

SKILLED FOR THE FUTURE

Bouwstenen voor hét
competentiemanagement
van de toekomst



MijnSkillPaspoort

Voorwoord

De impact van de ontwikkelingen van de (computer)technologie en data zijn in de geschiedenis ongeëvenaard in snelheid en in omvang. Deze ontwikkelingen hebben grote impact op de arbeidsmarkt. Er ontstaat een nieuwe wereld van werk waarin voortdurend nieuwe competenties van mensen worden gevraagd. Kennis wordt steeds makkelijker beschikbaar waardoor het ontwikkelen van vaardigheden en aanpassingsvermogen belangrijker worden dan kennis en ervaring. Mensen zullen een leven lang moeten leren.

Er is een fundamentele verandering noodzakelijk in het huidige HR-denken om deze transitie inhoud te geven en te realiseren.

De uitdaging die voor ons ligt, is om een goede invulling te geven aan deze transitie. MijnSkillPaspoort ondersteunt organisaties met advies en concrete oplossingen zodat de juiste medewerker over de juiste skills beschikt nu en in de toekomst: 'Skilled for the future'.

Deze whitepaper is geschreven voor leiders van organisaties, ondernemingsraden en HR professionals, in het bedrijfsleven, de zorg en de overheid.

Ons doel met deze whitepaper is het creëren van bewustwording van en inzicht in de impact op huidige HR-systematiek en de noodzakelijke veranderingen in competentie management.

We beschrijven de bouwstenen van het competentie management van de toekomst en de concrete oplossing van MijnSkillPaspoort. Daarmee willen wij een bijdrage leveren aan een effectieve & duurzame inzet van mensen in organisaties en het succes van organisaties in de toekomst.

MijnSkillPaspoort,

Bas Andriessen

Maries Dinaux

Edo Keuning



Meten



Richten



Doen

Management Samenvatting

De arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door ingrijpende en elkaar snel opvolgende veranderingen veroorzaakt door snelle en continue ontwikkelingen in de data en techniek. Hierdoor worden er andere competenties of skills van mensen gevraagd. Door de continue veranderingen en beschikbaarheid van informatie wordt kennis en ervaring relatief. Er ontstaat een nieuwe wereld van werk waarin vaardigheden en aanpassingsvermogen de bepalende competenties worden.

Het verschil tussen de huidige competenties van mensen en organisaties en de gevraagde skills van de toekomst is de 'skill gap'. De 1^e oplossing van organisaties is het aantrekken van de gewenste nieuwe skills van buiten de organisatie. De skill gap treft 50% van de huidige Nederlandse beroepsbevolking. Gezien deze aantallen is het aantrekken van gevraagde skills van buiten de organisatie niet langer toereikend. Her- en bijscholen van de huidige medewerkers is noodzakelijk; de 'buy- en build'-strategie. Het tempo en de kwaliteit van de competentieontwikkeling wordt daarbij bepalend voor de concurrentiepositie van de organisatie en de employability van het individu.

De huidige opleidingsinspanning van de Nederlandse beroepsbevolking is op basis van de huidige benadering van persoonlijke ontwikkeling al 10 jaar stabiel rond de 20% en daarbij is er een focus op het aanbieden van nieuwe kennis en formeel leren. Dit is onvoldoende om de skill-gap te overbruggen.

Organisaties zullen de bestaande opvattingen, benadering en invulling van competentie management fundamenteel moeten herzien om invulling te geven aan de nieuwe wereld van werk.

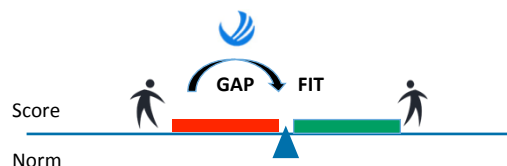
Voor het inzicht in de skill-gap moet HR-data worden opgebouwd op het niveau van vaardigheden. Hiervoor moeten bestaande functieprofielen worden

uitgebreid met skill profielen en zijn nieuwe meetinstrumenten noodzakelijk.

Voor het stimuleren van leren is de huidige vrijblijvende benadering van persoonlijke ontwikkeling met een focus op kennis en formeel leren niet langer toereikend. Het beleid moet worden omgevormd naar een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor leren met een focus op vaardigheden, informeel leren en individuele leerpaden. De effectiviteit en het tempo van leren wordt daarbij bepaald door de learning experience; aansluiting bij individuele leerbehoeften, leervoorkeuren, het moment dat daar behoefte aan is en het huidige beheersingsniveau.

MijnSkillPaspoort ondersteunt organisaties met een vernieuwend software platform voor het meten en effectief ontwikkelen van de vereiste skills van de toekomst. Het platform bestaat uit drie bouwstenen.

- Een Skill Framework, een objectief beschreven en erkende verzameling van competenties en daarbij behorende gedragskenmerken op verschillende beheersingsniveaus. Een skill framework is de basis voor het opstellen van skill-profielen en opbouwen skill-data.
- MijnSkillPaspoort, een meetinstrument en rapportage tool voor het beheersingsniveau van 'hard en soft skills' en verzamelen van Skill-data. De rapportage is een professionele identiteit voor elke medewerker opgebouwd uit het beheersingsniveau van kennis, vaardigheden of soft skills en attitude als input voor in- en externe arbeidsmarkt.
- De Engaged Learning Loop; een integraal individueel leerpad met focus op leren in de praktijk.



Inhoudsopgave

Voorwoord	Pagina 2
Management samenvatting.	Pagina 3
1. De impact van technologie en data op de arbeidsmarkt.	
1.1 Vaardigheden: de bepalende competentie van de toekomst.	Pagina 6
1.2 Het accepteren van leren en investeren in Human Capital.	Pagina 7
02. Bouwstenen van een toekomstgericht competentie management.	
2.1 Een skill framework.	Pagina 9
2.2 Een meetinstrument.	Pagina 10
2.3 Een individuele leerproces.	Pagina 11
03. Introductie MijnSkillPaspoort.	Pagina 13
04. Geraadpleegde bronnen.	Pagina 15



1 ■ De impact van technologie en data op de arbeidsmarkt

1.1 Vaardigheden: dé bepalende competentie van de toekomst.

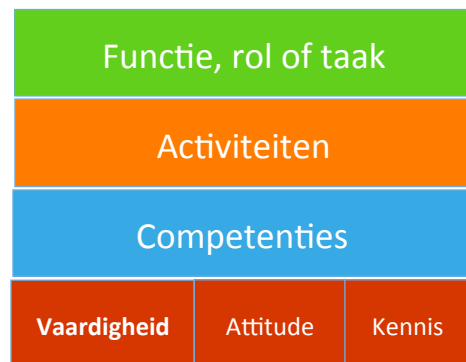
De arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door ingrijpende en elkaar snel opvolgende veranderingen veroorzaakt door snelle en continue ontwikkelingen in de data en techniek. In het verleden was de toepassing van nieuwe techniek met name gericht op het automatiseren van routinematige handelingen. Nu kunnen steeds meer complexere taken worden overgenomen door ontwikkelingen op het gebied van machine learning, deep learning, robotics en natural language processing. Door deze nieuwe combinaties van techniek en data ontstaat een nieuwe taakverdeling tussen mens en machine in vrijwel elke baan in elke branche en elke beroepsgroep. Deze verschuivingen in de taakverdeling heeft impact op de gevraagde competenties.

Competenties zijn de kennis, attitude en vaardigheden of skills die nodig zijn om de activiteiten behorende bij een rol, taak of functie uit te voeren. Traditioneel waren kennis en ervaring onderscheidende elementen van iemands competenties. Door nieuwe combinaties van data en techniek zoals, deep learning, virtual- en augmented reality is kennis steeds makkelijker beschikbaar en toegankelijk. Daarnaast is eenmaal verworden kennis door de snelle veranderingen in korte tijd verouderd. Door deze beide ontwikkelingen wordt kennis relatief.

Bij attitude gaat het om de wijze waarop iemand omgaat met veranderingen. Voorbeelden zijn leerbereidheid, flexibiliteit, nieuwsgierigheid en veranderingsgerichtheid.

Attitude, de wil om te leren, is bepalend voor het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden. Kennis wordt relatief. Vaardigheden worden daarmee de onderscheidende factor van competenties. Door de ontwikkeling van de techniek ligt de nadruk daarbij op specifieke menselijke competenties. Dit betreft sociaal, emotionele en intellectuele vaardigheden, de 'soft-skills'.

Voorbeelden van deze soft skills zijn de 21st century skills zoals klantgerichtheid, communicatieve vaardigheden, leiderschap, probleem oplossend vermogen en kritisch denken, creativiteit en samenwerken.



1.2 Het accepteren van leren en investeren in Human Capital

Voor Nederland is de verwachting uitgesproken dat ruim 50% van de huidige beroepsbevolking in onvoldoende mate over de vereiste competenties voor de toekomst beschikt tussen nu en 2022*. Gezien de omvang van de vraag en het beperkte aanbod is de strategie om ontbrekende competenties van buiten de organisatie aan te trekken ontoereikend voor het oplossen van het vraagstuk. De oplossing moet komen vanuit een combinatie van het aantrekken van competenties van buiten de organisatie en her- en bijscholing van de huidige werknemers. De 'buy and build' strategie**.

Naast de actuele skill-gap, zullen de veranderingen elkaar snel en continue opvolgen. Aanpassing aan nieuwe omstandigheden, het voortdurend ontwikkelen van competenties wordt een vast onderdeel van het werkzame leven.

Het leren van nieuwe kennis en vaardigheden wordt bepalend voor het succes van de organisatie en de employability van het individu.

Continue leren met een focus op vaardigheden is de nieuwe wereld van werk.

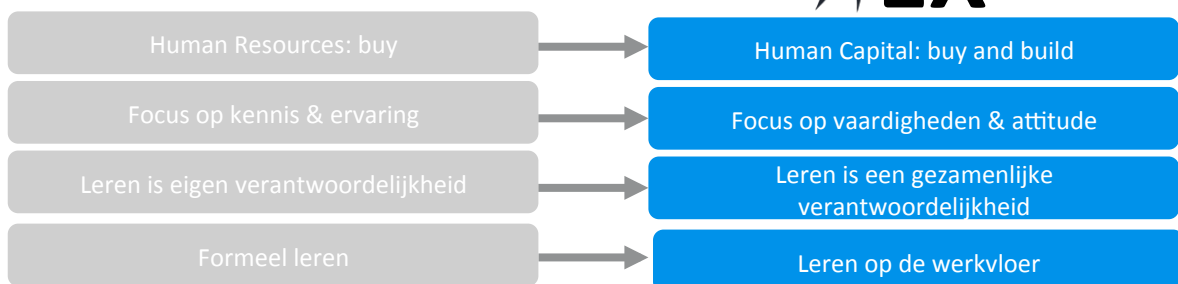
De huidige participatie in ontwikkeling van de Nederlandse beroepsbevolking ligt al jaren rond de 20%, waar minimaal 50% nodig is***. De huidige aanpak is dan ook volstrekt onvoldoende. Met een groeiend strategische belang van persoonlijke ontwikkeling voor organisaties en de employability van het individu is een andere benadering van competentie management noodzakelijk.

Een competentie management niet alleen gericht op het aanleren van nieuwe kennis maar juist een continue ontwikkeling van vaardigheden.

Dit vraagt een verandering in denken van zowel het individu als de organisatie.

Voor het individu betreft de verandering de acceptatie van leren als onderdeel van werken en het herkennen van aanpassingsvermogen en leersnelheid als bepalende factoren van employability.

Voor organisaties betreft de verandering het accepteren van investeringen in bestaande medewerkers en het actief begeleiden van de ontwikkeling van het huidige Human Capital.



*bron: WEF, The future of jobs 2018

**bron: The Wall Street Journal, Why companies are failing at reskilling, april 2019

***bron: CBS, Deelname aan een leven lang leren, 2019



2 ■ **Bouwstenen van een toekomstgericht competentie- management**

2.1 Een skill framework.

Kennis kan redelijk objectief worden vastgesteld aan de hand van toetsen, diploma's en certificaten.

Ook inzicht in ervaring is beschikbaar door werkervaring uit te drukken in posities, verantwoordelijkheden en in het verleden behaalde resultaten.

Vaardigheden zijn het kunnen, het vermogen of talent om een taak uit te voeren of probleem op te lossen. Het is zichtbaar gedrag, een of meer activiteiten die kunnen worden gemeten of beoordeeld. Data over het vaardigheidsniveau van het individu, het team en de organisatie zijn nog nauwelijks beschikbaar. Het verkrijgen van inzicht in het vaardigheidsniveau van de medewerkers vraagt om een methodiek gericht op het meten en waarderen van gedrag in de dagelijkse praktijk.

Om gedrag te kunnen waarnemen en waarderen moet je een objectief referentiekader hebben. Dit referentiekader of skill framework is een verzameling van vaardigheden met de daarbij behorende gedragskenmerken, beschreven op verschillende beheersingsniveaus.

Een 'skill framework' als basis voor inzicht in en ontwikkeling van vaardigheden van medewerkers, teams en de organisatie.

Vanuit dit skill framework kan per functie, rol of taak een selectie van vaardigheden worden gemaakt en een bijbehorend beheersingsniveau worden benoemd. Hiermee ontstaat inzicht in de voor de functie, rol of taak vereiste vaardigheden, het vereiste beheersingsniveau en de daarbij behorende gedragskenmerken. Deze beschrijving is het skill-profiel van een functie, rol of taak.

Het skill-profiel is een aanvulling op bestaande functiebeschrijvingen of raamwerken van rollen of taken en fungeert als het referentiekader voor het waarnemen en waarderen van gedrag.

*Bijvoorbeeld de vaardigheid **KRITISCH DENKEN**:*

Niveau 1. *Komt door zorgvuldig na te denken tot eigen, gefundeerde conclusies. Stelt zichzelf vragen over beweringen en conclusies, definities en bewijzen, meningen en overtuigingen.*

Niveau 2. *Komt door zorgvuldig na te denken tot eigen, gefundeerde conclusies. Stelt zichzelf vragen over beweringen en conclusies, definities en bewijzen, meningen en overtuigingen. Maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken. Neemt tegenstellingen waar. Overweegt alternatieve opvattingen.*

Niveau 3. *Herkent vooroordelen en subjectiviteit. Maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken, relevante en irrelevante informatie. Hanteert duidelijke criteria bij het beoordelen van informatie. Onderzoekt of informatie compleet is. Zoekt bewijzen of tegenvoorbeelden bij een bewering. Overweegt alternatieve opvattingen. Bekijkt de zaak vanuit verschillende perspectieven. Stelt zichzelf vragen over beweringen en conclusies, definities en bewijzen, meningen en overtuigingen. Neemt tegenstellingen waar.*

2.2 Een meetinstrument.

Aan de hand van het skill-profiel kan het vaardigheidsniveau van medewerkers worden vastgesteld.

Om dit vaardigheidsniveau vast te stellen wordt het gedrag van een medewerker in de dagelijkse praktijk waargenomen, benoemd, gemeten en vergeleken met de beschreven gedragskenmerken en beheersingsniveau vanuit het skill profiel. Hiermee kan een gevalideerde score worden bepaald voor de betreffende vaardigheid voor de medewerker. De rapportage van de scores is een persoonlijk skill profiel.

Het persoonlijk skill profiel kan worden opgebouwd vanuit een zelfmeting of zelf-assessment of vanuit een meting door anderen, 180°- of 360°-assessment.

Met de zelfmeting vergelijkt de medewerker zijn gedrag met de beschreven gedragskenmerken. Met een 180°- of 360°-assessment vergelijken anderen het gedrag van de medewerker met de beschreven gedragskenmerken.

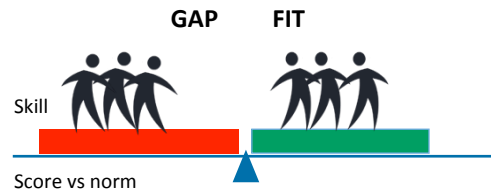
Met het persoonlijke skill-profiel heeft de organisatie skill-data: een actueel beeld van de vaardigheden en het vaardigheidsniveau van iedere medewerker, van teams en de skillvoorraad van de organisatie.



Deze data kunnen worden gebruikt voor het verkrijgen van diverse analyses op medewerker, team- en organisatie niveau.

Skill-gap

Op basis van een vergelijking van de skill-data met een gewenst beheersingsniveau voor een vaardigheid binnen een functie, rol of taak kan of een skill-gap of skill-fit worden vastgesteld.



Buy and Build.

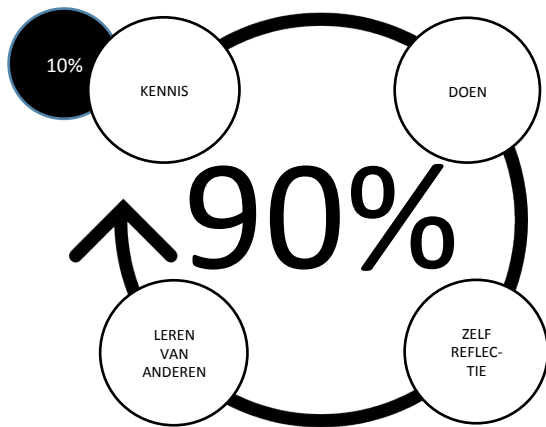
Op basis van de skill-gap kunnen gerichte keuzes worden gemaakt op het gebied van werving & selectie en learning & development.

Strategische personeelsplanning.

Op basis van de skill-data kunnen skill profielen worden vergeleken met alternatieve functies binnen de organisatie. De analyse geeft zicht op alternatieve inzetbaarheid of een gerichte ontwikkelen van vereiste skills.

Een betrouwbare en schaalbare methodiek voor de opbouw van skill-data: Een Skill-Profiel van elke medewerker

2.3 Een individuele leercyclus.



Het ontwikkelen van vaardigheden is een individuele gedragsverandering. Het gaat om het loslaten van vertrouwd gedrag en bekende uitkomsten. Het is experimenteren met nieuw gedrag en accepteren van onzekere uitkomsten. Deze verandering is een moeilijk proces en verloopt in elkaar opvolgende stappen, een leercyclus. De beleving van elke stap is bepalend voor de motivatie voor het zetten van de volgende stap.

Elke leercyclus bestaat uit het formuleren van een leerdoel, het opdoen van nieuwe kennis of inzichten, het toepassen van deze kennis of inzichten in de praktijk, zelfreflectie, feedback en leren van anderen.

10% van het leren bestaat uit het verkrijgen van nieuwe kennis en inzichten en 90% bestaat uit het doen in de praktijk. Dit geldt in het bijzonder voor de ontwikkeling van vaardigheden*. Veel organisaties hebben de laatste tijd ingezet op het beschikbaar maken van nieuwe kennis aan medewerkers. Dat is slechts gericht op 10% van leren.

Steun en stimulans vanuit de werkomgeving vertaald in tijd, middelen en actieve begeleiding zijn bepalend voor een effectieve ontwikkeling. Cruciaal is daarbij de aansluiting van leeracties op maat bij de individuele leerbehoefte, het leerdoel, de leervoorkeuren en het huidige beheersingsniveau.

De huidige techniek maakt het mogelijk om de verschillende stappen in een leercyclus te ondersteunen met een aansluiting op het individuele leerdoel, leervoorkeur en het huidige beheersingsniveau.

Vanuit het borgen van de positieve learning experience zijn de gewenste functionaliteiten:

- Ondersteuning bij het bepalen van het leerdoel
- Brede beschikbaarheid van content voor kennis en inspiratie in aansluiting op de leervoorkeur
- Advies voor leeracties in aansluiting op leerdoel, leervoorkeur en huidig beheersingsniveau
- Inzicht in de voortgang
- Faciliteren zelfreflectie en leren van anderen (feedback en peer-to-peer learning)
- Validatie van de leerresultaten

*bron: onderzoek en diverse literatuur van Charles Jennings en het model van Donald Kirkpatrick.



3

■ Introductie MijnSkillPaspoort

Introductie MijnSkillPaspoort

MijnSkillPaspoort is een vernieuwend software platform voor het effectief ontwikkelen van de vereiste competenties van de toekomst voor het individu en de organisatie. Hierbij ligt de focus op vaardigheden als het onderscheidend vermogen van Human Capital en de learning experience als de aanjager van persoonlijke ontwikkeling. Met MijnSkillPaspoort overbrugt de organisatie de skill-gap richting de toekomst en ontwikkelt de organisatie haar learning agility.

MijnSkillPaspoort bestaat uit 3 bouwstenen: het Skills Reference Framework®, het MijnSkillPaspoort, de Engaged Learning Loop®.

Skill Reference Framework® (SRF).

Het SRF is een internationaal erkend en gevalideerd framework. Het bestaat uit een verzameling van vaardigheden die zijn beschreven in waarneembaar gedrag op verschillende beheersingsniveaus.

Met het SRF vertaalt de organisatie bestaande taken, rollen & functieprofielen naar Skill-profielen. De skill-profielen fungeren als toet kader voor het waarnemen en beoordelen van gedrag in de dagelijkse praktijk en zijn de basis voor skill-data.

MijnSkillPaspoort(MSP).

MSP bevat een assessmentmodule en een rapportage tool. Het genereert een persoonlijk skill profiel voor elke medewerker en rapportages op team- en organisatieniveau.

De assessment module heeft de functionaliteit voor zelf-assessment, 180°- en 360°-assessment. Het persoonlijke skill-profiel verschaft elke medewerker een professionele identiteit als input voor de in- en externe arbeidsmarkt en persoonlijke ontwikkeling.

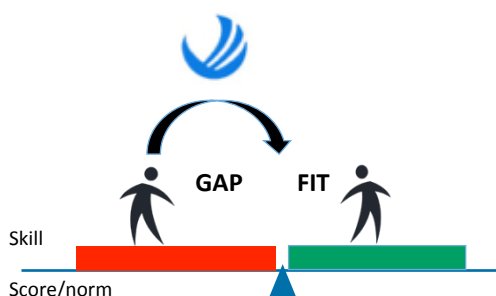
De Engaged Learning Loop®(ELL)

De ELL faciliteert de verschillende stappen in persoonlijke ontwikkeling online en via een app. De ELL borgt de effectiviteit van leren door aansluiting van de verschillende stappen in een leerproces en maatwerkoplossingen op basis van individueel leerdoel, leervoerkeur en huidig vaardigheidsniveau.

Leren in de praktijk wordt ondersteunt door middel van zelfreflectie, zelf triggers en feedback.

Met MijnSkillPaspoort beschikt uw organisatie over de bouwstenen van het competentie management van de toekomst:

- Een skill-framework en meetinstrument voor het opbouwen van skill data en het toekennen van een professionele identiteit aan elke medewerker.
- Vernieuwend software platform voor het ondersteunen van de ontwikkeling van de vereiste competenties en dichten van de skill gap.
- Borgen van de employee experience en verhogen van de learning agility van de organisatie en het individu.
- Besparen van kosten door een gerichte ontwikkeling en een focus leeracties in de dagelijkse praktijk.





4 ■ Geraadpleegde bronnen

Geraadpleegde bronnen

AWVN, leden onderzoek 2018, Duurzame inzetbaarheidsbudgetten (DIB), maart 2019

Denkwerk, Arbeid in transitie; Hoe mens en technologie samen kunnen werken, januari 2019

Eleveld, Arjan; Maak je organisatie FIT, verbeteren zonder te reorganiseren

Grenzen aan een leven lang leren, Sociaal en Cultureel Planbureau, mei 2019

KMPG; Rise of the Humans: The integration of digital and human labor

KPMG; Rise of the humans 2: Practical advice for shaping a workforce of bots and their bosses

McKinsey & Company; Retraining and reskilling workers in the age of automation, January 2018

McKinsey Global Institute; Job Lost, Jobs gained: Workforce transitions in a time of automation, December 2017

National Bureau of Economic Research; Skill requirements across firms and labor markets: evidence from job postings for professionals, May 2017

OECD(2016); Skills Matter: Further results from the survey of adult skills, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris

Palmer, Kelly & Blake, David, The expertise economy

Pellizzari en Fichen; A new measure of skill mismatch: theory and evidence from PIAAC, 2017

Perry, Wiederhold & Ackermann-Piek; How can Skill Mismatch be Measured? New Approaches with PIAAC, 2014

PWC; 22nd annual CEU Survey

PWC; Future of work 2030; A wake up call for organisations, people and government

PWC; Workforce of the future: the competing forces shaping 2030

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA): Levenslang leren en competentieontwikkeling. Beleidsrapport, maart 2019

The Wall Street Journal, Why Companies are failing Westra, Eric; Samenwerken de essentie, creëer verbinding met inzicht in de 12 psychologische behoeften

World Economic Forum; Strategies for the New Economy; Skills as the Currency of the Labour Market, January 2019

World Economic Forum; Acceleration Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution; An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work

World Economic Forum; Eight Futures of Work: Scenarios and their implications

World Economic Forum; Towards a Reskilling Revolution: A future of Jobs for All

World Economic Forum; The Future of Jobs Report: 2018



Voor contact of meer informatie:

Bas Andriessen 06 53 89 01 31
bas@mijnskillpaspoort.nl

Maries Dinaux 06 54 65 83 56
maries@mijnskillpaspoort.nl

Edo Keuning 06 51 47 94 49
edo@mijnskillpaspoort.nl

Bezoekadres: Papendorpseweg 53
3528 BJ Utrecht

www.mijnskillpaspoort.nl