings- en selectieproces van Rijkswaterstaat. Dit houdt in dat de invoering van een skillspaspoort het wervings- en selectieproces zal veranderen. Om deze reden is het van essentieel belang om een goed beeld te hebben van hoe dit proces momenteel verloopt, zodat er een duidelijk beeld kan worden gevormd over wat er zal moeten veranderen om de gewenste situatie te kunnen bereiken.

Ten tweede is er voor de tweede deelvraag gekozen doordat het van groot belang is om inzicht te krijgen in hoe een skillspaspoort in de praktijk wordt ingezet. Op deze wijze kan er aan de hand van de praktijk informatie worden verzameld over hoe een skillspaspoort daadwerkelijk wordt ingevoerd en gebruikt.

Ten derde is er voor de derde deelvraag gekozen om inzicht te verkrijgen in welke informatie werkgevers en werknemers willen weten en delen in een skillspaspoort.

Tot slot is er voor de vierde deelvraag gekozen om te kijken hoe haalbaar de bevindingen van de deelproducten zijn voor Rijkswaterstaat. Op deze wijze kunnen verschillende meningen binnen de organisatie meegenomen worden in het advies en implementatieplan.

2.5 HRM BEROEPSPRODUCTEN, DEELPRODUCTEN EN EISEN

Beroepsproduct

Dit beroepsproduct een adviesrapport. Op basis van dit onderzoek er een adviesrapport opgesteld voor Rijkswaterstaat dat in juni 2022 is opgeleverd. Hierin is het werken met een skillspaspoort onderzocht en is er advies aan Rijkswaterstaat gegeven over het invoeren van een skillspaspoort voor haar inframedewerkers. Dit advies heeft als doel om de organisatie te helpen om in te spelen op de steeds krappere wordende arbeidsmarkt.

Deelproducten

Voor het tot stand brengen van het adviesrapport zijn er drie deelproducten ingezet. Het eerste deelproduct is een analyse aan de hand van interviews. Deze interviews zijn intern en extern afgenomen voor het beantwoorden van de deelvragen 'Hoe ziet het huidige wervings- en selectieproces eruit binnen Rijkswaterstaat?' en 'Op welke wijze wordt een skillspaspoort in de praktijk ingezet?'. De partijen die zijn geïnterviewd in het onderzoek zijn Vollandis, House of Skills en de HR-Corporate Dienst. Aan de hand van deze interviews zijn de resultaten geanalyseerd en omgezet in antwoorden.

Het tweede deelproduct is een analyse aan de hand van bronnenonderzoek. Om de deelvragen 'Op welke wijze wordt een skillspaspoort in de praktijk ingezet?' en 'Wat is de mening van werkgevers en werknemers over het Skillspaspoort?' te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van bronnenonderzoek. Er is hiervoor een workshop bijgewoond en literatuuronderzoek gedaan. De verkregen informatie is geanalyseerd en gebruikt om de deelvragen te beantwoorden.

Het laatste deelproduct is een analyse aan de hand van een groepsgesprek. Het groepsgesprek is het laatste deelproduct dat is ingezet om de deelvraag 'Hoe haalbaar zijn de bevindingen van de deelproducten voor Rijkswaterstaat?' te beantwoorden. Gedurende het groepsgesprek zijn de uitkomsten van de eerste twee deelproducten besproken met belangrijke stakeholders. Aan de hand van dit gesprek is er bepaald wat de meningen en ideeën zijn van de stakeholders omtrent de bevindingen.

Zie bijlage 1 voor de placemat van het praktijkproces. Dit is een gevisualiseerde weergave van het onderzoekstraject met de bijbehorende producten.

Eisen

Voor het opstellen van dit beroepsproduct is er rekening gehouden met een aantal eisen en randvoorwaarden die door Rijkswaterstaat zijn gesteld, namelijk:

Eisen en randvoorwaarden vanuit de opdrachtgever:

- Het beroepsproduct dient binnen de looptijd van het onderzoek afgeleverd te worden.

Organisatorische eisen en randvoorwaarden:

- Het beroepsproduct dient te voldoen aan de kaders en richtlijnen die binnen de organisatie gelden.

Acceptatie van gebruikers:

- Het beroepsproduct moet acceptabel zijn en rekening houden met de belangen en wensen vanuit de organisatie;
- Het beroepsproduct moet het huidige wervings- en selectieproces bevorderen;
- Het beroepsproduct moet Rijkswaterstaat helpen om op de steeds krappere wordende arbeidsmarkt in te spelen, zodat zij mee kunnen gaan met de infra-opgave van de toekomst.

Wettelijke/juridische kaders voor het beroepsproduct:

- Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek wordt rekening gehouden met de wet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Hierbij kan worden gedacht aan:
 - Het zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens. Deze gegevens worden alleen gebruikt voor het uitvoeren van het onderzoek en niet voor andere doeleinden;
 - Er worden geen namen in het eindproduct verwerkt, indien er daar geen toestemming voor is verstreken;
 - Na het opleveren van het beroepsproduct worden personeelsbestanden en vertrouwelijke documenten verwijderd van laptop, telefoon etc.
- Tijdens het opstellen van het beroepsproduct wordt rekening gehouden met de gedragscode Integriteit Rijk en de Gedragsregeling digitale werkomgeving;
- Gedurende het opstellen van het beroepsproduct wordt rekening gehouden met de geheimhoudingsplicht over alles wat omtrent het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat bekend is geworden en waaromtrent geheimhouding is opgelegd, dan wel waarvan het vertrouwelijke karakter in redelijkerwijs bekend had kunnen zijn;
- Het beroepsproduct mag niet met externen worden gedeeld. De enige uitzondering zijn de stagebegeleiders vanuit Windesheim. Indien de student wenst om het beroepsproduct met externen te delen, dient de bedrijfsmentor voorafgaand zijn goedkeuring te hebben gegeven.

Hoofdstuk drie bestaat uit drie paragrafen. In paragraaf één worden de sleutelvariabelen van dit onderzoek beschreven. In de tweede paragraaf wordt er literatuur met betrekking tot een skillspaspoort gegeven. In de laatste paragraaf worden er initiatieven met betrekking tot skillspaspoorten behandeld.

3.1 SLEUTELVARIABLEN

Dit onderzoek focust zich op het flexibeler omgaan met talenten binnen en buiten Rijkswaterstaat door middel van een skillspaspoort. Rijkswaterstaat wil met een skillspaspoort gaan werken, om op deze wijze mee te kunnen gaan met de infra-opgave van de toekomst. Om gericht te kunnen zoeken naar relevante kennis zijn een aantal sleutelvariabelen geformuleerd.

De sleutelvariabelen zijn skillspaspoort, skills, inframedewerkers, infrastructuur, inframedewerkers en infra-opgave. Deze begrippen zijn gekozen vanwege hun essentieel belang voor het verloop van het onderzoek. Allereerst is het begrip skillspaspoort gekozen, doordat dit onderzoek zich focust op het flexibeler omgang met talenten door middel van een skillspaspoort. Ten tweede is er gekozen voor het begrip skills, omdat dit begrip een belangrijk onderdeel is van een skillspaspoort. Ten derde zijn de sleutelvariabelen infrastructuur, infrasector en inframedewerkers gekozen, doordat dit onderzoek zich richt op de invoering van een skillspaspoort voor de inframedewerkers van Rijkswaterstaat. Door het definiëren van de begrippen infrastructuur en infrasector kan er een definitie aan het begrip inframedewerker worden gekoppeld. Tot slot is de sleutelvariabele infra-opgave gekozen, omdat dit onderzoek Rijkswaterstaat moet helpen om mee te kunnen gaan met de infra-opgave van de toekomst.

Skillspaspoort

Een skillspaspoort is een redelijk nieuw begrip en concept. Deze sleutelvariabele wordt over het algemeen op dezelfde wijze gedefinieerd, namelijk als *“Een uniform, gevalideerd, betrouwbaar overzicht van wie iemand is (persoonlijkheid, gedrag etc.), wat iemand kan (kennis en vaardigheden), en wat iemand wil (drijfveren, loopbaanperceptie). Waarin zowel opleiding (diploma’s, certificaten en andere vormen van formeel leren) als levens- en werkervaring (informeel en non-formeel leren) is weergegeven en vertaald in skills, en een actueel en volledig inzicht wordt gegeven in het huidige potentieel dat werkgevers, werknemers en onderwijsinstellingen kunnen gebruiken voor in- (werving en selectie), door- (ontwikkeling) en uitstroomprocessen (arbeidsmarktoriëntatie) in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen.”* (Ballafkih et al., 2021). Deze definitie sluit goed aan bij wat een skillspaspoort inhoudt en zal daarom gehanteerd worden in dit onderzoek.

Skills

De sleutelvariabele skills is een begrip dat vaak voorkomt in de literatuur. In het Nederlands worden skills ook vaardigheden genoemd. Om deze sleutelvariabele te definiëren zijn er zowel definities voor skills als vaardigheden gezocht.

Schoenmakers & Koopmans (2016) definiëren in het boek ‘Operationeel personeelsmanagement’ vaardigheden als: *“De taken die iemand kan doen, ofwel het toepassen van de kennis in de praktijk en het uitvoeren van handelingen”*.

In het rapport ‘Skills voor de toekomst: Een onderzoeksagenda’ van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap worden skills beschreven als *“Het geheel van kennis, houding en vaardigheden dat van belang is voor realisering van een bepaald doel”* (Van den Berge et al., 2014).

Preenen (2019) definieert skills als *“De kennis, vaardigheden en eigenschappen van individuen die hen in staat stellen om onder voortdurend veranderende omstandigheden hun taken en rollen in het werk succesvol uit te voeren, hierin innovatief te zijn en gedurende hun gehele leven duurzaam inzetbaar te blijven”* (TNO, z.d.).

Heyma et al. (2022) definiëren skills als *“De verzameling van kennis, vaardigheden en competenties (o.a. houding en gedrag) die ervoor zorgen dat iemand productief is in het uitvoeren van werkzaamheden waarvoor die skills nodig zijn. Het betreft zowel harde als zachte skills. Het gaat om aan te leren technische of professionele skills, die aantoonbaar zijn via diploma’s, certificaten of werkervaring”* (Heyma et al., 2022). Voor het uitvoeren van dit onderzoek zal de definitie van Heyma et al. worden gehanteerd.

Infrastructuur

De sleutelvariabele infrastructuur kent in de literatuur meerdere definities. Deze worden hieronder beschreven.

Het algemeen Nederlands Woordenboek definieert infrastructuur als *“Het geheel van primaire voorzieningen en installaties voor algemeen en gemeenschappelijk gebruik in een bepaald land of gebied, maar ook in een bepaalde bedrijfstak, die voor de samenleving en het functioneren ervan van belang zijn.”* (Ensie, 2020).

De Nederlandse Encyclopedie omschrijft infrastructuur als *“Alle voorzieningen die noodzakelijk zijn om verplaatsing van mensen en goederen mogelijk te maken; o.a. wegen, spoorlijnen en kanalen.”* (Encyclo, z.d.).

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid definieert infrastructuur in haar studie ‘Sturen op sociale waarde van infrastructuur’ als *“Een verzameling van systemen die ons beschermen tegen overstromingen (en droogte), ons voorzien van water, energie, communicatie- en verplaatsingsmogelijkheden (van personen, goederen en data) en zorgen voor hygiënische verwijdering van afval en afvalwater.”* (Weijnen e.a., 2018). Deze definitie is gehanteerd bij de verkenning naar de infra-opgave van de toekomst en arbeidsmarkt en zal daarom gehanteerd worden bij het uitvoeren van dit onderzoek.

Infrasector

De sleutelvariabele infrasector wordt over het algemeen op dezelfde wijze gedefinieerd. Het Algemeen Nederlands Woordenboek definieert dit begrip als *“Sector die betrekking heeft op de bouw en het onderhoud van de infrastructuur; de grond-, weg- en waterbouw als werkgebied.”* (Ensie, 2020). Deze definitie zal bij het uitvoeren van dit onderzoek worden gehanteerd.

Inframedewerker

Aan de hand van de definities van de sleutelvariabelen infrastructuur en infrasector kan er een definitie aan de sleutelvariabele inframedewerker worden gekoppeld. Een inframedewerker kan worden gedefinieerd als een medewerker die zich bezighoudt met de bouw en het onderhoud van de infrastructuur (Ensie, 2020). Deze medewerker draagt met zijn functie bij aan het beschermen van Nederland tegen overstromingen (en droogte), het voorzien van water, energie, communicatie- en verplaatsingsmogelijkheden (van personen, goederen en data) en zorgt voor hygiënische verwijdering van afval en afvalwater (Weijnen e.a., 2018).

Infra-opgave

Infra-opgave is een term die in de literatuur geen definitie kent. Om het begrip te kunnen definiëren is er gekeken naar termen die in verband staan met een infra-opgave. De infra-opgave wordt door Rijkswaterstaat gerangschikt als een maatschappelijke opgave. Maatschappelijke opgaven zijn de grote onderwerpen waarvoor overheden de komende jaren aan de lat staan (Informatiepunt Leefomgeving, z.d.). Rijkswaterstaat

is verantwoordelijk voor maatschappelijke opgaven op het gebied van veiligheid, bereikbaarheid en leefbaarheid (Rijkswaterstaat, 2021). Hierdoor kan de infra-opgave gedefinieerd worden als “Een maatschappelijk opgave met de focus op de uitdagingen en vraagstukken inzake de infrastructuur met als hoofddoel het veilig, bereikbaar en leefbaar houden van Nederland”. Deze definitie zal worden gehanteerd in dit onderzoek.

3.2 KENNIS VAN ANDEREN

Voor de beantwoording van het vraagstuk is het van essentieel belang om in kaart te brengen wat een skillspaspoort volgens de literatuur inhoudt.

In 2019 publiceerde het World Economic Forum (WEF) een whitepaper met strategieën voor de nieuwe economie. Een belangrijke thema hierin was de groeiende skills frictie op de arbeidsmarkt. Zij benoemden daarbij dat het lastig zou zijn om de skills die werkgevers vragen te matchen met skills die medewerkers aanbieden. Volgens het WEF zou inzicht in de skills aan de vraag- en aanbodkant een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de match. Een instrument dat de skills fijnmazig weergeeft en mogelijkheden biedt om nieuwe skills op te nemen zou een positief effect hebben op de match. Ondanks dat het WEF in 2019 met bovenstaande idee voor een instrument kwam, waren in Nederland al sinds 2017 verschillende skillsinstrumenten in ontwikkeling (Goede et al., 2018). In 2018 introduceerde AWWN een idee om de mismatch tussen mensen en organisaties nu en in de toekomst tegen te gaan; het invoeren van een competentiepaspoort. Dit competentiepaspoort is inmiddels omgedoopt tot het skillspaspoort (AWVN, z.d.). Het idee voor een skillspaspoort kreeg bijval van House of Skills, dat in 2017 was gestart met het ontwikkelen van het skillspaspoort. Er wordt verwacht dat het werken met het skillspaspoort een aantal nadelen van het huidige matchingssysteem op de arbeidsmarkt ongedaan kan maken. Hierbij kan worden gedacht aan de onderbenutting van aanwezige kennis en vaardigheden, voornamelijk bij laag- en middelbaar opgeleiden. Het werken met een skillspaspoort zou dus voor een betere match zorgen op de arbeidsmarkt, maar ook voor het vergroten van het zelfvertrouwen en zelfinzicht van medewerkers (Van den Berg et al., 2018, Ulden et al., 2020).

In overeenkomst met een traditioneel paspoort geeft het skillspaspoort informatie over de eigenaar ervan. Het verschil daarin is dat een skillspaspoort een online tool is dat alle skills (kennis, houding en vaardigheden), ervaringen en ambities van een werknemer bevat en weergeeft. Het skillspaspoort is een oplossing voor het inzichtelijk maken van het human capital op individueel-, organisatie- en arbeidsmarktniveau (Ulden et al., 2020). Het inzetten ervan heeft vele voordelen. Allereerst zorgt het paspoort ervoor dat medewerkers, werkzoekenden, studenten en zzp'ers gemakkelijker kunnen 'reizen' over de arbeidsmarkt, doordat het intersectorale mobiliteit stimuleert. Ten tweede stelt een skillspaspoort gebruikers in staat om hun competenties continu bij te houden (een leven lang ontwikkelen) en om passende opleidingen en werk te vinden. (Ballafkih et al., 2021). Tot slot kan een skillspaspoort bijdragen aan een nieuw allocatiemechanisme met minder kansenongelijkheid in het onderwijs en de arbeidsmarkt (WEF, 2019, Ballafkih et al., 2021) Deze aspecten zullen verder in de literatuur worden uitgelegd.

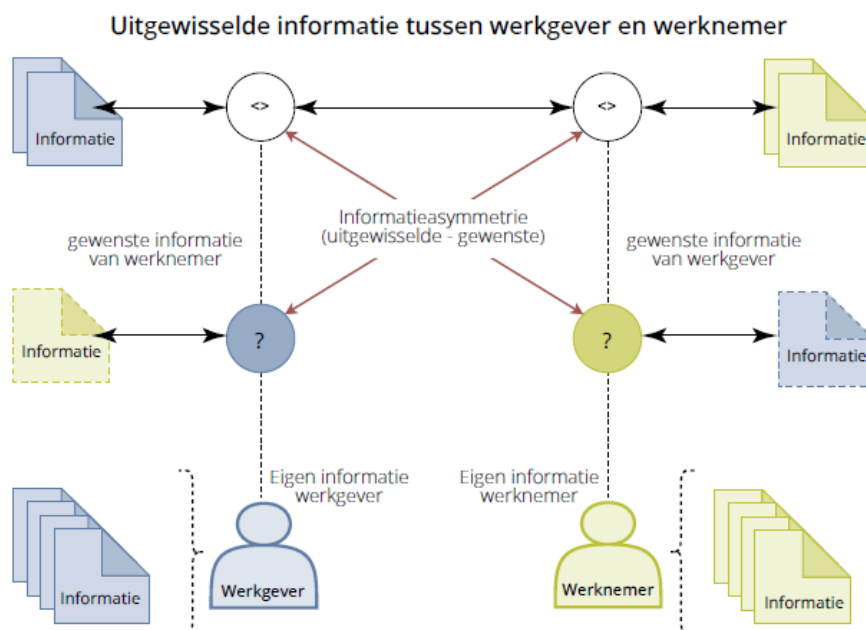
De arbeidsmarkt verandert

De arbeidsmarkt is aan het veranderen en vergt hierdoor een andere manier van werven en selecteren. Een van de obstakels in de huidige manier van matchen is de informatieasymmetrie tussen werkgevers en medewerkers (Akerlof, 1970; Bills, 1999). De reden hiervoor dat werkgevers niet in staat zijn om iemands daadwerkelijke, actuele, skills-set goed in beeld te brengen en te houden. Om skills in kaart te brengen wordt uitsluitend verouderde middelen gebruikt, namelijk diploma's en certificaten (TNO, z.d.). Daarnaast wordt de

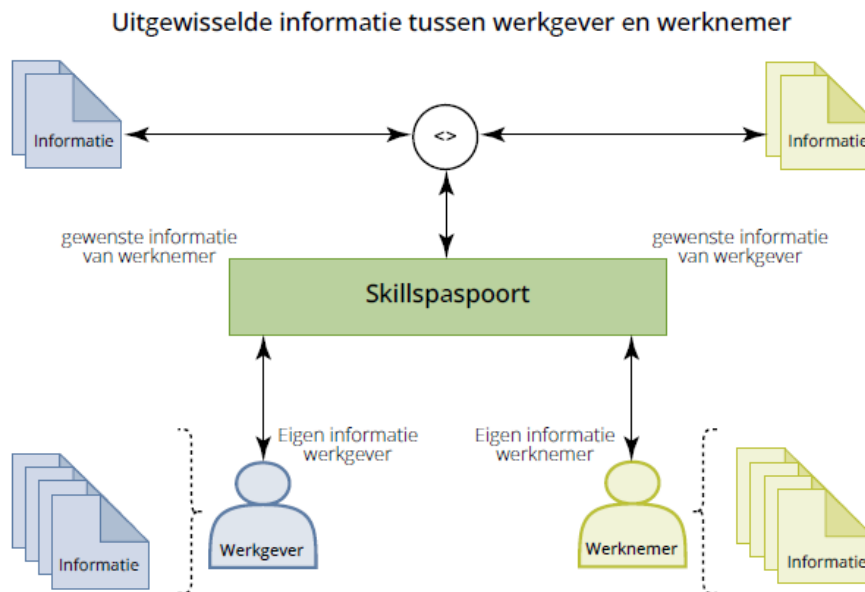
informatieasymmetrie veroorzaakt door misleidende of verkeerd geïnterpreteerde informatie die door een van de betrokken partijen wordt versterkt. Hierbij kan worden gedacht aan informatie over competenties die medewerkers zouden hebben of de arbeidscontext die werkgevers verschaffen.

Asymmetrische informatie ontstaat dus voornamelijk doordat informatie niet toegankelijk of interpreteerbaar is. Hiervan is er voornamelijk sprake wanneer medewerkers nieuw zijn op de arbeidsmarkt of als medewerkers alleen over verouderde informatie of weinig informatie beschikken over hun skills (zie afbeelding 12 en 13). Werkgevers hebben hierdoor beperkte kwantitatieve en kwalitatieve informatie om de productiviteit van een potentiële kandidaat in te schatten (Kar & Datta, 2015). Tevens draagt het inefficiënt delen van informatie hierbij aan. Dit geldt ook voor de informatie die werkgevers verschaffen aan medewerkers. Door het gebrek aan informatie over objectieve baan- en organisatiekenmerken kunnen medewerkers moeilijk inschatten of een organisatie of functie bij hen aansluiten (Ballafkih et al., 2021).

Het inzetten van een skillspaspoort in de vorm van een carrièreportfolio kan hierin een centrale rol spelen. Een carrièreportfolio bevat informatie, waarmee werkgevers de geschiktheid van medewerkers kunnen vaststellen en waarmee medewerkers hun loopbaan kunnen inrichten. Door het verkleinen van de informatiesymmetrie tussen werkgevers en medewerkers kan het skillspaspoort de huidige zoekfrictie op de arbeidsmarkt verkleinen (Ballafkih et al., 2021). Volgens de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (2017) is het verminderen van de zoekfrictie en het verkorten van de zoekduur zeer belangrijk, doordat de dynamiek, flexibiliteit en onzekerheid op de moderne arbeidsmarkt steeds dringender vraagt om snellere en betere kwalitatieve en kwantitatieve uitwisseling van informatie omtrent skills, om op deze wijze vraag en aanbod van arbeid sneller bij elkaar te kunnen brengen (Ballafkih et al., 2021).

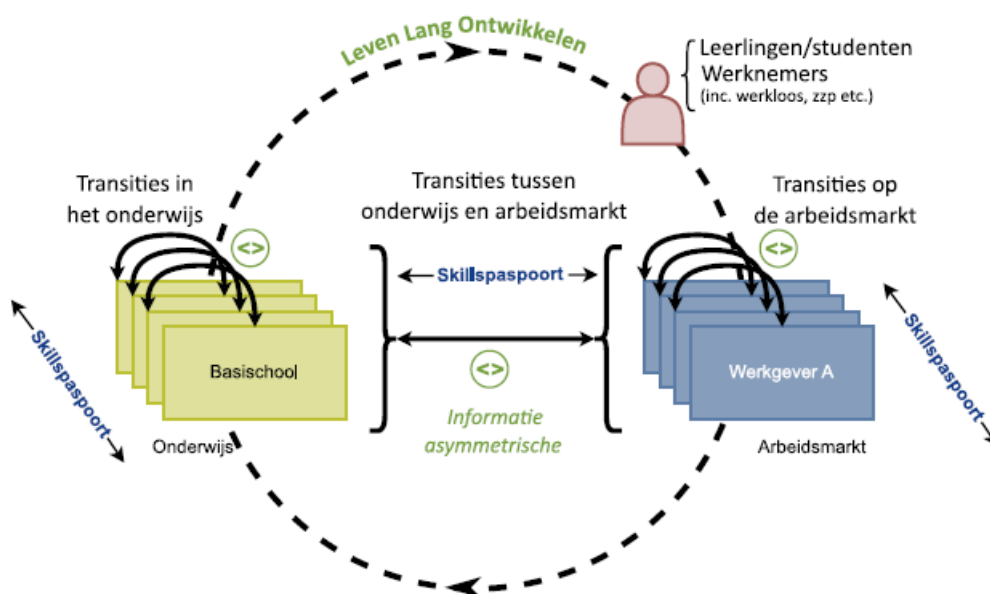


Afbeelding 12. Informatieasymmetrie tussen werkgevers en medewerkers (Ballafkih et al., 2021).



Afbeelding 13. Skillspaspoort als reductie van informatieasymmetrie tussen werkgevers en medewerkers (Ballafkih et al., 2021).

Verder is in het onderwijs binnen verschillende fases en eenheden van scholing en bij de transitie naar en vanuit de arbeidsmarkt ook sprake van informatieasymmetrie (zie afbeelding 14). Onderwijsinstellingen weten bij een transitie vaak niet welke skills een (toekomstige) student bezit. Dit is ook het geval voor werkgevers die schoolverlaters aannemen. Het skillspaspoort is hierin een instrument voor leven lang ontwikkelen, die met een persoon meereist, vanaf het primair onderwijs tot aan zijn pensioen (Goede et al., 2018, Ballafkih et al., 2021).



Afbeelding 14. Transitie, informatieasymmetrie en het skillspaspoort (Ballafkih et al., 2021)

Definitie Skillspaspoort

Het skillspaspoort richt zich op interne en externe arbeidsmarkttransities, waarbij een belangrijk aspect bestaat uit het reduceren van de informatieasymmetrie tussen werkgevers en medewerkers. Het delen van rijke en volledige informatie is een belangrijke voorwaarde om dat te kunnen bereiken. Het inzetten van een skillspaspoort maakt informatie inzichtelijk die noodzakelijk is voor de selectie en ontwikkeling van personeel en voor carrièreplanning.

In een skillspaspoort wordt er een hoeveelheid gevalideerde en uniforme informatie opgenomen. Werkgevers en onderwijsinstellingen kunnen deze informatie gebruiken om het potentieel van medewerkers en studenten te beoordelen. Andersom kunnen de medewerkers en studenten diezelfde informatie gebruiken om zich gericht te kunnen ontwikkelen en te profileren. Naast de werkervaring en behaalde diploma's laat een skillspaspoort vooral een actuele en volledige weergave zien van wat iemand op enig moment kan (kennis en vaardigheden), wie iemand is (persoonlijkheid, gedrag en inzet) en wat iemand wil (loopbaanperceptie). Een skillspaspoort kan hierdoor op de volgende wijze worden gedefinieerd: *“Een uniform, gevalideerd, betrouwbaar overzicht van wie iemand is (persoonlijkheid, gedrag etc.), wat iemand kan (kennis en vaardigheden), en wat iemand wil (drijfveren, loopbaanperceptie). Waarin zowel opleiding (diploma's, certificaten en andere vormen van formeel leren) als levens- en werkervaring (informeel en non-formeel leren) is weergegeven en vertaald in skills, en een actueel en volledig inzicht wordt gegeven in het huidige potentieel dat werkgevers, werknemers en onderwijsinstellingen kunnen gebruiken voor in- (werving en selectie), door- (ontwikkeling) en uitstroomprocessen (arbeidsmarktoriëntatie) in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen.”* (Ballafkih et al., 2021).

Mismatches en de rol van een skillspaspoort

De aanleiding voor het ontwikkelen van een skillspaspoort was de mismatch tussen de vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Door inzicht te creëren in de skills van medewerkers, verkleint een skillspaspoort de mismatches in het wervings- en selectieproces (Ballafkih et al., 2021). Het paspoort heeft hierin de functie van een uitgebreid curriculum vitae dat dient als ondersteuning bij de match tussen werkgevers, medewerkers en het onderwijs. Daarnaast helpt een skillspaspoort bij het schetsen van een vollediger beeld van de prestaties en de behoeften van kandidaten. Het skillspaspoort ondersteunt het leerproces van medewerkers door middel van discussie, reflectie, formatieve beoordeling en het bewijs leveren voor een summatieve beoordeling in objectieve zin. Deze informatie bij elkaar kan de paspoorthouders en werkgevers helpen bij het bepalen en opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen in het nastreven van persoonlijke of professionele competenties. Het skillspaspoort kan met oog op een leven lang ontwikkelen, die op de overtuiging dat competenties niet alleen in het onderwijs worden verworven of worden verrijkt is gebaseerd, een belangrijke bijdrage leveren (Gray, 2008).

Het doel van een skillspaspoort

Het skillspaspoort is een nuttig methode voor matching, professionele ontwikkeling en loopbaan- en carrièreplanning (Lievens, 2015). Dit paspoort richt zich voornamelijk op de afstemming tussen werkgevers en medewerkers. Momenteel gebeurt het afstemmen op functieniveau, terwijl de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt om afstemming op skills/competentieniveau vragen (OECD, 2017). De integratie van onderwijs- en loopbaanportfolio's zoals een skillspaspoort beoogt, zou kunnen helpen bij het matchen en leven lang ontwikkelen op skills niveau (Ballafkih et al., 2021).

Naast het matchen van werkgevers aan medewerkers, heeft het skillspaspoort als doel om de skillsvoorraad bij te houden en om de ontwikkeling daarin vast te leggen. Deze aspecten kunnen een summatieve of formatieve functie hebben. Bij de summatieve functie ligt de focus op kennisgeving en oordeelsvorming. Het geeft de ontwikkeling die de skillspaspoorthouder doormaakt weer. Bij de formatieve functie ligt de focus op het

informerend van de skillspaspoorthouder over wat er geleerd moet of kan worden om zijn doelen te bereiken (Ballafkih et al., 2021).

Verder is uit onderzoek gebleken dat werkgevers verschillende doelen aan het skillspaspoort en portfolio's toekennen (Ballafkih et al., 2021; Lievens, 2014; Mes & Smit, 2013). De kerndoelen hiervan zijn:

1. Bewustwording: Met bewustwording wordt bedoeld het overbrengen aan medewerkers en werkzoekenden over het nut en noodzaak om de eigen competenties, capaciteiten en achtergrond in kaart te brengen.
2. Objectivering: Met objectivering wordt bedoeld het in kaart brengen van de achtergrond, competenties en ervaring van kandidaten.
3. Validering: Met validering wordt bedoeld het valideren van geobjectiverde competenties.
4. Matching: Met matching wordt bedoeld het vinden van passende vacatures en de gelegenheid om daarop te reageren.

Basisprincipes en randvoorwaarden

Uit het rapport 'Vrij reizen door de arbeidsmarkt' van Ballafkih et al. (2021) kan worden geconstateerd dat er een aantal belangrijke basisprincipes en randvoorwaarden zijn die aandacht vragen bij de ontwikkeling en implementatie van een skillspaspoort. Allereerst is de validatie en certificering van een skillspaspoort gecompliceerd en daarmee uitzonderlijk. Validatie is voor werkgevers cruciaal en randvoorwaardelijk. Zonder validatie van skills zien werkgevers niet direct een meerwaarde in een skillspaspoort (Ballafkih et al., 2021).

Ten tweede zijn de validatiestandaarden en -normen voor matching niet uniform. Er worden verschillende standaarden, normen en manieren door werkgevers gebruikt om medewerkers te matchen aan functies. Werkgevers geven aan dit het liefst ook te behouden, maar tegelijkertijd is er behoefte aan meer universele standaarden en uniformiteit. Ballafkih et al. (2021) stellen dat er sprake is van een uniformiteits- en pluriformiteitsparadox. Het nastreven van standaarden en uniformiteit zorgt voor meer eigensoortige vormen van validatie per functie, beroepsgroep en sector. Wanneer die standaarden ontbreken wordt het voor werkgevers lastig om beschikbare functies en de daarbij behorende functieomschrijvingen zo aan te passen dat het beschikbare skillsaanbod daar eenvoudig en snel aan gekoppeld kan worden. Het standaardiseren en valideren van skills ten behoeve van leven lang ontwikkelen is een belangrijke uitdaging voor werkgevers en het onderwijs (Ballafkih et al., 2021).

Ten derde is een stevige prikkel voor het continu bijhouden van het skillspaspoort noodzakelijk. In de doorontwikkeling van een skillspaspoort is het van belang om rekening te houden met het belang van het continu updaten van het paspoort. Werkgevers twijfelen over de mate waarin medewerkers zelf de verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het up-to-date houden van hun eigen skillspaspoort. Het skillspaspoort is zelf onvoldoende om de paspoorthouders te stimuleren om bijvoorbeeld aan hun duurzame inzetbaarheid te werken. Het bijhouden ervan vraagt dus om aanmoediging (Ballafkih et al., 2021).

Ten vierde is het organiseren van begeleiding en inbedding in HR van groot belang. Werkgevers, medewerkers en onderwijsinstellingen twijfelen over het inzetten van een skillspaspoort als loopbaaninstrument, doordat het om begeleiding vraagt bij het invullen, interpreteren en ondernemen van acties. Voor werkgevers en medewerkers is het van belang dat de begeleiding een onafhankelijk en deskundig karakter heeft en ingebed is in organisatiebeleid. De inbedding heeft als voorwaarden dat het geen extra kosten mee mag brengen voor de organisatie, geen lastige institutionele verankering mag kennen en geen overdaad aan informatie bevat.

Ten vijfde is de overdraagbaarheid van data van grote meerwaarde. Er bestaan tal van initiatieven in ontwikkeling, maar niet alle hebben eenzelfde belang, doelstelling of uitgangspunt. Daarnaast is de portabiliteit van de skillspaspoorten nog niet optimaal. Door gebrek aan regie op portabiliteit in de ontwikkeling van de initiatieven kan er vanuit worden gegaan dat deze zich in verschillende richtingen ontwikkelen. Om een 'meereizend' skillspaspoort te kunnen bereiken is dataportabiliteit van belang (Ballafkih et al., 2021).

Tot slot is helderheid over privacy, eigenaarschap en veiligheidsaspecten essentieel. Privacy en eigenaarschap zijn belangrijke randvoorwaarden voor een skillspaspoort. Dat zijn aspecten die om antwoorden vragen in de doorontwikkelingsfase van het skillspaspoort. Medewerkers vinden het van belang dat zij zelf de mogelijkheid krijgen om te bepalen met wie zij hun skillspaspoort delen of bespreken. Werkgevers geven tegelijkertijd aan dat zij door het krijgen van toegang tot het skillspaspoort de beoogde meerwaarde van het paspoort kunnen realiseren. Het creëren van helderheid in deze aspecten is noodzakelijk om de acceptatiegraad onder de medewerkers te vergroten (Ballafkih et al., 2021).

3.3 BEST PRACTICES

Uit de literatuur over een skillspaspoort kan niet worden gehaald hoe een skillspaspoort in de praktijk moet worden ingezet. Om een beeld te kunnen schetsen van hoe dit daadwerkelijk gebeurd is er gezocht naar initiatieven met skillspaspoorten in de praktijk. In het rapport 'Vrij reizen door de arbeidsmarkt' van Ballafkih et al. (2021) worden een aantal initiatieven met skillspaspoorten genoemd. Hieronder worden er twee beschreven.

Het Digitaal Skills Paspoort (DSP)

Een interessante Skillspaspoort betreft het Digitaal Skills Paspoort (DSP). Dit paspoort is een initiatief van Vollandis, Bouwend Nederland, Techniek Nederland en Wij Techniek, die samen een cultuur van ontwikkelen willen stimuleren in hun sector. Een belangrijk element hierin is dat de ontwikkeling voornamelijk in de dagelijkse praktijk plaats moet vinden en dus op de bouwplaats. Deze ontwikkelingsvorm is moeilijk te erkennen, doordat er zelden een diploma of erkend certificaat aan de ontwikkeling hangt. Hierdoor is er door de genoemde partijen een prototype van het skillspaspoort DSP ontwikkeld. Het idee van dit paspoort is dat wanneer vakmensen hun skills helder hebben en zij de ontwikkeling van die skills in het dagelijkse werk kunnen zien, zij dan ook door hebben wat ze nu waard zijn en inzien dat zij in staat zijn om zich verder te ontwikkelen. Dit skillspaspoort biedt voor werkgevers toegevoegde waarde, doordat het gemakkelijker wordt om vakmensen perspectief te bieden en om vakmensen iets waardevols mee te geven op het moment dat het voor hen fysiek niet meer mogelijk is om hun functie te blijven vervullen.

Het Digitaal Skills Paspoort geeft inzicht in wat een individu kan en wil aan de hand van drie pijlers, namelijk: 1. Het vastleggen van ervaring: erkenning (validering) of opstellen van een ontwikkelplan, 2. De start van een kortdurende of langdurende opleiding: opstellen van opleidingsplan en 3. Inzicht creëren in de ontwikkelmogelijkheden: House of Skills, De paskamer of aan de slag met een loopbaancoach (Ballafkih et al, 2021).

De skills in het Digitaal Skills Paspoort worden gemeten en vastgesteld aan de hand van zelf-assessments, assessments door leidinggevenden, assessoren en registerdata (diploma's en certificaten van gecertificeerde instellingen). Daarnaast ondersteunt het paspoort koppelingen met onder andere ESCO, O*Net, SHL, Kwalificatiedossiers en de Competentieatlas van de sector Bouw & Infra. Op deze wijze wordt er voor standaardisatie gezorgd. Verder houdt het paspoort rekening met de mate van validatie van de gegevens in het paspoort, door zich te richten op de verschillende fasen van validatie, namelijk: voorbereiding, identificatie,

documentatie, (zelf-) assessment, certificering en nazorg. Wanneer er sprake is van certificering, dan wordt er gewerkt met (externe) assessoren en wordt dit op drie niveaus geadresseerd. Allereerst door een eigen inschatting voor zachte bewijzen (zelf-assessment). Ten tweede door een inschatting door de leidinggevenden/klanten voor 'semi-hard bewijs'. Tot slot door erkende diploma's en/of certificaten.

De drie belangrijkste principes van dit skillspaspoort zijn:

1. Het Digital Skills Paspoort is met de vakmensen zelf ontworpen;
2. Het paspoort wordt voor vaklieden bijgehouden;
3. Het paspoort laat zowel de actuele skillsset van een medewerker zien als de ontwikkeling die de medewerker in zijn skillset heeft gemaakt. Dit zonder dat de gebruiker extra handelingen voor hoeft te verrichten, het is 'vooringevuld'.

In bijlage 3 zijn de kernmerken van het Digitaal Skills Paspoort opgenomen (Ballafkih et al, 2021).

Het Skillspaspoort Schiphol

Het Skillspaspoort Schiphol is in een pilot van AWWN, House of Skills, Luchtvaart Community Schiphol en Eelloo ontwikkeld. Het paspoort werd aan medewerkers van Schiphol in de vorm van een online tool aangeboden (Ballafkih et al, 2021). Het paspoort bestaat uit A) een persoonlijk profiel (afbeelding 15A), B) een exploratiedeel die uit 'mijn skills', 'talenten' en 'drijfveren' bestaat (afbeelding 15B), C) een resultaatdeel (afbeelding 15C) en D) een beroepenverkenning (Afbeelding 15D) (Ulden at al., 2020).



Afbeelding 15. Voorbeeld van het skillspaspoort (Ulden at al., 2020).

Persoonlijk profiel

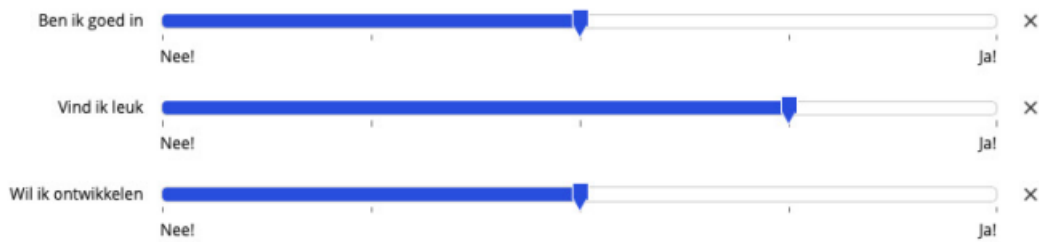
Het Persoonlijk profiel is een cv-achtig onderdeel waarin persoonlijke gegevens zoals diploma's, werkervaring, hobby's en foto's kunnen worden toegevoegd (Ulden at al., 2020).

Exploratiedeel

Het exploratiedeel bestaat zoals eerder genoemd uit de onderdelen 'mijn skills', 'talenten' en 'drijfveren'. Onder het onderdeel 'mijn skills' zijn verschillende vragenlijsten beschikbaar. De deelnemers van deze pilot konden hierbij een vragenlijst invullen die behorend was bij hun functie. In de vragenlijst zijn er per functie alle taken opgenomen die tot de betreffende functie behoren. De deelnemers beantwoorden per taak de vragen 'voer je deze taak weleens uit?', 'ben je hier goed in?', 'vind je dit leuk?' en 'wil je dit ontwikkelen?'. De eerste vraag wordt met ja of nee beantwoord. De andere vragen worden aan de hand van een schaal van één tot en met vijf beantwoord (Ulden at al., 2020). Zie in afbeelding 16 een voorbeeld van de vragen.

Ik laad en los bagage, post en vracht

Voer je deze taak wel eens uit? Ja
 Nee (vul wel de vragen hieronder in)



Figuur 3, schaal van de vragen

Afbeelding 16: Voorbeeldvraag (Ulden at al., 2020).

Aan de hand van de resultaten van de gegeven antwoorden, worden de skills die van toepassing zijn op de deelnemers door het skillspaspoort genereerd. Verder krijgen zij ook in het paspoort te zien wat hun top vijf taken zijn.

Het onderdeel 'mijn talenten' wordt gemeten aan de hand van de Q1000 Persoonlijkheid Multimedia (QPM), die specifiek is ontwikkeld voor lager opgeleiden. De vragen die daarin worden gesteld, worden audiovisueel ondersteund. Dit zorgt ervoor dat de vragenlijst laagdrempelig en goed te begrijpen is. De vragenlijst heeft de Big Five eigenschappen als basis, namelijk: vriendelijk, zorgvuldig, stabiel, extravert en innovatief. Om deze eigenschappen vast te stellen, zijn telkens twee video's aan de deelnemers getoond, waarbij zij de video die het meeste aansluitend was moesten kiezen (Ulden at al., 2020). In afbeelding 17 wordt een voorbeeld gegeven van de drijfverentest.



Afbeelding 17. Voorbeeld test (Ulden at al., 2020)

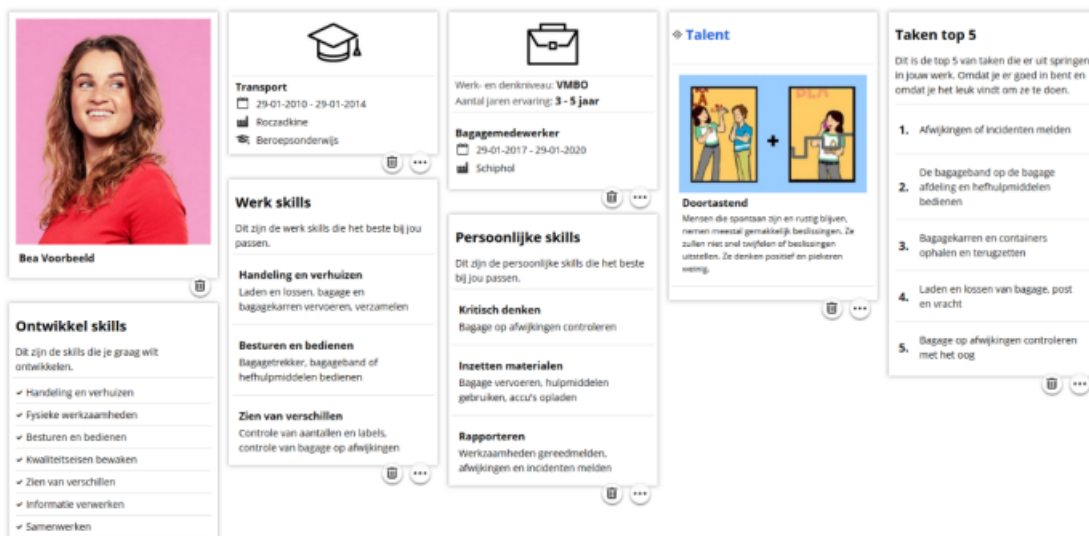


Afbeelding 18. Voorbeeld uitkomsten drijfverentest (Ulden at al., 2020)

Het onderdeel ‘mijn drijfveren’ wordt gemeten aan de hand van de Q1000 Drijfveren Multimedia (QDM). Deze vragenlijst wordt net zoals de QPM met audiovisuele beelden ondersteund. De drijfveren zijn behoeftes die aanzetten tot actie. Ook bij deze vragenlijst krijgen de deelnemers twee video’s te zien, waarbij zij vervolgens het meeste aansluitend video moesten kiezen (Ulden at al., 2020). In afbeelding 18 wordt een voorbeeld gegeven van een mogelijke uitkomst van de drijfverentest.

Resultatendeel

Het resultatendeel van het skillspaspoort toont een overzicht van alle resultaten. De deelnemers kunnen zelf beslissen en kiezen welke onderdelen zij terug willen laten komen in hun skillspaspoort (Ulden at al., 2020). In afbeelding 19 wordt een voorbeeld gegeven van het resultatendeel.



Afbeelding 19. Voorbeeld resultatendeel (Ulden at al., 2020).

Beroepenverkenner

Het onderdeel beroepenverkenner is een zelfnavigatietool die deelnemers helpt in het maken van loopbaankeuzes. De beroepenverkenner geeft suggesties die passend zijn bij de skillprofielen en wensen van de deelnemers. De deelnemers kunnen vervolgens zelfstandig de aangereikte functies verkennen. Van elke functie is een informatiekaart beschikbaar, waarin er meer informatie over de inhoud, het niveau, het salaris en links naar relevante websites worden gegeven. De beroepenverkenner is gebaseerd op de O*NET database⁷. Deze database bevat informatie over een groot aantal functies en de daar aan gerelateerde taken en skills (Ulden at al., 2020).

In bijlage 4 zijn de kernmerken van het Skillspaspoort Schiphol opgenomen (Ulden at al., 2020).

HOOFDSTUK 4: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

Hoofdstuk vier bestaat uit drie paragrafen. Allereerst wordt in paragraaf één de dataverzamelingmethoden toegelicht die per deelproduct zijn gebruikt om de deelvragen te onderzoeken. Ten tweede wordt in paragraaf twee de deelnemers van het onderzoek per deelvraag beschreven. Tot slot wordt in paragraaf drie aangegeven hoe de verzamelde informatie per deelproduct is geanalyseerd.

4.1 DATAVERZAMELINGSMETHODEN VOOR VERZAMELING VAN GEGEVENS PER DEELVRAAG/DEELPRODUCT

In deze paragraaf worden de dataverzamelingmethoden toegelicht die per deelproduct zijn gebruikt om de deelvragen te onderzoeken.

Vraagdefinitie

Voor het bepalen van de hoofdvraag, deelvragen en deelproducten is er voorafgaand dit beroepsproduct een vraagdefinitie opgesteld. Voor het tot stand brengen van de vraagdefinitie is er onderzoek gedaan aan de hand van kennis die aanwezig is in de organisatie en door bronnenonderzoek. Voor het opstellen van hoofdstuk 1.1 en 2.1 is er gebruik gemaakt van het intranet, de website en interne documenten van Rijkswaterstaat zoals de verkenning naar de infra-opgave van de toekomst. Daarnaast is er ook informatie intern verzameld door kwalitatieve gesprekken te voeren met de bedrijfsmentor en met een HR-Corporate Dienst medewerker. Deze informatie heeft geholpen om de eerder genoemde hoofdstukken op te stellen, maar ook om de overige hoofdstukken sturing te geven, zoals bij het bepalen van de stakeholders en de doelstellingen.

Verder is er voor het opstellen van de vraagdefinitie gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. De eerste stap hierin was het bepalen van de sleutelvariabelen om gericht te kunnen zoeken naar relevante kennis. Door het inzetten van deze begrippen kon er relevante informatie worden gevonden over het vraagstuk. Uit de gevonden informatie is ervoor gekozen om de rapporten 'Vrij reizen over de arbeidsmarkt' van Ballafkih et al. (2021) en 'Pilot Skillspaspoort Schiphol: Een eerste pilot met het skillspaspoort' van Ulden et al (2020) te gebruiken voor het uitwerken van hoofdstuk 3.2 en 3.3. In de literatuur is er nog weinig geschreven over een skillspaspoort. De rapporten van Ballafkih et al. (2021) en Ulden et al (2020) zijn gekozen vanwege de duidelijkheid die zij bieden omtrent dit onderwerp. Aan de hand van de informatie die verzameld is in de vraagdefinitie zijn onderstaande dataverzamelingmethoden bepaald.

Analyse aan de hand van interviews

Het eerste deelproduct is een analyse aan de hand van interviews. Er zijn hiervoor semigestructureerde interviews afgenomen om kwalitatieve data te verzamelen. In het boek '*Wat is onderzoek?*' stelt Nel Verhoeven (2018) dat een interview een vraaggesprek is waarin de beleving van de geïnterviewde(n) vooropstaat. Het doel van een interview is om informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp. De reden voor het kiezen voor een semigestructureerde structuur was om de interviews flexibel te houden, de geïnterviewden vrijheid te geven tijdens het beantwoorden van de vragen en tegelijkertijd structuur te creëren, om op deze wijze de gewenste informatie te kunnen verzamelen. Voorafgaand de interviews zijn er interviewvragen opgesteld die leidend zijn geweest bij het afnemen van de interviews.

Deze interviews zijn zowel intern en extern afgenomen om antwoord te krijgen op de deelvragen 'Hoe ziet het huidige wervings- en selectieproces eruit binnen Rijkswaterstaat?' en 'Op welke wijze wordt een skillspaspoort in de praktijk ingezet?'

Voor het beantwoorden van de deelvraag 'Hoe ziet het huidige wervings- en selectieproces eruit binnen Rijkswaterstaat?' is er een interview afgenomen met een HR-Corporate Dienst medewerker van Rijkswaterstaat. Om de deelvraag 'Op welke wijze wordt een skillspaspoort in de praktijk ingezet?' te beantwoorden zijn er extern interviews afgenomen met Vlandis en House of Skills. Deze partijen zijn betrokken bij het ontwikkelen van skillspaspoorten.

Om de verkregen informatie te analyseren zijn de interviews getranscribeerd en vervolgens gecodeerd. De informatie uit de interviews zijn gebruikt voor het beantwoorden van de eerdergenoemde deelvragen.

Analyse aan de hand van bronnenonderzoek

Het tweede deelproduct is een analyse aan de hand van bronnenonderzoek. Om de deelvraag 'Op welke wijze wordt een skillspaspoort in de praktijk ingezet?' te beantwoorden is er een workshop bijgewoond met betrekking tot een project genaamd 'Be an Engineer'. In deze workshop werden skills en ook het skillspaspoort behandeld. De informatie uit de workshop is geanalyseerd en meegenomen in de beantwoording van de deelvraag.

Verder is voor het beantwoorden van de deelvraag 'Wat is de mening van werkgevers en werknemers over het Skillspaspoort?' onderzoek in de literatuur gedaan. Er is hiervoor op verschillende manieren gezocht naar relevante literatuur en informatie. De eerste methode was het zoeken naar relevante literatuur online en in boeken. Verder zijn er podcasts beluisterd en online presentaties bekeken. Uiteindelijk is ervoor gekozen om het rapport 'Het Skillspaspoort: een kwalitatieve verkenning naar de mening van werkgevers en werknemers' van Ballafkih et. al te gebruiken, die namens House of Skills is geschreven. De reden voor het kiezen van dit rapport was de aansluiting met de deelvraag en de kwaliteit ervan. De gevonden literatuur en informatie is geanalyseerd en meegenomen in de beantwoording van de deelvraag.

Analyse aan de hand van groepsgesprekken

Het laatste deelproduct is een analyse aan de hand van een groepsgesprek. Dit deelproduct is ingezet om de deelvraag 'Hoe haalbaar zijn de bevindingen van de deelproducten voor Rijkswaterstaat?' te beantwoorden. Het groepsgesprek is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij de uitkomsten van de eerste twee deelproducten zijn besproken met een aantal interne stakeholders en twee docenten van Windesheim in Almere. Aan de hand van dit gesprek is er een beeld gevormd van hoe Rijkswaterstaat naar de bevindingen kijkt en naar de haalbaarheid ervan. Om het groepsgesprek te analyseren is er een samenvatting van gemaakt.

4.2 DEELNEMERS VAN HET ONDERZOEK PER DEELVRAAG

In paragraaf twee worden de deelnemers van het onderzoek per deelvraag beschreven. Alle geïnterviewden zullen anoniem blijven.

De eerste deelvraag is 'Hoe ziet het huidige wervings- en selectieproces eruit binnen Rijkswaterstaat?'. Om deze vraag te beantwoorden is een interview afgenomen met een HR Corporate Dienst medewerker van Rijkswaterstaat. Deze medewerker is via de E-mail benaderd en het interview heeft via Microsoft Teams plaatsgevonden.

De tweede deelvraag is 'Op welke wijze wordt een skillspaspoort in de praktijk ingezet?'. Voor het beantwoorden van deze vraag zijn er twee interviews afgenomen. Het eerst interview is afgenomen met een communicatieadviseur en een onderzoeker van House of Skills. Het tweede interview is afgenomen met de

projectleider en adviseur digitaal Skills Paspoort van Vlandis. De organisaties zijn via de E-mail benaderd en de interviews hebben via Microsoft Teams plaatsgevonden.

Verder is er een workshop met betrekking tot het initiatief 'Be an Engineer' bijgewoond voor het verzamelen van informatie. De workshop heeft plaatsgevonden op de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en is gegeven door Hans Cremer, docent bij de HvA en ook onderdeel van House of skills. Deze workshop is bijgewoond door middel van een uitnodiging van de medewerkers van House of skills.

De derde deelvraag is 'Wat is de mening van werkgevers en werknemers over het skillspaspoort?' Voor het beantwoorden van deze deelvraag is er alleen gebruik gemaakt van literatuur. Hierdoor zijn er geen deelnemers aan deze deelvraag te koppelen.

De laatste deelvraag is 'Hoe haalbaar zijn de bevindingen van de deelproducten voor Rijkswaterstaat?'. Voor het beantwoorden van deze deelvraag is een groeps gesprek georganiseerd. Gedurende het groeps gesprek waren er twee strategisch verkenners, één stagiaire programma Strategische Verkenningen, twee HR corporate dienst medewerkers en twee HRM docenten van Windesheim in Almere aanwezig. Deze medewerkers werken bij Rijkswaterstaat en zijn via de E-mail benaderd voor het gesprek. Het groeps gesprek heeft via Microsoft Teams plaatsgevonden.

4.3 DE WIJZE WAAROP DE VERZAMELDE GEGEVENS SYSTEMATISCH ZIJN GEANALYSEERD

In paragraaf drie wordt aangegeven hoe de verzamelde informatie per deelproduct is geanalyseerd.

Analyse aan de hand van interviews

Het eerste deelproduct is een analyse aan de hand van interviews. Voorafgaand de gesprekken zijn er interviewvragen opgesteld, zie bijlage 5, die gehanteerd zijn bij het afnemen van de interviews. Deze vragen zijn leidend geweest gedurende de gesprekken. Om de informatie uit de gesprekken te analyseren zijn de interviews getranscribeerd en gecodeerd.

Analyse aan de hand van bronnenonderzoek

Het tweede deelproduct is een analyse aan de hand van bronnenonderzoek. Allereerst is er een workshop bijgewoond met betrekking tot een project genaamd 'Be an Engineer'. In deze workshop werden skills en ook het skillspaspoort behandeld. De bevindingen en informatie uit de workshop is geanalyseerd en opgenomen in hoofdstuk 5.2. Verder is er onderzoek in de literatuur gedaan. De gevonden literatuur en informatie is geanalyseerd en opgenomen in hoofdstuk 5.3.

Analyse aan de hand van een groeps gesprek

Het laatste deelproduct is een analyse aan de hand van een groeps gesprek. Voorafgaand het groeps gesprek zijn er discussievragen opgesteld, zie bijlage 11. Om dit gesprek te analyseren is er een samenvatting van gemaakt.

HOOFDSTUK 5: RESULTATEN

In hoofdstuk vijf worden de resultaten van de vier deelvragen die in dit onderzoek centraal staan weergegeven. Deze deelvragen zijn: ‘Hoe ziet het huidige wervings- en selectieproces eruit binnen Rijkswaterstaat?’, ‘Op welke wijze wordt een skillspaspoort ingezet in de praktijk?’, ‘Wat is de mening van werkgevers en werknemers over het skillspaspoort?’ ‘Wat is de mening van werkgevers en werknemers over het skillspaspoort?’ en ‘Hoe haalbaar zijn de bevindingen van de deelproducten voor Rijkswaterstaat?’.

5.1 DEELVRAAG 1: HOE ZIET HET HUIDIGE WERVINGS- EN SELECTIEPROCES ERUIT BINNEN RIJKSWATERSTAAT?

Voor het beantwoorden van deelvraag één is een semigestructureerde interview afgenomen met een HR-Corporate dienst medewerker. Bij het interview is informatie verworven over het wervings- en selectieproces van Rijkswaterstaat. Voorafgaand het interview zijn er interviewvragen opgesteld, zie bijlage 5, die gehanteerd zijn bij het afnemen van het interview. De vragen zijn opgesteld aan de hand van literatuur van Verhoeven (2020) en zijn leidend geweest bij het afnemen van het interview. Om de informatie uit het interview te analyseren is het gesprek getranscribeerd en gecodeerd.

Verhoeven (2020) definieert recruitment als *“Het bij elkaar brengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, door het zoeken, werven, selecteren en onboarden van potentiële medewerkers tegen zo gunstig mogelijke condities voor de organisatie, passend bij de HRM- en organisatiestrategie”*. Volgens Verhoeven bestaat een recruitmentproces uit 1. zoeken 2. werven, 3. selecteren en 4. onboarding (Verhoeven, 2020). Om de deelvraag ‘Hoe ziet het huidige wervings- en selectieproces eruit binnen Rijkswaterstaat?’ te beantwoorden zijn stap 2, 3 en 4 van het recruitmentsproces in kaart gebracht bij Rijkswaterstaat.

Werven

De eerste stap die wordt behandeld is werven. In deze stap worden geschikte kandidaten geworven. Organisaties proberen binnen deze stap de interesse van de kandidaten te wekken en om ze aan te moedigen om te solliciteren op haar openstaande vacatures. Binnen deze stap worden vaak diverse wervingskanalen ingezet, zoals vacaturesites en sociale media (Verhoeven, 2020). Binnen Rijkswaterstaat zijn de recruiters verantwoordelijk voor het wervings- en selectieproces (Rijkswaterstaat, 2022).

Om nieuwe medewerkers te werven maakt Rijkswaterstaat gebruik van verschillende wervingsmethodes. Allereerst werft de organisatie nieuwe medewerkers via een traditionele manier, namelijk door het posten van vacatures op haar eigen website. De vacatures die op de site van de organisatie worden geplaatst worden automatisch doorgeplaatst op de website van Werkvoornederland.nl. Kandidaten kunnen vervolgens op allebei de websites reageren op de vacatures (Rijkswaterstaat, 2022).

Ten tweede, maakt Rijkswaterstaat gebruik van job boards. Dit zijn websites die gebruikt worden door organisaties voor het vinden van kandidaten en omgekeerd door werkzoekenden voor het vinden van banen. De job boards die gebruikt worden door Rijkswaterstaat zijn monsterboard, indeed en specifieke wervingsplatforms (Rijkswaterstaat, 2022).

Ten derde, worden er jobslots op LinkedIn ingezet. Hierbij worden vacatures geplaatst op LinkedIn die gedeeld worden met mensen die passen binnen het zoekprofiel van de vacature(s). De organisatie probeert vervolgens om de potentiële kandidaten zo veel mogelijk in contact te brengen met ambassadeurs van Rijkswaterstaat, zodat ze kennis met elkaar kunnen maken en verder het gesprek met elkaar kunnen aangaan over de aanwezige mogelijkheden (Rijkswaterstaat, 2022).

Ten vierde, werft de organisatie medewerkers via sociale media platforms. Zij zetten hiervoor campagnes in op Instagram en op YouTube om potentiële kandidaten te vinden (Rijkswaterstaat, 2022).

Tot slot, maakt de organisatie gebruik van een meet & seat campagne. Dit is een online open huis campagne voor kandidaten die meer willen weten over een vacature en het werken bij Rijkswaterstaat. Bij de meet & seat kunnen kandidaten op een gemakkelijke manier direct een afspraak maken met een vakgenoot, of wel samen een kop koffie kunnen gaan drinken. Met foto's worden de professionals van Rijkswaterstaat op de website van de organisatie geplaatst en kunnen kandidaten vervolgens kiezen met wie ze in contact willen komen. Op deze manier kunnen kandidaten kennis maken met vakgenoten en vragen stellen over hun werk. Na de koffie hoeven kandidaten geen sollicitatiebrief of curriculum vitae meer te sturen en gaat de professional van Rijkswaterstaat met de manager in gesprek. Het gemak voor de kandidaat wordt hiermee door het hele proces doorgevoerd. De meet & seat campagne wordt voor specifieke doelgroepen ingezet, zoals bijvoorbeeld bij kandidaten voor de vacature van assetmanager (Rijkswaterstaat, 2022).

Uit de hierboven beschreven informatie kan worden geconcludeerd dat Rijkswaterstaat een breed pallet aan wervingsmethodes heeft. De methodes die worden ingezet hangen af van de doelgroep die zij willen bereiken. Voor bijvoorbeeld HR- of communicatie gerelateerde vacatures zijn er over het algemeen veel potentiële kandidaten te vinden. De organisatie hoeft voor vacatures binnen deze vakgebieden minder wervingsmethodes in te zetten. In tegenstelling hiervan moet de organisatie voor het vinden van geschikte infra- en technisch personeel meer wervingsmethodes inzetten. De reden hiervoor is dat er maar weinig kandidaten zijn binnen dit vakgebied, waardoor de organisatie over het algemeen maar één of twee reacties krijgt op deze vacatures (Rijkswaterstaat, 2022).

Selectie

Het tweede deel dat behandeld wordt is selecteren. Binnen deze stap worden de juiste kandidaten geselecteerd voor de openstaande vacatures van de organisatie. Er kunnen hiervoor selectiemiddelen ingezet worden zoals sollicitatiegesprekken, screenings, assessments en referentieonderzoek (Verhoeven, 2020).

Rijkswaterstaat maakt gebruik van verschillende selectiemiddelen. Het eerste selectiemiddel dat wordt ingezet door de organisatie is het voeren van sollicitatiegesprekken. Zodra een kandidaat reageert op een vacature, wordt er met deze kandidaat contact opgenomen en indien het blijkt dat de betreffende persoon geschikt is, dan wordt hij uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek. Dit gesprek vindt online plaats via Microsoft Teams. Een tweede gesprek of een arbeidsvoorwaardengesprek vindt op kantoor plaats, maar kan eventueel online worden gevoerd (Rijkswaterstaat, 2022).

In de tweede plaats, zet de organisatie assessments in. Er worden verschillende vormen van assessments ingezet. De eerste assessmentvorm is een E-assessment. Bij deze vorm wordt een sollicitant getoetst aan de hand van een cijferreeks, figurenreeks en competenties. Er kan ook ervoor worden gekozen om een kandidaat alleen op competenties te toetsen. De E-assessment kan een kandidaat zowel op het assessmentcentrum als thuis uitvoeren. De tweede vorm is een psychologisch onderzoek aan de hand van een gesprek met een psycholoog. De derde vorm is een rollenspel. Hierbij nemen de kandidaat en de acteur(s) een rol aan. De rol en situatie waar de kandidaat mee te maken krijgt komen vaak overeen met de rol en situaties die zich kunnen voordoen binnen de betreffende functie waar de kandidaat op solliciteert (Rijkswaterstaat, 2022).

Tot slot, zet Rijkswaterstaat opdrachten in om kandidaten te selecteren. Een voorbeeld hiervan is een kandidaat voor de functie van managementassistente die een stuk tekst krijgt om te redigeren. De kandidaat ontvangt dan een stuk tekst vol met fouten en moet deze fouten eruit weten te halen en de tekst structureren. Een ander

voorbeeld is een kandidaat voor de functie van beleidsmedewerker die de opdracht krijgt om van een stuk tekst een beleidsstuk van te maken van één A4 (Rijkswaterstaat, 2022).

Uit de hierboven beschreven informatie kan worden geconcludeerd dat Rijkswaterstaat verschillende selectiemiddelen inzet om kandidaten te selecteren. Afhankelijk van de hoeveelheid sollicitanten per functie worden de selectiedrempels verhoogd of verlaagd. Zoals eerder aangegeven zijn er bij sommige vakgebieden zoals HR of communicatie over het algemeen veel sollicitanten. De organisatie kiest hierdoor om de selectiedrempels te verhogen om de beste match en kwaliteit te kunnen bereiken. Bij schaarse doelgroepen, zoals infra- en technisch personeel heeft de organisatie maar één of twee sollicitanten. Zij moeten hierdoor selectiedrempels weglaten om ervoor te zorgen dat zij makkelijker mensen kunnen bereiken en krijgen (Rijkswaterstaat, 2022).

Rijkswaterstaat is een grote organisatie en heeft in 2021 maar liefst 15.158 sollicitaties binnengekregen op 1569 vacatures. Door de grote hoeveelheid sollicitanten is het voor de organisatie niet mogelijk om alle personen die reageren op haar vacatures assessments te laten doen. Dit gebeurt nu alleen bij vacatures van functies waar het inzetten van assessments noodzakelijk is. Verder is er bij het selectieproces het gevaar aanwezig dat de recruiters kandidaten uitnodigen en uiteindelijk aannemen die op hen lijken. Dit gebeurt doordat de recruiters gekleurd naar cv's kijken met als gevolg dat de kandidaten die wel geschikt zijn, maar die zich simpelweg minder goed kunnen presenteren of verkopen de functies mislopen.

Rijkswaterstaat wil hierdoor met een methode gaan werken die meer recht doet aan een kandidaat, waarbij er meer vanuit de bril van de kandidaat wordt gekeken. De organisatie heeft gedurende het interview aangegeven dat werving en selectie ook deze kant op gaat *“We gaan van werven vanuit een vacature naar werven vanuit jou als persoon. Stel jij ziet een vacature bij Rijkswaterstaat en je reageert erop, maar je weet niet wat voor mooie functies er nog meer zijn. Het gevaar ervan is dat je dan geen duurzame plaatsing hebt, doordat de functie waarop je solliciteerde niet volledig bij je past. Terwijl als we echt het gesprek met je aangaan en vragen, wie ben jij? en je hebt hierop gereageerd, maar dit past veel beter bij jou aangezien je achtergrond en hoe je bent. Dan is iedereen blij. Maar dat vraagt wel een andere houding en gedrag van een organisatie en HRM”*. Daarnaast is de organisatie ervan overtuigd dat zij door middel van een nieuwe methode de hoeveelheid kandidaten die zij nu afwijzen kunnen verlagen doordat zij meer vanuit de competenties van kandidaten willen werven en selecteren. Rijkswaterstaat zei het volgende over *“Momenteel wijzen wij ongeveer 15.000 duizend mensen af op jaarbasis. Als je omrekent in tourbussen, dan zijn dat er bijna 375 tourbussen. Dat zijn er echt heel veel. Ik kan mij niet voorstellen dat er niet minimaal 1 bus is waar wel geschikte kandidaten in zitten. Misschien voor de middellange of lange termijn. Door het inzetten van een skillspaspoort kan je dan veel beter kijken wat voor persoon een sollicitant is en of die goed in een team past. Als je kijkt naar een team samenstelling en je weet wat je in je team aan competenties hebt en wat je mist, dan kan je gaan kijken naar wie de skills hebben die we momenteel missen. Dat vraagt van HR, recruitment en van de organisatie een hele andere kijk. Daarbij zou je jou traditionele patroon los moeten laten en daar voorzie ik wel problemen in doordat mensen gewend zijn om aan de hand van een cv en brief een persoon te selecteren”* (Rijkswaterstaat, 2022).

Onboarding

De laatste stap is onboarden. Binnen deze stap maakt een medewerker kennis met de organisatie en zijn nieuwe rol. De organisatie zorgt bij het onboarden voor het managen van de verwachtingen van de kandidaten en organisatie en zorgt voor het beschikbaar stellen van middelen om de nieuwe medewerkers effectief en efficiënt inzetbaar te maken (Verhoeven, 2020).

Na het selectieproces te hebben afgesloten worden de geschikte kandidaten in dienst genomen. Om de nieuwe medewerkers een goede start te geven in hun nieuwe functie is een sterke onboarding noodzakelijk. Door het

inzetten van onboarding wil Rijkswaterstaat bereiken dat de nieuwe medewerkers sneller in hun functie kunnen landen en de organisatie makkelijker en sneller kunnen leren kennen (Rijkswaterstaat, 2022).

Rijkswaterstaat organiseert voor de nieuwe medewerkers een introductieochtend, waarbij zij kennis maken met de organisatie en het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (Rijkswaterstaat, 2022).

Verder komen de nieuwe medewerkers in een inwerkingsprogramma terecht. De afdeling en leidinggevende van de nieuwe medewerkers zijn verantwoordelijk voor het inwerkprogramma van de betreffende medewerkers. Hierbij behoort allereerst een uitgebreide kennismaking met de nieuwe afdeling en collega's. Ten tweede maken de nieuwe medewerkers kennis met hun taken, verwachtingen en tools om hun werk goed uit te kunnen voeren. Ten derde wordt aan hen uitgelegd waar hun afdeling is ondergebracht binnen Rijkswaterstaat en kennis gedeeld over actuele belangrijke thema's (Rijkswaterstaat, 2022).

Naast het introductie- en inwerkprogramma maakt Rijkswaterstaat gebruik van een buddysysteem. Elke nieuwe medewerker krijgt een buddy toegewezen in hun nieuwe afdeling. De buddy heeft als taak om de nieuwe medewerkers te helpen om op te starten en om hun plek te vinden binnen de context waar zij gaan werken. Ook in de informele gebruiken en de cultuur van Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2022).

5.1.1 TUSSENCONCLUSIE

De deelvraag die in deze paragraaf wordt behandeld is 'Hoe ziet het huidige wervings- en selectieproces eruit binnen Rijkswaterstaat?'. Aan de hand van de informatie in paragraaf 5.1 kan worden geconcludeerd dat Rijkswaterstaat een breed pallet heeft aan wervings- en selectiemethodes. De wervingsmethodes die worden ingezet zijn: het plaatsen van vacatures op de eigen website en werkenvoornederland.nl, job boards, jobslots op LinkedIn, sociale media platforms en een meet & seat campagne. De selectiemiddelen die worden ingezet zijn: sollicitatiegesprekken, assessments en opdrachten. Tevens zet Rijkswaterstaat ook onboarding in om haar nieuwe medewerkers een goede start te geven in hun nieuwe functie. Er wordt hiervoor een introductieochtend organiseert en een inwerkprogramma en buddysysteem ingezet.

De wervings- en selectiemethodes die worden ingezet zijn afhankelijk van de doelgroep die de organisatie wil bereiken en functie waar de kandidaten voor gezocht worden. Bij functies waar er veel kandidaten zijn worden er minder wervingsmiddelen ingezet en worden de selectiedrempels verhoogd. In tegenstelling hiervan worden er bij functies met een schaarse doelgroep meer wervingsmiddelen ingezet en worden de selectiedrempels verlaagd.

Verder is Rijkswaterstaat een grote organisatie die in 2021 maar liefst 15.158 sollicitaties binnen heeft gekregen op 1569 vacatures. Door de grote hoeveelheid sollicitanten is het voor de organisatie niet mogelijk om alle personen die reageren op haar vacatures assessments te laten doen. Dit gebeurt nu alleen bij vacatures van functies waar het inzetten van assessments noodzakelijk is. De organisatie kan hierdoor bij het selecteren van kandidaten moeilijker achterhalen of er daadwerkelijk sprake is van een match en of zij de juiste kennis binnenhalen. Tevens is bias ook een gevaar wat zich voor kan doen bij de selectie van kandidaten. Hiermee wordt bedoeld dat er een grote kans aanwezig is dat recruiters kandidaten uitnodigen en uiteindelijk aannemen die op hen lijken. Dit kan gebeuren doordat recruiters gekleurd naar cv's kijken met als gevolg dat de kandidaten die wel geschikt zijn, maar die zich simpelweg minder goed kunnen presenteren of verkopen de functies mislopen.

De organisatie heeft aangegeven met een nieuwe methode te willen gaan werken die meer recht moet doen aan de kandidaten, waarbij er meer vanuit hun bril wordt gekeken. Dit sluit goed aan bij hun wens om meer vanuit competenties te werven en selecteren. Rijkswaterstaat verwacht dat zij hierdoor hun sollicitanten beter kunnen leren kennen en ook beter erachter kunnen komen over wat zij daadwerkelijk kunnen. De

organisatie hoopt hiermee te bereiken dat zij de vele kandidaten die ze momenteel afwijzen alsnog kunnen koppelen aan openstaande functies.

5.2 DEELVRAAG 2: OP WELKE WIJZE WORDT EEN SKILLSPASPOORT IN DE PRAKTIJK INGEZET?

Voor het beantwoorden van deelvraag twee zijn er twee semigestructureerde interviews afgenomen met House of Skills en Vollandis. Ook is er geprobeerd om contact op te nemen met Luchtvaart Community Schiphol, echter zonder succes. Bij de interviews is informatie verworven over het invoeren en inzetten van een skillspaspoort. Voorafgaand de interviews zijn er interviewvragen opgesteld, zie bijlage 5, die gehanteerd zijn bij het afnemen van de interviews. De vragen voor allebei de interviews zijn opgesteld aan de hand van de literatuur in hoofdstuk 3 en zijn leidend geweest bij het afnemen van de interviews. Om de informatie uit de interviews te analyseren is het gesprek getranscribeerd en gecodeerd.

Verder is er voor het verzamelen van informatie een workshop bijgewoond met betrekking tot een project genaamd 'Be an Engineer', waarbij skills en ook het skillspaspoort werden behandeld. Be an Engineer is een initiatief waarbij overheden, bedrijven, kennisinstellingen en brancheverenigingen zich samen inzetten om meer technisch talent te werven (Be an Engineer, z.d.). De workshop is door de Hogeschool van Amsterdam georganiseerd en heeft extra inzichten geboden met betrekking tot een skillspaspoort.

Analyse interview House of Skills

House of Skills is, zoals eerder benoemd in hoofdstuk 2.2, een publiek- private samenwerking in Amsterdam. Sinds 1 april 2021 maakt House of Skills als programma onderdeel uit van de Amsterdam Economic Board. Kennisinstellingen, onderwijsinstellingen, branche-, werknemers- en werkgeversorganisaties, bedrijfsleven en bestuurders uit de regio werken samen om de huidige arbeidsmarkt meer in te richten op skills. House of Skills werkt mee aan het creëren van een meer op skills gerichte arbeidsmarkt, waar leven lang ontwikkelen de norm is en intersectorale mobiliteit wordt gefaciliteerd (House of Skills, z.d.).

Samen met partners ontwikkelt House of Skills een skillspaspoort. Uit het interview is gebleken dat zij betrokken zijn bij verschillende pilots van skillspaspoortinitiatieven, zoals het Skillspaspoort Schiphol en het Digitaal Skills Paspoort. Zij willen aan de hand van reeds bestaande pilots en nieuwe pilots componenten die interessant zijn definiëren om een eigen skillspaspoort te ontwikkelen. Ondanks dat House of Skills zich focust op de metropool Amsterdam, is het de bedoeling dat het skillspaspoort in heel Nederland bruikbaar wordt. Zij hopen om medio 2023 een eerste versie van het skillspaspoort te kunnen presenteren. Dit is echter afhankelijk van het verloop van de pilots. De pilots die momenteel al lopen zijn ontwikkeld door verschillende platforms zoals Elloo en Vollandis. Tot op heden zijn er nog geen resultaten over het verloop van deze pilots gepubliceerd (House of Skills, 2022).

Behoeftte aan een skillspaspoort

House of Skills heeft gedurende het interview aangegeven dat de huidige arbeidsmarkt oververhit is. Werkgevers staan te springen op zoek naar mensen, vanwege het personeelstekort en de vergrijzing. Daarnaast verandert werk, verdwijnt werk en ontstaat er ook nieuw werk. House of Skills geeft aan dat het niet mogelijk is om te anticiperen op deze veranderingen vanwege de manier waarop de huidige arbeidsmarkt is ingericht (House of Skills, 2022). Het World Economic Forum heeft in de whitepaper 'Strategies for the New Economy' benoemd dat het feit dat organisaties niet in staat zijn om iemands skills goed in kaart te brengen en te houden, de reden is voor het disfunctioneren van de arbeidsmarkt (TNO, 2019).

Gedurende het interview benoemde House of Skills het volgende: *"Als je mensen mee wil krijgen dan moet de werkgever daar ook ontvankelijk voor zijn. Die moet na gaan denken over de vragen wat voor werk heb ik nu?,*

welke kant gaat mijn bedrijf op?, wat voor mensen heb ik daarvoor nodig? en hoe ga ik hierop matchen?. Over het algemeen denken werkgevers nog te vaak in diploma's en certificaten. Die zijn belangrijk, maar er moeten eigenlijk extra componenten komen. Werkgevers moeten zich realiseren dat je ook naar de vaardigheden van mensen moet kijken. Bij de werving en selectie, als je die vaardigheden meeneemt in de omschrijving van een vacature of sollicitatiegesprek, dan is de kans aanwezig dat je met iemand verder gaat of in ieder geval de stap gaat maken veel groter dan als je constant maar op die diploma's en certificaten blijft hameren. Dat kan soms voor hele verrassende relaties zorgen". Zij gaven daarnaast ook aan dat " We zeggen niet dat als je dat als werkgever doet en je neemt iemand aan op vrijdagmiddag om 17:00 uur, dat die persoon maandagochtend om 9:00 uur productief is. Nee, je zal ongetwijfeld nog opleidingen bij moeten bieden, maar je hebt in ieder geval een startpunt op basis van die vaardigheden dat iemand een bijdrage kan leveren aan de bedrijfsvoering. Wat altijd beter is dan dat die functie weer een maand open blijft en dat het dan weer consequenties heeft voor de bedrijfsvoering" (House of Skills, 2022).

Werkgevers kunnen dus door skillsgericht te gaan werken het disfunctioneren van de huidige arbeidsmarkt tegengaan. Het creëren van een skills based arbeidsmarkt, waar men vrij kan reizen door middel van een skillspaspoort is wat House of Skills wil bereiken. Zij richten zich op een inclusieve arbeidsmarkt, waarbij niet alleen certificaten en diploma's centraal staan, maar ook het registreren, benutten en ontwikkelen van skills. Zij zien een skillspaspoort als tool om dit te kunnen realiseren. Het nut van het inzetten van een skillspaspoort is ook aangetoond aan de hand van de volgende voorbeeld over het Skillspaspoort Schiphol: "De AWWN zei op een gegeven moment het volgende tegen ons: We willen nu eens gaan kijken hoe we medewerkers en dan met name personeel met een wat lager opleidingsniveau en functies op basis van 0-uren contracten, meer zekerheid kunnen geven in de zin van dat ze weten wat hun vaardigheden zijn en waar toekomstige stappen gezet kunnen worden. Toen kwam echter corona en werden veel mensen met 0-uren contracten ontslagen. Een deel van hen heeft door middel van een skillspaspoort inzicht verkregen in hun skills en zijn mede daarom elders aan het werk gegaan" (House of Skills, 2022).

Hoe wordt een skillspaspoort ingezet?

Wanneer een organisatie interesse heeft in het inzetten van een skillspaspoort dan kunnen zij contact opnemen met House of Skills voor een samenwerking. Volgens House of Skills begint het proces voor het ontwikkelen en inzetten van een skillspaspoort altijd met het doen van onderzoek. Zij zijn in de samenwerking verantwoordelijk voor het vaststellen van een onderzoeksplan, implementatieplan, protocol en voor het daadwerkelijk doen van onderzoek. Zij maken daarvoor gebruik van hun kennis en connecties. De organisatie die met het skillspaspoort wil werken is verantwoordelijk om met de deelnemers aan de slag te gaan. Daarnaast zijn zij ook verantwoordelijk voor het bepalen van de onderzoeksvraag. Deze partijen treffen elkaar aan bij het bepalen van de onderzoeksaanpak, het onderzoeksbudget, de onderzoekstijdlijn en bij het maken van afspraken. Een onderzoekstraject duurt ongeveer twee jaar, maar met de juiste informatie kan er al vrij snel met het proces gestart worden, binnen één maand tijd. Door het doorlopen van deze stappen wordt er voor een organisatie mogelijk om een pilot in te zetten met als doel om uiteindelijk een skillspaspoort als eindresultaat te kunnen realiseren (House of Skills, 2022).

Analyse Workshop Be an Engineer

Be an Engineer is zoals eerder genoemd een initiatief waarbij overheden, bedrijven, kennisinstellingen en brancheverenigingen zich samen inzetten om meer technisch talent te werven (Be an Engineer, z.d.). De penvoering van Be an Engineer ligt bij de Hogeschool van Amsterdam (HvA). De workshop heeft plaatsgevonden op de Hogeschool van Amsterdam en is gegeven door Hans Cremer, docent bij de HvA en ook onderdeel van House of Skills. De deelnemers van de workshop waren voornamelijk zijinstromers die interesse hebben om een

technische opleiding te gaan volgen en deel willen nemen aan het initiatief. Be an Engineer koppelt namelijk deelnemers aan bedrijven zodat zij op kosten van werkgevers een twee- of vierjarige technische deeltijdopleiding kunnen volgen en tegelijkertijd aan het werk gaan voor de betreffende werkgevers (Be an Engineer, z.d.). Niet alle onderdelen van de workshop stroken met het onderwerp van dit onderzoek. De onderdelen die wel relevant zijn zullen hieronder verder worden behandeld.

Voorafgaand de workshop werden alle deelnemers via de E-mail verzocht om een online assessment te doen. Dit assessment wordt een TalentScan genoemd en wordt uitgevoerd via MyTalentBoard. MyTalentBoard is een platform dat stuurt op ambities en talenten. Zij willen organisaties en consumenten helpen bij uitdagingen op het gebied van leren en werken. Dit doen ze door snel en eenvoudig inzicht in talenten te creëren en door aan te geven hoe men die talenten het beste kan inzetten. Daarnaast doen ze dit ook door middel van het toegang bieden tot een scala aan leermiddelen zodat men hun talenten kunnen blijven ontwikkelen (MyTalentBoard, z.d.).

Gemiddeld kost het vijftien minuten om de TalentScan in te vullen en de deelnemers krijgen gelijk de uitslag te zien in hun persoonlijke omgeving op MyTalentBoard. Het assessment geeft inzicht in de persoonlijke drijfveren, talenten en het potentieel (werk- en leerpotentieel) van mensen. Verder stelt het assessment organisaties in staat om functie-relevant gedrag van personen op diverse manieren te onderzoeken. Voor organisaties is dit een uitgangspunt om latere voorspellingen te doen over functioneren en ontwikkelen (MyTalentBoard, z.d.).

De TalentScan is wetenschappelijk onderbouwd en MyTalentBoard gebruikt onder andere de Big 5 als tool. Verder geven alle testen die MyTalentBoard inzet inzicht in niveau (IQ). Volgens het platform zijn de belangrijkste factoren om iemands professionele profiel in kaart te kunnen brengen persoonlijkheid, drijfveren en aanleg op competenties. Om deze reden maken zij gebruik van TMA, OTM, DISC en de TalentScan als methodes (MyTalentBoard, z.d.). In bijlage 6 is er een voorbeeld toegevoegd over hoe de resultaten van de TalentScan eruit zien.

MyTalentBoard kan worden gezien als een Skillspaspoort. Het platform bestaat uit zes onderdelen namelijk: profiel, assessment, doelen, leerplein, feedback en groei, zie bijlage 7. Deze informatie bij elkaar zorgt ervoor dat medewerkers hun persoonlijke profiel op MyTalentBoard kunnen gebruiken als dashboard voor hun persoonlijke ontwikkeling. Aan de hand van talentprofielen kunnen organisaties inzichtelijk maken wat medewerkers kunnen en willen en verder richting geven over welke bij- of omscholing haalbaar is (Boerman, 2021). Verder is er gedurende de workshop aangegeven dat de TalentScan ingezet zou kunnen worden voor sollicitanten in het wervings- en selectieproces als assessment. Het focus van MyTalentBoard ligt echter wel intern op het intern werven van medewerkers en op leven lang ontwikkelen.

Analyse interview Vollandis

Vollandis is, zoals eerder beschreven in hoofdstuk 2.2, een non-profit organisatie die het nieuwe kennis- en adviescentrum is voor duurzame inzetbaarheid in de bouw- en infrasector. De organisatie is momenteel bezig met de ontwikkeling van het Digitaal Skills Paspoort (DSP) in opdracht van Bouwend Nederland, Techniek Nederland en Wij techniek. Deze partijen willen in de bouw- en infrasector de cultuur van ontwikkelen stimuleren. Eerder in hoofdstuk 3.3 is het Digitaal Skills Paspoort door middel van literatuur behandeld. Aan de hand van deze informatie is er het gesprek aangegaan met het projectleider en adviseur Digitaal Skills Paspoort van Vollandis (Vollandis, 2022).

In november 2021 is het ontwerp van het Digitaal Skills Paspoort opgeleverd. Het DSP zit nu in de proof of concept tot december 2022. Dit houdt in dat ze het ontwerp aan het testen zijn. In totaal doen er 140 deelnemers mee aan de proof of concept. Volgens Vollandis zien zij nu al dat de deelnemers het DSP heel handig vinden om te gebruiken, alleen zijn er nog geen resultaten erover gepubliceerd (Vollandis, 2022).

Hoe wordt het Digitaal Skills Paspoort ingezet?

Voor het inzetten van het DSP kan er contact worden opgenomen met Vollandis. Het proces begint met het beantwoorden van zes vragen, namelijk: Wat is de doel en visie om met een skillspaspoort te gaan werken?, wie is de doelgroep?, hoe groot is de doelgroep?, wat wil men meten en bereiken?, welke informatie is er al? en hoe gaat de begeleiding eruit zien? Daarnaast moet er ook een planning worden opgesteld en moet de samenstelling van het DSP-team worden bepaald. Na het beantwoorden van de vragen is het mogelijk om het Digitaal Skills Paspoort vanaf september 2022 in te zetten. Over de duur van het invoeringsproces en grootte van de doelgroep zei Vollandis het volgende over *“Het is wel belangrijk om daarvoor de tijd te nemen om dat met elkaar te testen. Wat ik je adviseer is om het niet te groot aan te pakken. Pak het kleinschalig aan en dan heb je ambassadeurs die anderen kunnen helpen. Het wordt vanzelf een mooie ontwikkeling”* (Vollandis, 2022).

Verder is er gedurende het interview gebleken dat aandacht voor de leercultuur en begeleiding cruciaal is om met het DSP te werken. Volgens Vollandis is dit niet altijd het geval. Ze zeiden het volgende erover *“Je zult mensen in je organisatie moeten hebben die zich met de leercultuur bezighouden en mensen die de medewerkers kunnen begeleiden. Dat gaat bij HR een beetje mis. Zij krijgen de spullen van boven en de mensen die onder je zitten, je kunt faciliteren maar meer kun je als HR ook niet. Je kan niet iedere week bij iemand om de hoek zitten, want je hebt ook 80 andere dingen te doen. Dus je zult in de organisatie iets moeten regelen, dat de leidinggevenden of leermeesters deze mensen gaan helpen en jou als HR daarin ondersteunen vanuit die leercultuur. Dan kan je ook tegen je management zeggen: “kijk, we hebben stappen gemaakt”* (Vollandis, 2022).

In het DSP wordt er een onderscheid gemaakt tussen high care en low care. Vollandis beschrijft het verschil hiertussen als *“Met high care wordt er bedoeld dat we vier momenten inplannen om de mensen te zien en te spreken en met low care zetten we als het ware het DSP in en we zien het wel wat er gebeurt.”*. De hoeveelheid benodigde begeleiding afhankelijk van de persoon en het traject. Sommige mensen hebben meer begeleiding en sturing nodig dan anderen. Vollandis benoemde de volgende vergelijking *“Sommige mensen rijden over de snelweg met behulp van een Tomtom en andere mensen zonder. Mensen die onder high care vallen zullen er altijd zijn”*. De informatie en de digitale vaardigheden van de medewerkers spelen hier ook een rol in (Vollandis, 2022).

Wanneer een organisatie ervoor kiest om het Digitaal Skills Paspoort in te zetten blijft Vollandis gedurende het gehele proces betrokken. Op de vraag ‘hoe betrokken zijn jullie gedurende een samenwerking?’ Gaf de organisatie het volgende aan: *“Heel dicht want, als je iets aflevert dan ben ik van mening dat je wel dichtbij bij de klant moet blijven. Op deze manier kan je goed zien hoe je het proces verder kan verbeteren. Door mee te blijven kijken verbeter je het product over het algemeen”* (Vollandis, 2022).

Voorbeelden van het DSP

Voor het verduidelijken van hoe het DSP werkt en eruit ziet, zijn een aantal voorbeelden in de bijlage toegevoegd. Allereerst wordt in bijlage 8 de stappen van het DSP schematisch weergegeven. Ten tweede is in bijlage 9 een demo van het DSP opgenomen. Deze demo laat zien hoe het DSP voor de gebruikers eruit ziet. Tot slot is in bijlage 10 een demo van de Skillsmatrix opgenomen. De Skillsmatrix is een onderdeel van het DSP die inzicht biedt aan organisaties over welke medewerkers over welke skills beschikken, welke skills de zij nog verder moeten ontwikkelen en waar de gaten in de organisatie liggen. Dit wordt aangegeven aan de hand van gekleurde batches. De batches geven per kleur aan hoe de skills zijn gevalideerd. De kleuren staan voor:

- Grijs: niet aan de orde, geen beheersing, niet voor die medewerker van toepassing;
- Blauw: beheersing van die taak/werkzaamheden/competentie op basis van eigen inschatting (zachte bewijzen);

- Groen: beheersing van die taak/werkzaamheden/competentie op basis van semi-harde bewijzen;
- Paars: beheersing van die taak/werkzaamheden/competentie op basis van harde bewijzen en externe, harde validering.

Doelgroep

Het Digitaal Skills Paspoort is zoals eerder genoemd ontwikkeld voor vaklieden in de bouw- en infrasector. Deze doelgroep werkt volgens mbo werk- en denkniveau. Er wordt hierdoor in het DSP gebruik gemaakt van de huidige competentieset, zoals men die gebruikt bij het mbo-onderwijs. Het DSP biedt de mogelijkheid voor medewerkers om op te schalen naar hbo en wo niveau. Hiervoor worden er leeruitkomsten gebruikt van het onderwijs op hbo en wo niveau. Verder is uit het gesprek met Vlandis gebleken dat er extra functies toegevoegd kunnen worden aan het DSP. Het paspoort zou zelfs in andere branches als de zorg ingezet kunnen worden. Alleen de inhoud van de instrumenten zullen daarbij net anders zijn. Vlandis hoopt om tot 2025 alle profielen en kwalificaties van de bouw- en infrasector te kunnen toevoegen aan het DSP.

Digitaal Skills Paspoort en werving & selectie

Het inzetten van het DSP heeft invloed op het wervings- en selectieproces van een organisatie. Het paspoort kan namelijk worden ingezet om vanuit de skills van een kandidaat te kijken of er een match is met de benodigde skills van de openstaande vacatures. Volgens Vlandis hoeft je dit niet meer te bespreken gedurende een sollicitatiegesprek, waardoor de focus van deze gesprekken verandert. Zij gaven het volgende aan *“De gesprekken gaan dan over of een kandidaat binnen het bedrijfscultuur past en of hij het gat wat de organisatie heeft kan opvullen en waar hij de uitdagingen binnen de organisatie ziet. Het worden dus hele andere gesprekken. Nu krijg je dat ook te horen, maar er worden geen handen en voeten aan gegeven. Door dat het visueel wordt middels de roadmap kan men direct met iemand gaan praten over dit kan je wel, je bent inzetbaar, je kan dan beginnen en hoe gaan we die reis met jou aanvangen”*.

Verder gaf Vlandis twee voorbeelden van hoe het DSP ingezet kan worden in het wervings- en selectieproces. Allereerst kan een organisatie de paskamer, die in het DSP wordt gebruikt inzetten (Vlandis, 2022). De paskamer is een matchingstool ontwikkeld door House of Skills in samenwerking met het TNO. Door vragen te beantwoorden kunnen mensen een eigen skillsprofiel samenstellen (House of Skills, z.d.). Verder kunnen functieprofielen worden gebruikt om te meten in hoeverre kandidaten al over de juiste skills beschikken in vergelijking met wat er wordt vereist vanuit een functie. Vlandis gaf daarbij aan dat het alleen inzetten van een skillspaspoort als onderdeel van de sollicitatieprocedure niet voldoende is. Het paspoort kan namelijk ook heel goed worden ingezet om persoonlijke ontwikkelingsplannen op te stellen, planningen te maken met betrekking tot leren en ontwikkelen en voor het bepalen of aanpassen van het opleidingsbeleid van een organisatie (Vlandis, 2022).

Skillstaal

Gedurende het interview met Vlandis is er over de skillstaal gesproken. Uit het gesprek is gebleken dat er verschillende skillstalen zijn en er werden een aantal besproken. Allereerst, is O*Net (Occupational Information Network) aan bod gekomen. Deze taal wordt bij de paskamer van House of Skills gebruikt. O*Net is een Amerikaanse database die honderden beroepsomschrijvingen bevat om studenten, werkzoekenden, bedrijven en professionals te helpen op het gebied van personeelsontwikkeling. O*Net is een goed uitgewerkte standaard, alleen passen de beroepsomschrijvingen deels niet bij de Nederlandse arbeidsmarkt (O*NET, z.d.).

Vlandis gebruikt momenteel het SHL Competentiekader voor de kwalificatie van de dossiers van het MBO. Deze competentiekader beschrijft de gedragskenmerken die van belang zijn in functies en niveaus (ComPas, z.d.). Zij willen uiteindelijk met CompetentNL gaan werken. Dit is de skillstaal die Vlandis zal gebruiken in het Digitaal Skills Paspoort. CompetentNL wordt momenteel ontwikkeld door het UWV, de Samenwerkingsorganisatie

Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het TNO. Deze skillstaal geeft een gedetailleerde beschrijving van opleidingen, beroepen en skills weer. Het doel ervan is om een publieke standaardbeschrijving te ontwikkelen met zoveel mogelijk synoniemen en verschillende contexten. Op deze wijze kunnen professionals met opleidingen, skills en beroepen uit CompetentNL aan de slag. De volgende onderdelen zullen in CompetentNL worden opgenomen (UWV, 2021):

- Opleidingen en delen van (mbo-)opleidingen verbonden aan skills en opleidingsniveau's met beschrijvingen;
- Beroepen met beschrijvingen en uitgebreid met synoniemen;
- Harde skills met een verdieping onder verschillende grootheden van beroepen;
- Soft skills met een verdieping onder verschillende grootheden van beroepen;
- Taken in verschillende grootheden van taken onder verschillende grootheden van beroepen;
- Kennis met niveau onder verschillende grootheden van beroepen;
- Koppeling met beroepen en skills van O*NET;
- Koppeling met beroepen en taken van ESCO, de Europese skills standaard;
- Koppeling met de Vlaamse skills standaard Competent;
- Aanvullende informatie per onderdeel.

De laatste skillstaal die behandeld zal worden is ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations). ESCO is de Europese meertalige classificatie van vaardigheden, competenties, kwalificaties en beroepen. Deze skillstaal werkt als een woordenboek en beschrijft, identificeert en classificeert professionele beroepen en vaardigheden die relevant zijn voor de EU-arbeidsmarkt en onderwijs en toont systematisch de relaties tussen beroepen en vaardigheden weer. ESCO is beschikbaar in een online portaal waarvan de dataset gratis geraadpleegd en gedownload kan worden en dat beschikbaar is in 27 talen.

5.2.1 TUSSENCONCLUSIE

De deelvraag die in deze paragraaf wordt behandeld is 'Op welke wijze wordt een skillspaspoort in de praktijk ingezet?'. Uit de informatie in paragraaf 5.2 kan worden geconstateerd dat het skillspaspoort op verschillende manieren wordt ingezet/ontwikkeld in de praktijk.

Allereerst, is House of Skills samen met partners een skillspaspoort aan het ontwikkelen. Zij willen aan de hand van de pilots die al lopen en door nieuwe pilots op te zetten componenten die interessant zijn definiëren om een eigen skillspaspoort te ontwikkelen. Ondanks dat House of Skills zich focust op de metropool Amsterdam, is het de bedoeling dat het skillspaspoort in heel Nederland bruikbaar wordt. Zij hopen om medio 2023 een eerste versie van het skillspaspoort te kunnen presenteren (House of Skills, 2022).

Gedurende het interview gaf House of Skills aan dat de huidige arbeidsmarkt oververhit is. Werkgevers zitten te springen om mensen, vanwege personeelstekorten en de vergrijzing. Daarnaast verandert werk, verdwijnt werk en ontstaat er ook nieuw werk. House of Skills geeft aan dat het niet mogelijk is om te anticiperen op deze veranderingen vanwege de manier waarop de huidige arbeidsmarkt is ingericht (House of Skills, 2022).

Werkgevers kunnen door skillsgericht te gaan werken het disfunctioneren van de huidige arbeidsmarkt tegengaan. Het creëren van een skills based arbeidsmarkt, waar men vrij kan reizen door middel van een skillspaspoort is wat House of Skills wil bereiken. Zij richten zich op een inclusieve arbeidsmarkt, waarbij niet alleen certificaten en diploma's centraal staan, maar ook het registreren, benutten en ontwikkelen van skills. Zij zien een skillspaspoort als tool om dit te kunnen bewerkstelligen (House of Skills, 2022).

Wanneer een organisatie interesse heeft in het inzetten van een skillspaspoort dan kunnen zij contact opnemen met House of Skills voor een samenwerking. Volgens House of Skills begint het proces voor het ontwikkelen en inzetten van een skillspaspoort altijd met het doen van onderzoek. Zij zijn in de samenwerking verantwoordelijk voor het vaststellen van een onderzoeksplan, implementatieplan, protocol en voor het daadwerkelijk doen van onderzoek. Zij maken daarvoor gebruik van hun kennis en connecties. De organisatie die met het skillspaspoort wil werken is ervoor verantwoordelijk om met de deelnemers aan de slag te gaan. Daarnaast zijn zij dat ook voor het bepalen van de onderzoeksvraag. Deze partijen treffen elkaar in de onderzoeksaanpak, het onderzoeksbudget, de onderzoekstijdlijn en bij het maken van afspraken. Een onderzoekstraject duurt ongeveer twee jaar, maar met de juiste informatie kan er al vrij snel met het proces gestart worden, namelijk binnen één maand tijd. Door het doorlopen van deze stappen wordt er voor een organisatie mogelijk om een pilot in te zetten met als doel om uiteindelijk een skillspaspoort als eindresultaat te kunnen realiseren (House of Skills, 2022).

Ten tweede, is er gedurende de workshop van het initiatief 'Be an Engineer' informatie ingewonnen over MyTalentBoard. MyTalentBoard is een platform dat stuurt op ambities en talenten. Zij willen organisaties en consumenten helpen bij uitdagingen op het gebied van leren en werken. Dit doen ze door snel en eenvoudig inzicht in talenten te creëren en door aan te geven hoe men die talenten het beste kunnen inzetten. Daarnaast doen ze dit ook door middel van toegang te bieden tot een scala aan leermiddelen zodat men hun talenten kunnen blijven ontwikkelen (MyTalentBoard, z.d.).

Via MyTalentboard wordt er gewerkt met een TalentScan. Dit assessment geeft inzicht in de persoonlijke drijfveren, talenten en het potentieel (werk- en leer-) van mensen. Verder stelt het assessment organisaties in staat om functierelevant gedrag van personen op diverse manieren te onderzoeken. Voor organisaties is dit een uitgangspunt om latere voorspellingen te doen over functioneren en ontwikkelen (MyTalentBoard, z.d.).

De TalentScan is wetenschappelijk onderbouwd en MyTalentBoard gebruikt onder andere de Big 5 als tool. Verder geven alle testen die MyTalentBoard inzet inzicht in niveau (IQ). Volgens het platform zijn de belangrijkste factoren om iemands professionele profiel in kaart te kunnen brengen persoonlijkheid, drijfveren en aanleg op competenties. Om deze reden maken zij gebruik van TMA, OTM, DISC en de TalentScan als methodes (MyTalentBoard, z.d.).

MyTalentBoard kan worden gezien als een Skillspaspoort. Het platform bestaat uit zes onderdelen namelijk: profiel, assessment, doelen, leerplein, feedback en groei. Deze informatie bij elkaar zorgt ervoor dat medewerkers hun persoonlijke profiel op MyTalentBoard kunnen gebruiken als dashboard voor hun persoonlijke ontwikkeling. Aan de hand van talentprofielen kunnen organisaties inzichtelijk maken wat medewerkers kunnen en willen en verder richting geven over welke bij- of omscholing haalbaar is (Boerman, 2021). Verder is er gedurende de workshop aangegeven dat de TalentScan ingezet zou kunnen worden voor sollicitanten in het wervings- en selectieproces als assessment. Het focus van MyTalentBoard ligt echter wel op het intern werven van medewerkers en op leven lang ontwikkelen (MyTalentBoard, z.d.).

Tot slot, is Vlandis bezig met het ontwikkelen van het Digitaal Skills Paspoort (DSP) in opdracht van Bouwend Nederland, Techniek Nederland en Wij techniek. Deze partijen willen in de bouw- en infrasector de cultuur van ontwikkelen stimuleren. In november 2021 is het ontwerp van het Digitaal Skills Paspoort opgeleverd. Het DSP zit nu in de proof of concept tot december 2022. Dit houdt in dat ze het ontwerp aan het testen zijn. In totaal doen er 140 deelnemers mee aan de proof of concept.

Voor het inzetten van het DSP kan er contact worden opgenomen met Vlandis. Het proces begint met het beantwoorden van zes vragen, namelijk: Wat is de doel en visie om met een skillspaspoort te gaan werken?, wie is de doelgroep?, hoe groot is de doelgroep?, wat wil men meten en bereiken?, welke informatie is er al? en hoe

gaat de begeleiding eruit zien? Daarnaast moet er ook een planning worden opgesteld en de samenstelling van het DSP-team worden bepaald. Na het beantwoorden van de vragen is het mogelijk om het Digitaal Skills Paspoort vanaf september 2022 in te zetten. Vlandis gaf gedurende het interview aan dat het belangrijk is om de tijd te nemen om de vragen te beantwoorden en voor de pilot in zijn algemeenheid. De organisatie gaf als advies om het kleinschalig aan te pakken, zodat het van zelf een mooie ontwikkeling wordt.

Verder is er gedurende het interview gebleken dat aandacht voor de leercultuur en begeleiding cruciaal is om met het DSP te werken. Volgens Vlandis is dit niet altijd het geval. De organisatie zei het volgende over *“Je zult mensen in je organisatie moeten hebben die zich met de leercultuur bezighouden en mensen die de medewerkers kunnen begeleiden. Dat gaat bij HR een beetje mis. Zij krijgen de spullen van boven en de mensen die onder je zitten, dat kun je faciliteren maar meer kun je als HR ook niet. Je kan niet iedere week bij iemand om de hoek zitten, want je hebt ook 80 andere dingen te doen. Dus je zult in de organisatie iets moeten regelen, dat de leidinggevenden of leermeesters deze mensen gaan helpen en jou als HR daarin ondersteunen in die leercultuur. Dan kan je ook tegen je management zeggen: “kijk, we hebben stappen gemaakt.”* (Vlandis, 2022).

In het DSP wordt er een onderscheid gemaakt tussen high care en low care. Vlandis beschrijft het verschil hiertussen als *“Met high care wordt er bedoeld dat we vier momenten inplannen om de mensen te zien en te spreken en met low care zetten we als het ware het DSP in en we zien het wel wat er gebeurt.”*. De hoeveelheid benodigde begeleiding is per persoon en traject afhankelijk.

Het digitaal Skills Paspoort is zoals eerder genoemd ontwikkeld voor vaklieden in de bouw- en infrasector. Deze doelgroep werkt volgens mbo werk- en denkniveau. Er wordt hierdoor in het DSP gebruik gemaakt van het SHL Competentiekader zoals men die gebruikt bij het mbo-onderwijs. Het DSP biedt de mogelijkheid voor medewerkers om op te schalen naar hbo en wo niveau. Hiervoor worden er leeruitkomsten gebruikt van het hbo en wo-onderwijs en zal Vlandis met CompetentNL gaan werken. Verder is uit het gesprek met Vlandis gebleken dat er extra functies toegevoegd kunnen worden aan het DSP. Het paspoort zou zelfs in andere branches als de zorg ingezet kunnen worden. Alleen de inhoud van de instrumenten zullen daarbij net anders zijn. Vlandis hoopt om tot 2025 alle profielen en kwalificaties van de bouw- en infrasector te kunnen toevoegen aan het DSP.

Het inzetten van het DSP heeft invloed op het wervings- en selectieproces van een organisatie. Het paspoort kan namelijk worden ingezet om vanuit de skills van een kandidaat te kijken of er een match is met de benodigde skills van de openstaande vacatures. Volgens Vlandis hoeft je dit niet meer te bespreken gedurende een sollicitatiegesprek, waardoor de focus van deze gesprekken verandert. Verder gaf Vlandis twee voorbeelden van hoe het DSP ingezet kan worden in het wervings- en selectieproces. Allereerst kan een organisatie de paskamer, die in het DSP wordt gebruikt inzetten (Vlandis, 2022). De paskamer is een matchingstool ontwikkeld door House of Skills in samenwerking met TNO. Door vragen te beantwoorden kunnen mensen een eigen skills-profiel samenstellen (House of Skills, z.d.). Verder kunnen functieprofielen worden gebruikt om te meten in hoeverre kandidaten al over de juiste skills beschikken in vergelijking met wat er wordt vereist vanuit een functie. Vlandis gaf daarbij aan dat het alleen inzetten van een skillspaspoort als onderdeel van de sollicitatieprocedure niet voldoende is. Het paspoort kan namelijk ook heel goed worden ingezet om persoonlijke ontwikkelingsplannen op te stellen, planningen te maken met betrekking tot leren en ontwikkelen en voor het bepalen of aanpassen van het opleidingsbeleid van een organisatie (Vlandis, 2022).

5.3 DEELVRAAG 3: WAT IS DE MENING VAN WERKGEVERS EN WERKNEMERS OVER HET SKILLSPASPOORT?

De derde deelvraag van dit onderzoek was in eerste instantie ‘Welke resultaten zijn er bekend over het werken met een skillspaspoort?’. Gedurende het onderzoek is naar voren gekomen dat er nog geen resultaten zijn gepubliceerd over het werken met een skillspaspoort. Hierdoor was het niet mogelijk om deze deelvraag te

beantwoorden. Deze deelvraag had als doel om een kritische blik te werpen op het skillspaspoort. Om dit alsnog te kunnen doen is de deelvraag aangepast naar de huidige vraagstelling.

Voor het beantwoorden van deelvraag drie is onderzoek in de literatuur gedaan. Er is hiervoor op verschillende manieren gezocht naar relevante literatuur en informatie. De gevonden literatuur wordt in deze paragraaf beschreven. Het vraagstuk dat centraal staat in deze paragraaf heeft als doel om inzicht te verkrijgen in wat werknemers en werkgevers van een skillspaspoort vinden en welke informatie zij daarin willen verwerken en delen. Deze informatie is verzameld om een kritische blik op het skillspaspoort te werpen. Hieronder wordt dit verder behandeld.

Om deze deelvraag te beantwoorden is er gebruik gemaakt van het rapport 'Het Skillspaspoort: een kwalitatieve verkenning naar de mening van werkgevers en werknemers' van Ballafkih et. al (2021). In dit rapport wordt informatie gegeven inzake de meningen van potentiële werknemers omtrent welke informatie zij met werkgevers willen delen in een skillspaspoort en over wat werkgevers van werknemers willen weten als het gaat om de werving en selectie.

Werknemers

In het rapport 'Het Skillspaspoort: een kwalitatieve verkenning naar de mening van werkgevers en werknemers' van Ballafkih et. al (2021) is er aan de hand van een groeps gesprek en een vragenlijst aan potentiële werknemers gevraagd welke informatie zij in een skillspaspoort willen delen. In totaal zijn er 61 potentiële werknemers benaderd die tijdens het onderzoek bezig waren met een financieel administratieve opleiding. In totaal hebben 28 vrouwen en 33 mannen meegedaan. 76% van de deelnemers had op dat moment een baan en de deelnemers zonder baan waren op dat moment op zoek. Voor het onderzoek van Ballafkih et. al (2021) hebben deze deelnemers een kleine vragenlijst ingevuld met vragen over het skillspaspoort en over gegevens die mogelijk bij sollicitatiegesprekken kunnen worden opgevraagd. Na de vragenlijst is er een discussie gevoerd over de antwoorden die de deelnemers hebben gegeven.

Werknemers zien het skillspaspoort als een soort cv. Het verschil voor hen is dat een skillspaspoort door iemand anders wordt beheerd en een cv in eigen beheer blijft. De werknemers willen hun eigen gegevens blijven beheeren en de controle houden over welke informatie met werkgevers wordt gedeeld. Verder zijn de werknemers van mening dat het beheer van het skillspaspoort bij de overheid moet komen te liggen. Over welke aspecten in een skillspaspoort moeten worden opgenomen wordt hieronder verder ingegaan. In afbeelding 20 zijn de aspecten die gevraagd zijn aan de werknemers opgenomen. Zij konden op deze vragen reageren met ja, nee of weet ik niet.

Aspecten	N			%			
	Ja	Nee	Weet ik niet	Ja	Nee	Weet ik niet	
Diploma's	60	1		98	2		Opnemen in het paspoort
Opleidingsniveau	59	2		97	3		
Burgerlijke staat	55	6		90	10		
Cursussen	54	5	2	89	8	3	
VOG	49	9	3	80	15	5	
Hobby's	48	13		79	21		
Sociaal vaardigheidentest	42	18	1	69	30	2	Twijfel over opnemen in het paspoort
Vakkenpakket	42	16	3	69	26	5	
Foto	39	22		64	36		
Vrijwilligerswerk	38	20	3	62	33	5	
Cijferlijst	32	26	3	52	44	3	
Persoonlijkheidstest	31	30		51	49		
Uitslag van een IQ test	30	31		49	51		Niet opnemen in het paspoort
Linkedin	23	28	10	38	46	16	
Instagram	12	49		20	80		
Snapchat	8	53		13	87		
Facebook	6	54	1	10	89	2	
Vlogs	3	57	1	5	93		

Afbeelding 20. Aspecten die jongeren zouden opnemen in een skillspaspoort (Ballafkih et. al, 2021)

Uit afbeelding 20 kan worden geconstateerd dat de aspecten in drie clusters uiteenvallen. In het eerste cluster zijn aspecten opgenomen waarvan de werknemers van mening zijn dat die in een skillspaspoort mogen worden opgenomen. Het tweede cluster bestaat uit aspecten waarover de meningen sterk verdeeld zijn. Het laatste cluster bestaat uit aspecten waarvan de meeste werknemers van mening zijn dat ze niet in een skillspaspoort moeten worden opgenomen.

Aspecten voor in het skillspaspoort

De werknemers zijn van mening dat gegevens over behaalde diploma's (98%), gevolgde cursussen (89%), opleidingsniveau (97%), verklaring omtrent gedrag (80%), hobby's (79%) en burgerlijk staat (90%) in het skillspaspoort opgenomen mogen worden. Verder hebben zij aangegeven het belangrijk te vinden om zelf te kunnen bepalen wat er met werkgevers wordt gedeeld. Veel informatie wordt door de werknemers gezien als privé en als niet relevant om te kunnen bepalen of een persoon geschikt is voor een bepaalde baan of functie.

Aspecten waarover de meningen zijn verdeeld

Werknemers zijn verdeeld over het opnemen van de aspecten over een persoonlijkheidstest (51% wel), sociaal vaardigheidentest (69% wel), IQ-test (49% wel), cijferlijst (52% wel), foto (64% wel), vrijwilligerswerk (62% wel) en vakkenpakket (69% wel) in een skillspaspoort.

Uit het onderzoek van Ballafkih et. al (2021) is naar voren gekomen dat een grote deel van de medewerkers tegen het opnemen van een IQ-test zijn, doordat de test suggereert dat mensen met een hoger IQ taken beter uitvoeren, terwijl dit niet het geval is. Volgens de werknemers zegt een IQ-test iets over iemands kennis en niet over iemands vaardigheden. Hieruit kan worden opgemaakt dat het aspect vaardigheden belangrijk wordt gevonden om te kunnen bepalen of een persoon geschikt is voor een baan. Daarnaast hebben de werknemers benoemd dat een IQ-test weinig betrouwbaar is. Dit baseren ze op hun persoonlijke ervaringen ermee. Vanwege de slechte ervaringen met een IQ-test kan er worden opgemaakt dat dit invloed heeft gehad op de uitslagen van de sociale vaardigheden- of persoonlijkheidstesten. Vele medewerkers hebben hierdoor aangegeven dat de

resultaten van de sociale vaardigheden- of persoonlijkheidstesten niet opgenomen moeten worden in het skillspaspoort.

Verder waren de meningen over het opnemen van een pasfoto in het skillspaspoort verdeeld. Een deel van de medewerkers gaf aan een foto passend te vinden. Anderen waren van mening dat er geen foto aan een skillspaspoort moet worden toegevoegd vanuit discriminatieredenen.

Ook over de cijferlijsten behorende bij diploma's waren de meningen van de werknemers verdeeld. De medewerkers die tegen het opnemen ervan zijn gaven aan nee te hebben geantwoord doordat de meeste werkgevers daar niet naar kijken. De werknemers die voorstanders waren vinden het een goed idee omdat het inzicht geeft in de schoolprestaties van mensen. Over het vakkenpakket dachten de werknemers hier op dezelfde manier over.

Over het opnemen van informatie met betrekking tot vrijwilligerswerk waren de meningen sterk verdeeld. De werknemers zijn bang dat niet al het vrijwilligerswerk in hun voordeel zal werken bij sollicitaties. Zij denken namelijk dat er vrijwilligerswerk is dat werkgevers kan doen twijfelen. Om deze reden hebben een aantal werknemers aangegeven niet al het vrijwilligerswerk te willen benoemen. De voorstanders ervan zijn van mening dat vrijwilligerswerk wel opgenomen moet worden mits zij zelf kunnen bepalen welke informatie daarover wordt opgenomen.

Aspecten niet in het skillspaspoort

De werknemers geven aan dat zij gegevens over Facebook (89%), Snapchat (87%), vlogs (93%) en Instagram (80%) niet willen opnemen in het skillspaspoort. Hieruit kan worden geconcludeerd dat zij hun sociale media pagina's niet willen delen met werkgevers. De reden hiervoor is dat de werknemers vinden dat hun sociale media uitingen niks met de werkgevers te maken hebben. Een enkeling geeft alleen aan informatie te willen delen over hun sociale media als er sprake is van een vriendschappelijke relatie met de leidinggevende.

Werkgevers

In het rapport 'Het Skillspaspoort: een kwalitatieve verkenning naar de mening van werkgevers en werknemers' van Ballafkih et. al (2021) wordt beschreven dat het gesprek is aangegaan met werkgevers over verschillende onderwerpen in het kader van het skillspaspoort. In totaal zijn negen werkgevers geïnterviewd over de mogelijkheden die zij in een skillspaspoort zien. De functies, sector en omvang van de deelnemers worden hieronder in afbeelding 21 weergegeven.

Tabel 3.1 Deelnemende respondenten naar functie omvang en sector

Bedrijf	Functie respondent	Omvang bedrijf ^{a)}	Sector
1	Jobhunter	Groot	Overheid
2	Leidinggevende	Groot	Financiële dienstverlener BA
3	HRM' er	MKB	Sociaal pedagogische sector
4	Leidinggevende	MKB	Zakelijke dienstverlening
5	Leidinggevende	MKB	Sportsector
6	HRM' er	Groot	Financiële dienstverlening
7	Recruiter	Groot	Arbeidsbemiddeling
8	Senior auditor	Groot	Financiële dienstverlening
9	HRM' er	Groot	Financiële dienstverlening

a) Tot het MKB worden organisaties gerekend met minder dan 250 medewerkers. Onder groot verstaan wij organisaties met meer dan 500 werknemers

Afbeelding 21. Functie, omvang en sector van de werkgevers (Ballafkih et. al, 2021)

Een overgrote deel van de werkgevers waarmee het gesprek is aangegaan waren nog niet bekend met een skillspaspoort. Volgens Ballafkih et. al (2021) is het feit dat ze daar niet mee bekend zijn niet vreemd, doordat de ontwikkeling van het skillspaspoort in een relatief kleine kring plaatsvindt en de discussie over het skillspaspoort voornamelijk bij grote werkgevers bekend is.

Werkgevers geven aan dat zij het skillspaspoort zien als een digitaal curriculum vitae, met meer inhoudelijke invulling van competenties in plaats van de opsommingen die momenteel vaak in cv's worden opgenomen. Zij gaven aan behoefte te hebben aan betekenisgeving van de competenties die in een skillspaspoort komen te staan. Dit is nodig doordat zij aan de hand van enkele signaalwoorden een inschatting maken of kandidaten over de juiste competenties bezitten voor functies. Dit is een lastige aspect door de verscheidenheid aan betekenissen die werkgevers aan dezelfde competenties kunnen geven. Daarnaast kunnen werkgevers ook een andere betekenis geven aan competenties dan werknemers bedoelen. Betekenisgeving door middel van uniforme definities zien werkgevers als een toegevoegde waarde van het skillspaspoort.

Naast het belang van betekenisgeving wordt de kwestie standaardisatie ook door de werkgevers toegelicht. Er is vanuit werkgevers behoefte aan een 'skillswoordenboek' dat moet voorzien in het duiden van motivatie- en ambitiefactoren. Aan de hand van dit skillswoordenboek willen zij betekenisgeving afleiden. Het vastleggen van competenties leidt volgens de werkgevers tot spraakverwarring, doordat de competenties die gekoppeld worden aan functies per organisatie verschillen. Dit zorgt ervoor dat standaardisatie bijna onmogelijk wordt. Daarnaast gaven de werkgevers aan dat betekenisgeving die in organisaties is ingesloten niet gemakkelijk te veranderen valt.

Werving, selectie en ontwikkeling.

Bij een skillspaspoort denken de werkgevers slechts aan mogelijkheden die betrekking hebben op de werving- en selectieprocessen. Zij zien niet direct de mogelijkheden van het skillspaspoort in de loopbaanontwikkeling. Het skillspaspoort wordt door hen gezien als een instrument dat inhoud krijgt op basis van ontwikkelingsgesprekken en coaching naast vragenlijsten en beroepskeuzetesten. Een enkele werkgever duidde

aan dat een overzicht van skillsprofielen van werknemers een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van een skillsmatrix. Met een skillsmatrix zouden werkgevers snel kunnen identificeren welke medewerker over welke skills beschikt om op deze wijze de bezetting adequater te benutten. Tevens biedt de matrix inzicht in de skills die slecht zijn vertegenwoordigd in organisaties. Werkgevers kunnen hierdoor gerichte ontwikkeltrajecten voor de medewerkers aanbieden die bij de ontwikkelingskoers van de organisatie passen.

Diploma's en impressies

De meeste werkgevers kijken bij het wervings- en selectieproces naar de diploma's van kandidaten. Zij zien diploma's als het belangrijkste signaal voor competenties. Aan de hand van diploma's schatten zij de waarde van sollicitanten in zonder verder echt gebruikt te maken van cv's. Kennelijk vinden zij het inschatten van eigenschappen op basis van diploma's een legitiem selectie criterium. Verder is gebleken dat de werkgevers niet snel geneigd zijn om andere factoren als primair selectie criterium te gaan gebruiken. De competenties, die in het skillspaspoort worden opgenomen, zouden op zijn hoogst gebruikt worden als ondergeschikte afgeleiden van het diploma. Er wordt dus eerst naar een diploma gekeken en daarna pas naar de competenties. De werkgevers zijn van mening dat deze handelswijze niet snel zal veranderen.

Daarnaast geven werkgevers ook aan veel waarde te hechten aan sollicitatiegesprekken. Volgens de werkgevers bieden deze gesprekken inzicht in de achtergronden en opvattingen van de sollicitanten. Uit het onderzoek is gebleken dat werkgevers behoefte hebben aan inzichten in waar hun toekomstige werknemers goed in zijn, welke ambities zij hebben, wat hun motivatie en drijfveren zijn en welke hobby's zij hebben. Ondanks dat dit aspecten zijn die in een skillspaspoort opgenomen kunnen worden, is het opvallend dat de werkgevers zeggen dat het voornamelijk gaat over betekenisgeving om te achterhalen of de sollicitanten bij de organisatie passen.

Werkgevers zien sollicitatiegesprekken als de beste manier om te zien of er een klik is met kandidaten. Waarom dit het geval is en hoe deze gevoelens worden geverifieerd kunnen de werkgevers niet duidelijk onder woorden brengen. Dit geeft aan dat een belangrijk deel bij de selectie wordt bepaald door de subjectieve beleving van de selecteur. Zij zien hierdoor sollicitatiegesprekken ook als het moment waarop toelichting (betekenisgeving) gegeven kan worden op de cv's. Verder zien werkgevers een cv als een kennismakingsinstrument, waarbij de sollicitanten regie hebben over welke informatie zij daarin opnemen. Zij vinden een cv. hierdoor niet heel betrouwbaar. Dit wordt ook als reden gebruikt om gesprekken te willen voeren met potentiële kandidaten. In sollicitatiegesprekken hebben werkgevers de regie. De werkgevers gaven aan dat zij in gesprekken gemakkelijk kunnen achterhalen of kandidaten daadwerkelijk over de aangegeven competenties beschikken. Daarnaast gaven de werkgevers aan dat wanneer de informatie in een skillspaspoort niet gevalideerd wordt, dat de waarde ervan gelijk is als dat van een cv. Ook gaven zij aan dat wanneer de competenties in een skillspaspoort objectief en gevalideerd zijn, het belang van sollicitatiegesprekken zal blijven. Het vertrouwen in het skillspaspoort en de bruikbaarheid ervan neemt toe als het skillspaspoort een gestandaardiseerd document wordt waarin geverifieerde gegevens over werknemers worden vermeld.

Beheer van het skillspaspoort

De werkgevers zijn van mening dat het neerleggen van het beheer van het skillspaspoort bij werknemers ervoor kan zorgen dat het een minder betrouwbaar document wordt. De reden hiervoor is dat niet alle werknemers geschikt zijn voor het beheren van hun persoonlijk skillspaspoort en voor de verificatie van hun competenties. Verder geven zij aan dat het laten beheren van het skillspaspoort door werkgevers voor een goed en up-to-date skillspaspoort kan zorgen. Zij twijfelen alleen wel of dit de betrouwbaarheid van het skillspaspoort ten goede komt. Daarnaast zijn een aantal werkgevers van mening dat het beheer van het skillspaspoort door werkgevers ook lastig kan zijn vanwege de AVG-wetgeving. Om deze reden vinden sommige werkgevers dat de overheid het

skillspaspoort moet beheren.

5.3.1 TUSSENCONCLUSIE

De deelvraag die in deze paragraaf wordt behandeld is 'Wat is de mening van werkgevers en werknemers over het skillspaspoort?'. Aan de hand van de informatie in paragraaf 5.3 kunnen een aantal zaken worden geconcludeerd.

Allereerst, waren de meeste werkgevers en werknemers niet bekend met het concept van een skillspaspoort. De discussies over het werken met een skillspaspoort lijken alleen plaats te vinden in kleine kringen bestaand uit voornamelijk grote organisaties.

Ten tweede hebben werkgevers en werknemers veel vragen over de aspecten die in een skillspaspoort moeten worden opgenomen, hoe de aspecten gevalideerd en gemeten worden en over wie het paspoort moet beheren. Doordat het skillspaspoort nog in ontwikkeling is, zijn er verschillende antwoorden hier op te geven. Ondanks dat de werkgevers en werknemers niet afwijzend tegenover het skillspaspoort staan en potentie zien, hebben zij wel bedenkingen over het gebruik ervan. Uit de informatie in paragraaf 5.3 kan worden geconstateerd dat de werknemers en werkgevers er een ander doel aan het skillspaspoort toekennen. Het doel van de werknemers richt zich op het inzichtelijk maken van ontwikkelingsmogelijkheden. Het doel van de werkgevers focust zich daarentegen op het kunnen vaststellen van de geschiktheid van kandidaten.

Ten derde moet er volgens de werknemers de aspecten behaalde diploma's (98%), gevolgde cursussen (89%), opleidingsniveau (97%), verklaring omtrent gedrag (80%), hobby's (79%) en burgerlijk staat (90%) in het skillspaspoort worden opgenomen. Verder zijn de meningen van de werknemers verdeeld over het opnemen van de aspecten persoonlijkheidstest (51% wel), sociaal vaardighedentest (69% wel), IQ-test (49% wel), cijferlijst (52% wel), foto (64% wel), vrijwilligerswerk (62% wel) en vakkenpakket (69% wel) in een skillspaspoort. De aspecten waarvan de werknemers niet willen dat die worden opgenomen in het skillspaspoort zijn Facebook (89%), Snapchat (87%), vlogs (93%) en Instagram (80%). Hieruit kan worden geconcludeerd dat zij hun sociale media pagina's niet willen delen met werkgevers.

Ten vierde zijn werkgevers van mening dat het skillspaspoort toegevoegde waarde kan leveren in het wervings- en selectieproces, maar zien niet direct de mogelijkheden ervan in de loopbaanontwikkeling. Werkgevers zien het skillspaspoort als digitaal cv, met meer inhoudelijke invulling van competenties in plaats van de opsommingen die momenteel vaak in cv's worden opgenomen. Zij zien het skillspaspoort als een hulpmiddel waar standaardgegevens zijn vastgelegd. Standaardisatie kan helpen bij het wervings- en selectieproces doordat het een aanvulling kan zijn op het cv, doordat het meer inhoud geeft aan competenties. Daarnaast zien werkgevers betekenisgeving door middel van uniforme definities zien als een toegevoegde waarde van het skillspaspoort.

Ten vijfde kan worden geconstateerd dat de meeste werkgevers diploma's zien als het belangrijkste signaal voor competenties. Aan de hand van diploma's schatten zij de waarde van sollicitanten in zonder verder echt gebruikt te maken van cv's. Kennelijk vinden zij het inschatten van eigenschappen op basis van diploma's een legitiem selectie criterium. Verder is gebleken dat de werkgevers niet snel geneigd zijn om andere factoren als primair selectie criterium te gaan gebruiken. De competenties, die in het skillspaspoort worden opgenomen, zouden op zijn hoogst gebruikt worden als ondergeschikte afgeleiden van het diploma. De werkgevers zijn van mening dat deze handelswijze niet snel zal veranderen. Ook de werknemers zien diploma's als randvoorwaardelijk voor het krijgen van goed werk.

Tot slot, zijn de meningen over het beheer van het skillspaspoort verdeeld. De werknemers zijn van mening dat de overheid beheer moet krijgen over het skillspaspoort, maar willen ook zelf controle erover houden. Zij

willen dus zelf kunnen beslissen met wie hun gegevens worden gedeeld. Verder is een deel van de werkgevers van mening dat zij het skillspaspoort moeten beheren. De reden hiervoor is dat zij denken dat niet alle werknemers geschikt zijn voor het beheren van hun persoonlijk skillspaspoort en voor de verificatie van hun competenties. Andere werkgevers vinden dat het beheer van het skillspaspoort door henzelf lastig kan zijn vanwege de AVG-wetgeving. Om deze reden vinden sommige werkgevers dat de overheid het skillspaspoort moet beheren.

5.4 DEELVRAAG 4: HOE HAALBAAR ZIJN DE BEVINDINGEN VAN DE DEELPRODUCTEN VOOR RIJKSWATERSTAAT?

Voor het beantwoorden van deelvraag vier is een groeps gesprek georganiseerd. Gedurende het groeps gesprek waren er twee strategisch verkenner, één stagiaire programma Strategische Verkenningen, twee HR corporate dienst medewerkers en twee HRM docenten van Windesheim Almere aanwezig. Voorafgaand het groeps gesprek zijn de bevindingen van deelvraag één tot en met drie gepresenteerd aan de deelnemers. Na de presentatie is er aan de hand van vragen, zie bijlage 11, het gesprek aangegaan met de deelnemers. Voor het opstellen van de vragen zijn de bevindingen uit deelvraag één tot en met drie leidend geweest. Om het groeps gesprek te analyseren is daarvan een samenvatting gemaakt.

Allereerst is op de vraag 'Wat valt jullie het meest op?' naar voren gekomen dat Rijkswaterstaat oneens is dat werkgevers diploma's als primair selectie criterium zien en niet snel geneigd zijn om hier verandering aan te brengen. Volgens de aanwezige medewerkers kom je met competenties veel verder. Het volgende is hierover gezegd: *"Er zit een groot verschil tussen Rijkswaterstaat en bijvoorbeeld mensen die staalspecialist zijn of die constructeurs zijn. Die moeten wel een beetje verstand hebben van staal om bijvoorbeeld een brug te kunnen ontwerpen, maar voor bepaalde functies zijn juist competenties belangrijker, waarbij je ook een grotere bron krijgt aan kandidaten, dan wanneer je heel ouderwets op cv's blijft selecteren"*.

Ten tweede gaf Rijkswaterstaat op de vraag 'Welke risico's of valkuilen zien jullie?' aan dat zij de verschillende skillspaspoorten zien als een risico. De reden hiervoor is dat zij door de verschillende mogelijkheden het lastig vinden om te beoordelen met welke skillspaspoort zij moeten gaan werken.

Ten derde, gaf een medewerker op de vraag 'Moet Rijkswaterstaat met een skillspaspoort gaan werken? Zo ja, moeten zij een eigen skillspaspoort ontwikkelen of een bestaand skillspaspoort inzetten door middel van een pilot?' het volgende aan: *"Ik denk dat je het zo makkelijk mogelijk moet maken en niet allemaal dingen moet ontwikkelen, want de overheid en dingen ontwikkelen, dat is geen goed huwelijk. Dan zou ik gewoon een bestaand skillspaspoort overnemen"*.

Verder gaf hij aan: *"Ik denk zeker dat als je nu kijkt naar de huidige arbeidsmarkt en de krapte, dat je ook beter moet kijken naar de mensen die überhaupt solliciteren en hoe je die beter kan inzetten op skills, zodat ze het naar hun zin hebben in hun werk. Je kan als het ware afgestudeerd zijn en als communicatie medewerker werken, maar als je dat vak niet leuk vindt, dan zit je daar. Ook al beschik je over de juiste skills. En ik denk nu zeker gezien de huidige arbeidsmarkt dat organisaties anders moeten gaan kijken naar de mensen die solliciteren of beschikbaar zijn. Dus dan moet je ook veel meer kijken naar wat voor skills heb jij? Waar ben je geschikt voor? Ik denk zeker dat we daar wat mee moeten. Alleen de vraag wie dat gaat doen, dat weet ik niet"*.

Daarnaast werd ook het volgende in aanvulling hierop gezegd *"Het is belangrijk om niet te vergeten dat een skillspaspoort of een vorm ervan kan helpen om bepaalde competenties en talenten te kunnen wegen en gebruiken in sollicitaties. Het werken met een skillspaspoort betekent alleen ook dat de vacaturehouders vanuit*

een andere bril moeten gaan kijken naar het selectieprocedure. Zeker binnen Rijkswaterstaat zijn wij wat dat betreft van de oude stempel. Een diploma en werkervaring zorgt ervoor dat je nu wilt en door de selectie heen komt. Op het moment dat mensen daar vast aan blijven houden, ondanks dat er een skillspaspoort is, dan is dat wel een brug of hobbel waar we overheen moeten gaan, om dat goed te kunnen implementeren”.

Aan de hand van deze opmerking werd de volgende vraag gesteld: ‘Levert die ouderwetse insteek momenteel veel problemen op?’. Hierop werd bevestigend geantwoord. Door de huidige krapte op de arbeidsmarkt duurt het langer voordat de vacatures van Rijkswaterstaat worden vervuld. Door niet naar talenten en skills te kijken maar wel naar harde criteria in de wervings- en selectieproces komt er ook geen verandering in.

Een andere medewerker ging hier verder op in door het volgende aan te geven: *“Je weet momenteel als organisatie niet wat je mist doordat je het niet doet. Als je kijkt naar de functie van omgevingsmanager binnen Rijkswaterstaat, daar zijn in het verleden best wel veel mensen met een juridische achtergrond voor aangenomen, terwijl een leraar deze functie ook zou kunnen bekleden als hij over de juiste competenties beschikt. Hierdoor krijg je een veel groter potentieel waar je dan uit kan kiezen en kan je als organisatie mensen beter inzetten op basis van hun skills. Op deze manier kan je veel beter filteren wat mensen daadwerkelijk kunnen en ervoor zorgen dat iemand uiteindelijk ook duurzaam inzetbaar is met minder kans op uitval en beter werkplezier”.* Deze medewerker ging vervolgens verder met *“Wij wijzen ongeveer 15 duizend mensen op jaarbasis af. Als je dat omrekent in touringcars bussen dan zijn dat 375 touringcars bussen vol met mensen. Als je twee bussen aan mensen kan houden en de juiste skills kan inzetten op vacatures, dan hebben we ook een groot gedeelte van onze vacatures ingevuld”.*

Ten vierde is aan de hand van de vraag ‘Wanneer moet het skillspaspoort ingevoerd worden? Nu al in de vorm van een pilot of in de toekomst als het al is afgerond?’ naar voren gekomen dat de medewerkers van mening zijn dat het skillspaspoort nu ingevoerd moet worden. Een medewerker zei het volgende over: *“We hebben veel trainees, stagiaires en afgestudeerden. Het zou heel fijn zijn als je die mensen kan helpen door in kaart te brengen wie ze zijn en wat ze willen. Aan de hand van een skillspaspoort kun je ze helpen om een keuze te maken. In het wervings- en selectieproces zie je dit ook al alleen is de vraag wel : wie gaat het oppakken?”.*

Ten vijfde antwoorde een medewerker op de vraag ‘Wie wordt verantwoordelijk voor de vervolgstappen van dit proces?’ het volgende: *“Dat ligt ergens tussen ‘leren en ontwikkelen’ en ‘loopbaanontwikkeling’. Dat zijn de meest voordehand liggende partijen om dat te doen. Ik weet wel dat er al pilots zijn gedaan met een skillspaspoort vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken. Daar zijn we wel toen bij betrokken geweest, alleen weet ik niet wat daarvan terecht is gekomen”.*

Verder gaf hij aan *“Ik denk dat het belangrijk om dingen eerst te proberen en dan zou een kleine pilot daar een instrument voor kunnen zijn. Ik zit nog wel heel erg, vanuit mijn ambtenarenvisie, met de omgang met privacygevoelige zaken, want dat bepaalt ook het succes van een pilot. En ook het beheer; bij wie komt het te liggen? Is dat bij de medewerker zelf, wordt het centraal geregeld of bij de leidinggevendenden? Ik zie wat haken en ogen maar ik denk zeker dat het wat bij kan dragen”.*

Ten zesde werd er op de vraag ‘Voor welke doelgroepen moet een skillspaspoort worden ingevoerd?’ gewezen naar de functie omgevingsmanager. Momenteel is een recruiter binnen de organisatie al bezig om omgevingsmanagers meer vanuit competenties te werven in plaats van op harde eisen. Daar zou het inzetten van een pilot op een kleinschalige manier kunnen worden gestart. Verder gaven ze aan dat er eigenlijk veel functies geschikt zijn voor een pilot, doordat het skillspaspoort voor alle functies wat kan brengen.

Ten zevende gaf een medewerker op de vraag ‘Hoe haalbaar is het voor Rijkswaterstaat om met een skillspaspoort te gaan werken?’ het volgende aan: *“Het feit dat er al een pilot is vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken laat zien dat er wel behoefte aan is. Ik denk wel dat het heel erg per departement uitmaakt welke soort raamovereenkomsten er lopen en met welke partijen, doordat iedereen op zijn of haar manier al bezig is met het in kaart brengen van talenten en skills. Ik denk dat dat een grote schakel gaat worden met welke partijen we zaken gaan doen en in hoeverre we skillspaspoorten van andere partijen overnemen. Maar in het fenomeen skillspaspoort zie ik een kans van slagen”.*

Tot slot werd er op het einde van het gesprek aan de deelnemers gevraagd of zij nog kansen of bedreigingen zagen aan het skillspaspoort die nog niet benoemd waren. Hierop benoemde een medewerker de volgende kans *“Wij hebben weinig inzicht bij de huidige medewerkers in wat ze kunnen. Een skillspaspoort biedt wel ontzettend veel mogelijkheden om meer daar gevoel over te krijgen en in welke mogelijkheden medewerkers hebben. Als je bijvoorbeeld een skillspaspoort kan gebruiken voor P-gesprekken dan lijkt het mij dat het veel kansen kan bieden”.*

De medewerkers benoemden ook bedreigingen, er werd het volgende hierover gezegd: *“Het verschil tussen de betekenis van skills is nog te groot, een skillspaspoort heeft alleen kans van slagen als er een standaard ontstaat. Dus als er bijvoorbeeld dat er in het Rijk of binnen Rijkswaterstaat dezelfde betekenis aan skills wordt gegeven. Daarnaast is het toetsen van skills ook heel belangrijk”.*

Verder benoemde een andere medewerker het volgende:

“Als je kijkt naar de toeslagenaffaire, daar zijn ook bepaalde criteria vastgezet waar mensen op werden uitgepikt. Dus alles wat een beetje daar omheen neigt of aanraakt, daar liggen veel ondernemingsraden dwars. Als je kijkt naar diversiteit en inclusie, dus de skills die je gaat benoemen, op basis waarvan en welke normgroepen wordt dat getoetst of dat zo is? is de groep een westerse groep of een niet westerse doelgroep. Er moet wel een inclusieve doelgroep worden”.

Deze medewerker zag ook een kans als het gaat om diversiteit en inclusie. Hij benoemde dat een skillspaspoort ook een groot potentieel kan erkennen en herkennen, wat nu misschien niet lukt op basis van cv's. Hierdoor kan het potentieel worden vergroot en ook een meer divers en inclusiever potentieel binnen worden gehaald.

5.4.1 TUSSENCONCLUSIE

De deelvraag die in deze paragraaf wordt behandeld is ‘Hoe haalbaar zijn de bevindingen van de deelproducten voor Rijkswaterstaat?’. Aan de hand van de informatie in paragraaf 5.4 kunnen een aantal zaken worden geconcludeerd.

Allereerst, is naar voren gekomen dat Rijkswaterstaat oneens is dat werkgevers diploma's als primair selectie criterium zien en niet snel geneigd zijn om hier verandering aan te brengen. Volgens de organisatie kunnen zij veel verder komen door de focus te leggen op competenties in plaats van heel ouderwets op cv's te blijven selecteren. Zij zijn ervan overtuigd dat zij hierdoor een grotere bron aan kandidaten kunnen krijgen.

Ten tweede, ziet Rijkswaterstaat de verschillende skillspaspoortinitiatieven als een risico voor de organisatie. De reden hiervoor is dat zij door de verschillende mogelijkheden het lastig vinden om te beoordelen welke skillspaspoort zij moeten inzetten. Ondanks dat zij de verschillende initiatieven als een risico zien, is de organisatie wel van mening dat zij met een skillspaspoort moeten gaan werken en dat er ook nu mee moet worden gestart. Volgens Rijkswaterstaat kan het werken met een vorm van een skillspaspoort helpen om bepaalde competenties en talenten te kunnen wegen en gebruiken in het wervings- en selectieproces. Zij zijn hierbij van mening dat de beste optie hiervoor is om geen skillspaspoort zelf te ontwikkelen, maar om een bestaand skillspaspoort over te nemen.

Ten derde zullen de vacaturehouders van Rijkswaterstaat, indien een skillspaspoort wordt ingevoerd, vanuit een andere bril moeten gaan kijken naar de selectieprocedure. Gedurende het groepsgesprek is gebleken dat Rijkswaterstaat van de oude stempel is. Een diploma en werkervaring zorgen momenteel ervoor dat een kandidaat door de selectie van de organisatie heen komt. Op het moment dat medewerkers binnen de organisatie daar vast aan blijven houden, ondanks dat er een skillspaspoort is, dan is dat wel een brug of hobbel waar Rijkswaterstaat overheen moet, om dat goed te kunnen implementeren.

Ten vierde is er gebleken dat de ouderwetse insteek van Rijkswaterstaat voor problemen zorgt. Door de huidige krapte op de arbeidsmarkt duurt het langer voordat de vacatures van de organisatie worden vervuld. Door meer vanuit talenten en skills te kijken in plaats van naar harde criteria in het wervings- en selectieproces kan er hier verandering in worden gebracht.

Verder geeft Rijkswaterstaat aan momenteel niet goed in te kunnen schatten wat zij missen doordat zij momenteel niet op basis van skills werven en selecteren. Zij wijzen ongeveer 15 duizend mensen op jaarbasis af. Als dit wordt omgerekend in touringcars bussen dan zijn dat 375 touringcars bussen vol met mensen. Als je twee bussen aan mensen kan houden en de juiste skills kan inzetten op vacatures, dan kan de organisatie een groot gedeelte van haar vacatures invullen.

Ten vijfde is Rijkswaterstaat van mening dat de verantwoordelijkheid voor het invoeren van het skillspaspoort zal komen te liggen bij de organisatieonderdelen die zich bezig houden met leren en ontwikkelen en loopbaanbegeleiding. Volgens Rijkswaterstaat zijn dit de meest voor de hand liggende partijen om dat op te pakken. Volgens één van de aanwezige medewerkers zijn er eerder pilots ingezet om met een skillspaspoort te gaan werken vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Rijkswaterstaat is daarbij betrokken geweest, alleen wist hij niet te benoemen wat er daarvan terecht is gekomen.

Daarnaast gaf deze medewerker aan dat het voor de organisatie verstandig is om eerst met een kleine pilot te beginnen. Op deze wijze kan de organisatie het skillspaspoort testen. Volgens Rijkswaterstaat zijn er veel functies geschikt voor het starten van een pilot, doordat het skillspaspoort voor veel functies wat kan brengen. Een specifieke functie die werd genoemd was de functie van omgevingsmanager. Momenteel is een recruiter binnen de organisatie al bezig om omgevingsmanagers meer vanuit competenties te werven in plaats van op harde eisen. Daar zou het inzetten van een pilot op een kleinschalige manier kunnen worden gestart. Volgens de medewerkers is het bij het inzetten van een pilot belangrijk om rekening te houden met de AVG-wetgeving en wie het skillspaspoort zal beheren.

Ten zesde ziet Rijkswaterstaat het verschil tussen de definities van skills nog te groot. Zij zijn van mening dat het skillspaspoort alleen kans van slagen heeft als er een standaard ontstaat. Er is daarbij nodig dat er in het Rijk of binnen Rijkswaterstaat dezelfde betekenis aan skills wordt gegeven. Deze skills dienen dan ook getoetst te kunnen worden.

Ten zevende is de organisatie van mening dat er rekening moet worden gehouden met diversiteit en inclusie. De definities die aan skills worden gekoppeld moeten bijvoorbeeld een niet westerse groep niet buitensluiten. Er moet een inclusieve doelgroep worden gecreëerd. Volgens Rijkswaterstaat kan een skillspaspoort een groot potentieel erkennen en herkennen, wat nu misschien niet lukt op basis van cv's. Hierdoor kan het potentieel worden vergroot en ook een diverser en inclusiever potentieel binnen worden gehaald.

Tot slot, is het inzetten van een skillspaspoort volgens Rijkswaterstaat haalbaar. Volgens de medewerkers laat het feit dat er al een pilot vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken is geweest zien dat er behoefte is aan een skillspaspoort. Over de manier waarop het skillspaspoort zal worden ingevoerd en in hoeverre Rijkswaterstaat een skillspaspoort van andere partijen zal overnemen is het volgende gezegd: *“Ik denk wel dat het heel erg per departement uitmaakt welke soort raamovereenkomsten er lopen en met welke partijen,*

doordat iedereen op zijn of haar manier al bezig is met het in kaart brengen van talenten en skills. Ik denk dat dat een grote schakel gaat worden met welke partijen we zaken gaan doen en in hoeverre we skillspaspoorten van andere partijen overnemen”.

HOOFDSTUK 6: CONCLUSIES

In hoofdstuk zes worden de conclusies van het onderzoek weergegeven. Aan de hand van deze conclusies wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: ‘Op welke wijze kan Rijkswaterstaat een skillspaspoort voor haar inframedewerkers invoeren?’. Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn vier deelvragen opgesteld, namelijk:

1. Hoe ziet het huidige wervings- en selectieproces eruit binnen Rijkswaterstaat?
2. Op welke wijze wordt een skillspaspoort in de praktijk ingezet?
3. Wat is de mening van werkgevers en werknemers over het Skillspaspoort?
4. Hoe haalbaar zijn de bevindingen van de deelproducten voor Rijkswaterstaat?

Allereerst is gebleken dat Rijkswaterstaat een breed pallet heeft aan wervings- en selectiemethodes. In 2021 heeft Rijkswaterstaat maar liefst 15.158 sollicitaties binnen gekregen op 1569 vacatures. Door de grote hoeveelheid sollicitanten is het voor de organisatie niet mogelijk om alle personen die reageren op haar vacatures assessments te laten doen. Dit gebeurt nu alleen bij vacatures van functies waar het inzetten van assessments noodzakelijk is. De organisatie kan hierdoor bij het selecteren van kandidaten moeilijker achterhalen of er daadwerkelijk sprake is van een match en of zij de juiste kennis binnenhalen. Tevens is bias ook een gevaar wat zich voor kan doen bij de selectie van kandidaten. Hiermee wordt bedoeld dat er een grote kans aanwezig is dat recruiters kandidaten uitnodigen en uiteindelijk aannemen mede omdat ze op hen lijken. Dit kan gebeuren doordat recruiters gekleurd naar cv's kijken met als gevolg dat de kandidaten die wel geschikt zijn, maar die zich simpelweg minder goed kunnen presenteren of verkopen de functies mislopen.

Rijkswaterstaat heeft aangegeven met een nieuwe methode te willen gaan werken die meer recht moet doen aan de kandidaten, waarbij er meer vanuit hun bril wordt gekeken. Dit sluit goed aan bij hun wens om meer vanuit competenties te werven en selecteren. Rijkswaterstaat verwacht dat zij hierdoor hun sollicitanten beter kunnen leren kennen en ook beter erachter kunnen komen over wat zij daadwerkelijk kunnen c.q. welke skills ze hebben. De organisatie hoopt hiermee te bereiken dat zij de vele kandidaten, die ze momenteel afwijzen, alsnog kunnen koppelen aan openstaande functies. Een methode om dit te bereiken is zoals eerder genoemd het inzetten van een skillspaspoort.

Ten tweede, zijn er verschillende manieren waarop een skillspaspoort in de praktijk wordt ingezet en ontwikkeld. Gedurende dit onderzoek zijn er drie mogelijkheden in kaart gebracht. De eerste mogelijkheid is via House of Skills. Samen met partners zijn zij een skillspaspoort aan het ontwikkelen. House of Skills wil aan de hand van de pilots die al lopen en door nieuwe pilots op te zetten componenten die interessant zijn definiëren om van daaruit een eigen skillspaspoort te ontwikkelen. Dit skillspaspoort moet in heel Nederland bruikbaar worden en de organisatie hoopt om medio 2023 een eerste versie van het skillspaspoort te kunnen presenteren (House of Skills, 2022).

Wanneer een organisatie interesse heeft in het inzetten van een skillspaspoort dan kunnen zij contact opnemen met House of Skills voor een samenwerking. Volgens House of Skills begint het proces voor het ontwikkelen en inzetten van een skillspaspoort altijd met het doen van onderzoek. Zij zijn in de samenwerking verantwoordelijk voor het vaststellen van een onderzoeksplan, implementatieplan, protocol en voor het daadwerkelijk doen van onderzoek. Zij maken daarvoor gebruik van hun kennis en connecties. De organisatie die met het skillspaspoort wil werken is ervoor verantwoordelijk om met de deelnemers aan de slag te gaan. Daarnaast zijn zij dat ook voor het bepalen van de onderzoeksvraag. Deze partijen treffen elkaar in de onderzoeksaanpak, het onderzoeksbudget, de onderzoekstijdlijn en bij het maken van afspraken. Een onderzoekstraject duurt ongeveer twee jaar, maar met de juiste informatie kan er al vrij snel met het proces gestart worden, namelijk binnen één maand tijd. Door het doorlopen van deze stappen wordt er voor een

organisatie mogelijk om een pilot in te zetten met als doel om uiteindelijk een skillspaspoort als eindresultaat te kunnen realiseren (House of Skills, 2022).

De tweede mogelijkheid is MyTalentBoard. Dit is een platform dat streeft naar ambities en talenten. Zij willen organisaties en consumenten helpen bij uitdagingen op het gebied van leren en werken. Via MyTalentboard wordt er gewerkt met een TalentScan. Dit assessment geeft inzicht in de persoonlijke drijfveren, talenten en het potentieel (werk- en leer-) van mensen. Verder stelt het assessment organisaties in staat om functie-relevant gedrag van personen op diverse manieren te onderzoeken. Voor organisaties is dit een uitgangspunt om latere voorspellingen te doen over functioneren en ontwikkelen. MyTalentBoard kan worden gezien als een Skillspaspoort. Het platform bestaat uit zes onderdelen namelijk: profiel, assessment, doelen, leerplein, feedback en groei. Deze informatie bij elkaar zorgt ervoor dat medewerkers hun persoonlijke profiel op MyTalentBoard kunnen gebruiken als dashboard voor hun persoonlijke ontwikkeling. Aan de hand van talentprofielen kunnen organisaties inzichtelijk maken wat medewerkers kunnen en willen en verder richting geven over welke bij- of omscholing haalbaar is (Boerman, 2021). Verder kan de TalentScan ingezet worden voor sollicitanten in het wervings- en selectieproces als assessment. Het focus van MyTalentBoard ligt echter wel op het intern werven van medewerkers en op leven lang ontwikkelen (MyTalentBoard, z.d.).

De derde mogelijkheid is het Digitaal Skills Paspoort (DSP). Vlandis is momenteel bezig met de ontwikkeling van het DSP in opdracht van Bouwend Nederland, Techniek Nederland en Wij techniek. Deze partijen willen in de bouw- en infrasector de cultuur van ontwikkelen stimuleren. Het DSP zit nu in de proof of concept tot december 2022.

Voor het inzetten van het DSP kan contact worden opgenomen met Vlandis. Het proces begint met het beantwoorden van zes vragen, namelijk: Wat is de doel en visie om met een skillspaspoort te gaan werken?, wie is de doelgroep?, hoe groot is de doelgroep?, wat wil men meten en bereiken?, welke informatie is er al? en hoe gaat de begeleiding eruit zien? Daarnaast moet er ook een planning worden opgesteld en de samenstelling van het DSP-team worden bepaald. Na het beantwoorden van de vragen is het mogelijk om het Digitaal Skills Paspoort vanaf september 2022 in te zetten. Vlandis heeft aangegeven dat het belangrijk is om de tijd te nemen om de vragen te beantwoorden en voor de pilot in het algemeen. Daarnaast is het verstandig om het kleinschalig aan te pakken, zodat het van zelf een mooie ontwikkeling wordt.

Het DSP is ontwikkeld voor vaklieden in de bouw- en infrasector en focust zich op mbo werk- en denkniveau. Hierdoor wordt in het DSP gebruik gemaakt van het SHL Competentiekader zoals men die gebruikt bij het mbo-onderwijs. Het paspoort biedt medewerkers de mogelijkheid om op te schalen naar hbo en wo niveau en zal hiervoor met CompetentNL gaan werken. Verder is uit het gesprek met Vlandis gebleken dat er extra functies toegevoegd kunnen worden aan het DSP. Het paspoort zou zelfs in andere branches als de zorg ingezet kunnen worden. Vlandis hoopt om tot 2025 alle profielen en kwalificaties van de bouw- en infrasector te kunnen toevoegen aan het DSP.

Het invoeren een skillspaspoort zal ervoor zorgen dat een aantal interne processen zullen veranderen. Deze processen hebben betrekking tot het wervings- en selectieproces en op processen met betrekking tot leren & ontwikkelen en loopbaanbegeleiding. Het paspoort kan op verschillende manieren ingezet worden in deze processen. De eerste mogelijkheid is om de paskamer, die in het DSP wordt gebruikt in te zetten in het selectieproces. Door vragen te beantwoorden kunnen mensen een eigen skills-profiel samenstellen. Rijkswaterstaat kan hierdoor op een eenvoudige manier inzicht krijgen in de skills van haar kandidaten. De tweede mogelijkheid is om functieprofielen te gebruiken om te meten in hoeverre kandidaten al over de juiste skills beschikken in vergelijking met wat er wordt vereist vanuit functies. De derde mogelijkheid is om vanuit de skills van een kandidaat te kijken of er een match is met de benodigde skills van de openstaande vacatures. Dit

hoeft dan niet meer besproken te worden gedurende een sollicitatiegesprek, waardoor de focus van deze gesprekken verandert. Verder kan het DSP worden ingezet om persoonlijke ontwikkelingsplannen op te stellen, plannen te maken met betrekking tot leren en ontwikkelen en voor het bepalen of aanpassen van het opleidingsbeleid van Rijkswaterstaat (Vollandis, 2022).

Ten derde kunnen een aantal zaken geconcludeerd worden over de informatie die werknemers willen delen in een skillspaspoort en over wat werkgevers van werknemers willen weten als het gaat om de werving en selectie. De eerste bevinding is dat veel werkgevers en werknemers niet bekend zijn met het concept van een skillspaspoort. De discussies over het werken met een skillspaspoort lijken alleen plaats te vinden in kleine kringen bestaand uit voornamelijk grote organisaties.

De tweede bevinding is dat werkgevers en werknemers niet afwijzend tegenover het skillspaspoort staan en potentie zien, maar dat zij wel bedenkingen hebben over het gebruik ervan. Daarnaast geven zij verschillende doelen aan het skillspaspoort. Het doel van de werknemers richt zich op het inzichtelijk maken van ontwikkelingsmogelijkheden en die van werkgevers op het kunnen vaststellen van de geschiktheid van kandidaten.

De derde bevinding is dat werkgevers van mening zijn dat het skillspaspoort toegevoegde waarde kan leveren in het wervings- en selectieproces, maar zien niet direct de mogelijkheden ervan in de loopbaanontwikkeling. Werkgevers zien het skillspaspoort als digitaal cv, met meer inhoudelijke invulling van competenties in plaats van de opsommingen die momenteel vaak in cv's worden opgenomen.

De vierde bevinding is dat de meeste werkgevers diploma's zien als het belangrijkste signaal voor competenties. Kennelijk vinden zij het inschatten van eigenschappen op basis van diploma's een legitiem selectie criterium. Verder is gebleken dat de werkgevers niet snel geneigd zijn om andere factoren als primair selectie criterium te gaan gebruiken. Ook de werknemers zien diploma's als randvoorwaardelijk voor het krijgen van goed werk.

De laatste bevinding is dat de meningen over het beheer van het skillspaspoort verdeeld zijn. De werknemers zijn van mening dat de overheid beheer moet krijgen over het skillspaspoort, maar willen er ook zelf controle over houden. De werkgevers zijn over het algemeen van mening dat zij het skillspaspoort moeten beheren. Een aantal werkgevers vinden dat het beheer van het skillspaspoort door henzelf lastig kan zijn vanwege de AVG-wetgeving. Om deze reden vinden een aantal van hen dat de overheid het skillspaspoort moet beheren.

Tot slot, kunnen een aantal zaken worden geconcludeerd aan de hand van de mening van Rijkswaterstaat over de bevindingen in dit onderzoek. De eerste bevinding is dat Rijkswaterstaat oneens is dat werkgevers diploma's als primair selectie criterium zien en niet snel geneigd zijn om hier verandering aan te brengen. Volgens de organisatie kunnen zij veel verder komen door de focus te leggen op competenties in plaats van heel ouderwets op cv's te blijven selecteren. Zij zijn ervan overtuigd dat zij hierdoor een grotere bron aan kandidaten kunnen krijgen.

De tweede bevinding is dat Rijkswaterstaat de verschillende skillspaspoortinitiatieven zien als een risico voor de organisatie. Door de verschillende mogelijkheden vinden zij het lastig om te beoordelen welk skillspaspoort geschikt is. Ondanks dat zij de verschillende initiatieven als een risico zien, is de organisatie wel van mening dat zij met een skillspaspoort moeten gaan werken en dat er ook nu ermee moet worden gestart. De organisatie vindt dat de beste optie hiervoor is om niet zelf een skillspaspoort te ontwikkelen, maar om een bestaand skillspaspoort over te nemen.

De derde bevinding is dat de vacaturehouders van Rijkswaterstaat, indien een skillspaspoort wordt ingevoerd, vanuit een andere bril zullen moeten gaan kijken naar de selectieprocedure. Gedurende het groepsgesprek is

gebleken dat Rijkswaterstaat van de oude stempel is. Een diploma en werkervaring zorgen er momenteel voor dat een kandidaat door de selectie van de organisatie heen komt. Op het moment dat medewerkers binnen de organisatie hier vast aan blijven houden, ondanks dat er een skillspaspoort is, dan zal dat zeker voor een brug of hobbel zorgen waar Rijkswaterstaat overheen moet, om dat goed te kunnen implementeren. Daarnaast zorgt de ouderwetse insteek van de organisatie voor problemen. Door de huidige krapte op de arbeidsmarkt duurt het langer voordat de vacatures van de organisatie worden vervuld. Door meer vanuit talenten en skills te kijken in plaats van naar harde criteria in het wervings- en selectieproces kan er hier verandering in worden gebracht.

De vierde bevinding is dat Rijkswaterstaat vindt dat de verantwoordelijkheid voor het invoeren van het skillspaspoort zal komen te liggen op de organisatieonderdelen die zich bezig houden met leren en ontwikkelen en loopbaanbegeleiding. Volgens de organisatie zijn dit de meest voor de hand liggende partijen om dat op te pakken.

De vijfde bevinding is dat het de organisatie verstandig lijkt om eerst met een kleine pilot te beginnen. Op deze wijze kan de organisatie het skillspaspoort testen. Volgens Rijkswaterstaat zijn er veel functies geschikt voor het starten van een pilot, doordat het skillspaspoort voor alle functies wat kan brengen. Een specifieke functie die werd genoemd was de functie van omgevingsmanager.

De zesde bevinding is dat Rijkswaterstaat van mening is dat het inzetten van een skillspaspoort alleen kans van slagen heeft als er een standaard betekenis van skills ontstaat. Er is daarbij nodig dat er in het Rijk of binnen Rijkswaterstaat dezelfde betekenis aan skills wordt gegeven. Deze skills dienen dan ook getoetst te kunnen worden.

De zevende bevinding is dat Rijkswaterstaat een aantal voorwaarden heeft als het gaat om het kiezen en inzetten van een skillspaspoort. Deze voorwaarden waren: aandacht voor diversiteit en inclusie, een standaard betekenis van skills, validering van skills, AVG-wetgeving en duidelijkheid over wie het skillspaspoort gaat beheren.

De laatste bevinding was dat Rijkswaterstaat van mening is dat het inzetten van een skillspaspoort haalbaar is. Volgens de medewerkers laat het feit dat er al een pilot vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken is geweest zien dat er behoefte is aan een skillspaspoort.

Bovenstaande bevindingen geven weer hoe het werken met skillspaspoort het huidige wervings- en selectieproces van Rijkswaterstaat kan verbeteren, op welke wijze het skillspaspoort kan worden ingevoerd en op welke kritische punten er rekening moet worden gehouden voor het succesvol invoeren van het skillspaspoort. Deze vragen bij elkaar geven antwoord op de hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek.

HOOFDSTUK 7: ADVIES

Hoofdstuk zeven is een verzameling van drie paragrafen. In de eerste paragraaf worden er opties voorgesteld en beschreven waarop Rijkswaterstaat een skillspaspoort kan invoeren. In paragraaf twee wordt de gekozen optie toegelicht. In de laatste paragraaf wordt de implementatie van de gekozen optie weergegeven.

7.1 ADVIES OPTIES

In deze paragraaf worden twee opties voorgesteld en beschreven over hoe Rijkswaterstaat een skillspaspoort kan invoeren. De opties die besproken zullen worden zijn het ontwikkelen van een eigen skillspaspoort en het inzetten van een bestaand skillspaspoort.

Een skillspaspoort is zoals eerder beschreven in hoofdstuk 3.2 Een uniform, gevalideerd, betrouwbaar overzicht van wie iemand is, wat iemand kan en wat iemand wil. Waarin zowel opleiding als levens- en werkervaring is weergegeven en vertaald in skills, en een actueel en volledig inzicht wordt gegeven in het huidige potentieel dat werkgevers, werknemers en onderwijsinstellingen kunnen gebruiken voor in-, door-en uitstroomprocessen in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen (Ballafkih et al., 2021).

Inzicht hebben in iemands persoonlijke skills helpt om voor medewerkers passende banen te vinden en om te duiden welke ontwikkelingen nodig zijn voor baanbehoud of om tot een volgende loopbaanstap te komen (Heyma et al., 2022). Matchen op basis van skills, in aanvulling op matchen op basis van diploma's, stimuleert (inter)sectorale mobiliteit en kan worden gebruikt om mensen te enthousiasmeren voor beroepen en sectoren waar tekorten zijn, zoals de bouw- en infrasector (Heyma et al., 2022). Een methode om dit te realiseren is het inzetten van een skillspaspoort. Een skillspaspoort verschaft inzicht in de skills van medewerkers en kandidaten en draagt bij aan het ontdekken van mogelijk talent op de arbeidsmarkt. Door het inzetten van een skillspaspoort wordt de kans op een mismatch in het wervings- en selectieproces verkleind en kunnen werkzoekenden en werkgevers aan elkaar gekoppeld worden (Ballafkih et al., 2021).

Rijkswaterstaat wil met een skillspaspoort gaan werken. Momenteel heeft de organisatie beperkt inzicht in de daadwerkelijke skills van haar medewerkers. Daarnaast heeft Rijkswaterstaat in 2021 maar liefst 15.158 sollicitaties binnen gekregen op 1569 vacatures. Door de grote hoeveelheid sollicitanten is het voor de organisatie momenteel niet mogelijk om alle personen die reageren op haar vacatures assessments te laten doen. Dit gebeurt nu alleen bij vacatures van functies waar het inzetten van assessments noodzakelijk is. De organisatie kan hierdoor bij het selecteren van kandidaten moeilijker achterhalen of er daadwerkelijk sprake is van een match en of zij de juiste kennis binnenhalen. Tevens is bias ook een gevaar wat zich voor kan doen bij de selectie van kandidaten. Dit kan gebeuren doordat recruiters gekleurd naar cv's kijken met als gevolg dat de kandidaten die wel geschikt zijn, maar die zich simpelweg minder goed kunnen presenteren of verkopen de functies mislopen. Door het invoeren van een skillspaspoort wil Rijkswaterstaat hier verandering in brengen met als doel om inzicht te verkrijgen in de skills van haar medewerkers, in te spelen op de steeds krappere wordende arbeidsmarkt en om mee te kunnen gaan met de infra opgave van de toekomst.

Om een skillspaspoort in te voeren kan Rijkswaterstaat uit twee opties kiezen, namelijk: het inzetten van een bestaand skillspaspoort en het ontwikkelen van een eigen skillspaspoort. Eerder in dit beroepsproduct zijn deze opties in kaart gebracht, zie hoofdstuk 5.2.

7.1.1 OPTIE 1: EEN BESTAAND SKILLSPASPOORT INZETTEN

Indien Rijkswaterstaat ervoor kiest om een bestaand skillspaspoort in te zetten, dan is het advies om het Digitaal Skills Paspoort (DSP) in te zetten. Vollandis is momenteel bezig met de ontwikkeling van het DSP in opdracht van

Bouwend Nederland, Techniek Nederland en Wij techniek. Rijkswaterstaat heeft samen met een aantal partijen, waaronder Bouwend Nederland en Techniek Nederland, een marktvisie opgesteld. De kern van deze marktvisie is samenwerken aan een vitale en duurzame bouw- en infrasector. Deze partijen willen als 'bouwers van Nederland' vanuit een gedeeld perspectief samenwerken aan oplossingen voor in de bouw- en infrasector.

Door het inzetten van het DSP kan Rijkswaterstaat samenwerken met Bouwend Nederland en Techniek Nederland en kunnen zij als 'bouwers van Nederland' het gebruik van een skillspaspoort in de bouw- en infrasector stimuleren. Op deze wijze kunnen ze gezamenlijk werken aan het bevorderen en creëren van een vitale en duurzame bouw- en infrasector.

Het invoeren van het DSP

In november 2021 is het ontwerp van het Digitaal Skills Paspoort opgeleverd. Het DSP zit nu in de proof of concept tot december 2022. Dit houdt in dat ze het ontwerp aan het testen zijn. Voor het inzetten van het DSP kan Rijkswaterstaat contact opnemen met Vlandis. Het inzetten van het DSP begint met het doen van onderzoek. Hierbij moeten er zes vragen worden beantwoord, namelijk: Wat is het doel en de visie om met een skillspaspoort te gaan werken?, wie is de doelgroep? hoe groot is de doelgroep?, wat wil men meten en bereiken?, welke informatie is er al? en hoe gaat de begeleiding eruit zien? Daarnaast moet er ook een planning worden opgesteld en de samenstelling van het DSP-team worden bepaald.

Na het beantwoorden van de vragen is het mogelijk om het Digitaal Skills Paspoort in de vorm van een pilot vanaf september 2022 in te zetten. Hierbij is het van belang om de tijd te nemen om de vragen te beantwoorden en voor de pilot in het algemeen. Verder is het voor het testen van de werking van het DSP verstandig om met een kleine pilot te beginnen. Aan de hand van deze pilot kan er later voor worden gekozen om het DSP uit te breiden met meer functies. Gedurende het groepsgesprek is het naar voren gekomen dat Rijkswaterstaat de functie van omgevingsmanager geschikt vindt om met de pilot van het skillspaspoort te beginnen. Rijkswaterstaat wordt dan ook geadviseerd om met deze functie te beginnen en om het langzaam uit te breiden. Zij moeten hiervoor één jaar de tijd voor uittrekken.

In dit proces zal de afdeling HR-Corporate Dienst verantwoordelijk worden gesteld voor het DSP pilot. Volgens Rijkswaterstaat zijn de organisatieonderdelen die zich bezig houden met leren & ontwikkelen en loopbaanbegeleiding de meest voor de hand liggende partijen om dat op te pakken. Zij zullen hierdoor verantwoordelijk worden voor het proces voor het inzetten van het DSP, het beantwoorden van de eerder genoemde vragen en voor het verzorgen van alle communicatie in de samenwerking met Vlandis.

Begeleiding

Voor het succesvol implementeren van het DSP is het van cruciaal belang dat de medewerkers van Rijkswaterstaat worden begeleid en gefaciliteerd in het werken met een skillspaspoort. De organisatie zal hiervoor personen binnen de organisatie moeten hebben die verantwoordelijk worden voor het begeleiden en faciliteren van de medewerkers. Rijkswaterstaat wordt geadviseerd om deze verantwoordelijkheid bij de managers neer te leggen. Om de begeleiding zo effectief en efficiënt mogelijk te maken is het van belang dat de managers goed worden geïnformeerd over hun rol en de werking van het DSP. Dit kan gedaan worden door sessies te organiseren waarop zij de benodigde informatie krijgen. Deze sessies dienen in samenwerking met Vlandis te worden ingepland.

In het DSP wordt er een onderscheid gemaakt tussen high care en low care. Onder high care worden de medewerkers die meer begeleiding nodig hebben bedoeld. Onder low care vallen de medewerkers die weinig

begeleiding nodig hebben. De hoeveelheid benodigde begeleiding is per persoon en per persoonlijk traject afhankelijk.

DSP en interne processen

Het invoeren het DSP zal ervoor zorgen dat een aantal interne processen zullen veranderen. Deze processen hebben betrekking tot het wervings- en selectieproces en op processen met betrekking tot leren & ontwikkelen en loopbaanbegeleiding. Allereerst kan Rijkswaterstaat ervoor kiezen om de paskamer, die in het DSP wordt gebruikt in te zetten in het selectieproces. Door vragen te beantwoorden kunnen mensen een eigen skills-profiel samenstellen. Rijkswaterstaat kan hierdoor op een eenvoudige manier inzicht krijgen in de skills van haar kandidaten. Ten tweede kunnen functieprofielen worden gebruikt om te meten in hoeverre kandidaten al over de juiste skills beschikken in vergelijking met wat er wordt vereist vanuit functies. Ten derde kan het DSP ingezet worden om vanuit de skills van een kandidaat te kijken of er een match is met de benodigde skills van de openstaande vacatures. Dit hoeft dan niet meer besproken te worden gedurende een sollicitatiegesprek, waardoor de focus van deze gesprekken verandert. Tot slot kan het DSP worden ingezet om persoonlijke ontwikkelingsplannen op te stellen, planningen te maken met betrekking tot leren en ontwikkelen en voor het bepalen of aanpassen van het opleidingsbeleid van Rijkswaterstaat.

Voor het creëren van draagvlak in deze veranderingen is het van belang om gedurende het gehele proces goed te communiceren met de medewerkers die met het skillspaspoort zullen gaan werken. Voor het succesvol implementeren van een verandering is interne communicatie van cruciaal belang. Uit onderzoek van McKinsey (2015) is gebleken dat als de medewerkers en de managers de verandering niet begrijpen, ondersteunen of zich niet in staat voelen om deze waar te maken dan is de kans groot de verandering zal falen. McKinsey (2017) geeft aan dat het effectief communiceren over veranderingen de belangrijkste succesfactor is bij het slagen van veranderingen. In organisaties waarin het management open communiceert over veranderingen, is de kans op een succesvolle implementatie acht keer groter dan bij organisaties waar dat niet het geval is (Koeleman, 2017). Daarnaast is het van belang om de medewerkers goed te informeren over het DSP. Zij moeten het nut en de noodzaak van de invoering van het DSP begrijpen. Hiervoor dienen er sessies te worden ingepland waarop zij uitleg krijgen over het DSP, de werking ervan en hoe zij dat in hun werk kunnen gebruiken. Daarnaast kunnen de medewerkers deze momenten gebruiken om vragen te stellen. Deze sessies dienen in samenwerking met Vollandis te worden ingepland.

7.1.2 OPTIE 2: HET ONTWIKKELEN VAN EEN EIGEN SKILLSPASPOORT

Indien Rijkswaterstaat ervoor kiest om een eigen skillspaspoort te ontwikkelen, dan is het advies om contact op te nemen met House of Skills. House of Skills is, zoals eerder genoemd in hoofdstuk 1.2, een publiek- private samenwerking in Amsterdam. Samen met partners ontwikkelt House of Skills een skillspaspoort. Zij zijn hierdoor betrokken bij verschillende pilots van skillspaspoortinitiatieven, zoals het skillspaspoort Schiphol en het Digitaal Skills Paspoort. House of Skills wil aan de hand van de pilots die al lopen en door nieuwe pilots op te zetten componenten die interessant zijn uithalen om een eigen skillspaspoort te ontwikkelen. Ondanks dat House of Skills zich focust op de metropool Amsterdam, is het de bedoeling dat het skillspaspoort in heel Nederland bruikbaar wordt. Zij hopen om medio 2023 een eerste versie van het skillspaspoort te kunnen presenteren. Dit is echter afhankelijk van het verloop van de pilots. De pilots die momenteel al lopen worden ontwikkeld door verschillende platforms zoals Elloo en Vollandis. Door te kiezen voor deze optie kan Rijkswaterstaat een eigen skillspaspoort ontwikkelen, die volledig aansluit bij haar problematiek, wensen, processen en medewerkers. Daarnaast kan de organisatie door het ontwikkelen van een eigen skillspaspoort als voorbeeld dienen voor andere organisaties in de bouw- en infrasector en voor andere overheidsinstanties. Andere organisaties zouden als het ware ervoor kunnen kiezen om het skillspaspoort van Rijkswaterstaat over te nemen.

Het ontwikkelen van een 'RWS skillspaspoort'

Het proces voor het ontwikkelen van een skillspaspoort begint met onderzoek doen in samenwerking met House of Skills. In deze samenwerking is House of Skills verantwoordelijk voor het vaststellen van een onderzoeksplan, implementatieplan, protocol en voor het daadwerkelijk uitvoeren van het onderzoek. Zij maken hiervoor gebruik van de kennis die zij in huis hebben en van hun vele connecties.

Rijkswaterstaat is de initiator om met de deelnemers aan de slag te gaan. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor het bepalen van de onderzoeksvraag. De onderdelen die door Rijkswaterstaat en House of Skills gezamenlijk worden bepaald zijn de onderzoeksaanpak, het onderzoeksbudget, de onderzoekstijdlijn en de afspraken.

Een onderzoekstraject duurt ongeveer twee jaar, maar met de juiste informatie kan er al vrij snel met het proces gestart worden, binnen één maand tijd. Door het doorlopen van deze stappen wordt het voor Rijkswaterstaat mogelijk om een pilot in te zetten met als doel om uiteindelijk een skillspaspoort als eindresultaat te kunnen realiseren (House of Skills, 2022). Hierbij is het van belang om in eerste instantie met een kleine pilot te beginnen, om de werking ervan te testen. Later kan ervoor worden gekozen om het skillspaspoort uit te breiden. Verder is uit het groepsgesprek, zie hoofdstuk 5.4, naar voren gekomen dat Rijkswaterstaat de functie van omgevingsmanager geschikt vindt om met de pilot van het skillspaspoort te beginnen. Rijkswaterstaat wordt dan ook geadviseerd om met deze functie te beginnen en om het langzaam met extra functies uit te breiden.

In dit proces zal de afdeling HR-Corporate Dienst verantwoordelijk worden gesteld voor het skillspaspoort pilot. Volgens Rijkswaterstaat zijn de organisatieonderdelen die zich bezig houden met leren & ontwikkelen en loopbaanbegeleiding de meest voor de hand liggende partijen om dat op te pakken. Zij zullen hierdoor verantwoordelijk worden voor het proces voor het ontwikkelen en inzetten van het 'RWS skillspaspoort' en voor alle communicatie in de samenwerking met House of Skills.

Begeleiding

Voor het succesvol invoeren van het 'RWS skillspaspoort' is het van cruciaal belang dat de medewerkers van Rijkswaterstaat worden begeleid en gefaciliteerd in het werken met een skillspaspoort. De organisatie zal hiervoor personen binnen de organisatie moeten hebben die verantwoordelijk worden voor het begeleiden en faciliteren van de medewerkers. Rijkswaterstaat wordt geadviseerd om deze verantwoordelijkheid bij de managers neer te leggen. Om de begeleiding zo effectief en efficiënt mogelijk te maken is het van belang dat de managers goed worden geïnformeerd over hun rol en de werking van het 'RWS skillspaspoort'. Dit kan gedaan worden door sessies te organiseren waarop zij de benodigde informatie krijgen. Deze sessies dienen in samenwerking met House of Skills te worden ingepland.

Interne processen

Het invoeren een skillspaspoort zal ervoor zorgen dat een aantal interne processen zullen veranderen. Deze processen hebben betrekking tot het wervings- en selectieproces en op processen met betrekking tot leren & ontwikkelen en loopbaanbegeleiding. Het skillspaspoort kan zoals eerder genoemd in paragraaf 7.1.1 op verschillende wijzen worden ingezet.

Voor het creëren van draagvlak in deze veranderingen is het van belang om gedurende het gehele proces goed te communiceren met de medewerkers die met het skillspaspoort zullen gaan werken. Voor het succesvol implementeren van een verandering is interne communicatie van cruciaal belang. Uit onderzoek van McKinsey (2015) is gebleken dat als de medewerkers en de managers de verandering niet begrijpen, ondersteunen of zich niet in staat voelen om deze waar te maken dan is de kans groot de verandering zal falen. McKinsey (2017) geeft aan dat het effectief communiceren over veranderingen de belangrijkste succesfactor is bij het slagen van

veranderingen. In organisaties waarin het management open communiceert over veranderingen, is de kans op een succesvolle implementatie acht keer groter dan bij organisaties waar dat niet het geval is (Koeleman, 2017). Daarnaast is het van belang om de medewerkers goed te informeren over het skillspaspoort. Zij moeten het nut en de noodzaak van de invoering van het 'RWS skillspaspoort' begrijpen. Hiervoor dienen er sessies te worden ingepland waarop zij uitleg krijgen over het 'RWS skillspaspoort', de werking ervan en hoe zij dat in hun werk kunnen gebruiken. Daarnaast kunnen de medewerkers deze momenten gebruiken om vragen te stellen. Deze sessies dienen in samenwerking met House of Skills te worden ingepland.

7.1.3 OPTIES AFWEGEN

Hieronder worden de opties die zijn voorgesteld en beschreven in paragraaf 7.1.1 e 7.1.2 afgewogen. De criteria die gebruikt worden voor het afwegen van de opties zijn geschiktheid, haalbaarheid, aanvaardbaarheid, invoeringsduur, verandering en kosten. Zie de tabel hieronder:

criterium	Optie 1: Een bestaand skillspaspoort inzetten	Optie 2: Het ontwikkelen van een eigen skillspaspoort
Geschiktheid	Geschikt voor de organisatie, doordat er extra functies kunnen worden toegevoegd aan het DSP.	Geschikt voor de organisatie, doordat het gehele paspoort wordt ingericht op basis van de wensen van Rijkswaterstaat.
Haalbaarheid	Haalbaarheid is groot doordat het DSP al ontwikkeld is en alleen ingevoerd dient te worden.	Haalbaarheid is kleiner, doordat ontwikkelprocessen over het algemeen lang duren bij overheidsinstanties.
Aanvaardbaarheid	Het DSP is aanvaardbaar voor de organisatie doordat het positieve gevolgen zal hebben voor de interne processen met betrekking tot werving & selectie, leren & ontwikkelen en loopbaanbegeleiding. Verder brengt het werken met een skillspaspoort voordelen voor sollicitanten en medewerkers, waardoor het voor deze partijen acceptabel is. Wel kunnen de veranderingen aan het begin als lastig worden ervaren door de medewerkers doordat het inzetten van het DSP om gedragsverandering vergt. Zij zullen anders naar processen moeten kijken en hun taken gedeeltelijk anders uitvoeren.	Het werken met een skillspaspoort is aanvaardbaar voor de organisatie doordat het positieve gevolgen zal hebben voor de interne processen met betrekking tot werving & selectie, leren & ontwikkelen en loopbaanbegeleiding. Verder brengt het werken met een skillspaspoort voordelen voor sollicitanten en medewerkers, waardoor het voor deze partijen acceptabel is. Wel kunnen de veranderingen aan het begin als lastig worden ervaren door de medewerkers doordat het inzetten van het skillspaspoort om gedragsverandering vergt. Zij zullen anders naar processen moeten kijken en hun taken gedeeltelijk anders uitvoeren.
Invoeringsduur	Hiervoor moet één jaar voor worden uitgetrokken.	Hiervoor moet twee jaar voor worden uitgetrokken.
Verandering (mate en aard)	De veranderingen zullen intern plaatsvinden. Het werk van de HR Corporate Dienst medewerkers die zich bezig houden met werving	De veranderingen zullen intern plaatsvinden. Het werk van de HR Corporate Dienst medewerkers die zich bezig houden met werving

	& selectie, leren & ontwikkelen en loopbaanbegeleiding zal veranderen. Zij zullen met het skillspaspoort gaan werken en zullen anders te werk gaan. Verder zullen de managers verantwoordelijk worden gesteld voor het begeleiden van de medewerkers, waardoor ook hun functie zal veranderen.	& selectie, leren & ontwikkelen en loopbaanbegeleiding zal veranderen. Zij zullen met het skillspaspoort gaan werken en zullen anders te werk gaan. Verder zullen de managers verantwoordelijk worden gesteld voor het begeleiden van de medewerkers, waardoor ook hun functie zal veranderen.
Kosten	Invoeringskosten. Binnen deze optie zijn er geen ontwikkelkosten, waardoor de kosten lager zijn.	Ontwikkelkosten + invoeringskosten. Deze optie is duurder doordat het skillspaspoort ontwikkeld en ingevoerd moet worden.

7.2 KEUZE OPDRACHTGEVER

Om in kaart te brengen welke optie het beste aansluit bij de wens van de werkgever zijn de eerder beschreven opties in paragraaf 7.1.3 afgewogen. Daarnaast is er ook een groepsgesprek met de stakeholders gehouden, zie hoofdstuk 5.4, waarin zij hun meningen konden geven over welke optie het beste aansluit bij de organisatie.

Uit het groepsgesprek is zoals eerder genoemd in hoofdstuk 6.1 naar voren gekomen dat Rijkswaterstaat de verschillende skillspaspoortinitiatieven zien als een risico voor de organisatie. De reden hiervoor is dat zij door de verschillende mogelijkheden het lastig vinden om te beoordelen welk skillspaspoort zij moeten inzetten. Ondanks dat zij de verschillende initiatieven als een risico zien, is de organisatie wel van mening dat zij met een skillspaspoort moeten gaan werken en dat er ook nu ermee moet worden gestart. Zij zijn hierbij van mening dat de beste optie hiervoor is om niet zelf een skillspaspoort te ontwikkelen, maar om een bestaand skillspaspoort over te nemen.

Gedurende dit onderzoek is naar voren gekomen dat het DSP een geschikt skillspaspoort is voor Rijkswaterstaat. Dit skillspaspoort focus zich op de bouw- en infrasector en wordt ontwikkeld in opdracht van marktvisiepartijen van Rijkswaterstaat. Door met het DSP te gaan werken kan Rijkswaterstaat samenwerken met deze marktvisiepartijen en kunnen zij als ‘bouwers van Nederland’ het gebruik van een skillspaspoort in de bouw- en infrasector stimuleren. Op deze wijze kunnen ze gezamenlijk werken aan het bevorderen en creëren van een vitale en duurzame bouw- en infrasector.

Verder kan op basis van de afweging die is gemaakt worden geconcludeerd dat het invoeren van een bestaand skillspaspoort een betere optie is voor Rijkswaterstaat. Dit komt doordat de haalbaarheid voor het inzetten van het DSP groter is, de invoeringsduur korter en de kosten lager. Uit het groepsgesprek is naar voren gekomen dat ontwikkelprocessen bij overheidsinstanties over het algemeen lang duren. Hierdoor ligt de voorkeur van de organisatie op het inzetten van een bestaand skillspaspoort, doordat het meer kans van slagen heeft. Verder kan dit paspoort sneller worden ingevoerd, doordat er geen ontwikkelingstraject nodig is, waardoor de invoeringskosten ook lager zijn.

Tevens benoemde Rijkswaterstaat een aantal voorwaarden waar zij waarde aan hechten als het gaat om het kiezen en inzetten van een skillspaspoort. Deze voorwaarden waren: aandacht voor diversiteit en inclusie, een standaard betekenis van skills, validering van skills, AVG-wetgeving en duidelijkheid over wie het skillspaspoort

gaat beheren. Deze punten zijn meegenomen in de keuze voor het DSP en worden aan de hand van een schema weergegeven in bijlage 3.

Aan de hand van bovenstaande informatie kan worden geconcludeerd dat het inzetten van het DSP de beste optie is voor Rijkswaterstaat. Om deze reden wordt de organisatie geadviseerd om met dit paspoort aan het werk te gaan.

7.3 IMPLEMENTATIE

In deze paragraaf wordt het implementatieplan voor het implementeren van het DSP binnen Rijkswaterstaat beschreven.

Activiteiten	Tijd	Betrokken partijen	Middelen
HR Corporate Dienst medewerkers verantwoordelijk stellen voor de invoering van het DSP	1 week	HR Corporate Dienst medewerkers	-
Adviesrapport doornemen en intern bespreken	2 weken	HR Corporate Dienst medewerkers die verantwoordelijk worden voor het invoeren van het DSP	Adviesrapport 'Anders omgaan met geschiktheid: een onderzoek naar het werken met een skillspaspoort'.
Contact opnemen met Vollandis om een afspraak in te plannen	1 week	HR Corporate Dienst medewerkers die verantwoordelijk worden voor het invoeren van het DSP + Vollandis	Microsoft Outlook (De mail en agenda).
Het invoeren van het DSP bespreken met Vollandis en de stappen ervan doornemen.	1 week	HR Corporate Dienst medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het invoeren van het DSP + Vollandis	Microsoft Outlook (De mail) en indien het gesprek online plaatsvindt Microsoft Teams.
De volgende punten intern bespreken en uitwerken: - Wat is het doel en de visie om met een skillspaspoort te gaan werken? - Wie is de doelgroep? - Hoe groot is de doelgroep? - Plan van aanpak begeleiding - Welke informatie is er? - Planning en samenstelling van het DSP-team.	1 maand	HR Corporate Dienst medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het invoeren van het DSP + managers	Adviesrapport 'Anders omgaan met geschiktheid: een onderzoek naar het werken met een skillspaspoort' en interne informatie.
De uitkomsten bespreken met Vollandis en het plan voor het invoeren van het DSP afstemmen en afronden.	1 week	HR Corporate Dienst medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het invoeren van het DSP + Vollandis.	Microsoft Outlook (De mail en agenda).

Het plan voor het invoeren van het DSP communiceren met de managers en doelgroep.	1 week	HR Corporate Dienst medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het invoeren van het DSP + doelgroep + managers.	Microsoft Outlook (De mail en agenda).
Sessies inplannen om het werken met het DSP te introduceren aan de managers en medewerkers en om hun rol daarin duidelijk te maken.	2 weken	HR Corporate Dienst medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het invoeren van het DSP + doelgroep + managers.	Microsoft Outlook (De mail en agenda).
Starten met de invoering van het DSP	1 week	HR Corporate Dienst medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het invoeren van het DSP + Vollandis + doelgroep + managers.	-
Totale doorlooptijd:	3 maanden		

AT5. (2021, 15 april). Waarom de oplossing voor het personeelstekort in de bouw nog ver weg is. NH Nieuws. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van <https://www.nhnieuws.nl/nieuws/284077/waarom-de-oplossing-voor-het-personeelstekort-in-de-bouw-nog-ver-weg-is>

AWVN. (z.d.). Skillspaspoort: mogelijke vervanger van traditionele CV. Geraadpleegd op 24 februari 2022, van <https://www.awvn.nl/hr-van-a-tot-z/skillspaspoort-competentiepaspoort/>

Ballafkih, A. H., Zinsmeister, J., Bay, N. (2021). Het Skillspaspoort: Een verkenning naar de mening van werkgevers en werknemers. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam/CAREM/The Working Lab/ onderzoeksgroep Arbeid en Human Capital in Transitie.

Ballafkih, H., Post, J., Van Genabeek, J., & Sanders, J. (2021). Vrij reizen over de arbeidsmarkt: Een onderzoek naar het skillspaspoort. HAN. Geraadpleegd op 14 februari 2022, van <https://www.han.nl/nieuws/2022/01/het-skillspaspoort-mogelijke-oplossing-voor-vrij-reizen-over-de-arbeidsmarkt/Vrij-reizen-over-de-arbeidsmarkt-2.0.pdf>

Barrington, R. (2020, 1 augustus). What is Mendelow's Matrix and Why Is It Useful For Marketers? Oxford College of Marketing Blog. Geraadpleegd op 17 februari 2022, van <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2018/04/23/what-is-mendelows-matrix-and-how-is-it-useful/>

Be an Engineer. (z.d.). Talent voor de toekomst. Geraadpleegd op 23 mei 2022, van https://beanengineer.nl/?gclid=CjwKCAjw4ayUBhA4EiwATWYBriBfBp9LXmmST6-gd4d9H_kfBJUm4gPkpLSxScno_PyD3fQ9EbsTzhoCn6cQAvD_BwE

Boerman, P. (2021, 5 oktober). Johan Bertens: 'Een nieuwe naam voor cv is niet nodig. Een nieuwe vorm wel'. Werf&. Geraadpleegd op 25 mei 2022, van <https://www.werf-en.nl/johan-bertens-nieuwe-naam-voor-cv-is-niet-nodig-nieuwe-vorm-wel/>

Burgers, M. (2021, 22 februari). Werken in de bouw: het stimuleringsprogramma. Bureau Techniek. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van <https://www.bureautechniek.nl/blog/werken-in-de-bouw-het-stimuleringsprogramma>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 14 februari). Spanning op de arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt>

ComPas. (z.d.). SHL competentiekader. Geraadpleegd op 4 juni 2022, van <https://compas.works/shl-competentiekader/?cn-reloaded=1>

Encyclo. (z.d.). Infrastructuur. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van <https://www.encyclo.nl/begrip/infrastructuur>

Ensie. (2020a, oktober 29). Infra. Geraadpleegd op 24 februari 2022, van <https://www.ensie.nl/anw/infra>

Ensie. (2020, 29 oktober). infrastructuur. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van <https://www.ensie.nl/anw/infrastructuur>

Heyma, A., Prevoo, T., Goedhart, R., Künn-Nelen, A., Montizaan, R., & Steens, S. (2022, januari). Inzicht in Skills. Inzicht in Skills. Geraadpleegd op 7 maart 2022, van <https://25cjk227xfsu3mkyfg1m9xb7-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2022/03/2022-05-Inzicht-in-skills.pdf>

House of Control. (z.d.). Stakeholderanalyse. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van <https://www.house-of-control.nl/stakeholder-analyse-management.html>

House of Skills. (z.d.). De Paskamer is vernieuwd. Geraadpleegd op 26 mei 2022, van <https://www.houseofskillsregioamsterdam.nl/instrumenten/de-paskamer/>

House of Skills. (z.d.). House of Skills. House of Skills. Geraadpleegd op 3 maart 2022, van <https://www.houseofskillsregioamsterdam.nl/over-ons/>

Informatiepunt Leefomgeving. (z.d.). Maatschappelijke opgaven. Geraadpleegd op 20 maart 2022, van [https://iplo.nl/thema/maatschappelijke-opgaven/#:%7E:text=Maatschappelijke%20opgaven%20zijn%20de%20grote,en%20duurzame%20landbouw%20\(kringlooplandbouw\)](https://iplo.nl/thema/maatschappelijke-opgaven/#:%7E:text=Maatschappelijke%20opgaven%20zijn%20de%20grote,en%20duurzame%20landbouw%20(kringlooplandbouw))

Janse, B. (2019). Stakeholderanalyse. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van toolshero: <https://www.toolshero.nl/verandermanagement/stakeholderanalyse/>

LOO HRM. (2019). Opleidingsprofiel van de Bacheloropleiding Human Resource Management. Landelijk Opleidingsoverleg Human Resource Management. Geraadpleegd op 19 maart 2022, van https://www.vereniginghogescholen.nl/system/profiles/documents/000/000/236/original/Landelijk_Opleidingsprofiel_Human_Resource_Management_2020_%282019%29.pdf?1561468287

Marktvisie. (2016). *De marktvisie*. Geraadpleegd op 7 februari 2022, van <https://www.marktvisie.nu/marktvisies/demarktvisie/>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). (2016, november). Skills voor de Toekomst: Een onderzoeksagenda. Skills-platform. <https://www.nro.nl/sites/nro/files/migrate/Skills-voor-de-toekomst-een-onderzoeksprogramma.pdf>

MyTalentBoard. (z.d.). TalentScan. Geraadpleegd op 25 mei 2022, van <https://www.mytalentboard.eu/talentcheck>

NOS. (2021, 17 augustus). In 50 jaar tijd niet voorgekomen: meer vacatures dan werklozen. Geraadpleegd op 1 maart 2022, van <https://nos.nl/artikel/2394141-in-50-jaar-tijd-niet-voorgekomen-meer-vacatures-dan-werklozen>

O*NET. (z.d.). About O*NET. Geraadpleegd op 4 juni 2022, van <https://www.onetcenter.org/overview.html>

Rijkswaterstaat. (2021, 21 december). Infra-opgave: kennis, kunde en samenwerking. Rijkswaterstaat. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van <https://www.rijkswaterstaat.nl/nieuws/archief/2021/12/toekomstige->

[infra-opgave-nieuwe-kennis-kunde-en-samenwerking-gevraagd#:~:text=Op%20weg%20naar%20een%20vitale%20infrasector,-Aan%20de%20basis&text=Er%20komt%20in%20Nederland%20een,jaren%20alleen%20maar%20krapper%20worden.](#)

Rijkswaterstaat. (2021, 21 september). *Marktvisie*. Rijkswaterstaat. Geraadpleegd op 7 februari 2022, van <https://www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/de-marktvisie>

Rijkswaterstaat. (2021, 1 december). Ons bestuur. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/ons-bestuur>

Rijkswaterstaat. (2022, 20 april). *Onze historie*. Rijkswaterstaat. Geraadpleegd op 7 februari 2022, van <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/onze-historie>

Rijkswaterstaat. (2022). *Onze missie*. Intranet Rijkswaterstaat. Geraadpleegd op 7 februari 2022, van <https://corporate.intranet.rws.nl/Organisatie/Missie/>

Rijkswaterstaat. (2022, 12 mei). Solliciteren. Werken bij Rijkswaterstaat. Geraadpleegd op 23 mei 2022, van <https://werkenbij.rijkswaterstaat.nl/contact/maatregelen-solliciteren-tijdens-coronavirus>

Sariwating, K. (2022, 21 februari). Wat is het verschil tussen BOL en BBL? OCO. Geraadpleegd op 1 maart 2022, van <https://www.onderwijsconsument.nl/wat-is-het-verschil-tussen-bol-en-bbl/>

Schoemakers, I. A. M., & Koopmans, F. A. J. (2016). Operationeel personeelsmanagement (4de editie). Noordhoff.

TNO. (2019, 30 september). Het is tijd voor een skills based arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 25 mei 2022, van <https://www.tno.nl/nl/tno-insights/artikelen/waarom-een-skills-paspoort-nu-echt-hard-nodig-is/>

TNO. (z.d.). Mismatch arbeidsmarkt vraagt om matching op skills. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van <https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/roadmaps/work/mismatch-arbeidsmarkt-vraagt-om-matching-op-skills/>

Ulden, C., Biesheuvel, I., Hak, M., Arbouw, M., Silvester, J. en Ballafkih, A.H. (2020) Pilot skillspaspoort Schiphol: een eerste pilot met het skillspaspoort.

UWV. (2021, 31 augustus). CompetentNL: standaard voor skills in Nederland. Geraadpleegd op 4 juni 2022, van <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/skills/competentnl-standaard-voor-skills-in-nederland>

van den Berge, W., Daas, R., Dijkstra, A. B., Ooms, T., & ter Weel, B. (2014). Investeren in skills en competenties: een voorstudie voor programmering van onderzoek en beleid. (CPB achtergronddocument). Centraal Planbureau/Universiteit van Amsterdam. <http://www.cpb.nl/publicatie/investeren-in-skills-en-competenties-een-voorstudie-voorprogrammering-van-onderzoek-en-beleid>

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6de editie). Boom Lemma.

Weerts, W. (2021, 8 november). Bedrijven kampen nog jaren met te weinig personeel. bnr.nl. Geraadpleegd op 22 februari 2022, van <https://www.bnr.nl/nieuws/arbeidsmarkt/10458322/bedrijven-kampen-nog-jaren-met-te-weinig-personeel>

Weijnen e.a. (2018), Het weefsel van een veranderende samenleving. Een pleidooi voor (h)erkenning van de sociale waarde van infrastructuur, in WWR, Sturen op sociale waarde van infrastructuur, p. 17

Werf&. (2021, 5 oktober). Meet & Seat Rijkswaterstaat. Geraadpleegd op 23 mei 2022, van <https://www.werf-en.nl/meet-seat-rijkswaterstaat-inzending-rijkswaterstaat/>

Welke deelproducten en bijbehorende deelvragen zijn nodig om tot het eind HR-beroepsproduct te komen?



<p>Zie format vraagdefinitie</p>	<p>Bijbehorende deelvraag waar antwoord op gegeven moet worden om deelproduct te kunnen opleveren aan de opdrachtgever en/of stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe ziet het huidige wervings- en selectieproces eruit binnen Rijkswaterstaat? - Op welke wijze wordt een skillspaspoort (in de praktijk) ingezet? <p>Welke gegevens heeft de student nodig cq moet hij zelf verzamelen en analyseren voor dit deelproduct? Interviews met stakeholders.</p> <p>Welke stakeholders moet de student betrekken bij het antwoord kunnen geven op deze deelvraag cq bij het overdragen/ presenteren van het tussenopdracht? De HR-Corporate Dienst, Volandis en House of Skills.</p>	<p>Bijbehorende deelvraag waar antwoord op gegeven moet worden om deelproduct te kunnen opleveren aan de opdrachtgever en/of stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Op welke wijze wordt een skillspaspoort in de praktijk ingezet? - Wat is de mening van werkgevers en werknemers over het Skillspaspoort? <p>Welke gegevens heeft de student nodig cq moet hij zelf verzamelen en analyseren voor dit deelproduct? Workshop van initiatief 'Be an Engineer' en Literatuur omtrent de tweede deelvraag</p> <p>Welke stakeholders moet de student betrekken bij het antwoord kunnen geven op deze deelvraag cq bij het overdragen/ presenteren van het tussenopdracht? De HR-Corporate Dienst, Volandis en House of Skills.</p>	<p>Bijbehorende deelvraag waar antwoord op gegeven moet worden om deelproduct te kunnen opleveren aan de opdrachtgever en/of stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe haalbaar zijn de bevindingen van de deelproducten voor Rijkswaterstaat? <p>Welke gegevens heeft de student nodig cq moet hij zelf verzamelen en analyseren voor dit deelproduct? Resultaten van de deelproduct één en twee en uitkomsten van het groepsgesprek</p> <p>Welke stakeholders moet de student betrekken bij het antwoord kunnen geven op deze deelvraag cq bij het overdragen/ presenteren van het tussenopdracht? Ernst Haijntink, Michiel Overkamp, Famke Stienstra en de HR-Corporate Dienst</p>	<p>Zie format opleveren en beoordeling eind HR beroepsproduct</p>
---	---	---	--	--

BIJLAGE 2: PERSONEELSDATA (RIJKSWATERSTAAT, 2022)

Cijfers op peildatum

RWS Organisatieonderdeel	Formatie P-Direkt	Bezetting excl. specifieke groepen	Specifieke groepen			Vacatures	Aandeel jong
			Maatwerk	Trainees	Banen afspraak		
	fte	fte	fte	fte	banen	aantal	%
RWS Bestuursstaf	118	119,7	0,0	0,0	0,0	11	24,9%
RWS NOVA	117	214,8	0,0	0,0	3,5	5	15,1%
RWS Corporate Dienst	871	883,3	2,6	45,0	68,2	76	22,3%
RWS Centrale Informatievoorziening	1.075	1.112,3	0,0	0,0	29,5	69	19,5%
RWS Grote Projecten en Onderhoud	791	917,8	0,0	1,0	12,8	19	17,8%
RWS Programma's, Projecten en Onderhoud	999	1.125,0	0,0	1,8	22,8	51	15,5%
RWS Water, Verkeer en Leefomgeving	905	937,5	1,0	0,0	18,4	51	16,7%
RWS Verkeer- en Watermanagement	1.891	1.942,3	0,0	0,0	6,5	61	20,9%
RWS Midden-Nederland	356	310,5	0,0	7,0	3,8	9	18,0%
RWS Noord-Nederland	234	216,4	1,0	0,0	12,4	10	13,5%
RWS Oost-Nederland	322	308,6	0,0	0,0	8,8	10	12,1%
RWS West-Nederland Noord	306	302,4	0,0	4,0	9,6	22	19,6%
RWS West-Nederland Zuid	454	427,7	2,0	6,0	6,4	12	17,8%
RWS Zuid-Nederland	436	393,4	1,0	2,0	9,1	6	15,9%
RWS Zee en Delta excl. Rijksrederij	345	361,4	0,0	0,0	9,4	15	13,8%
RWS Zee en Delta Rijksrederij	293	310,4	7,0	0,0	1,4	5	25,9%
Totaal	9.513	9.883,4	14,6	66,8	222,5	432	18,5%

Cijfers over kalenderjaar

Instroom	Doorstroom		Uitstroom
	Inkomend	Uitgaand	
fte	fte	fte	fte
2,8	1,0	0,0	2,8
2,9	3,0	4,9	5,0
12,8	6,8	5,9	9,2
16,7	5,8	6,0	13,1
10,6	4,9	3,7	10,0
14,8	6,9	7,3	11,7
19,4	7,4	2,9	10,9
40,6	1,0	6,8	14,3
5,0	3,0	0,0	4,1
2,3	0,0	4,0	3,9
4,6	0,0	2,8	3,0
3,4	4,0	2,0	2,0
3,0	4,4	2,0	1,8
5,8	1,0	1,0	3,7
5,3	1,0	0,0	2,6
22,7	0,0	1,0	2,8
172,6	50,2	50,2	100,8

Cijfers voortschrijdend over 12 maanden

Uitstroom jong	Instroom jong	Instroom lage trede	Verzuim	Staglaars	
%	%	%	%	aantal	
14%	71%	21%	3,5%	1	BS
18%	49%	30%	5,0%	5	NOVA
15%	54%	48%	4,9%	35	CD
9%	49%	24%	4,4%	74	CIV
8%	58%	34%	4,1%	52	GPO
9%	30%	19%	4,1%	65	PPO
10%	57%	41%	4,3%	121	WVL
8%	63%	42%	5,9%	17	VWM
9%	46%	36%	4,5%	31	MN
8%	32%	33%	2,9%	11	NN
14%	39%	36%	3,8%	35	ON
7%	58%	47%	5,0%	23	WNN
4%	58%	37%	4,3%	39	WNZ
8%	66%	45%	3,7%	24	ZN
6%	43%	19%	3,3%	25	ZD
6%	55%	23%	6,6%	6	RR
9%	53%	36%	4,7%	563	

Kenmerken	Beschrijving
Soort paspoort	Het paspoort is een combinatie van type 1 (persoonlijke ontwikkeling), 2 (vooruitgang in onderwijs) en 3 (integratie op de arbeidsmarkt). Het Digitaal Skills Paspoort geeft inzicht in wat iemand kan en wat iemand wil. Hierbij gaat het om drie pijlers: 1. vastleggen ervaring: erkenning (validering) of opstellen van een ontwikkelplan, 2. start van (kortdurende of langdurende) opleiding: opstellen van opleidingsplan (bijv. mbo flex-opleiding) en 3. inzicht in ontwikkelmogelijkheden: House of Skills, De Paskamer of aan de slag met loopbaancoach.
Selectieve informatie en betrouwbare informatie	Informatie aan de hand van de validering van bewijslast uit de dagelijkse werkwijze, bijvoorbeeld met een urenstaat of urenbrief. Wanneer de docent of (inhouds)assessor zijn goedkeuring geeft aan de urenstaat, krijgt deze informatie een plek binnen de kwalificatie, samen met andere bewijslast zoals filmpjes waarop de handeling te zien is of een Proeve van Bekwaamheid.
Onderscheid tussen harde en zachte skills	Ja. Bovendien is er aandacht voor werkwijzen, naast fysieke en mentale capaciteiten.
Meetmethode en mate van objectivering	Combinatie van self-assessment, assessment door leidinggevende, (EVC) assessoren en registerdata (diploma's en certificaten van certificerende instellingen).
Standaardisatie en gebruik van een bepaalde taxonomie.	Het Skills Paspoort voor Vakmensen ondersteunt koppelingen met onder andere ESCO, O*Net, SHL, Kwalificatiedossiers en de Competentieatlas van de sector Bouw & Infra. Ook is er een expliciete koppeling met het in ontwikkeling zijnde CompetentNL, de beoogde skillstaal voor de Nederlandse arbeidsmarkt.
Mate van validatie	Gericht op alle zes fasen van validatie (voorbereiding, identificatie, documentatie, (self-)assessment, certificering, nazorg). In geval van certificering wordt gewerkt met (externe) assessoren. Op drie niveaus wordt dit geadresseerd: <ul style="list-style-type: none"> • Een eigen inschatting voor 'zachte bewijzen' (self-assessment) • Inschatting door leidinggevende/klant voor 'semi-hard bewijs' • Erkende diploma's of certificaten.
Eigenaarschap, veiligheid en privacy	Individueel is en blijft eigenaar. Beheer is vooralsnog bij verschillende partijen ondergebracht. Data uit self-assessment nu alleen nog toegankelijk via De Paskamer van TNO en House of Skills (privacy gewaarborgd conform hoogste AVG-eisen).
Begeleiding door een professional bij het invullen van het paspoort	Digitaal Skills Paspoort is samen met vakmensen (<mbo) ontwikkeld. Een van de belangrijkste ontwerpeisen is daarbij de begeleiding door een professional, i.c. DIA/EVC adviseurs van Vollandis en ontwikkeladviseurs van Wij Techniek. Begeleiding niet alleen bij invullen, maar ook bij interpretatie en gebruik.
Draagvlak in de context	Groeiende: steeds meer bedrijven sluiten aan. Door inclusief ontwerp is draagvlak onder werknemers ook zoveel mogelijk geborgd. 2021 is het jaar van de 'proof of concept'. Dan wordt vastgesteld of en in hoeverre het draagvlak onder de beoogde gebruikersgroep stabiel is of groeit.

Kenmerken	Beschrijving
Soort paspoort	Paspoort als online tool. Bestaande uit een persoonlijk profiel, exploratiedeel, resultatendeel en een beroepenverkenner. Het paspoort valt te typeren als een combinatie van type 1 (persoonlijke ontwikkeling), 3 (integratie op de arbeidsmarkt) en 4 (talentmanagement).
Selectieve informatie en betrouwbare informatie	Het paspoort bevat zowel op de persoon gerichte informatie, zoals vaardigheden, drijfveren en eigenschappen, maar ook documenten, zoals certificaten en diploma's.
Onderscheid tussen harde en zachte skills	Ja. In het resultatenonderdeel wordt onderscheid gemaakt tussen Werk skills (harde skills) en Persoonlijke skills (soft skills).
Meetmethode en mate van objectivering	'Mijn talenten' worden gemeten met Q1000 Persoonlijkheid Multimedia (QPM) en heeft de Big Five als basis. 'Mijn drijfveren' worden gemeten met Q1000 Drijfveren Multimedia (QDM). De drijfveren zijn behoeftes die aanzetten tot acties. De beroepenverkenner is een zelfnavigatietool ter ondersteuning van loopbaankeuzes. De verkenner geeft deelnemers suggesties die passen bij het skillsprofiel en de wensen van de deelnemer. De verkenner is gebaseerd op de O*NET database.
Standaardisatie en gebruik van een bepaalde taxonomie.	De taken en skills komen uit de database functiewaarderingsysteem ORBA dat door AWWN is ontwikkeld, en zijn in het datamodel gekoppeld aan de O*NET indeling. Daarnaast is er een koppeling met de Big Five test.
Mate van validatie	Gericht op de eerste vier fasen van validatie (voorbereiding, identificatie, documentatie, en (self-)assessment). Certificering is niet aan de orde.
Eigenaarschap, veiligheid en privacy	De werkgevers willen graag toegang tot de resultaten van de paspoorten. Hierdoor zouden werkgevers samen met hun medewerkers de beoogde meerwaarde van het paspoort kunnen realiseren. Gegarandeerde privacy voor werknemers en een meerwaarde voor de werkgevers is een punt van aandacht bij de invoering van het paspoort.
Begeleiding door een professional bij het invullen van het paspoort	De sessies om het paspoort te vullen duurden anderhalf uur en werden begeleid door een lid van het projectteam, een loopbaancoach van House of Skills en een medewerker van Eelloo (leverancier van skillspaspoort).
Draagvlak in de context	Werkgevers willen graag de meerwaarde van het paspoort realiseren. Werknemers geven aan de inzichten vooral te willen gebruiken in functioneringsgesprekken en in mindere mate voor loopbaanoriëntatie.

Interviewvragen HR-Corporate Dienst

Algemene vragen

- Waar loopt Rijkswaterstaat momenteel tegen aan?
- Zou je met een skillspaspoort willen gaan werken? Waarom wel of niet?
- Is er volgens jou behoefde in de organisatie voor een skillspaspoort?
- Welke problemen zou het werken met een skillspaspoort binnen Rijkswaterstaat kunnen verhelpen?
- Wat zou een skillspaspoort in jouw werk veranderen?
- Wat zou een skillspaspoort volgens jou opleveren?
- Wat gaat er dan fout als een skillspaspoort niet wordt ingevoerd?
- Voor welke doelgroep moet er een skillspaspoort komen?
- Is het een idee om bij de infrawerkers te beginnen?
- Wat moet er volgens jou gebeuren om de invoering van een skillspaspoort mogelijk te maken?
- Wat hoop je in mijn onderzoek terug te zien?

Hoe ziet het huidige wervings- en selectieproces eruit binnen Rijkswaterstaat?

- Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het werven en selecteren van nieuwe medewerkers?
- Op welke manier worden nieuwe medewerkers geworven?
- Welke wervingskanalen worden gebruikt?
- Hoe ziet het selectieproces eruit?
- Worden er selectie-instrumenten ingezet? Zo ja, welke?
- Wat is de doorlooptijd van het wervings- en selectieproces?
- Kan de organisatie makkelijk nieuwe medewerkers vinden?

Interviewvragen Vollandis

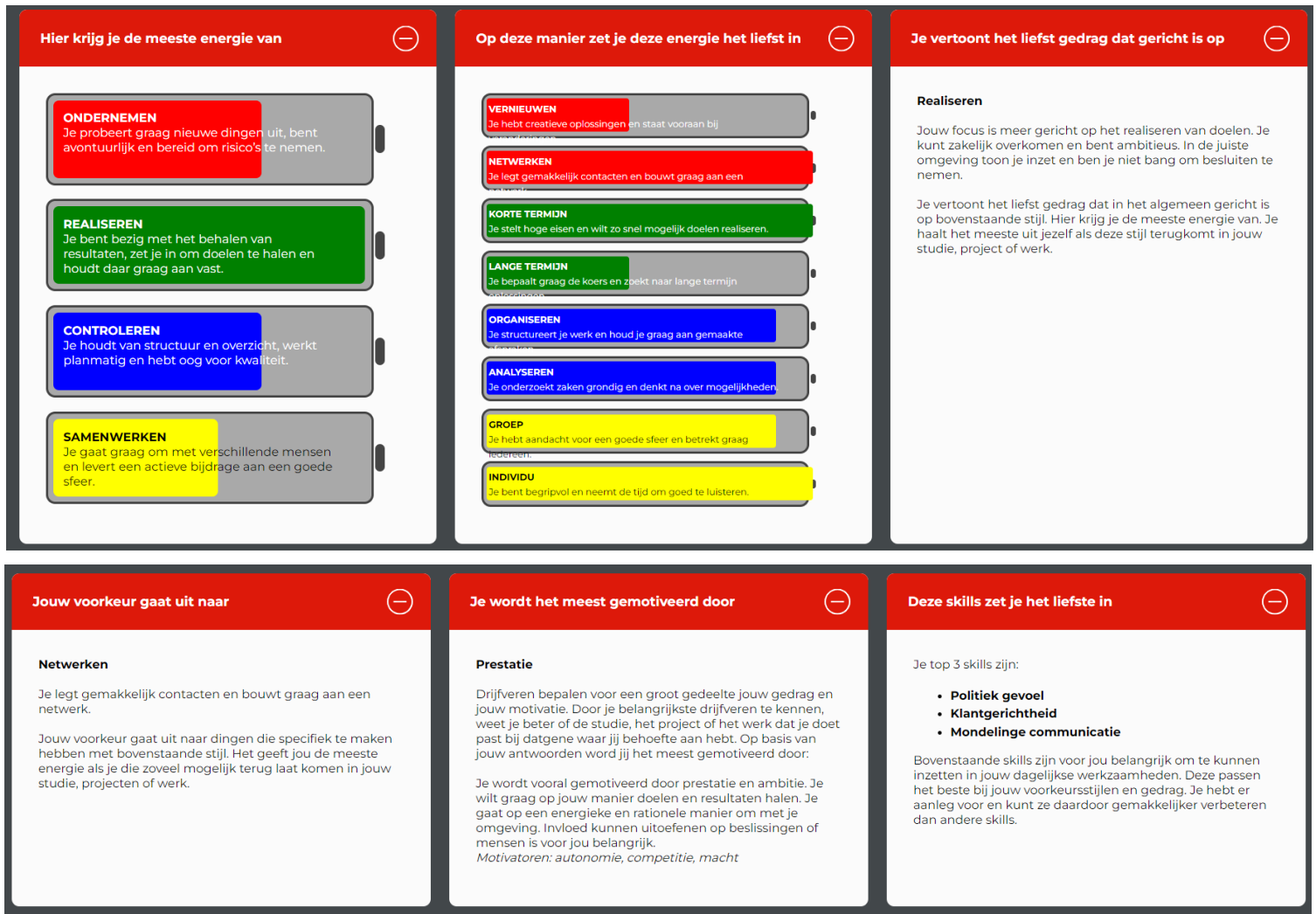
- Waarom is er voor een skillspaspoort gekozen?
- Hoe verloopt tot nu toe het inzetten van het Digitaal Skills Paspoort?
- Hoe ziet het proces voor het inzetten van het Digitaal Skills Paspoort eruit?
- Wat heeft het werken met het Digitaal Skills Paspoort tot nu toe opgeleverd?
- Hoeveel tijd kost het inzetten van het Digitaal Skills Paspoort?
- Welke informatie vanuit de organisatie is nodig voor het inzetten van het Digitaal Skills Paspoort?
- Welke mensen zijn nodig voor het inzetten van het Digitaal Skills Paspoort?
- Wat willen jullie met het Digitaal Skills Paspoort bereiken?
- Lopen jullie momenteel ergens tegenaan?
- Is het Digitaal Skills Paspoort geschikt voor inframedewerkers?
- Hoe ziet een mogelijke samenwerking eruit?

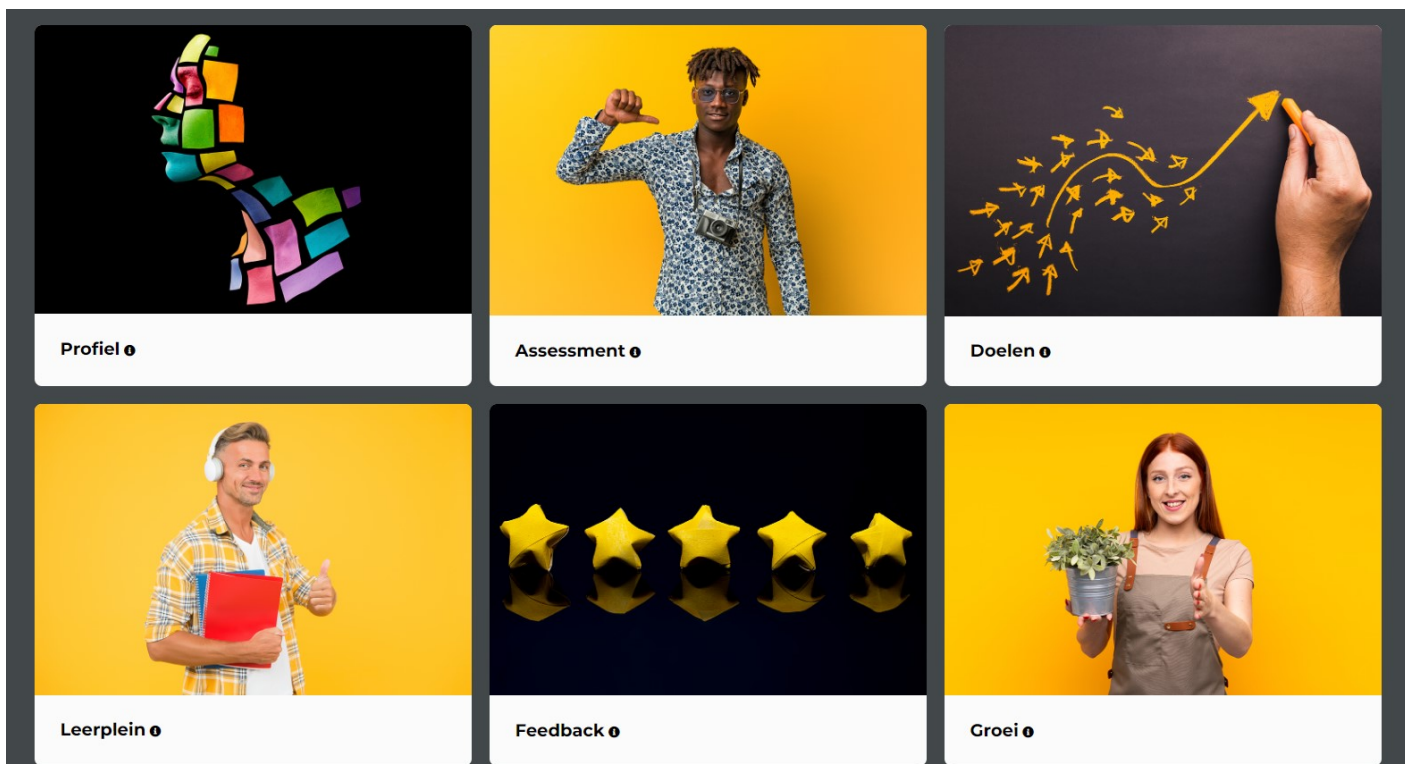
Interviewvragen House of Skills

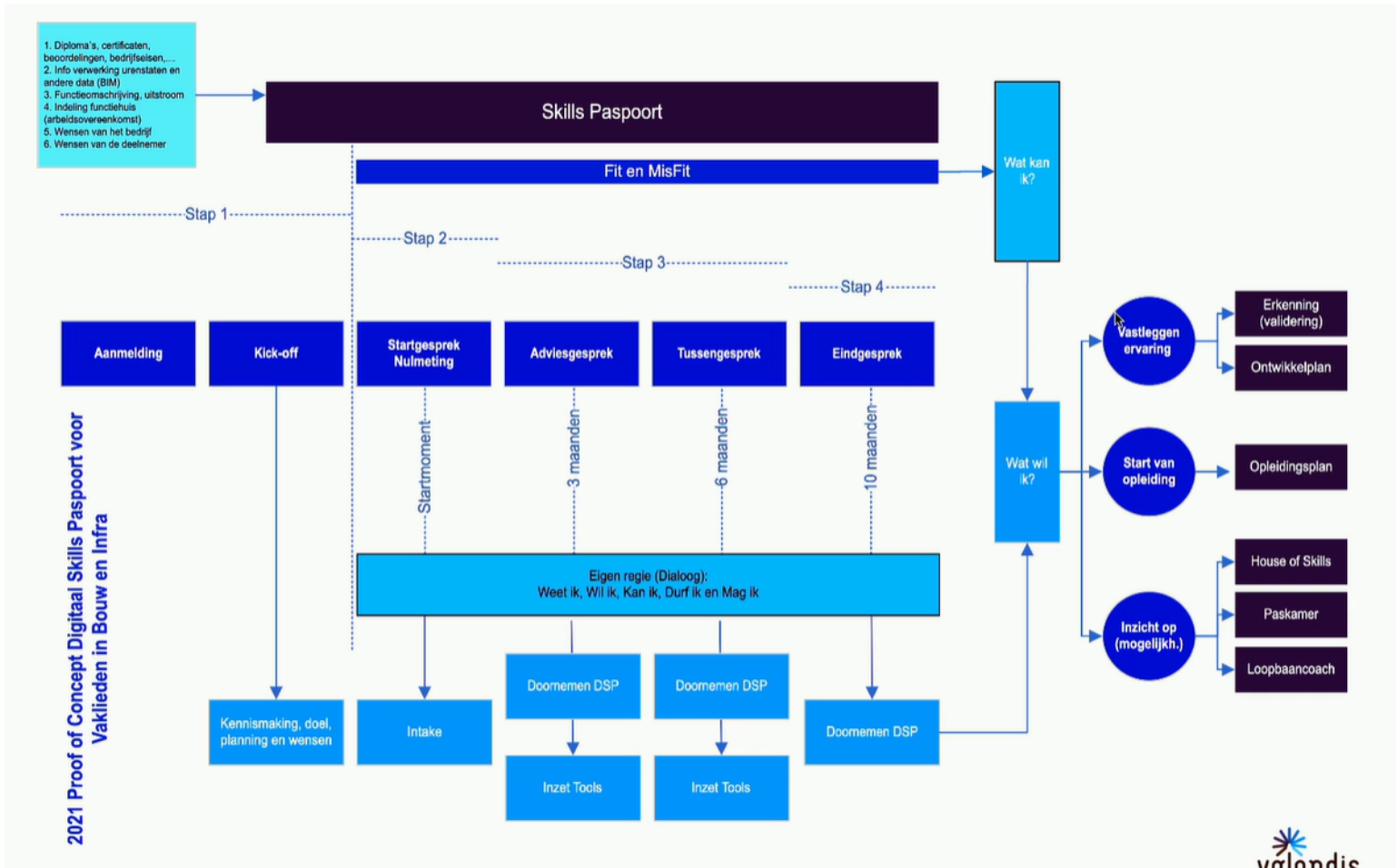
- Waarom is er voor een skillspaspoort gekozen?
- Op welke manier is House of Skills betrokken bij het ontwikkelen van een skillspaspoort?

- Hoe ziet het proces voor het ontwikkelen en inzetten van een skillspaspoort eruit?
- Welke stappen dienen genomen te worden voor het inzetten van een skillspaspoort?
- Hoeveel tijd kost het inzetten van een skillspaspoort?
- Welke informatie vanuit de organisatie is nodig voor het inzetten van een skillspaspoort?
- Welke mensen zijn nodig voor het inzetten van een skillspaspoort?
- Hoe ziet de samenwerking eruit?
- Zijn er resultaten of informatie bekend over het werken met een skillspaspoort?

BIJLAGE 6: VOORBEELD RESULTATEN TALENTSCAN (MYTALENTBOARD, Z.D.)









Skills

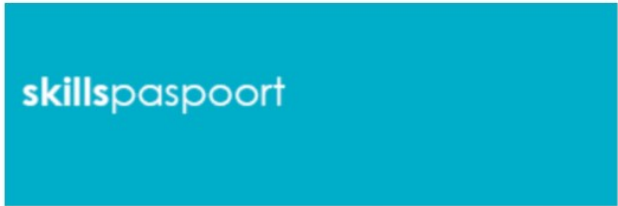
Diploma's en Certificaten

Uren

Bewijslast

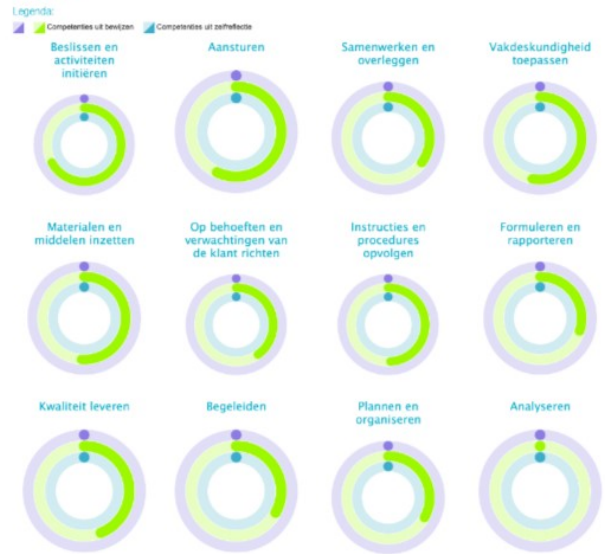
Hulp

Instellingen



Wat kan ik ?

Mijn skills



Ontwikkelpunten

Wat wil ik?

Terug

Kwalificatie

skillspaspoort



Uren

Bewijslast

Terug

CRT

skillspaspoort

Invoeren bewijs

Locatie



Werkzaamheden

Upload een bewijs



Hulp

Uren

Terug

Skills

Waar kunnen we je mee helpen?

HR-adviseur

DIA-adviseur

Match met:
Ontwikkeling

Match met:
Arbeidsmarkt

Uren

Bewijslast

Terug

Skills

Invoeren uren

Locatie



Werkzaamheden

Starttijd

Uur

Minuten

Eindtijd

Uur

Minuten

Opmerkingen

Hulp

Bewijslast

Terug

Skills

- Wat valt het meest op?
- Welke kansen en mogelijkheden zien jullie?
- Welke risico's of valkuilen zien jullie?
- Moet RWS met een skillspaspoort gaan werken? Zo ja, moeten zij een eigen skillspaspoort ontwikkelen of een bestaand skillspaspoort inzetten door middel van een pilot?
- Wanneer moet het skillspaspoort worden ingevoerd? Nu of in de toekomst? Hoeveel tijd wordt hiervoor uitgetrokken?
- Wie wordt verantwoordelijk voor de vervolgstappen van dit proces?
- Welke personen in de organisatie moeten betrokken worden in dit proces? Voor welke doelgroepen moet een skillspaspoort worden ingevoerd? Werknemers, kandidaten of allebei?
- Hoe haalbaar is het voor RWS om met een skillspaspoort te gaan werken?



Eindpresentatie.pptx

Evaluatie Opdrachtgever HRM

In dit document dient u aan te geven hoe tevreden u bent over het uiteindelijk opgeleverde HRM beroepsproduct (en evt. de tussentijds opgeleverde deelproducten), over de wijze van presentatie/overdracht van het beroepsproduct en over de zelfstandigheid van de student tijdens het afstuderen. Dit ondertekende document dient door de student te worden opgenomen als bijlage in het afstudeerportfolio of van het adviesrapport en is derhalve een harde voorwaarde voor de cijferbeoordeling van de afstudeerder vanuit hogeschool Windesheim.

ORDEEL EN FEEDBACK VAN DE OPDRACHTGEVER (graag elk punt toelichten!)

1. Kwaliteit, meerwaarde en totstandkoming van (de deelproducten en) het HRM beroepsproduct voor uw organisatie

- Geef aan in welke mate u tevreden bent over de totstandkoming en de uitvoering van de stappen om te komen tot (de deelproducten en) het HRM beroepsproduct.

Het onderzoek van Gianna heeft voor de RWS-organisatie voldoende meerwaarde. Gianna heeft haar onderzoek gestructureerd aangepakt, heeft de juiste stakeholders geïnterviewd en daarbij de meest relevante informatie opgehaald. Het onderzoek heeft geleid tot een goede beschrijving van het onderzochte HRM-product. Daarbij zijn in het onderzoek ook de randvoorwaarden voor een goede implementatie van het HRM product aangestipt. Verder ervaar ik het als positief dat Gianna vanaf het begin van haar onderzoek in gesprek is gegaan met RWS-ers die het

- Geef aan in welke mate u vindt dat het HRM beroepsproduct aantoonbaar praktisch en toepasbaar is en het concreet een bijdrage levert aan de vermindering of oplossing van uw vraagstuk.

Het onderzochte HRM product bevindt zich in de opstartfase. Er zijn verschillende initiatieven maar deze zijn nog niet tot volwassenheid gekomen. Dat maakt dat er nog niet te zeggen is over de toepasbaarheid van dit product. Dit onderzoek is een aanleiding geweest tot het volgen van de ontwikkelingen van dit product en de discussie binnen RWS over de bruikbaarheid van dit product.

- Geef aan in welke mate u tevreden bent over de kwaliteit (analyses en onderbouwing) van het HRM beroepsproduct.

De onderbouwing beoordeel ik als ruim voldoende. De analyse vind ik voldoende.

2. Presentatie en overdracht van (de deelproducten en) het HRM beroepsproduct

- Geef aan in welke mate u tevreden bent over de presentatie/overdracht van (de deelproducten en) het HRM beroepsproduct door de student en of e.e.a. professioneel en verzorgd is vormgegeven.

De eindpresentatie was duidelijk, volledig en maakte een verzorgde indruk. .

- Geef aan in welke mate u vindt dat de presentatie/overdracht van het beroepsproduct gebaseerd is op de bevindingen van het eerdere onderzoek en of de vragen hierover tijdens de presentatie/overdracht overtuigend zijn beantwoord.

Tijdens de eindpresentatie zijn gerichte vragen gesteld die op een adequate en eerlijke wijze zijn beantwoord.

3. Functioneren student als zelfstandig professional

- Geef aan in welke mate u vindt dat de onderzoekende en professionele houding en -handelen van de student op eind HBO niveau is.

De onderzoekende en professionele houding is bij Gianna op HBO niveau. Zij heeft zich gedegen verdiept in het implementeren van het HRM product. Daarbij heeft zij de juiste personen gesproken, een literatuurstudie gedaan en een -korte- analyse gedaan.

Opdrachtgever

Naam	Ernst Haijntink
Organisatie	Rijkswaterstaat
Datum	3-6-2022
Handtekening	