

Businessplan House of Skills MRA

31 augustus 2020



Hoofdredactie: Elke van der Heijden & Julie Ferguson

Auteurs: Elke van der Heijden, Anna de Zeeuw, Julie Ferguson, Alex Straathof, Annelies Spork, Johan Stuiver, Jorrit Steenbeek, Kim Broeders, Arjen Heyma, Marieke Veltman, Anneke Goudswaard, Annelies Spork, Hafid Ballafkih, Elem Yag

Het businessplan is het eindresultaat van House of Skills MRA - Werkpakket Businessmodel onder leiding van Alex Straathof.

31 augustus 2020

Inhoud

Introductie van het businessplan House of Skills	3
1 Systeeminnovatie van de arbeidsmarkt: doelstelling, strategie en opbouw Business Plan	5
1.1 Doelstelling	5
1.2 Kern van de strategie	6
1.3 Scope: lager en middensegment in relatie tot de maatschappelijk MRA-opgaven	7
1.4 Structurele arbeidsmarktinnovatie door oprichting formele organisatie	8
1.5 Uitwerking in een Businessplan	9
2 Kerntaken, waardepropositie en belanghebbenden in marktsegmenten	11
2.1 Kerntaken & instrumenten	11
2.2 Belanghebbenden en Marktsegmenten	18
2.3 Waardeproposities belanghebbenden in marktsegmenten	19
3 Operational Model	23
3.1 Activiteiten in samenhang	23
3.3 Ketenaanpak Naar werk	25
3.4 Randvoorwaarden benadering arrangementen	29
4 Governance model: Netwerk gestuurde publiek-private samenwerking	30
4.1 Uitgangspunten en organisatievorm: Netwerk governance	30
4.2 Sturingsprincipes: Voorwaarden en keuzecriteria	31
4.3 Organisatiestructuur	33
4.4 Deelnemende partijen en rollen	34
5 Financial Model	40
5.1 Principes van het financial model	40
5.2 Scenario's financial model	41
5.3 Financiering van de basisorganisatie	43
5.4 Financieringsstructuur instrumentarium	43
6. Maatschappelijke Kosten Baten Analyse	47
6.1 Waarom een MKBA?	47
6.2 Maatschappelijke impact House of Skills	48
6.3 Eerste indruk maatschappelijke baten en kosten House of Skills	52
7. Reflectie House of Skills: monitoring	54
7.1	57
7.2	59
7.3	59
Lijst Figuren en tabellen	57

Introductie van het businessplan House of Skills

Werkpakket Businessmodel

Voor u ligt het businessplan voor het vervolg van House of Skills na de afronding van de eerste programmaperiode 2017-2020. Het plan is het resultaat van een iteratief proces en samen met de partners van House of skills in deze periode ontwikkeld.

Er is bewust gekozen voor het woord businessplan en niet voor businessmodel: dit plan biedt een inhoudelijke en strategische basis voor de besprekingen over de verdere ontplooiing van House of Skills als organisatie. De waardeproposities voor de verschillende partners en klantsegmenten vormen de basis. Deze waardeproposities laten zien dat House of Skills voor de diverse partners een verschillende waarde heeft.

Zo ziet de gemeente Amsterdam in House of Skills een uitgelezen kans om voor de regio een omscholingshuis te realiseren dat het beroepsonderwijs beter koppelt aan reskilling en upskilling voor de vraag op de arbeidsmarkt. Daarnaast biedt House of Skills instrumenten die bijdragen aan intersectorale mobiliteit naar duurzaam werk in deze tijden van corona en recessie. Hiermee kan House of Skills bijdragen aan vermindering van de verwachte instroom in de WW en WWB. Het UWV-Werkbedrijf ziet waarde in de opschaalbaarheid van de oplossingen die House of Skills te bieden heeft naar andere regio's. De betrokken roc's en hogescholen zien belang in het ontwikkelen van skillsbased opleidingen (flexibel/modulair en langer durend) en de verdere ontwikkeling van het Skillspaspoort. Voor de universiteiten en kennisinstellingen biedt House of Skills ruimte voor het ontwikkelen van innovatieve instrumenten en dataplatforms die de matching op de arbeidsmarkt verbeteren. Voor werkgevers zijn er aantrekkelijke arrangementen ontwikkeld, om bedrijfsgericht en branchegericht aan nieuwe medewerkers te komen die skillssets bezitten die goed aansluiten op wat wordt gevraagd, en om in kaart te brengen welke talenten medewerkers bezitten en wat ontwikkelmogelijkheden zijn binnen of buiten de organisatie. Voor vakbonden biedt House of Skills instrumenten waarmee werkenden hun duurzame inzetbaarheid kunnen vergroten. Werkenden en werkzoekenden vinden in House of Skills contacten met loopbaancoaches en online instrumenten om zich te oriënteren op ontwikkeling en scholing, nieuw werk - al dan niet in andere sectoren- en kansrijke vacatures.

Het businessplan verduidelijkt de relatie tussen het doel van House of Skills, de strategie, de structuur, de innovatieve en operationele activiteiten, de besluitvormingsstructuur en de financiering. Daarmee geeft het plan concrete richting aan de toekomstige samenwerking met de partners die in de organisatie gaan deelnemen en met externe partners waarmee projecten worden opgezet.

House of Skills blijft volop in beweging omdat het zich continu aanpast aan de economische en sociale ontwikkelingen die zich in de Metropoolregio Amsterdam, Nederland en Europa voordoen. Het businessplan draagt bij aan de convergentie van de verschillende benodigde componenten die in de vervolrganisatie samen komen, maar biedt tegelijkertijd ook flexibiliteit in zijn opzet, om te voorzien in verdere ontwikkelingen. Dit manifesteert zich bijvoorbeeld door de onvoorziene Covid-19 pandemie en de economische gevolgen, waardoor we parallel aan de afronding van de programmaperiode aanleiding gaf tot het versneld oprichten van House of Skills transferpunten, als overgang naar de nieuwe organisatievorm. Het businessplan is dus een levend document, dat wordt aangepast en bijgestuurd waar dit nodig is.

House of Skills wil de innovatie van onderwijs en arbeidsmarkt blijven stimuleren. De huidige programmaorganisatie House of Skills gaat daarom aan het einde van de programmaperiode over in een formele organisatie. De bestaande publiek-private samenwerking wordt een rechtspersoon waarin het eigendom van ontwikkelde producten beheerd en doorontwikkeld kan worden. Een aantal zaken vraagt hierbij nog aandacht:

- het doorontwikkelen van het financial model en het uitrollen van een aantal verdienmodellen om de doelstellingen te realiseren;
- het vastleggen van afspraken met partners over de aansturing en het eigenaarschap van House of Skills in brede zin, en over een aantal instrumenten in het bijzonder;
- de contractvorming met partners die mede-eigenaar worden en andere partners, waarin wederzijdse inhoudelijke en financiële verplichtingen zijn vastgelegd;
- het vastleggen van de gemaakte afspraken in de juridische vorm.

Het businessplan is inhoudelijk ontwikkeld in samenspraak met de partners en belanghebbenden van het programma, geconsulteerde experts, leden van het MT en de stuurgroep van House of Skills. Mede namens de auteurs bedanken we Iman Biesheuvel, Djura Baard, Ronald Koen, Henriette Maassen van den Brink, Helena Schuengel, Milo Stokman, Annemarie Krottnerus en de leiders van de overige werkpakketten voor hun inbreng.

Annelies Spork, programmadirecteur House of Skills

Alex Straathof, plv. programmadirecteur House of Skills

Augustus 2020

1 Systeeminnovatie van de arbeidsmarkt: doelstelling, strategie en opbouw businessplan

Wat is de doelstelling van House of Skills, wat is de kern van de strategie en de scope en hoe is het businessplan opgebouwd?

1.1 Doelstelling

De arbeidsmarkt is de dynamo en tevens de achilleshiel van onze economie. Door externe ontwikkelingen (technologisch, economisch en maatschappelijk) is er sprake van voortdurende dynamiek. Banen verdwijnen en veranderen, nieuw werk komt erbij. Op het gebied van werkzekerheid is met name het lager- en middensegment van de arbeidsmarkt kwetsbaar en in de huidige situatie is de vraag wat we moeten doen om niet opnieuw grote groepen professionals te verliezen. De Nederlandse arbeidsmarkt heeft zichzelf opgesloten in een ingewikkeld systeem van opleidingen, functie-eisen en werkervaring. Dit leidt tot structurele mismatches tussen vraag en aanbod en onderbenutting van skills en het arbeidspotentieel. We hebben een beter matchingsproces nodig om de grote maatschappelijke opgaven rond het klimaat, de zorg en de bouw te realiseren en grote verschuivingen op te vangen.

Een korte blik op de dagelijkse berichtgeving laat zien dat de huidige publiek-private rolverdeling en financieringsstructuur van beroepsonderwijs en loopbaanontwikkeling er niet op zijn ingericht om mismatches op de arbeidsmarkt te verkleinen. Ook met de komst van het Covid-19 virus is de krapte op de arbeidsmarkt dagelijks voelbaar.¹ Kinderen worden geconfronteerd met wisselende leerkrachten, verpleeghuizen kunnen de zorg amper aan en de wachtlijsten in de (jeugd-)zorg groeien. Parallel aan deze dynamiek dreigt er baanverlies voor grote groepen mensen. De horeca, culturele instellingen en evenementenbranche moeten zien om te gaan met een omslag in hun werkwijzen en verdienmodellen. Waar restaurants eerst noodgedwongen de keuken sloten omdat er geen kok was, moeten zij nu met een ander verdienmodel zorgen dat ze open kunnen blijven.

De pilots van House of Skills laten zien dat veel mensen ongewenst aan de zijlijn staan, die in huidige trajecten voor Leven Lang Ontwikkelen en toeleiding naar werk niet meer naar boven komen: maar liefst 700 mensen reageerden op één wervingsadvertentie van House of Skills voor een pilot met een begeleid opleidingstraject tot apothekersassistent. Hier zaten 45 mensen bij die de trajecten bij het UWV hadden afgerond, en nu in deze pilot doorstromen naar een nieuwe zij-instroom opleiding voor apothekersassistent. Met de economische gevolgen van Covid-19, zal deze groep groeien. Zeker als er niet wordt geïnvesteerd in samenwerking binnen de keten van Leven Lang Ontwikkelen, toeleiding naar werk en intersectorale matching.

House of Skills werkt aan een aanpak die meer flexibiliteit biedt in het matchen van skills en ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers, werkenden en werkzoekenden uit verschillende beroepspraktijken. Daarnaast is het nodig om datgene dat mensen willen en kunnen te vertalen in een skills-taal die herkenbaar is voor de werkzoekende, die gebruikt kan worden voor de

¹ Zie bijvoorbeeld K. Bulling & M. van der Aalst (2020) Inventarisatie van acute personeelstekorten en –overschotten: Arbeidsmarkt effecten coronacrisis. 7 april 2020, UWV. ([download](#)); en T. Smits en B. Tieben (2020) Impact coronacrisis op de economie van Amsterdam. 27 maart 2020, SEO. ([download](#))

personeelsbehoeften van werkgevers en die gehanteerd wordt in het opleidingsaanbod. Dit betekent een transitie van de huidige onderwijs-arbeidsmarkt naar een meer op skills gerichte onderwijs-arbeidsmarkt.

De doelstelling van House of Skills

House of Skills vermindert mismatches door te investeren in Leven Lang Ontwikkelen en het vergroten van duurzame inzetbaarheid van met name lager- en middelbaar opgeleiden op de arbeidsmarkt.

House of Skills doet dit door het verbeteren van het matchingsproces, door:

- *het ontwikkelen van een gemeenschappelijk skillsfundament en daarop gebaseerde instrumenten, en*
- *het organiseren van publiek-private ketensamenwerking in en tussen de domeinen onderwijs en arbeidsmarkt*

Dit is gericht op het realiseren van structurele mobiliteit van en naar werk, in zowel een laag- als hoogconjunctuur.

1.2 Kern van de strategie

De mismatches op de arbeidsmarkt en belemmeringen om deze aan te pakken worden internationaal herkend. Het World Economic Forum (WEF)² publiceerde begin 2019 een inmiddels veel besproken whitepaper “Skills as the Currency of the Labour Market”. Daarin bepleit WEF een nieuw skills-ecosysteem dat helpt om aanwezige skills te beschrijven, de vraag naar nieuwe skills te identificeren en individuen in staat stellen om de juiste skills te ontwikkelen. Dit systeem moet, in de termen van het WEF, een gemeenschappelijke wisseleenheid van skills [1] bieden voor alle individuen en organisaties op de arbeidsmarkt en mobiliteit en duurzame inzet op de arbeidsmarkt gemakkelijker maken.

Het ontwikkelen van een skills ecosysteem kan getypeerd worden als een **complexe systeeminnovatie**. House of Skills is de eerste publiek-private samenwerking (PPS) die grootschalig de skillsgedachte wil bevorderen en daarbij een instrumentarium ontwikkelt voor skillsbased werven, assessment, opleiden en matching van werkenden en niet-werkenden.

Een duurzame innovatie op de onderwijs-arbeidsmarkt vraagt om nieuwe ontwikkelingen op verschillende niveaus, domeinen en instituties: binnen bedrijven en overheden, tussen bedrijven en overheden, en in het publieke en onderwijs. In die contexten moeten keuzes worden gemaakt die afwijken van de gangbare praktijken, gewoonten, structuren en (samenwerkings-)relaties.

Deze paragraaf beschrijft de kern van de strategie van House of Skills om haar doel te bereiken. House of Skills neemt regie bij het meer gaan denken in skills en bij tot stand komen van een **skillsfundament** en heeft een aanjaagfunctie in het bij elkaar brengen van partijen op de onderwijs-arbeidsmarkt. House of Skills werkt voornamelijk aan **ketensamenwerking** en laat in de praktijk zien hoe het matchingsproces beter kan werken in een community van bedrijven, overheden, onderwijsinstellingen en vakbonden.

² WEF (2017). *Strategies for the New Economy Skills as the Currency of the Labour Market*. Centre for the New Economy and Society White Paper, Cologny/Geneva: World Economic Forum; www.weforum.org



figuur 1.1: Tweeledige strategie House of Skills

1.2.1 Skillsfundament

Voor de transitie naar een meer op skills georiënteerde arbeidsmarkt is het van groot belang dat er een skillstaal wordt ontwikkeld die mensen verbindt aan opleiding en werk. Taxonomieën die in de praktijk worden gebruikt zijn veelal op maat gemaakt voor specifieke bedrijven of sectoren en worden zelden open gedeeld of ontwikkeld. Daarnaast ontberen zij vanwege het private of lokale karakter de mogelijkheid om intersectorale mobiliteit te bevorderen. Taxonomieën die wél de gehele arbeidsmarkt bestrijken worden in toenemende mate ontwikkeld en gebruikt. In de VS wordt al langer gewerkt met O*Net (Occupation Network). In Europa is sinds enkele jaren de ESCO-standaard (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) ontwikkeld. In België werkt de VDAB (de Vlaamse evenknie van het UWV) sinds 2013 met de skillsstandaard Competent. Deze internationale standaards zijn niet één op één toepasbaar op de Nederlandse arbeidsmarkt en zullen via algoritmen vertaald moeten worden en onderling verbonden. Zo ontstaat er een fundament dat skills, competenties, kwalificaties en werken en taken categoriseert, groepeerd en verbindt.

House of Skills wil door het verzamelen van aanvullende arbeidsmarktinformatie waarde toevoegen aan de Metropoolregio Amsterdam (MRA). Daarnaast maakt ze deze kennis ook toegankelijk en toepasbaar voor andere regio's die met vergelijkbare vraagstukken worstelen. House of Skills wil in de MRA de skills van werknemers en de skills-behoefte van werkgevers in kaart brengen en beheren zodat er samen met partners een gepaste arbeidsmarktstrategie wordt bepaald. Door aanvullende arbeidsmarktinformatie op skills-niveau ontstaat inzicht in de skills waarop werkgevers geschoold moeten worden om zich goed voor te bereiden op de toekomst en inzetbaar te houden.

1.2.1 Ketensamenwerking

In Nederland is een uitgebreid vangnet ingericht wanneer werknemers werkloos worden (sociale akkoorden, ww en bijstand). Desondanks bestaat er geen reguliere en (semi-)publieke structuur om in geval van dreigende werkloosheid preventief van werk naar werk te komen. De arbeidsmarkt is een terrein waar lokale, regionale en landelijke partijen actief zijn, die echter te vaak vanuit eigen

doelstellingen langs elkaar heen werken. Zo bereiden bijvoorbeeld de meeste initiële opleidingen studenten voor op een duidelijk omlind beroep. De financiering en aanbod van na-, bij- en omscholing is sectoraal en vaak privaat georganiseerd. Zo hechten mensen aan het soort werk en sector waaraan ze verbonden zijn en daaraan ontlenen ze een beroepsidentiteit, die weinig rekening houdt met de arbeidsmarktdynamiek en mobiliteit van veel werkenden gedurende hun loopbaan. Verschillende sectorfondsen experimenteren met intersectorale scholing met aanverwante sectoren. Binnen het HRM domein bieden veel commerciële partijen loopbaantrajecten aan, maar vaak is dit een versnipperd aanbod. Hierdoor wordt er niet ingezet op duurzame loopbaantrajecten, en daarmee structurele verbetering van de mismatches.

Ook werkgevers hebben behoefte aan een centraal punt in de regio waar ze cross-sectoraal mensen kunnen werven en selecteren die zowel direct als indirect beschikbaar zijn, deels na op maat omscholing- of bijscholingstrajecten. Om dit te realiseren is een intensieve en langdurige samenwerking met werkgevers nodig. Dit krijgt vorm in de ketenaanpak naar werk arrangementen die House of Skills faciliteert.

1.3 Scope: lager en middensegment in relatie tot de maatschappelijk MRA-opgaven

1.3.1 Maatschappelijke opgaven

Als focus voor uitvoering neemt House of Skills de grote maatschappelijke opgaven van de MRA: bouw, energietransitie, circulaire economie, mobiliteit, zorg en onderwijs. De haalbaarheid van deze opgaven gaat hand in hand met flankerend arbeidsmarktbeleid en opleidingsbeleid en creëert de noodzaak voor partijen om samen te werken. De samenwerking in de Human Capital Agenda Klimaatopgave kan als voorbeeld dienen voor de samenwerking rond andere maatschappelijke opgaven. In dat kader heeft House of Skills samen met gemeenten en provincies Noord-Holland en Flevoland, die samenwerken in het MRA -bureau. Tijdens een eerste bijeenkomst tussen belanghebbenden van onderwijs, bedrijfsleven en overheden bij Tata Steel is besloten gezamenlijk op te trekken om de Human Capital Agenda voor heel Noord-Holland en Flevoland te maken, omdat dit de regio's zijn die parallel lopen met de Regionale Energie Strategieën. In deze agenda wordt de toekomstige skillsvraag en het skillsaanbod voor de klimaatopgave uitgewerkt.

Het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de grote maatschappelijke opgaven en deze koppelen aan een human capital agenda voor de komende decennia vormt de rode draad. Hierbij staan regionale netwerken centraal. Door de samenwerking bieden we transferpunten rond de maatschappelijke opgave voor werkenden en werkzoekenden.

1.3.1 Lager- en middensegment

House of Skills wil een verandering teweeg brengen voor de steeds groter wordende groep mensen die worstelt met hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt.³ Het traditionele beeld van een gemiddelde werknemer die na een initiële opleiding zijn hele arbeidsleven in een vast dienstverband werkt, is in de

³ Zie G. Engbersen, E. Snel & M. Kremer (2017). *De val van de middenklasse*. WRR ([download](#)) en Commissie Regulering van Werk (2020) *In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk*. SEO ([download](#))

laatste twee decennia veranderd. De baan voor het leven bestaat niet meer, en waar dit wel zo is, verandert de inhoud van de baan steeds sneller. Het belang van een Leven Lang Ontwikkelen, mede door leren op de werkvloer, wordt steeds groter. Investeren hierin gebeurt in Nederland echter onvoldoende door met name de lager en middelbaar opgeleide beroepsbevolking, en daarbinnen nog specifieke doelgroepen zoals migranten.⁴ Dit komt doordat voor de lager- en middelbaar opgeleide beroepsbevolking in een tijd van hoogconjunctuur nog voldoende werk is en de noodzaak tot (bij)scholing op de achtergrond raakt; in tijden van laagconjunctuur staat deze doelgroep echter als eerste weer langs de kant. Zo ontstaat gaandeweg een scheidslijn in de samenleving tussen kansrijke en kansarme werkenden die steeds scherper wordt. Het lager- en middensegment is daarbij van belang omdat deze een grote omvang heeft en de meest kwetsbare groep vormt in voornamelijk economisch minder goede tijden. House of Skills wil de kwetsbaarheid van deze groep reduceren door werkgevers en werknemers actief te begeleiden bij een Leven Lang Ontwikkelen.



figuur 1.2: gelaagde scope van House of Skills

Figuur 1.2 laat zien dat House of Skills een gelaagde scope heeft. In de uitvoering staat de regio centraal, maar voor de ontwikkeling van het skillsfundament werkt House of Skills op nationaal niveau samen. De instrumenten t.b.v. assessment, scholing en matching die House of Skills ontwikkelt worden in de regio ingezet, maar zijn via House of Skills ook landelijk en voor andere doelgroepen in de arbeidsmarkt beschikbaar. House of skills heeft mede als doel om een diensteneconomie en te stimuleren rond het fundament van de skillsmarkt.

⁴ Zie bijvoorbeeld OECD (2017) *Skills Strategy Diagnostics Report: The Netherlands*. OECD. ([download](#))

1.4 Continuïteit House of Skills

House of Skills is een community met wervingskracht; ze vervult een kwartiersmakersrol voor grote spelers in de veranderingen op onderwijs-arbeidsmarkt, maar maakt zich ook hard voor de beroepsbevolking in de jungle van de arbeidsmarkt. De fysieke locatie van House of Skills, *De Werkvloer* – sinds juni 2019 gevestigd op de eerste etage van de centrale vestiging van de Openbare Bibliotheek Amsterdam – versterkt de praktische kant van deze rol.

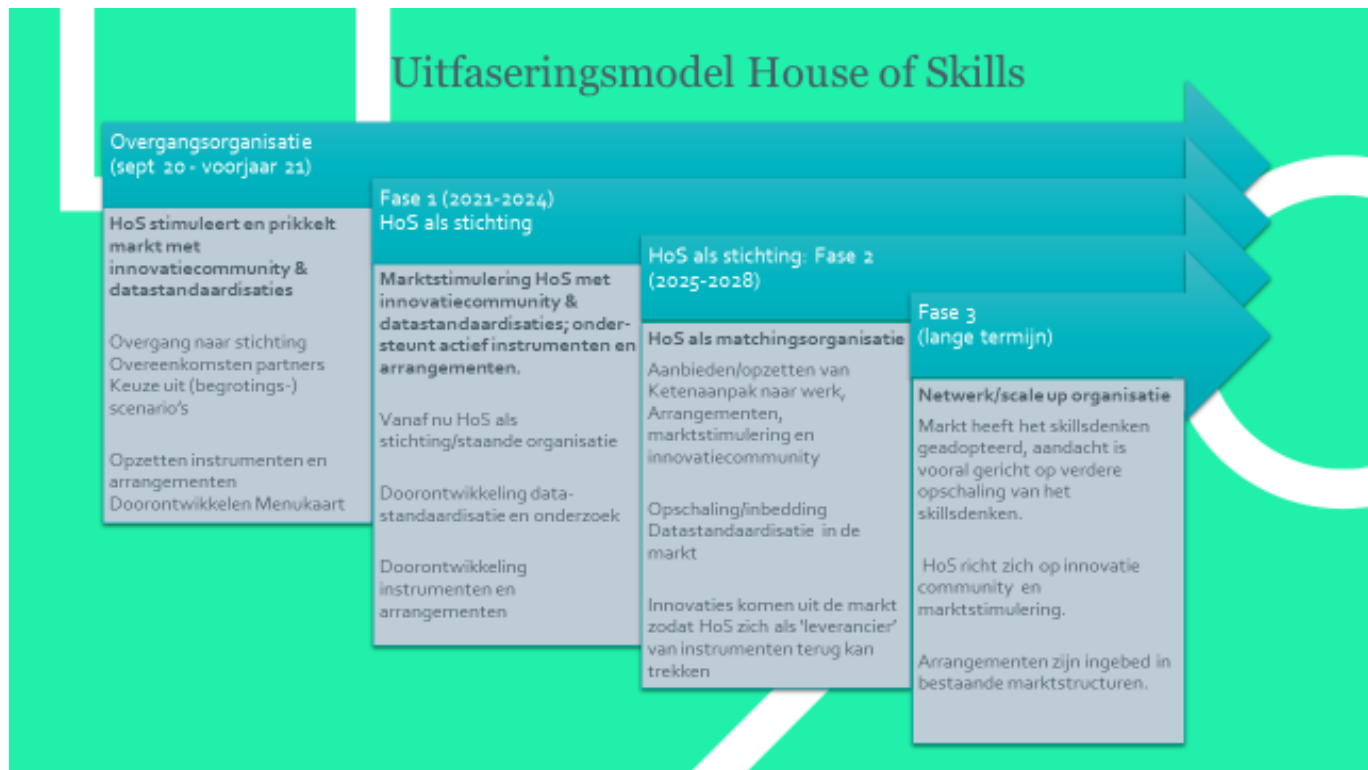
House of Skills wil blijven dragen aan de systeeminnovatie van de onderwijs-arbeidsmarkt. De huidige programmaorganisatie House of Skills zal daarom aan het einde van de programmaperiode overgaan in een formele organisatie. De bestaande publiek-private samenwerking zal een rechtspersoon worden waarin het eigendom van ontwikkelde producten beheerd en doorontwikkeld kan worden. Een van de functies zal ook zijn zeggenschap over relevante onderwerpen. Deze organisatie zal mede als doel hebben om een diensteneconomie te stimuleren rond het fundament van de skillsmarkt die in de huidige programmaperiode wordt ontwikkeld.

In de ontwikkeling van House of Skills voorziet het businessplan ook in een *uitfaseringaanpak* op basis van twee uitgangspunten:

- **Onafhankelijk en innovatief:** House of Skills zoekt een eigenstandige positie die onafhankelijkheid biedt naar de doelgroep en een innovatief karakter waarborgt, met als doel de systeeminnovatie van de arbeidsmarkt te ondersteunen.
- **Werken vanuit zelfreinigend vermogen:** House of Skills wil oppakken wat de markt laat liggen en meer doen dan de overheid kan. Daarnaast wil het geen diensten verdringen. Het wil waar mogelijk verbinden, voortbouwen en anderen in de uitvoering centraal zetten.

In de eerste fase betekent dit dat House of Skills zelf instrumenten aanbiedt en vindbaar moet zijn voor de doelgroep. Dit vraagt investeringen om nieuwe structuren aan te leggen, waardoor uitfasering na verloop van tijd mogelijk is. Uiteindelijk is de markt geëquipeerd voor en zijn publieke diensten beter toegerust op het skillsdenken, waardoor de systeeminnovatie verder vorm krijgt.

House of Skills verwacht dat ze in aantal taken zal blijven voorzien: het kenniscentrum en het onderhoud van de digitale structuur kunnen niet aan alleen aan de markt of de overheid overgelaten worden, maar horen thuis in de samenwerking. Zo zal het beheer van de skills taxonomie belegd moeten worden op nationaal niveau en bij het UWV, gezien de publieke taak die deze vervult. Daarbij zal altijd incidentele behoefte blijven aan begeleiding van concrete ketenarrangementen voor naar werk trajecten. Tegelijk zal de nieuwe organisatie een reikwijdte hebben die wordt begrensd door de middelen die ter beschikking worden gesteld.



figuur 1.3: Uitfaseringsmodel House of Skills

1.5 Uitwerking in een businessplan

House of skills is een grootschalige samenwerking die bijdraagt aan een noodzakelijke maar complexe systeeminnovatie van de arbeidsmarkt. Het vraagt visie, sturing, samenwerking, concrete activiteiten en bijdragen van vele partijen om daadwerkelijk impact te creëren. Een businessplan biedt houvast door de doelstelling, scope en strategie te koppelen aan uitvoering. Het toont ook welke aansturing gewenst is en hoe de kosten en inkomsten eruit zien.

Het businessplan bevat daarom nog de volgende onderdelen:

- Kerntaken, waardepropositie en marktsegmenten
- Operationeel model: activiteiten, processen, instrumenten, project- en programmamanagement
- Governance model: Sturingsprincipes, bestuursvorm en rechtsvorm, betrokken partijen en organisatiestructuur
- Financial model: Kosten, baten, financiering (structureel, incidenteel, gericht) en financieringsbronnen
- Maatschappelijke kosten baten analyse
- Monitoring

Deze bouwstenen van het businessmodel zijn in de volgend hoofdstukken tot een plan van aanpak uitgewerkt:

In **hoofdstuk 2** wordt de strategie naar **vier maatschappelijke Kerntaken** vertaald. Daarnaast beschrijft het hoofdstuk hoe House of Skills met een **business to business** benadering en individuele loopbaantrajecten tot een waardepropositie voor haar primaire belanghebbenden in de belangrijkste marktsegmenten is gekomen (samengevat op pagina 21-21).

Hoofdstuk 3 over het operational model introduceert het uitvoeringsproces achter de kerntaken van House of Skills. Het beschrijft de **hoofdprocessen en instrumenten** waarmee House of Skills haar waardepropositie realiseert en geeft aan hoe de **ketensamenwerking van partners** plaatsvindt.

Hoofdstuk 4 beschrijft het governance model. Het gaat in op de belangrijkste sturingsprincipes zoals **zeggenschap, eigendom en verantwoordelijkheid** en laat zien welke **juridische vorm** en **organisatiestructuur** bij het doel en de uitvoeringspraktijk past.

Hoofdstuk 5, het Financial Model beschrijft de **financiële principes** achter House of Skills. Daarnaast geeft een het een eerste inzicht in de kosten en inkomsten en financieringsmodellen achter de kerntaken.

Hoofdstuk 6 maakt helder aan de hand van de **maatschappelijke kosten baten analyse** of MKBA wat de maatschappelijke opbrengsten zijn ten opzichte van het zogenaamde nul-alternatief als er geen verdere interventie komt om de mismatches te verkleinen en dit aan de huidige publieke arrangementen en marktwerking wordt overgelaten.

Hoofdstuk 7 biedt tot slot de lessen van de **monitoring** van het proces van systeeminnovatie gedurende de programmaperiode en de daaruit volgende ontwerpprincipes en aanbevelingen voor de vervolgorganisatie.

2 Kerntaken, waardepropositie en belanghebbenden in marktsegmenten

Wat zijn de kerntaken van House of Skills, waarin zit de waardecreatie en wat zijn de belanghebbenden in de belangrijkste marktsegmenten?

In dit hoofdstuk wordt de strategie van House of Skills vertaald naar vier kerntaken om de doelstellingen te bereiken. In de eerste paragraaf worden de vier kerntaken toegelicht: 1) ketenaanpak naar werk; 2) innovatie community; 3) data integratie & onderzoek; en 4) marktstimulering. Daarbij worden de doelen achter die kerntaken gespecificeerd. Vervolgens worden de marktsegmenten van House of Skills beschreven en de laatste paragraaf geeft schematisch de waardepropositie weer voor de belangrijkste stakeholders.

2.1 Kerntaken & instrumenten

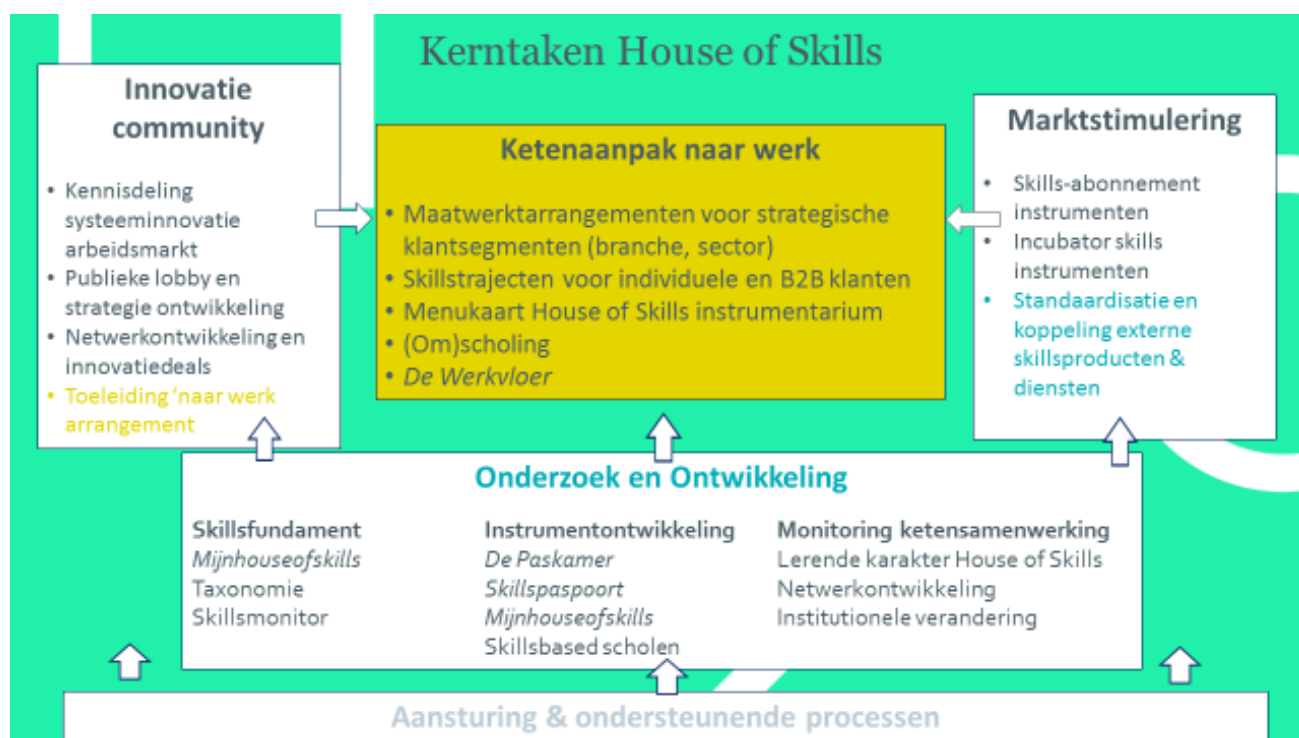
Om de ambities te realiseren richt House of Skills zich op vier kerntaken waarmee waarde wordt gecreëerd met en voor de belangrijkste belanghebbenden en marktsegmenten. De verschillende taken van House of Skills hangen nauw met elkaar samen en zijn gericht op een structurele innovatie van de arbeidsmarkt en het ontstaan van Skills-ecosysteem. Elke kerntaak heeft een eigen doel en wordt gerealiseerd door verschillende instrumenten.

De kerntaken van House of Skills zijn:

- 1) **Ketenaanpak naar werk:** De kern van House of Skills ligt bij de uitvoering van samenwerkingsarrangementen en skillstrajecten. House of Skills voert een inclusieve ketenstrategie door de wereld van werk en participatie aan elkaar te koppelen, met arrangementen op maat die (intersectorale) mobiliteit vergroten en met op skills gebaseerde loopbaantrajecten. Op strategisch niveau organiseert zij procesinnovatie in een publiek-private ketenaanpak op basis van concrete vragen uit de markt voor grotere groepen werkenden, werkzoekenden en werkgevers. Op individueel niveau kunnen personen en organisaties op *De Werkvloer* in de openbare bibliotheken terecht voor loopbaanoriëntatie en voor (digitale) skills-trajecten gekoppeld aan skillsbased scholing.
- 2) **Innovatie community:** House of Skills ontwikkelt, prikkelt en onderhoudt de innovatie community die de transitie van de arbeidsmarkt op regionaal niveau vormgeeft en op nationaal niveau een gidsfunctie biedt en input levert voor beleid en strategieontwikkeling. Daarnaast vormt de innovatie community een belangrijke bron voor de start van nieuwe arrangementen en pilot in de ketenaanpak naar werk. De innovatie community heeft *De Werkvloer* (Openbare Bibliotheek Amsterdam) als belangrijk fysiek knooppunt.
- 3) **Onderzoek en ontwikkeling:** Onderzoek en ontwikkeling vormen de motor van de innovatie community en de ketenaanpak. Hierbij is de ontwikkeling van een skillsfundament een belangrijk component. House of skills ontwikkelt een unieke digitale dienstverlening waarin verschillende functionaliteiten met elkaar verenigbaar zijn door een samenhangend systeem van

arbeidsmarkt-dekkende taxonomieën (ESCO, O*NET) en data-gedreven koppelingen⁵. In het kader van House of Skills zijn er drie digitale instrumenten ontwikkeld, die tezamen de digitale dienstverlening van House of Skills omvatten: het platform *MijnHouseofSkills*, *De Paskamer* en het *Skillspaspoort*. Door de open standaard die gebruikt wordt voor deze dienstverlening is het mogelijk om het platform *Mijnhouseofskills* te koppelen aan overheidsdiensten, aan opleidingscatalogi maar ook aan instrumenten die in de markt zijn ontwikkeld. In combinatie met een regionale arbeidsmarkt en onderwijsmonitor kan er op regioniveau gestandaardiseerd gewerkt worden. Daarnaast richt deze kerntaak onderzoek en ontwikkeling op de (verdere) ontwikkeling van skills gestuurde instrumenten en op monitoring van de ketensamenwerking en de groei van de innovatie community.

- 4) **Marktstimulering rond skillsaanpak:** het innoveren van de arbeidsmarkt en het verminderen van de mismatches is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers zelf. Daarom probeert House of skills ook marktpartijen *te stimuleren* om deel te nemen in de skills-aanpak en werkgevers mee te nemen in skillsbenadering. Hierdoor kunnen er meer gespecialiseerde instrumenten en activiteiten ontstaan die binnen het skills-ecosysteem effectief en rendabel bijdragen aan de matching van vraag en aanbod. Het bij elkaar brengen van (markt)partijen, het standaardiseren van informatiestromen en het hanteren van een ketenbenadering leiden bovendien tot minder fragmentatie in de dienstverlening rond de matching van vraag een aanbod van arbeid.



Figuur 2.1: Wat doet House of Skills

⁵ Zie ook Cornelisz, I., Van Genabeek, J., Van Klaveren, C., Maassen van den Brink, H., Post, J., Sanders, J., & Straathof, A. (2020). *Digitale dienstverlening voor duurzame loopbaantrajecten House of Skills*. House of Skills. ([download](#))

Alle beoogde activiteiten dragen bij aan het ontwikkelen van een skills-ecosysteem, het faciliteren ervan, het optimaliseren van de werking of de uitvoering ervan.

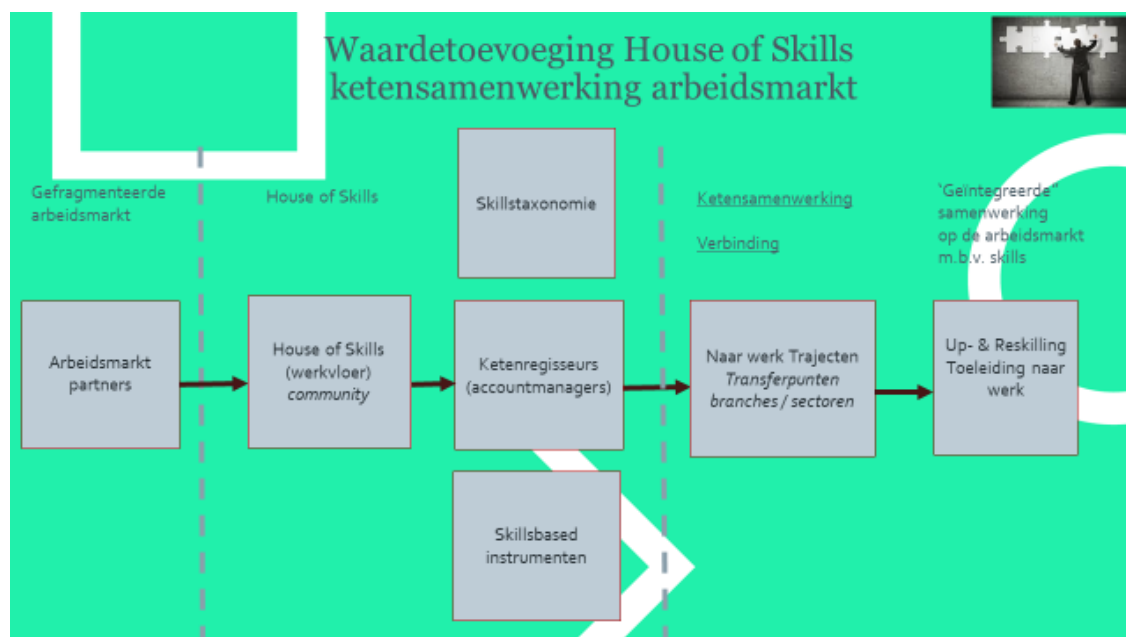
Zo zorgt de *innovatie community* voor het bijeenbrengen van ideeën en ervaringen van verschillende partijen over hoe zo'n skills-ecosysteem eruit moet zien en hoe die ervoor kan zorgen dat de matching tussen vraag en aanbod beter kan, gelet op actuele ontwikkelingen aan vraag- en aanbodzijde.

Onderzoek en ontwikkeling vormt daarvoor de motor, met als centraal aandachtspunt structuur en standaardisatie van het skills-ecosysteem en ondersteuning van het lerende karakter van de innovatie community. Zo ontwikkelen we een uniforme skills-taal en de benodigde informatie over vraag en aanbod, om goed te kunnen matchen. De verschillende *naar werk arrangementen* brengen instrumenten bij elkaar in concrete activiteiten om vraag en aanbod te matchen. Die zijn vooral gericht op matchingsactiviteiten die nu nog niet plaatsvinden. Door het betrekken en stimuleren van private partijen in loopbaanbegeleiding en matching, worden er nog meer activiteiten tegelijkertijd gericht op het creëren van een uniform skills-ecosysteem. Hierdoor wordt de kans er een systeeminnovatie ontstaat groter en daarmee zal de maatschappelijke impact breder zijn.

In de komende paragrafen worden de kerntaken kort beschreven en zijn Key Performance Indicatoren (KPI's) geformuleerd, gekoppeld aan de taken en activiteiten. De bedoeling van het werken met KPI's is om de kritische dimensies te achterhalen die bijdragen aan het realiseren van strategische doelen binnen House of Skills en het keuzeproces in koers te ondersteunen. Het maakt ook helder wat de toegevoegde waarde is per kerntaak.

2.1.1 Ketenaanpak naar werk

De kern van House of Skills ligt bij de **ketenaanpak naar werk**, ofwel de uitvoering van duurzame arrangementen en skillstrajecten. Hier organiseert en verbindt House of Skills de partners en activiteiten in een inclusieve ketenstrategie met arrangementen met als doel (intersectorale) mobiliteit te vergroten en de kloof te verkleinen naar arbeidsparticipatie. Figuur 2.2 laat zien hoe dit proces leidt in de praktijk leidt tot arrangementen.



Figuur 2.2 Waardetoevoeging ketensamenwerking

De 'naar werk trajecten' worden uitgevoerd met behulp van instrumenten die op basis van een 'menukaart' kunnen worden samengesteld als ketenarrangementen voor individuele klanten of als *Transferpunten* voor branches. Dit wordt nader toegelicht in hoofdstuk 3 (Operational model) vanaf blz. 25.

De instrumenten op de menukaart zijn het resultaat van de samenwerking van de partners van House of Skills en worden in de komende periode nog verder ontwikkeld en verbeterd. De instrumenten van House of Skills worden aangevuld met dienstverlening uit de markt en publieke organisaties.

Dit proces van waardecreatie in de arrangementen en de instrumenten van House of Skills worden verder toegelicht in hoofdstuk 3 (Operational model).

Waarde toevoeging	Activiteiten	Marktsegmenten	KPI Indicator
Inclusieve ketenstrategie met skills arrangementen die (intersectorale) mobiliteit vergroot en de kloof naar arbeidsparticipatie verkleint.	Maatwerktrajecten voor strategische marktsegmenten (grote projecten, B2B)		Aantal maatwerktrajecten
			Aantal contacten met werkzoekenden en werknemers;
	Loopbaanbegeleiding van werk naar werk voor individuele klanten met kernproducten	Gemeente	Aantal matches;
		Branche	Aantal afgenomen losse instrumenten;
		Onderwijs	Oriëntatie gesprekken;
	Informatievoorziening en werving loopbaan, skills, en Leven Lang Ontwikkelen:	UWV etc.; individuele deelnemers.	Aantal structurele oplossingen (bv. nieuwe vraag gestuurde modules of beroep begeleidende leerwegen)
	- Face to face werkvloer zoals OBA als etalage.		
	- Online etalage voor skills georiënteerde W2W diensten.		

Figuur 2.3: Vertaling Ketenaanpak Naar Werk in activiteiten en KPI indicatoren

2.1.2 Innovatie community

Het doel van de innovatie community is het ontwikkelen, prikkelen en onderhouden van het netwerk dat op regionaal niveau vormgeeft aan de systeeminnovatie van een meer op skills georiënteerde arbeidsmarkt en die op nationaal niveau een kwartiermakersfunctie heeft die de weg voor een op skills georiënteerde arbeidsmarkt voorbereid en regionale initiatieven verbindt.

De onderzoeksfunctie is een van de belangrijke pijlers van de innovatie community, die ook vanuit een House of Skills community wordt uitgedragen (zie volgende paragraaf). In de innovatie community verbindt House of Skills de kennis van verschillende onderzoeksinstituten om de centrale vragen achter de innovatie van de arbeidsmarkt verder te onderzoeken, te toetsen met uitvoerders op de arbeidsmarkt en te vertalen naar beleid. Belangrijke onderwerpen die deelnemers (inclusief kennisinstituten) in de innovatie community met elkaar verbinden zijn onder andere:

- waarde van het skillsdiscours voor Leven Lang Ontwikkelen en mobiliteit;
- concept ontwikkeling voor een keten van evidence based arbeidsmarktinnovaties;
- data gedreven oplossingen voor matching;
- structurele belemmeringen in transitie van de arbeidsmarkt;
- relatie van publieke onderwijsinstellingen tot Leven Lang Leren;
- toekomstverkenningen, marktverkenningen en beleidsonderzoek;
- het ontwikkelen van lerende samenwerkingsstructuren.

De regionale innovatie community bouwt verder op het Regionaal Skillsakkoord uit december 2018 en heeft *De Werkvloer* als belangrijk fysiek knooppunt voor werknemers, werkgevers en aanbieders van skillsbased mobiliteitstrajecten. Daarnaast is er een aanbod van presentaties, kennisbijeenkomsten en werksessie om het gedachtengoed te delen. De landelijke functie en lobby voor een meer skills based markt is nodig om de verschillende grote regionale initiatieven met elkaar te verbinden en regionale ontwikkelingen met landelijke beleid met elkaar af te stemmen.

Waardetoevoeging	Activiteiten	Markt- segmenten	KPI indicator
Fysieke zichtbaarheid en vindbaarheid van House of Skills (HoS).	Lobby- en netwerkactiviteiten skillsbased arbeidsmarkt.	Werkgevers, Werknemers,	Omvang community;
Ontwikkelen, prikkelen en onderhouden van de innovatie community die de innovatie op regionaal niveau vormgeeft en op nationaal niveau een gidsfunctie biedt.	Informatievoorziening transitie arbeidsmarkt (door website, kennisbijeenkomsten, presentaties, trainingen). Initiëren nieuwe samenwerkingen Toeleiding naar Ketenaanpak Naar Werk	Kennis instellingen , (semi) overheden, Onderwijs en trainings-organisaties.	Bekendheid; Vindbaarheid; Imago; Aantal Kennisbijeenkomsten; Nieuwe arrangementen

Figuur 2.4: Vertaling innovatie community in activiteiten en indicatoren KPI's

2.1.3 Onderzoek en ontwikkeling

Het begrijpen van, het voldoen aan de vraag naar nieuwe skills en het versterken van individuen in hun vermogen om te leren, vormen de basis vormen een nieuw ecosysteem voor leren en werken. In het House of Skills kenniscentrum, een belangrijke drijver van de innovatie community, onderscheiden we vier manieren om dit ecosysteem met onderzoek en ontwikkeling te ondersteunen. A. Skillsfundament: de ontwikkeling van een skills taxonomie.

B. Instrumentontwikkeling: integrale online dienstverlening, ontwikkeling en onderhoud van een leermethodologie, instrumenten *de Paskamer* en het *Skillspaspoort* en arbeidsmarktonderzoek middels de *Skillsmonitor*.

C. Monitoring ketensamenwerking: gezamenlijk innoveren vraagt om kennisdelen en leren van elkaar en monitoren of en hoe House of Skills bijdraagt van systeeminnovatie.

D. Subsidiewerkgroep: werkt op basis van gevraagd en ongevraagd initiatief, trekt innovatiefondsen aan op projectbasis, bijdragend aan het realiseren van de ketensamenwerking, doorontwikkeling van instrumenten, en uiteindelijk ecosysteem innovatie.

Deze worden in de volgende paragrafen nader toegelicht.

Skillsfundament

House of Skills werkt aan een fundament voor standaardisatie rond skills. Ze stelt mensen in staat te reizen over een arbeidsmarkt waar skills maatschappelijke erkenning krijgen, ook in andere regio's. Hiervoor worden verschillende instrumenten ontwikkeld⁶.

Een dynamisch en integraal systeem van skills zal de signalering en facilitering van behoeften tussen personen, opleidingen en de arbeidsmarkt van nu en in de toekomst verbeteren. Momenteel kunnen beschrijvingen van dezelfde rol sterk variëren tussen sectoren en branches. Huidige taxonomieën zijn veelal op maat gemaakt voor specifieke bedrijven of sectoren en worden zelden open gedeeld of ontwikkeld. Daarnaast ontberen zij vanwege het lokale karakter de mogelijkheid om intersectorale mobiliteit te bevorderen. De keuze voor een bepaalde taxonomie hangt op dit moment vaak af van de specifieke toepassing (bijv. assessment of matching) en resultaten zijn vaak onvolledig met elkaar te verenigen. Het unieke van de digitale dienstverlening van House of Skills is dat verschillende functionaliteiten met elkaar verenigbaar worden door een samenhangend systeem van arbeidsmarkt-dekkende taxonomieën (ESCO, O*NET) en data-gedreven koppelingen.⁷

Daarnaast heeft House of Skills een monitor ontwikkeld gericht op de skills arbeidsmarkt. In de *Onderwijs, Arbeidsmarkt en Skills Monitor* van House of Skills wordt speciale aandacht gegeven aan de mobiliteit van skills binnen de MRA. Hierbij worden de skills van werknemers die van baan veranderen vergeleken met die van werknemers die niet veranderen. Welke skills vergroten de kans op baanmobiliteit? Waar gaan mensen met bepaalde skills heen als ze van baan veranderen? Blijven ze in hetzelfde beroep en bedrijfstak of veranderen ze van beroep en bedrijfstak? In hoeverre verschillen de skills van flexwerkers van werknemers die een vaste baan hebben? Welke skills maken dat werknemers in krimpberoepen in een ander beroep aan de slag kunnen? Wat is de overlap in skills in het ene beroep en het andere? Ook de waardering van specifieke skills komt aan de orde.

De activiteiten van deze tak van onderzoek en ontwikkeling zal zich concentreren op de:

- doorontwikkeling en evaluatie van arrangementen en ketens van nieuwe skills based methodieken en functionaliteiten, waaronder het platform *Mijnhouseofskills*, *De Paskamer* en het *Skillspaspoort*;
- regionale Skillsmonitor van de beroepsbevolking van de MRA om de effecten van het denken in skillstermen op arbeidsmarkt beter te begrijpen;
- samenwerking in een landelijke community of practice om skills-taxonomieën met elkaar te verenigen en actueel te houden met behulp van open en data-gedreven toepassingen.

⁶ Zie bijlage 2 voor de beschrijving van deze instrumenten

⁷ Zie Cornelisz et al. (2020) (voetnoot 5 hierboven).

Waardetoevoeging	Activiteiten	Marktsegmenten	KPI Indicator
Data creëren, ontsluiten en standaardiseren, gericht op regionale matching tussen mens, opleiding en werk en bevorderen van mobiliteit tussen sectoren.	<i>Mijnhouseofskills</i> voor individuele klanten aanbieden en ondersteunen. Leveren, onderhouden van digitaal platform voor House of Skills community Koppeling W2W instrumenten via platform en taxonomie. Regionale Skills Monitor	Werkgevers, Werknemers, Kennis instellingen, (semi) overheden, Onderwijs en trainings-organisaties.	Omvang en tevredenheid gebruikers

Figuur 2.5: Vertaling data en standaardisatie in activiteiten en KPI indicatoren

Instrumentontwikkeling

Een belangrijke aanjager van systeeminnovatie ligt in (door-)ontwikkeling van een passend skillsinstrumentarium. Financiering daarvoor ligt deels bij (MKB-)bedrijven die ontwikkelmogelijkheden zien in de skillsbenadering, deels wordt het innovatiefonds hiertoe ingericht. Het fonds wordt gevuld vanuit opbrengsten door naar werk arrangementen en kernpartners.

Waardetoevoeging	Activiteiten	Marktsegmenten	KPI Indicator
(Door)ontwikkelen van skillsinstrumentarium voor partners en skills-ecosysteem	Doorontwikkeling <i>Paskamer, Skillspaspoort</i> Ontwikkeling MKB-diensten skills oriëntatie	MKB Kennis instellingen, Onderwijs en trainings-organisaties.	Omvang en tevredenheid gebruikers skillsinstrumentarium en abonnees innovatie community

Figuur 2.6: Vertaling instrumentontwikkeling in activiteiten en KPI indicatoren

Reflectie op ketensamenwerking

Gezamenlijk innoveren vraagt om kennisdelen en leren van elkaar en monitoren of en hoe House of skills bijdraagt van systeeminnovatie op het gebied van skills. Het multidimensionale karakter en samenwerking tussen de vele verschillende stakeholders vragen om continue reflectie, het in kaart brengen van de ervaren toegevoegde waarde van House of Skills voor alle betrokkenen. Daarom is het relevant om de innovatie community te blijven volgen. Daarnaast wordt gebouwd aan een kennisbasis op het gebied van de institutionele verandering die nodig is voor dit type arbeidsmarktinnovatie. Binnen House of Skills wordt de kennis van verschillende onderzoeksinstituten gebundeld om de centrale vragen achter de transitie van de arbeidsmarkt verder te onderzoeken, te toetsen met uitvoerders op de arbeidsmarkt en te vertalen naar beleid. Belangrijk daarbij zijn ook de ervaringen en percepties van de verschillende partners en betrokkenen bij House of Skills en het in co-creatie verder ontwikkelen van de gewenste innovatie.

Waardetoevoeging	Activiteiten	Marktsegmenten	KPI Indicator
Stimuleren van het lerende karakter van House of Skills, Netwerkontwikkeling en de nodige Institutionele verandering	Monitoring van het kernproces.		
	Periodieke bevestigingen van alle partners.	Werkgevers, Werknemers, Kennis instellingen, (semi) overheden,	Procescondities (randvoorwaarden) voor netwerk-ontwikkeling, institutionele verandering).
	Co-creatie en kennisdelingssessies.	Onderwijs en trainingsorganisaties, en deelnemers.	
	(Longitudinaal) volgen van deelnemers.		
	Volgen van pilots		

Figuur 2.7: Vertaling reflectieketensamenwerking in activiteiten en KPI indicatoren

Subsidiewerkgroep

Een belangrijk onderdeel van het House of Skills kenniscentrum is de subsidiewerkgroep die verantwoordelijkheid draagt voor het aantrekken van subsidies ten behoeve van de (door-)ontwikkeling van House of Skills instrumentarium, het bevorderen van het skillsdenken en kennisontwikkeling.

Waardetoevoeging	Activiteiten	Marktsegmenten	KPI Indicator
Stimuleren van het skillsdenken in de arbeidsmarkt	Ontwikkelen en aanvragen van subsidies	Kennis instellingen, (semi) overheden	Subsidies aangetrokken voor (door-)ontwikkeling instrumentarium en skillsdenken.
	Projectbegeleiding	Publiek/Private partners waar van toepassing	
	Uitvoeren van pilots		

Figuur 2.8: Vertaling subsidiewerkgroep in activiteiten en KPI indicatoren

2.1.4 Marktstimulering

Leven Lang Ontwikkelen en een passend arbeidsaanbod zijn uiteindelijk ook de verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers zelf. Daarom stimuleert en verbindt House of Skills diensten in de markt die deze transitie ondersteunen. House of Skills zal zich opstellen als incubator van nieuwe instrumenten en zal naast de eigen producten een beperkt aantal kernproducten inkopen dan wel oormerken, teneinde de innovaties te concretiseren. Kernactiviteiten zijn dan ook: inkoop, leveren en onderhouden van eigen instrumenten. Ook wordt een skillsoormerk uitgegeven aan producten of diensten die daaraan voldoen.

Waardetoevoeging	Activiteiten	Marktsegmenten	KPI Indicator
Skills-gerelateerde producten en diensten stimuleren de markttransitie	Incubator van skills georiënteerde producten en diensten	Bestaande HRM organisaties/regionale skillsmarkt.	Aantal en effect nieuwe producten/oormerk in de markt
	Inkoop (beperkt aantal) kernproducten, evt. aanvullend op eigen producten		
	Leveren en onderhouden eigen producten en diensten		
	Skillsoormerk uitgeven		

Figuur 2.9: Vertaling Stimuleren diensteneconomie in activiteiten en KPI indicatoren

2.2 Belanghebbenden en Marktsegmenten

House of Skills organiseert haar netwerk en dienstverleningen op verschillende niveaus, geordend naar rol en positie op de arbeidsmarkt en de verschillende schaalniveaus waarop met organisaties afspraken zijn gemaakt. Voorlopig wordt uitgegaan van een business to businessmodel (B2B), waarbij partijen meerdere rollen kunnen spelen, verschillend van afnemer tot samenwerkingspartner of aanbieder van instrumenten. We onderscheiden hierbij verschillende groepen:

Werknemers(organisaties): House of Skills richt zich op zowel werkenden als werkzoekenden. Tot deze groep behoren werknemers bedreigd met ontslag, dan wel mensen op zoek naar ander werk dan wel recent ontslagen personen. Daarnaast richt House of Skills zich ook op uitkeringsgerechtigden, niet-uitkeringsgerechtigden en niet vrijwillige zzp'ers met skillsbased tools en inzichten in de regionale arbeidsmarkt. Belangrijke samenwerkings- en overlegpartners namens werknemers zijn de vakbonden FNV en CNV.

Werkgevers: Zowel zelfstandige als georganiseerde lokale ondernemers, brancheorganisaties, regionale werkgevers, raden, landelijke werkgevers, en werkgeversverenigingen zoals AWWN behoren tot het netwerk. MKB-bedrijven die in hun ontwikkeling belemmerd worden door een tekort aan personeel, zoals duurzame techniek en horeca en de zorgsector zijn (interessant als) samenwerkingspartner. Bij branches met een overschot aan personeel (bijvoorbeeld door faillissement) kan een langdurige uitkeringssituatie en daarmee gepaard gaande kosten voor werkgevers hierdoor mogelijk voorkomen worden. Daar waar House of Skills zich richt op specifieke sectoren zullen er nadere partijen worden onderscheiden.

Overheden en semioverheden: Door haar betekenis voor de lokale en regionale economische groei is House of Skills een belangrijke partner voor gemeenten en daarnaast een (potentieel) belangrijke partner bij taken van de lokale overheid rond toeleiding naar werk voor uitkeringsgerechtigden en statushouders. Om vergelijkbare reden is House of Skills interessant voor het UWV. Samenwerkingen met de provincies, ministeries (EZ, Onderwijs) zijn van belang in verband met landelijke inbedding en de Skills taxonomie, waarbij ook internationale uitwisseling een rol speelt.

HR, onderwijs- en trainingsorganisaties: lokale HRM bureaus, opleidingen, roc's maar ook uitzend- en platformorganisaties werken samen met House of Skills. Enerzijds bieden zij expertise en skills based tools en onderwijs alsmede bbl trajecten. Omgekeerd biedt het platform *Mijnhouseofskills* toegang tot een breder bestand aan kandidaten, en mogelijkheden tot toepassing van skillsbased tools.

Kennisinstellingen: (kenniscentra van) Hogescholen, universiteiten maar ook onderzoeksinstituten en HRM-bureaus werken samen in het kader van de benodigde maatschappelijke innovatie door onderzoek en experimenten, en de toepassing van data uit het platform *Mijnhouseofskills*.

Hoewel House of Skills zich primair richt op de Metropoolregio Amsterdam, kan om redenen als benodigde schaalgrootte of bredere profilering, besloten worden instrumenten ook in andere regio's uit te rollen.

2.3 Waardeproposities belanghebbenden in marktsegmenten

Aan de hand van 21 waardepropositiegesprekken is in kaart gebracht wat enerzijds de waardepropositie is en anderzijds wat de daaruit voortvloeiende inzet en mogelijke rol binnen House of Skills van de belangrijkste B2B belanghebbenden is. Hieruit bleek dat de belangrijkste waarden voor House of Skills partners zich manifesteren in haar functies als:

- Verbindende en organiserende partner: toeleiding en communicatie, project- en programmamanagement, aanzwengelen en organiseren van skillsarrangementen.
- Waardetoevoeger: samen ontwikkelen van nieuwe professionele standaards, aanzwengelen en organiseren van skillsarrangementen en slagings- en doorstroompercentages van de trajecten te verhogen.
- Vernieuwer en kennisdeler: leren en uitwisselen vanuit de visie van House of Skills, waarbij ook nieuwe initiatieven starten, nieuwe instrumenten ontwikkelen.

De toegevoegde waarde voor de verschillende belanghebbenden is weergegeven in de tabel op pagina 24-25.

De inzet van partners en hun rollen in de projectorganisatie om deze waarde te realiseren zijn verwerkt in het hierop volgende hoofdstukken, te weten het operational model waarin de waarderealisatie verder wordt uitgewerkt; het governance model waarin waarde wordt vertaald in eigenaarschap en besluitvorming; en het financiële model waarin waarde in gekwantificeerde vorm wordt uitgedrukt zowel voor eigenaarschap als voor de benodigde waarderealisatie om House of Skills doelstellingen te realiseren

Businessplan House of Skills MRA

Stakeholder	Missie	Waardepropositie House of Skills
LCS	Creëren van vernieuwende programma's voor mensen die op de luchthaven werken en willen werken.	• Versterken relatie Schiphol & Amsterdam: banenplan met Werkgeversservicepunt • Samen creëren van een werkend model voor verbinding gemeente, LCS/Schiphol Group, KLM en House of Skills • Verbinden twee bestaande lijnen van LCS: House of Skills en Sectorfonds Luchtvaart
Manpower	Begeleiden van mensen naar werk	• Uitvoeren van experimenten/pilots rondom de begeleiding naar werk (subsidieregeling is hiervoor een cruciaal financieel onderdeel) • Mogelijkheden extra toegang tot het overheidsnetwerk van House of Skills • Kansen benutten samenwerking met UWV bij begeleiden mensen naar werk
CNV	Als nationale vakbond opkomen voor de belangen rondom werk en inkomen	• Organiseren kern van vakbondswerk: dat werknemers middelen en mogelijkheden hebben om transities door te maken op de arbeidsmarkt en dat zij daarin ondersteund worden • Toepassen onderzoeksresultaten kenniscentrum House of Skills • Inzetten snelle signalering gevolgen voor werkgelegenheid bij reorganisaties of faillissementen Inzetten snelle signalering gevolgen voor werkgelegenheid bij reorganisaties of faillissementen
James	Ondersteunen werknemers in loopbaanbegeleiding om van A naar B te kunnen	• Organiseren kern van vakbondswerk: dat werknemers middelen en mogelijkheden hebben om transities door te maken op de arbeidsmarkt en dat zij daarin ondersteund worden • Ondersteunen van zelfregie onder werknemers, de soepele transitie op de arbeidsmarkt, de drempel naar opleidingen te verlagen, de stap naar de regio te maken en de gedeelde wens om meer vanuit skills te realiseren • Bieden gezamenlijk toegankelijke loopbaan dienstverlening, met elkaar innovaties creëren en toepassen
AWVN	Werkgeversvereniging/koepelorganisatie, richt zich op o.a. (collectieve) arbeidsovereenkomsten en arbeidsvoorwaardenkwesties	• Doorontwikkelen skillsdenken als de ruggengraat van transitie om werknemers van A naar B te krijgen. • Verder specificeren en detailleren skillsbased kennis en functies door o.m. gebruik van ORBA-functiesystematiek • Benutten krachtig netwerk (strategische samenwerking) AWVN als koepelorganisatie van bedrijven • Ontwikkelen "Ruil relatie": de mogelijkheid om partijen in te zetten skillsbased marktontwikkeling verder commercieel vorm te geven. Bedrijven verleiden om in skills na te denken.
FNV	Als nationale vakbond opkomen voor de belangen rondom werk en inkomen	• Ontwikkelen samenwerkingsstructuur voor de regionale arbeidsmarkt • Toepassen onderzoeksresultaten kenniscentrum House of Skills • Inzetten snelle signalering gevolgen voor werkgelegenheid bij reorganisaties of faillissementen.

Businessplan House of Skills MRA

UWV Werkbedrijf	Begeleiden van uitkeringsgerechtigden/werkzoekenden naar werk	• Verkleinen verschillen arbeidsmarktregio's door opschalen House of Skills, waardoor de dienstverlening overzichtelijker wordt • Versterken herkenbaarheid (of verwijzing naar) UWV op de Werkvloer als gezamenlijk punt waar de werkzoekende zich kan melden • Versterken dienstverlening voor WW en WWB door samenwerking UWV, WPI en House of Skills
MRA	Gemeenten in de MRA verbinden Economische ontwikkeling stimuleren Uitvoering geven aan grote transitie	• Bijdrage leveren aan de doelen van de MRA • Stimuleren regionale samenwerking, beter functioneren economie, regionalisering arbeidsmarkt • Leven Lang Ontwikkelen gekwalificeerde en beschikbare beroepsbevolking voor vraag van arbeidsmarkt
SEO	Kennisontwikkeling middels sociaal economisch onderzoek	• Participeren in een community omtrent skillsdenken. Doorontwikkelen SEO heeft expertise op het terrein van skills. • Inspelen op skillsbased arbeidsmarktontwikkelingen door passend aanbod SEO.
TNO	Verbinden van mensen en kennis om innovatie te ontwikkelen	• Gebruik maken van House of Skills als experimenteeromgeving • Gebruik maken van samenwerkingsstructuur voor onderzoek en productinnovatie (<i>De Paskamer</i>)
HAN	Kennisontwikkeling middels onderwijs en onderzoek	• Verder vormgeven van onderwijsvernieuwing in het House of Skills consortium, inh. stelselherziening Hoger Onderwijs (modulering) • Stimuleren regionale skillsmarkt (samenwerking Gelders Fithuis en House of Skills)
Nova college	Scholing toekomstige en huidige werkenden en werkzoekenden	• Doorontwikkelen van een nauwere betrokkenheid bij arbeidsmarktontwikkelingen en onderwijsinnovatie door House of Skills samenwerking • Gebruik maken van <i>Skillspaspoort</i> als een instrument voor afstemming van opleidingen op vragen vanuit de arbeidsmarkt, leren denken in skills en identificeerbare eenheden • Bijdragen aan Leven Lang Ontwikkelen • Ontwikkelen positie van contractpoot in regionale bijscholing en opscholing • Skillsontwikkeling inzetten bij belangrijk voor docenten, stimulering hybride docentschap
ROCvA	Aanbieden van onderwijs op middelbaar beroepsniveau	• Bijdragen aan Leven lang Ontwikkelen • Leergemeenschap vormen te beginnen binnen Amsterdam, daarbij samenwerken met de HvA. Netwerk gaan creëren. • Verder ontwikkelen mogelijkheid om uitgever te worden van het <i>Skillspaspoort</i> • Leveren BBL-trajecten en Leven Lang Ontwikkelen en skillsbased maken Crebo's • Aanbieden van modulair aanbod volwassenonderwijs

Businessplan House of Skills MRA

Saxion	Kennisontwikkeling, publicaties en productontwikkeling.	• Deelnemen in stevig en nationaal bekend onderzoeks-consortium voor kennisontwikkeling • Participeren in (Europese) onderzoeksprojecten m.n. geïnteresseerd in: a. skills-based matching en b. skills-based ontwikkeling zoals: skills-paspoorten, loopbaan instrumenten/interventies en on-the-job ontwikkeling van praktijkopgeleide medewerkers • Dissemineren van kennis in kennisintensieve projecten met bedrijven en instellingen op bovenstaande terreinen en daarmee een bijdrage leveren aan de regionale human capital agenda's van Twente en Stedendriehoek • Inzetten expertise Saxion en partners via lobby House of Skills • Realiseren van een regionaal House of Skills, met verbindingen naar project energietransitie, Codidact, Make IT Work en de Human Capital Agenda.
Windesheim	Aanbieden van onderwijs hoger beroepsniveau en het verrichten van onderzoek	• Participeren in het kenniscentrum, als kennispartner voor de monitoring (lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen) • Aansluiten van Windesheim (CvB, MT Almere) bij werkgroep onderwijsinnovatie • Kennisdelen en kennisoverdracht (skillsbenadering) naar regio Flevoland en Zwolle
HvA	Kennisontwikkeling middels onderwijs en onderzoek	• Inzetten HvA Centres of Expertise in het kenniscentrum van House of Skills (CoEs verrichten onderzoek naar verschillende grootstedelijke vraagstukken) • Verbinding leggen met HvA opleidingen middels CoE's • Versterken driehoek: onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk • Bijdragen aan modulering onderwijs • Focussen op a. <i>Skillspaspoort</i> (uitgever), b. Leven Lang Ontwikkelen, c. verkenning van portfolio en d. het vergroten van toegang tot arbeidsmarkt voor studenten en deelnemers Leven Lang Ontwikkelen
UvA	Kennisontwikkeling middels onderwijs en onderzoek	• Verkrijgen van empirische data via House of Skills, door koppelen Skillsmonitor aan platform <i>Mijnhouseofskills</i> en koppelen met CBS • Bijdragen aan imago • Gebruikmaken van de datasets t.b.v. UvA publicaties (impact points), promoties, eventueel hoogleraarschappen
VU-ACLA	Kennisontwikkeling middels onderwijs en onderzoek	• Achterhalen voor VU welke skills onderliggend zijn aan opleidingen, banen en personen • Verduurzamen begeleiding mensen naar de arbeidsmarkt door ontwikkeling van effectieve digitale dienstverlening (o.a. <i>Mijnhouseofskills</i>). • Bijdragen binnen het kenniscentrum aan de doorontwikkeling van <i>Mijnhouseofskills</i> platform middels hoogwaardige technologie en methodologie op terrein van Leven Lang Ontwikkelen. Hierin aandacht voor doelgroep met beperkingen.

Tabel 2.7: Waardepropositie maatschappelijke belanghebbenden

3 Operational model

Wat zijn de kerninstrumenten en samenhangende processen waar House of Skills waarde mee creëert en welke type arrangementen kenmerken de ketenaanpak naar werk als het hart van House of Skills?

Tot de verschillende onderdelen van een businessplan behoort ook een model waarin de samenhangende processen en de daaruit resulterende waardetoevoeging duidelijk worden.

Dit hoofdstuk beschrijft de kerntaken van House Skills als samenhangende activiteiten, het geeft een verdere uitwerking van de belangrijkste instrumenten en verheldert de belangrijkste werkprocessen. Hierbij concentreert het operational model zich op de uitvoeringsarrangementen die de netwerkpartners leveren in de ketenaanpak naar werk.

Paragraaf 3.1 introduceert de kerntaken van House of Skills in samenhang met House of Skills instrumenten. In paragraaf 3.2 wordt een aantal *naar werk-arrangementen* uitgewerkt om deze processen uit te leggen en te illustreren. Tot slot introduceert paragraaf 3.3 de aanpak en bijbehorende proceskenmerken en randvoorwaarden voor kwaliteit, onderling leren en uitwisseling en het ontwikkelen van nieuwe professionele standaards.

3.1. Activiteiten in samenhang

3.1.1 Kerntaken als proces

De operationele processen bestaan uit de vier kerntaken van House of Skills zoals genoemd in hoofdstuk 2, te weten ketenaanpak naar werk, innovatie community, marktstimulering en onderzoek & ontwikkeling. Deze kerntaken hebben een onderlinge samenhang en geven als zodanig vorm aan het operationele proces (en het governance model, zie hoofdstuk 4):

- De *innovatie community* bestaande uit partners en spelers – geeft aanleiding tot *naar werk arrangementen* en tot *marktstimulering*.
- *Onderzoek & ontwikkeling*: is verantwoordelijk voor *data*, voor *standaardisatie* van het skills-ecosysteem en voor het ontwikkelen en beheren van *skillsinstrumenten* voor de arrangementen. Deze instrumenten vormen de basis voor het functioneren van de *innovatie community* en de *naar werk arrangementen*.
- *Naar werk arrangementen*: vormen de kern van House of Skills. Hierin worden de netwerken van de *innovatie community* en de instrumenten uit onderzoek en ontwikkeling ingezet in concrete samenwerking. Hier stimuleert House of Skills ook de procesinnovatie van de arbeidsmarkt.
- *Marktstimulering* komt tot stand door doorontwikkeling en inzet van skillsinstrumenten door partijen uit de innovatie community.
- *Monitoring* volgt het gehele proces en omvat het stimuleren van het lerende karakter van de samenwerking vanuit het perspectief van de verschillende betrokkenen. Monitoring ondersteunt daarmee een blijvende waardetoevoeging voor alle betrokkenen.

Deze onderlinge afhankelijkheden zijn zichtbaar gemaakt in figuur 2.1 op pagina 14 (Wat doet House of Skills).

3.1.2 House of Skills instrumenten

De kern instrumenten van House of Skills zijn kort uitgewerkt in een ‘*menukaart*’, op basis waarvan arrangementen worden samengesteld. Het House of Skills operational en governance model zijn flexibel

ingericht, waardoor deze instrumenten waar nodig kunnen worden vervangen of aangevuld door producten van partnerorganisaties worden gebruikt (bijvoorbeeld de IXLY assessment tool).

Menukaart Instrumenten House of Skills				
Abonnement House of Skills	Informatievoorziening Websites	De Werkvloer(en)	Trainingen	Omscholing
Organisaties kunnen via een abonnement/abonnements lid worden van de House of Skills innovatiecommunity en toegang krijgen tot producten, data diensten en arrangementen.	Werkenden en werkzoekenden kunnen via de HoS website of website van een Transferpunt kennismaken met het gedachtegoed, actualiteiten en het aanbod van House of Skills, aansluiten op de deelnemerscommunity en intekenen bij een loopbaancoach.	Werkenden en werkzoekenden kunnen via de Werkvloer(en) kennismaken met het gedachtegoed, de actualiteiten en het aanbod van House of Skills en intekenen bij een loopbaancoach. Optioneel kan Skillsbased Loopbaancoaching als apart product worden afgenomen.	Dit betreft een trainingsaanbod van van een of meerdere dagdelen, waaronder: • Skillsbased loopbaancoachen • Training Skillsbased solliciteren • Training Skillsbased werven	Scholingsaanbod voor omscholing inclusief opleidingskeuze ondersteuning in Mijnhouseofskills en uitgebreide digitale catalogus in samenwerking met onderwijsinstellingen.
De Paskamer	Mijnhouseofskills	Skillspaspoort	Skillsmonitor	Onderzoek en ontwikkeling op projectbasis
De Paskamer is een instrument dat voor assessment en matching kan worden ingezet. De skills, mentale en fysieke eigenschappen en werkstijlen (skillsset) van een persoon worden in kaart gebracht en gematcht aan de functies die worden aangeboden op de Nederlandse arbeidsmarkt. Gericht op bevorderen van intersectorale mobiliteit.	Werkenden en werkzoekenden kunnen via het platform Mijnhouseofskills inzicht krijgen in hun skills en zicht hebben op hun mogelijkheden en opleidingstrajecten. Voor werkgevers maakt het platform vacatures skills-based en toont potentiële werknemers die passen bij dat skillsprofiel. Geeft inzicht in kansen intersectorale mobiliteit.	Het Skillspaspoort is een (digitaal en hardcopy) persoonsgebonden 'paspoort' waarmee je kunt 'reizen' over de arbeidsmarkt. Het Skillspaspoort wordt harkend en erkend door de beroepsbevolking, werkgevers en onderwijs.	De Skillsmonitor is een arbeidsmarktmonitor en beschrijft de stand van zaken van vraag en het aanbod van skills binnen de MRA.	• Concept en productontwikkeling • Data-driven solutions voor matching • Beleidsonderzoek

Figuur 3.1: House of Skills instrumenten

Hieronder wordt een aantal instrumenten nader uitgelicht:

De Werkvloer: Medewerkers van House of Skills op *De Werkvloer* adviseren werkgevers hoe een beter beeld te krijgen van skills en de ontwikkelvraag die werknemers hebben. Ook kan men er informatie krijgen over hoe men vacatures baseert op skills, zodat men meer, en ook ander talent bereikt, en werkgevers kunnen zich informeren hoe over het ontwerpen van een krachtige leerwerk omgeving in het eigen bedrijf, waardoor de werknemers zich nog beter kunnen ontwikkelen binnen jouw organisatie en het bedrijf beter is voorbereid op de toekomst. Individuele werkzoekenden kunnen hier terecht voor een gratis loopbaangesprek en informatie over werk en scholing. Een loopbaangesprek geeft zich op interesses en mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen en een beeld van de kansen in leren en werken.

De Paskamer: House of Skills heeft in samenwerking met TNO *De Paskamer* ontwikkeld, een instrument dat voor analyse van de skills en matching op werk kan worden ingezet. Jouw skills, eigenschappen en werkstijlen (skillsset) worden in kaart gebracht en gematcht aan de functies die worden aangeboden op de Nederlandse arbeidsmarkt. Deze functies zijn net als jouw profiel ook in skillssets geordend. Hierdoor kan er een match ontstaan. *De Paskamer* bestaat uit een onderdeel voor werkenden en werkzoekenden en een apart onderdeel voor werkgevers. Werkenden en werkzoekenden kunnen in *De Paskamer* een eigen skills-profiel samenstellen en krijgen op basis daarvan suggesties voor beroepen die op hun skills aansluiten en openstaande functies die daarbij passen. Zij krijgen een breder perspectief op hun skills en mogelijkheden, zonder dat de opleiding bepalend is.

Mijnhouseofskills: De ontwikkeling van het platform *Mijnhouseofskills* is voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers. Werkenden en werkzoekenden kunnen je op dit platform aan de slag met: Werk: welk werk bij jou past qua skills. Vacatures: actuele vacatures die aansluiten bij de huidige skills. Scholing en training: opleidingen om de skills verder te ontwikkelen.

Skillspaspoort: Met het *Skillspaspoort* kunnen werknemers en werkzoekenden hun waarde op de arbeidsmarkt bepalen en zich oriënteren op vervolgstappen in hun loopbaan en welke scholing daar eventueel bij hoort. Voor allerlei beroepsgroepen is dit zeer relevant omdat taken deels vervangen worden door technologie of het fysiek te zwaar is om het beroep tot aan pensionering uit te oefenen. In het *Skillspaspoort* wordt een profiel gemaakt waarin kennis en diploma's, werkervaring, skills en werkstijl zijn opgenomen. Daarnaast geeft het werkgevers een beter inzicht in de match tussen het functieprofiel en het werknemersprofiel. Hiermee wordt inhoud gegeven aan een Leven Lang Leren voor de medewerkers binnen deze organisaties en de vervolgstappen op de arbeidsmarkt.

Skillsmonitor: De *skillsmonitor* brengt verschillende dimensies van de (dis)balans tussen onderwijs, arbeidsaanbod en arbeidsvraag in kaart en signaleert voor welke subgroepen er meer of minder mismatch is. De afgelopen jaren zijn met het volgsysteem de arbeidsmarktontwikkelingen in de MRA beschreven. In de monitor breiden we de onderwijs- en arbeidsmarktmonitor uit met een monitor van de skills op de MRA arbeidsmarkt. De monitor beschrijft de skills en de onderwijs- en arbeidsmarktontwikkelingen in de MRA in zijn geheel en de vijf MRA regio's. De monitor beschrijft ontwikkelingen en trends en vormt een neutrale basis om, zowel adaptief als proactief, de effectiviteit van het onderwijs- en arbeidsmarktbeleid te vergroten.

Arrangementen komen tot stand door een procesmatige samenstelling van instrumenten, passend bij de specifieke behoeften van partners of spelers, vastgelegd in *Service Level agreements*.

3.3. Ketenaanpak naar werk

Bijzondere aandacht verdienen de samenwerking tussen verschillende onderdelen en externe partners om de beoogde waardetoevoeging te realiseren, als optelsom of keten van verschillende activiteiten: de ketenaanpak naar werk met verschillende arrangementen.

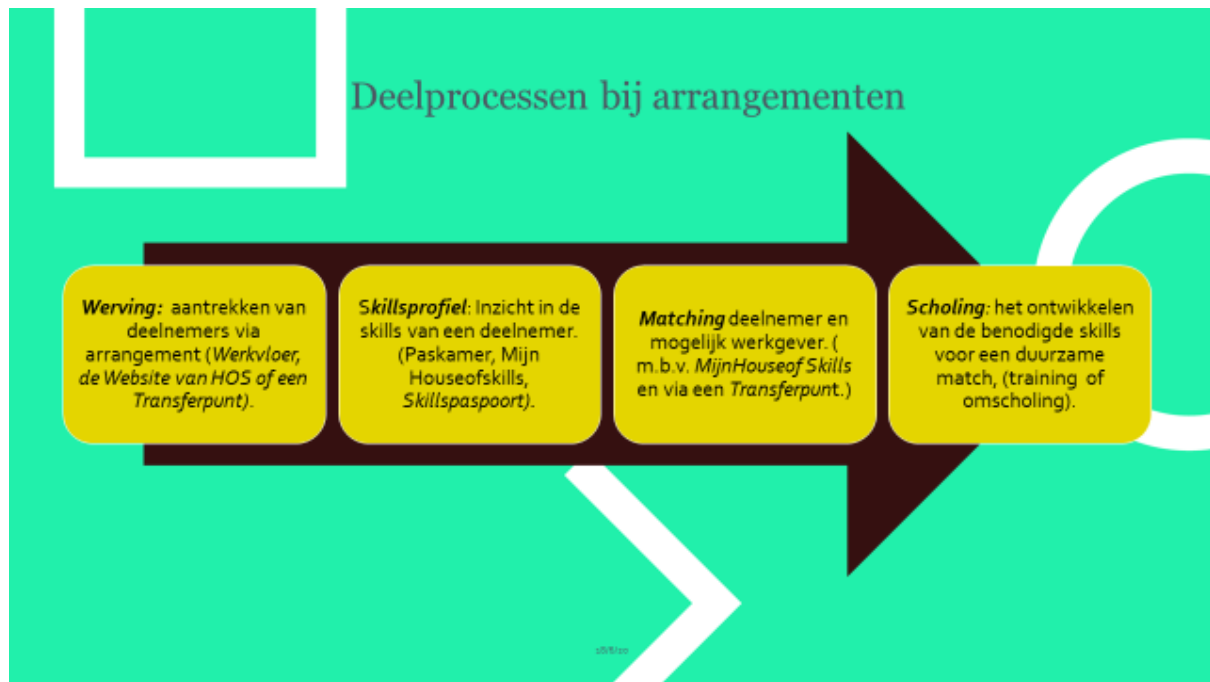
In de arrangementen worden instrumenten aangeboden zodanig dat ze waarde toevoegen aan de afnemers. Hierbij werken bij House of Skills veelal verschillende organisaties samen in zogenaamde *procesketens* waarbij kritische prestatie indicatoren (KPI's) kunnen worden gehanteerd om de samenwerking te stimuleren⁸, zoals geïntroduceerd in hoofdstuk 2.

3.3.1 Hoofdvarianten arrangementen

Er is een aantal hoofdvarianten van arrangementen die afhankelijk van de situatie op maat worden gemaakt. Deze zijn gevisualiseerd in de bijlage. De schaalgrootte varieert van werving van individuele klanten of B2B via een werktraject voor een bepaalde branche, waarbij het veelal om een specifieke functie gaat; een voorbeeld hiervan is een naar werktraject gericht op het werven van apothekersassistenten in opdracht van de apothekersbranche. Aan het andere eind van het spectrum zijn de bredere '*Transferpunten*', die geschikt zijn voor een variëteit aan functies in een of meerdere sectoren en waarbij een groot netwerk aan stakeholders betrokken is. Een voorbeeld hiervan is het *Transferpunt Zorg en Welzijn*, dat ontstaan is naar aanleiding van de nieuwe matchingsvraagstukken ten gevolge van de coronaepidemie.

Arrangementen komen tot stand op basis van een aantal mogelijke processtappen dat wisselend inzetbaar is afhankelijk van de behoeften. Het House of Skills instrumentarium is ontwikkeld om deze processen te faciliteren op B2B-basis. Deze basisprocessen zijn *werving*, *assessment* en het ontwikkelen van een *skillsprofiel*, *matching*, *scholing* met als uiteindelijke doel *toeleiding* naar werk.

⁸ Goedee, J. en Entken, A. (2019) *Samenwerken en Regisseren*. Amsterdam: Boom uitgevers.



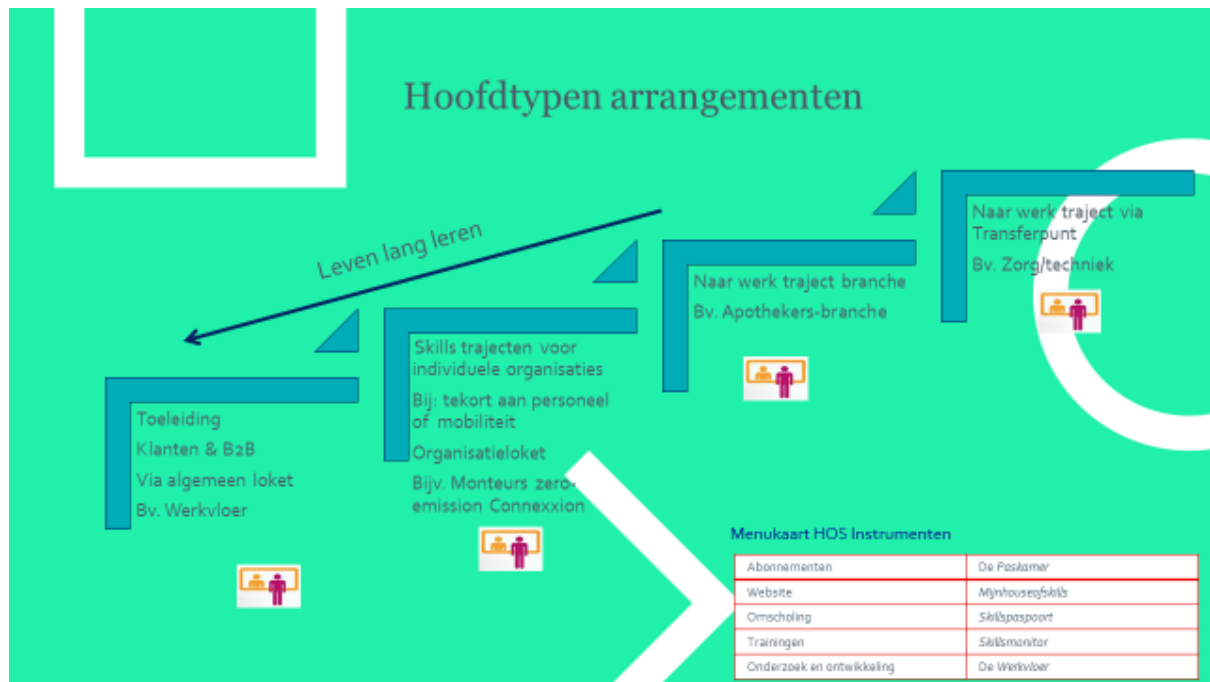
Figuur 3.2: Deelprocessen bij arrangementen

- Werving omvat het aantrekken van deelnemers aan een arrangement, bijvoorbeeld zich heroriënterende werkenden. Dit gebeurt bijvoorbeeld via *De Werkvloer*.
- Assessment is het peilen van de skills en capaciteiten van de deelnemer, bijvoorbeeld middels *De Paskamer*.
- Een skillsprofiel geeft inzicht in de skills van een deelnemer en wordt bijvoorbeeld ontwikkeld op *Mijnhouseofskills*.
- Matching vindt plaats tussen een deelnemer en mogelijk werkgever, bijvoorbeeld aan de hand van het bbl loket.
- Scholing is het ontwikkelen van de benodigde skills voor een duurzame match, bijvoorbeeld aan de hand van een training of bbl loket.

Het operational model is flexibel opgesteld, waardoor partners op ieder van deze processen kunnen 'instappen' en een passend arrangement kan worden ingericht.

Verschillende varianten van arrangementen worden naar gelang de werving en toeleiding van verschillende partners of spelers uitgewerkt aan de hand van basisprocessen⁹. Op deze basis kan worden gevarieerd, bijvoorbeeld in de volgorde van gebruik van produkten door individuele deelnemers danwel de keuze voor een type training door B2B partners en/of spelers.

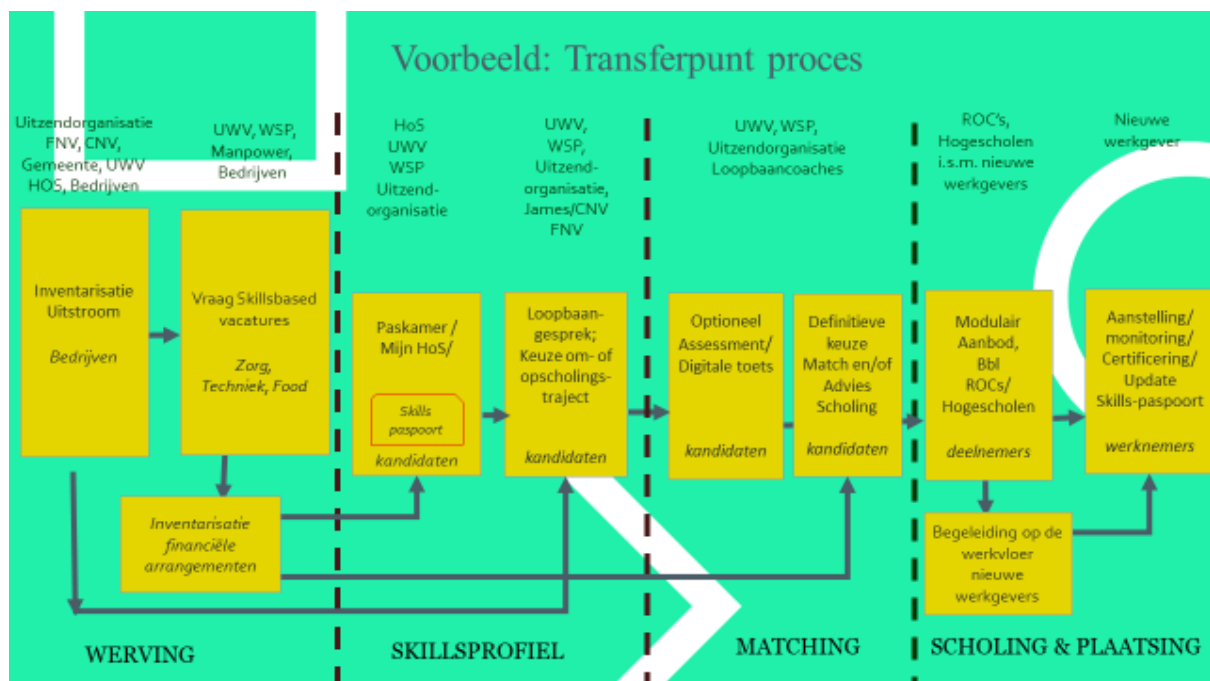
⁹ Zie Bijlage OM voor uitgewerkte voorbeelden van 1) werving en toeleiding individuele partners of spelers en 2) van toeleiding B2B spelers waarbij (MKB) organisaties deelnemen aan een arrangement en/of een abonnement op de community



Figuur 3.3: Overzicht arrangementen en instrumenten

3.3.2. Arrangement 'Transferpunt'

Naast de hierboven beschreven individuele arrangementen faciliteert House of Skills branchegeoriënteerde *Transferpunten*. Een *Transferpunt* is een complexe ketensamenwerking gericht op het toeleiden van werkenden naar verschillende functies in groeisectoren (inbound) en op doorstroom uit krimpsectoren (outbound). Deze wordt ingericht samen met vakbonden en brancheverenigingen in betreffende sectoren.



Figuur 3.4: procesbeschrijving Transferpunt House of Skills

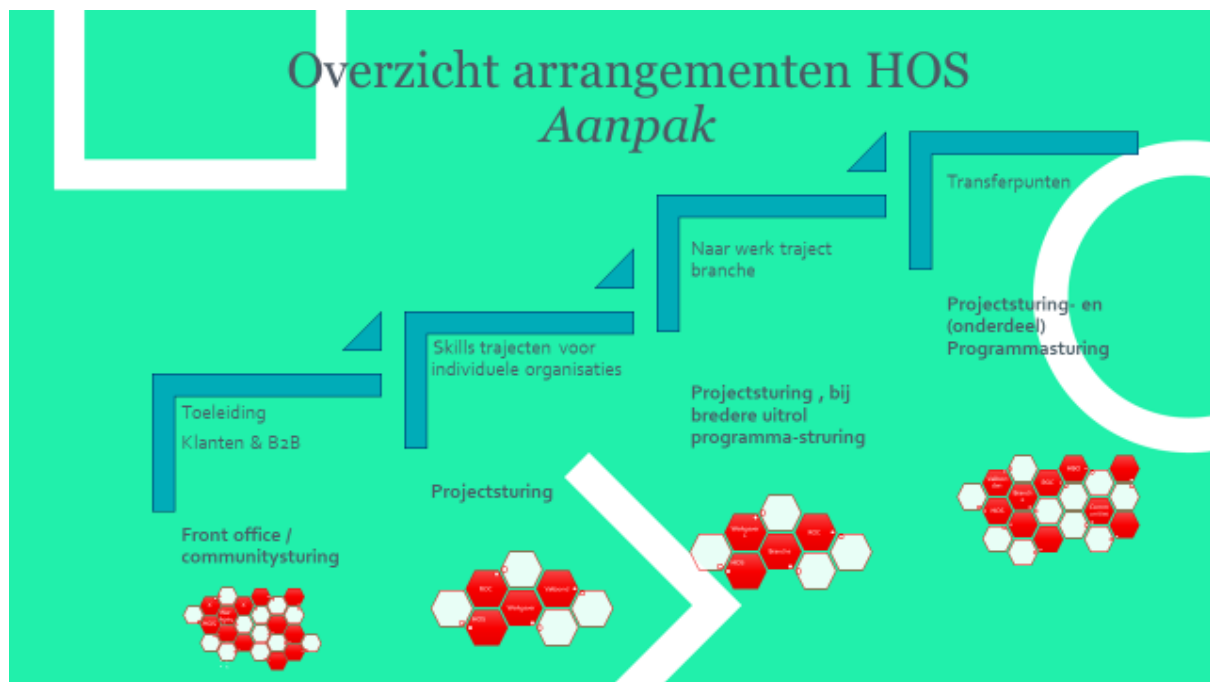
Zo biedt een *Transferpunt* bijvoorbeeld aan werkenden in sectoren die hun baan (dreigen te) verliezen aan de hand van arrangementen en inzet van verschillende instrumenten daarbinnen (bijvoorbeeld *De Paskamer*) mogelijkheden om de overstap te maken naar sectoren die een tekort hebben aan mensen. Een *Transferpunt* richt zich ook op werkenden die mogelijk een overstap naar ander werk willen maken, met behoud van het recht op terugkeer zodra de markt weer aantrekt.

Het basisproces is weergegeven in figuur 3.4 hierboven. Op deze basis kan worden gevarieerd, bijvoorbeeld voor het *Transferpunt Zorg en Welzijn*.

3.3.3. Proceskenmerken

Gezien de netwerk oriëntatie van House of Skills als organisatievorm (zie hoofdstuk 4) zijn de meeste arrangementen gebaat bij een *projectmatige* of *programmatische* benadering bij het opzetten van arrangementen. Een projectmatige benadering is het eenmalig samenstellen van een arrangement, in tegenstelling tot een programmatische benadering die gericht is op meervoudige projecten of een branchegerichte benadering.

In onderstaande figuur en tabel worden de omvang van de betrokken netwerken en de benadering van arrangementen gevisualiseerd.



Figuur 3.5. Aanpak arrangementen

Tegelijkertijd is House of Skills een *innovatie community*. Om de innovatie gestalte te geven is het van belang om naast een voortgangsbewaking op inhoud ook leer- en uitwisselingssessies te doen plaatsvinden tussen de verschillende betrokken project- en programmateams.¹⁰ Zodoende is het mogelijk om samen nieuwe professionele standaards te ontwikkelen en het innovatieve (skills)karakter te maximaliseren om slagings- en doorstroompercentages van de trajecten te verhogen.

¹⁰ Gebruik makende van de principes van *living labs*, zie bijvoorbeeld Majoor, S., Morel, M., Straathof, A., Suurenbroek, F., & van Winden, W. (2017). *Laboratorium Amsterdam: werken, leren, reflecteren*. Bussum: THOTH.

3.4. Randvoorwaarden benadering arrangementen

House of Skills moet voldoen aan een aantal randvoorwaarden in het organiseren van de arrangementen. Deze zijn samengevat in de tabel hieronder. Voor het samenstellen van naar werk arrangementen of het inrichten van een *Transferpunt* wordt met de partner geïnventariseerd of een arrangement dan wel *Transferpunt* het beste past, en welke type aanpak daarbij hoort. De gestelde randvoorwaarden zijn er op gericht te waarborgen dat House of Skills met het arrangement of *Transferpunt* voldoende en betrouwbare kwaliteit kan realiseren en haar innovatieve karakter waar kan maken.

	Toeleiding klanten & B2B	Skillstrajecten voor individuele organisaties	Naar werk trajecten branche	Transferpunt
Benadering	Benadering als <i>community</i>	<i>Projectmatige</i> benadering in de voorbereiding	<i>Projectmatige</i> benadering in de voorbereiding, toewerken naar een ketensamenwerking.	<i>Programmatische</i> benadering met deelprojecten, toewerken naar een ketensamenwerking.
Netwerk-omvang	100 + netwerkpartners	3-8 netwerkpartners	5-30 netwerk partners	25+ netwerkpartners
Rand-voorwaarden	• Organisatie toeleidingsprocessen • Community organisatie • Prestatie indicatoren • PDCA (evaluatie en bijsturing) • Financiën en ondersteunende systemen.	• Projectorganisatie algemeen • Prestatie indicatoren • PDCA • Project financiën en ondersteuning • Systemen (planning en bewaking).	• Projectorganisa-tie algemeen, • Prestatie indicatoren, • PDCA, • Project financiën en ondersteuning.	• Programma- en projectorganisatie • Prestatie indicatoren, • PDCA • afstemming grotere netwerk, • Financiën en ondersteuning project en programma.

Figuur 3.6: Randvoorwaarden voor de uitvoering van verschillende typen arrangementen¹¹

Voor de operationalisatie van de kerntaken is een duurzame organisatiestructuur nodig. Deze wordt in het volgende hoofdstuk geïntroduceerd.

¹¹ Een uitgebreide toelichting van de aanpak is te vinden in Bijlage 3.

4 Governance model: Netwerk gestuurde publiek-private samenwerking

Wat zijn de belangrijkste **sturingsprincipes** voor House of Skills, hoe vertalen we het operational model naar een **organisatiestructuur** en welke **juridische vorm** past daarbij?

Met het aanjagen van een ketensamenwerking en een skillsfundament voor de arbeidsmarkt, realiseert House of Skills een systeeminnovatie. Dit vraagt om veranderingen in de sociale verhoudingen, posities en regels tussen betrokken belanghebbenden. In het geval van House of Skills is dit alleen te realiseren door een solide samenwerking tussen verschillende publieke en private belanghebbenden vanuit de arbeidsmarkt en onderwijsinstellingen.

De initiële partners van House of Skills (programmaperiode 2017-2020) ontwikkelden in dit kader een samenwerkingsnetwerk van 17 initiële partners en 100 innovatiepartners¹². Een logische vervolgstap in de doorontwikkeling van House of Skills is om dit netwerk als basis voor de bestuursvorm te gebruiken. Daarnaast moet House of Skills in staat zijn om op onafhankelijke wijze te kunnen blijven bijdragen aan de doorontwikkeling van de beoogde arbeidsmarktinnovatie. Dit vraagt om een lange adem en dus een toekomstbestendige bestuursvorm.

In dit hoofdstuk beschrijven we de het governance model voor de nieuwe organisatie House of Skills. In paragraaf 4.1 bespreken we de *uitgangspunten en organisatievorm*, waarbij we uitleggen waarom een netwerk governance een passende vorm is en hoe deze bijdraagt aan de doelstellingen van House of Skills. In paragraaf 4.2 beschrijven we hoe de *sturingsprincipes* zeggenschap, eigendom en besluitvorming (verantwoordelijkheid) van toepassing zijn en welke keuzes gemaakt zijn wat betreft de juridische vorm van de organisatie. Vervolgens beschrijven we in paragraaf 4.3 de *rollen en posities*, waarbij we weergeven hoe de verschillende kerntaken een plek krijgen als organisatieclusters. In paragraaf 4.4 introduceren we de *organisatiestructuur* van House of Skills, waarbij de rollen en posities van partners, deelnemers en andere belanghebbenden zijn toegepast. Dit alles beleggen we in een passende juridische vorm; de vervolgstappen daarvoor worden toegelicht in paragraaf 4.5.

4.1 Uitgangspunten en organisatievorm: Netwerk governance

House of Skills werkt met een netwerk gestuurde governance (of “network governance”¹³). Deze aanpak gaat uit van een bestaand, doelgericht netwerk en is gericht op het ondersteunen en coördineren van handelen tussen belanghebbenden door inzet van sturingsprincipes en samenwerkingsstructuren. Deze organisatievorm steunt op een lichte organisatiestructuur, met flexibele inzet van verschillende belanghebbenden, middelen en instrumenten aan het gedeelde doel van arbeidsmarktinnovatie.

¹² ondertekenaars van innovatiedeals

¹³ Zie Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.

House of Skills governance regelt eigendom, zeggenschap en verantwoordelijkheid in een organisatievorm. In bredere zin omvat governance¹⁴ dan ook de processen, de formele en de informele structuren op basis waarvan een organisatie kan bepalen hoe beslissingen worden genomen, hoe belanghebbenden (stakeholders) hun inbreng kenbaar maken en hoe bestuurders ter verantwoording worden geroepen.

Daarnaast omvat governance het ontwikkelen van:

- een wederzijdse waardepropositie voor het netwerk met bijbehorende activiteiten (inclusief het aanjagen van doorontwikkeling) door en voor deelnemende partijen;
- monitoren van voortgang en het aanpakken van conflicten; en
- de effectieve en efficiënte acquisitie en inzet van middelen van en voor het netwerk.

House of Skills blijft een kleine, wendbare organisatie. Achter de bouwstenen in het organogram (paragraaf 4.4) zitten geen bedrijfsonderdelen, maar netwerken die verschillende maatschappelijke taken realiseren. De partijen in deze netwerken zijn wel aanspreekbaar op het gezamenlijk resultaat en hun bijdrage en organiseren zich in een procesketen, die in het operational model (hoofdstuk 3) wordt toegelicht.



Figuur 4.1: Uitgangspunten & sturingsprincipes

¹⁴ Zie Gill, M. (2002). Building effective approaches to governance. *Nonprofit Quarterly*, 9(2), 46-49.

4.2 Sturingsprincipes: Voorwaarden en keuzecriteria

Een aantal belangrijke voorwaarden en keuzeparameters speelt een rol bij het kiezen van een governance model, gerelateerd aan de wenselijke dynamiek voor de organisatie en de structuur, managementvorm en effectiviteit. Voorwaarden zijn onder andere de (wenselijke) mate van vertrouwen tussen actoren, het aantal verschillende belanghebbenden in het netwerk en de mate van consensus die benodigd dan wel wenselijk is om tot besluiten te komen¹⁵. Gezien de samenstelling van het House of Skills netwerk (zie hfst. 2) geven deze voorwaarden aanleiding tot mogelijke governance scenario's als publiek-private samenwerkingsstructuur, met als belangrijkste keuzecriteria:

- eigendom en financiering;
- zeggenschap;
- efficiëntie;
- risico en winst.

De belangrijkste verschillen tussen verschillende scenario's betreffen de mate van (de-)centralisatie van bestuur en besluitvorming.

Door deze voorwaarden en keuzecriteria toe te passen op het House of Skills netwerk en haar beoogde ontwikkelfunctie is een aantal modellen ontwikkeld. Aan de hand van gesprekken met initiële partners (MT, stuurgroep en expert sessies) is beoordeeld wat het meest voor de hand liggende publiek-private model is voor de organisatie House of Skills, waarbij de belangrijkste inhoudelijke uitgangspunten en gekozen sturingscriteria zijn overwogen (samengevat in Figuur 4.1 hierboven). Leidende overwegingen daarbij waren als volgt:

- Een duurzame rechtsvorm is wenselijk om de innovatie van het ecosysteem middels ketensamenwerking te kunnen realiseren;
- Het ontwikkelen van een skillsfundament zien we als een *creative commons*, ofwel een proces van co-creatie, waarbij belanghebbenden buiten het House of Skills netwerk gebruik maken van het door House of Skills ontwikkelde skillsfundament en het recht hebben deze verder te delen en door te ontwikkelen, met attributie aan House of Skills wanneer dit raakt aan specifieke door House of Skills modellen of instrumenten.¹⁶
- Bestuurlijke efficiëntie is wenselijk, House of Skills blijft een *kleine, wendbare* organisatie;
- De organisatie beperkt zich tot een algemeen directeur, secretaris en ondersteuner (zie FM voor details); alle overige taken worden *belegd bij partnerorganisaties* in de vorm van in-kind contributies dan wel bij cluster coördinatoren en accountmanagers per sector;
- De organisatiestructuur dient *coördinatie* te waarborgen tussen clusters onderling en tussen House of Skills en de externe omgeving, ofwel stroomlijnen van het beleidsproces tot besluitvorming en implementatie en vice versa.
- Besluitvorming is *efficiënt en gecentraliseerd*;

¹⁵ O.b.v. Provan & Kenis 2007

¹⁶ Uitwerking van en keuzes omtrent de creative commons licentievorm en eigendomsrechten van instrumenten die ontwikkeld zijn in opdracht van House of Skills en in samenwerking met House of Skills innovatiepartners vindt plaats in de overgangsperiode tussen de programma periode en nieuwe organisatievorm, onder begeleiding van een juridisch adviseur.

- De organisatiestructuur hanteert een *inclusieve benadering*, waarbij ook eindgebruikers vertegenwoordigd zijn;
- *Proportionaliteit* tussen financiële inzet en belang is essentieel;
- Mede-eigenaarschap verhoudt zich tot een *maatschappelijke verantwoordelijkheid* – met een bredere reikwijdte dan de directe belangen van (mogelijk) betrokken organisaties.
- De organisatiestructuur houdt rekening met mogelijke *verplaatsing van politieke besluitvorming* gezien de regionale focus die soms bredere (provinciale, landelijke) implicaties heeft;

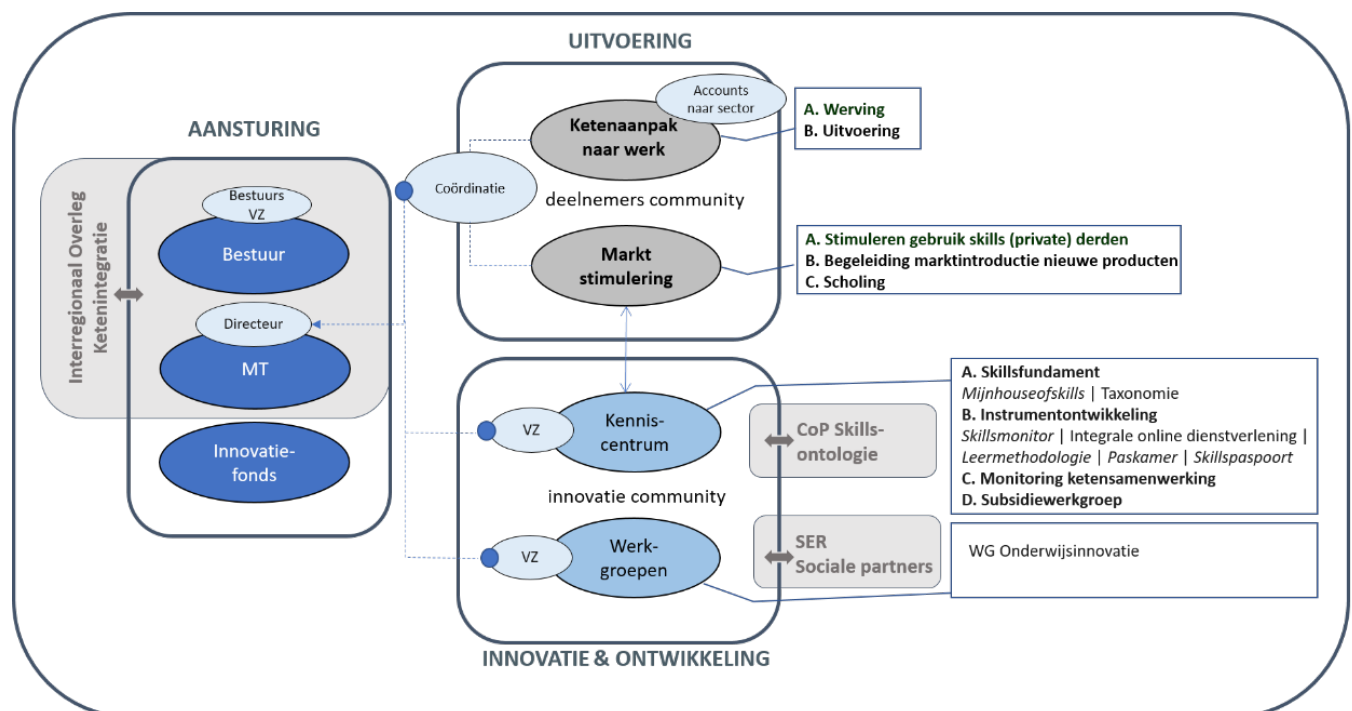
Op basis van bovenstaande conclusies is een publiek-private samenwerking relevant voor House of Skills. Dit biedt ruimte voor het inzetten en/of eventueel afstoten van vermarktbare diensten of instrumenten.

Maatschappelijke rechtsvorm

Gezien de gemaakte keuzes blijkt de stichting een passende rechtsvorm voor House of Skills als uitvoeringsorganisatie. Community building rond de beoogde sociale innovaties is een belangrijke component van House of Skills, passend bij haar maatschappelijke doelstelling en tevens bij de stichtingsvorm. Belangrijk onderdeel van de stichting is dan ook de House of Skills community die zich op abonnementsbasis, dan wel middels mogelijke subsidies van gemeentelijke en kennisinstellingen, aan de stichting verbindt. Naarmate instrumenten worden ontwikkeld kan gekozen worden voor verzelfstandiging.

4.3 Organisatiestructuur

De operationele en governance basisfuncties van House of Skills zijn samengevat in figuur 4.2 hieronder.



Figuur 4.2: Organisatiestructuur House of Skills

House of Skills werkt met een splitsing tussen bestuurlijke en uitvoerende taken (aansturing), en een verdere onderverdeling rond haar kerntaken. Hierbij wordt een strikte scheiding gehanteerd tussen operationele kernmiddelen en overige financiële stromen. Het gekozen bestuursmodel sluit aan bij de strategische oriëntatie en ontwikkelfunctie van het netwerk gericht op ketensamenwerking, en vormt de basis voor de verschillende kerntaken zoals beschreven in het operational model, namelijk een cluster *innovatie en ontwikkeling* met een strategische functie, en een cluster gericht op *uitvoering* met daarin de kerntaken *ketenaanpak naar werk* en *marktontwikkeling*. Het cluster *Aansturing* is verantwoordelijk voor besluitvorming, verantwoording en strategisch management, onder leiding van een *management team* (MT); het *innovatiefonds* is geen aparte entiteit maar wel voorzien van gescheiden financiële stromen.

Door deze keuzes voldoet het House of Skills netwerk aan de criteria voor good governance¹⁷.

4.4 Deelnemende partijen en rollen

Aan de hand van waardepropositiegesprekken en de sturingsprincipes is een invulling van rollen ontstaan. Veel van deze rollen worden vervuld als *in-kind* contributies door mede-eigenaren¹⁸. Deze rollen dragen bij aan de taken van House of Skills, maar worden uitgevoerd vanuit de bredere netwerkorganisatie.

4.4.1 Aansturing

Aansturing van de PPS bestaat uit bestuur en management team, plus een secretaris en ondersteuner.

- House of Skills **bestuur** bestaat uit een leadgroup van oprichter-partners, die op basis van financiële deelneming in wisselende samenstelling het bestuur vormt. De zes primaire eigenaren¹⁹ zijn Gemeente Amsterdam /MRA, TNO, VU, HvA, RoCvA, UWV-Werkbedrijf (Openbare Bibliotheek Amsterdam (OBA) onder voorbehoud). Het bestuur is verantwoordelijk voor het scherp houden van de visie, de realisatie daarvan door het aanstellen van en toezicht houden op de directie, en biedt de bestuurlijke verantwoording aan de maatschappelijke belanghebbenden en community.
- Het **Management Team** (MT) bestaat uit de House of Skills directeur en de cluster coördinatoren. Wat betreft MT is het denkbaar dat het bestuur, om de criteria voor good governance te hanteren, een directeur vanuit een andere institutionele basis aanstelt. De directeur is verantwoordelijk voor

¹⁷ Zie De Graaf, G., & Van Der Wal, Z. (2010). Managing conflicting public values: Governing with integrity and effectiveness. *The American Review of Public Administration*, 40(6), 623-630; en Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a Typology. *Public Management Review*, 18(1), 1-19.

¹⁹ Eigenaarschapsvoorwaarden maken deel uit van lopende gesprekken met oprichters. Structuur wordt navenant aangepast.

het uitzetten van de strategie, het sturen op realisatie daarvan en het afleggen van verantwoording aan het bestuur. Het MT beheert tevens het innovatiefonds.

- Het **House of Skills innovatiefonds** valt onder toezicht en beheer van de directie, met subsidiëring vanuit publieke- en sociale partners. Doel van dit fonds is incubators bij uitvoering te ondersteunen in het ontwikkelen van een skillsfundament voor de arbeidsmarkt.

4.4.2 *Innovatie en ontwikkeling*

Het cluster innovatie en ontwikkeling is – in lijn met de House of Skills netwerkstructuur – gedecentraliseerd in de vorm van werkgroepen en een kenniscentrum.

- Flexibele **werkgroepen** zijn gericht op kennisontwikkeling en -uitwisseling van specifieke inhoudelijke innovatie dossiers zoals onderwijs, de bouw opgave, de energietransitie, de zorg, etc. Deze dragen ook bij aan beleidsbeïnvloeding (lobby) op lokaal, provinciaal en nationaal niveau. Deze werkgroepen bieden ruimte aan inhoudelijke bijdragen van verschillende partners die bij de eerste fase van House of Skills betrokken zijn, zoals MT partners, de stuurgroep, verschillende partners van het skillsakkoord, met ruimte voor uitbreiding als de inhoud discussie daarom vraagt. Werkgroepen worden aangestuurd door voorzitters die een brug kunnen slaan tussen kennis en lobby. Nauwe samenwerking dan wel afstemming met de subsidiewerkgroep (onderdeel van kenniscentrum) zorgt voor verbindingen naar subsidiemogelijkheden op rijksniveau.
- Het House of Skills **kenniscentrum** brengt de kennisinstituten bij elkaar die verantwoordelijk zijn voor de articulatie van kennisvragen, kennisontwikkeling en kennisdeling. Partners kunnen door middel van in-kind inzet bijdragen aan de disseminatie / ontwikkeling van beoogde innovaties, daarnaast zullen voor kennisontwikkeling middelen worden aangetrokken vanuit inzet van instrumenten, arrangementen en subsidies. Het kenniscentrum wordt structureel en duurzaam ingebed in House of Skills als koepel, voortbouwend op al lopende activiteiten, en met wederzijdse voeding. Partners in het kenniscentrum zijn TNO, Gemeente Amsterdam / MRA, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Windesheim, Universiteit van Amsterdam. Voorzitterschap van het kenniscentrum wordt aangewezen door het bestuur en is logischerwijs belegd bij een neutraal, publiek kennisinstituut. Het is belangrijk een actieve relatie te onderhouden tussen het kenniscentrum en marktontwikkeling.
- De kern van House of Skills is de **House of Skills community**, gericht op de brede ontwikkeling, ontsluiting en inbedding van een skills oriëntatie in de brede arbeidsmarkt (zie hoofdstuk 1). Deze community is een belangrijk component van de governance structuur, en bestaat uit een breed en gevarieerd netwerk van House of Skills partners met uiteenlopende belangen. Deze bestaat uit enerzijds een **innovatie community** behorend bij het cluster Innovatie & ontwikkeling. Beheer hiervan ligt bij het kenniscentrum. Anderzijds onderhoudt het cluster Uitvoering een **deelnemers community** van de uiteindelijke belanghebbenden van de kerntaken. Beheer hiervan ligt bij de clustercoördinator.

4.4.3 *Uitvoering*

Cluster Uitvoering bevat twee componenten, te weten Marktstimulering en Ketenaanpak naar werk. Alle instrumenten en arrangementen dragen bij aan deze twee componenten, op basis van

partnerschap. De nieuwe organisatie is opgezet als uitfaseringsmodel (zie figuur 1.1) om marktverdringing te vermijden. Dit impliceert dat House of Skills diensten aanbiedt zolang deze bijdragen aan de beoogde innovatie op het gebied van marktstimulering en ketensamenwerking. Wanneer markt of overheid deze innovaties oppakt, kunnen deze, al dan niet ontwikkeld onder House of Skills, vanuit de stichting vermarkt worden en/of eventueel verzelfstandigd. Eigenaarschap ligt bij de ontwikkelaars die deel uitmaken van de House of Skills community; de directie maakt met advies van het House of Skills bestuur en de ontwikkelaar afweging voor investering in verzelfstandigen van diensten.

4.4.4 Afhankelijkheidsrelaties

House of Skills onderhoudt relaties met verschillende samenwerkingsverbanden vanuit en met haar omgeving. Deze verbanden zijn soms onafhankelijk ingericht, maar worden soms ook door House of Skills bijeen gebracht met het specifieke doel om wederzijds kennis te delen over innovaties of politieke overwegingen uit de omgeving van House of Skills die van invloed kunnen zijn op haar strategische doelstellingen. In aanvang is een drietal gespreksvormen van belang in het kader van House of Skills governance.

- Cluster Aansturing houdt nauw contact met het **interregionaal overleg ketensamenwerking** (voorheen: politieke kopgroep). Dit overlegorgaan heeft een belangrijke taak in de ketenregie op provinciaal, regionaal en landelijk niveau. Kern van dit overleg zijn de provinciaal gedeputeerden MRA, hoofdbestuur van het UWV en van de Buitenboordmotor.
- Cluster Innovatie & ontwikkeling / werkgroepen onderhoudt nauw contact met de **SER** en **sociale partners** met als doel een skills georiënteerd doorbraakagenda gericht te ontwikkelen op nationaal niveau.
- Cluster Innovatie & ontwikkeling / kenniscentrum onderhoudt nauw contact met de **Community of Practice Skillsontologie** (CBS, UWV) om afstemming te waarborgen over het ontwikkelen van een gezamenlijke skillstaal, een belangrijke voorwaarde voor ketensamenwerking.

Deze indeling vertaalt zich in een aantal rollen dat grotendeels wordt ingevuld op detacheringsbasis dan wel *in-kind* bijdragen. Deze worden samengevat in tabel 4 hieronder.

Businessplan House of Skills MRA

Tabel 4. Rollen, verantwoordelijkheden en zeggenschap

Rol	Beschrijving		Verantwoordelijkheid / positie	Basis
Mede-eigenaar (oprichter-partner)	- In kind: mede-eigenaar door geleverde bijdrage in bronnen, bijv. personeel, gebruik diensten, etc. - In facilities: mede-eigenaar door geleverde in gebruik faciliteiten. - In cash: mede-eigenaar door geleverde financiële bijdrage aan House of Skills, al dan niet geormerkt voor een specifiek doel. - In data: Is mede-eigenaar op basis van geleverde data-diensten dan wel toegang tot.		- Cluster: <i>Aansturing</i> - Bestuur - Zeggenschap in strategisch besluitvorming	Contract
Partner	Draagt bij aan <i>Ketensamenwerking Naar werk</i> als samenwerkingspartner (toeleverancier / commercieel / sociaal partner)		- Cluster: <i>Uitvoering</i> - Deelnemer <i>Naar werk</i>, evt. <i>Datadiensten</i> - Geen zeggenschap tenzij expliciet als zodanig geraadpleegd.	Contract plus SLA
Speler	Maakt bedrijfsmatig (publiek, privaat) gebruik van House of Skills strategische arrangementen en / of overige <i>naar werk</i> diensten op contract of abonnementsbasis.		- Cluster: <i>Uitvoering</i> - Deelnemer <i>Naar werk</i> en/of lid House of Skills <i>innovatie community</i> - Geen zeggenschap tenzij expliciet als zodanig geraadpleegd	Contract of abonnement plus SLA
Deelnemer	Individu die deelneemt aan een <i>naar werk</i> traject, verbonden aan spelers (gezien B2B oriëntatie House of Skills). Lid van deelnemers community.		- Cluster: <i>Uitvoering</i> - Deelnemer <i>Naar werk</i> en/of lid House of Skills <i>deelnemers community</i> - Geen zeggenschap tenzij expliciet als zodanig geraadpleegd.	Als individu of verbonden aan speler
Skills-ambassadeur	Een abonnee die skillsdenken uitdraagt in zijn/haar netwerk (bijv. houder van <i>Skillspaspoort</i> , abonnee, etc.).		- Cluster: <i>Uitvoering</i> - Deelnemer en ambassadeur House of Skills <i>community</i> - Geen zeggenschap tenzij expliciet als zodanig geraadpleegd.	Geen formele positie
Commissaris interregionaal overleg ketenintegratie	Draagt bij aan lobby en toegang tot middelen in lijn met beleid of bijdragend aan beleidsbeïnvloeding; tevens inpassing in landelijke infrastructuur, de doorwerking in gemeenten en vervlechting met de verschillende sociale diensten		- Cluster: <i>Aansturing</i> - Raadgevende functie directie	

Businessplan House of Skills MRA

Bestuurslid	Lid van autonoom bestuursorgaan, strategisch richtinggevend, o.b.v. mede-eigenaarschap. Gevormd o.b.v. huidige stuurgroep.		- Cluster: <i>Aansturing</i> - Zeggenschap in strategisch besluitvorming	Contract
MT	Accountable aan bestuur, uitvoerend orgaan o.b.v. strategisch belang voor House of Skills community, organisatie, en skillsinnovatie in haar algemeenheid. Alg. Dir., secretaris en clustercoördinator vormen samen MT.		- Cluster: <i>Aansturing</i> - Algemeen directeur of clustercoördinator - Zeggenschap in uitvoerend besluitvorming beheer innovatiefonds	Contract
Werkgroep lid	Draagt o.b.v. thematische expertise bij aan lobby, netwerk- en kennisontwikkeling. Adviserende rol, geen zeggenschap tenzij expliciet als zodanig geraadpleegd.		- Cluster: <i>Innovatie & Ontwikkeling</i> - Deelnemer werkgroepen beleid - Geen zeggenschap, adviserende rol voor directie	
Kenniscentrum	Verantwoordelijk o.b.v. thematische expertise voor kennisontwikkeling middels subsidieaanvragen en projecten.		- Cluster: <i>Innovatie & Ontwikkeling</i> - Voorzitter of deelnemer - Adviserende rol voor directie - Projectverantwoordelijkheid	Contract
Consortium lid	Neemt op project basis deel aan consortia gericht op kennisontwikkeling of marktontwikkeling. Bijv. SEO schrijft mee aan subsidieaanvragen		Cluster: <i>Innovatie & Ontwikkeling</i>	Contract
Lead group lid	Gecommitteerd als mede-eigenaar van vervolgorganisatie Doorgaans huidig lid van stuurgroep of MT Rol zal in vervolgorganisatie vervangen worden door directie- of bestuursrol		- Cluster: <i>Aansturing</i> - Bestuur of directie - Zeggenschap in strategisch besluitvorming	Contract HoS 1.0 Toezeggingen WP gesprekken
Cluster coördinator	Verantwoordelijk voor aansturing en coördinatie binnen een cluster Rapporteert aan Directeur		- Cluster: Uitvoering - MT - Zeggenschap in strategische uitvoering	Contract HoS 1.0
Secretaris	Informatiepunt voor bestuur en buitenstaander, waakt over geldende wet- en regelgeving Werkt nauw samen met directeur, MT en Bestuur		- Cluster: <i>Aansturing</i> - Geen zeggenschap, adviserende rol aan directie in strategische besluitvorming en uitvoering?	Contract HoS 1.0
Account manager	Coördineert en stuurt ketensamenwerking op branche niveau / verantwoordelijk voor sectoraal transferpunt		- Cluster: Uitvoering - Gevraag en ongevraagd advies aan clustercoördinator in strategische uitvoering	Contract HoS 1.0
Ondersteuner	Biedt ondersteuning aan directie, MT, secretaris, Bewaakt informatievoorziening en procesuitvoering		- Cluster: <i>Aansturing</i> - Geen zeggenschap, adviserend op uitvoering	Contract

Op basis van de organisatiestructuur, rollen en waardepropositiegesprekken, is de indeling van de House of Skills organisatie als volgt (onder voorbehoud).

Positie van partnerorganisaties binnen de vervolgororganisatie HoS 2.0		
Innovatie & Ontwikkeling	Aansturing	Uitvoering
Werkgroep Onderwijsinnovatie: HvA, HAN, Windesheim, ROCvA, NOVA College, Saxion Kenniscentrum: A. Skillsfundament • Databank: TNO, VU, Saxion • Skillstransitie: UWV, TNO, VU, Saxion • MijnhouseofSkills: VU • Skillsmonitor: HvA B. Instrumentontwikkeling TNO, HvA, VU, HvA, Saxion, FNV, CNV • Integrale online dienstverlening: VU, TNO, Saxion • Paskamer: TNO • Leermethodologie/begeleiding op de werkvloer: HAN, VU, Saxion • SkillsPaspoort: HvA, Saxion, HAN, ROCvA, Nova C. Monitoring ketensamenwerking • Systeminnovatie: Windesheim, HvA, TNO D. Subsidievergroep TNO, HvA, Gemeente Amsterdam, VU Afhankelijkheidsrelaties Community of Practice skillsonologie: CBS, UWV Werkgroepen: SER, FNV, CNV	Oprichter partners*: • Gemeente Amsterdam/MRA • TNO • VU • HvA • ROCvA • UWV-Werkbedrijf • OBA (ovb) Transitiefonds: • Mede-eigenaren • (bijdragen bestaande en nieuwe fondsen) * Eigenaarschapsvoorwaarden maken deel uit van lopende gesprekken met oprichters. Structuur wordt navent aangepast. NB1. SED heeft aangegeven geen partner binnen HoS 2.0 te zijn, wel consortiumpartner bij onderzoekaanvragen. NB2. Randstad heeft aangegeven geen partner binnen HoS 2.0 te zijn, wel samenwerkingspartner op projectmatige basis. Afhankelijkheidsrelaties Interregionaal Overleg Ketentintegratie: wethouders gemeenten MRA	Naar werk arrangementen: A. Werving • FNV, CNV, AWVN, LCS, gemeenten B. Uitvoering • Samenwerkende branches en organisaties • Samenwerkingspartners gemeenten (Sociale diensten, WSP, werkpleinen, Leerwerkloketten) • UWV-Werkbedrijf • James (CNV), FNV, UWV (loopbaancoaching) • Manpower • Transferpunt Techniek • Transferpunt Zorg • Skills-trainingaanbod • OBA (De Werkvloer) C. Scholing: • ROCvA, NOVA College • HvA, Saxion, Windesheim, HAN • Manpower • James (CNV), FNV (bewustwording LLO) Marktstimulering: A. Stimuleren gebruik van skills door (private) derden • MKB-Amsterdam • VNO-NCW West B. Begeleiding marktintroductie nieuwe producten • TNO (Transfer Office)

Figuur 4.3: governance model invulling bestuursorganen

4.5 Vervolg beleggen juridische vorm

Dit businessplan vormt een basis voor gesprekken met beoogde oprichter-partners en, onder begeleiding van juridische professionals, een inventarisatie van hun voorwaarden voor deelname. Vervolgens wordt de organisatiestructuur waar nodig (licht) aangepast en worden afspraken belegd in statuten, teneinde House of Skills als uitvoeringsorganisatie te vestigen.

5 Financial model

Dit hoofdstuk beschrijft de mogelijkheden voor de financiering van de kosten van de organisatie House of Skills die liggen bij lokale, regionale, landelijke en Europese betrokkenen. Voor het financial model zijn vier verschillende scenario's overwogen:

1. House of Skills stopt na de projectperiode (najaar 2020) en wordt vanuit de huidige partners overgedragen/te koop aangeboden aan de markt al dan niet tegen een prijs.
2. Na de projectperiode wordt er direct opgeschaald vanwege succesverwachtingen en vragen vanuit de markt.
3. Het concept blijft in de huidige vorm en omvang bestaan (status quo).
4. House of Skills hanteert een uitfaseringsmodel waarbij in de beginperiode van de organisatie de kerntaken en bijbehorende activiteiten worden doorlopen en uitgebreid. Fasegewijs worden instrumenten overgedragen (al dan niet tegen financiële vergoeding) en overgelaten aan de markt en publieke instanties voor verdere ontwikkeling. Op een later moment moet worden gezien of de organisatie kan worden opgeheven omdat de markt en publieke instanties de waardecreatie hebben overgenomen of dat er nog voor het functioneren van de skillsmarkt nog essentiële taken overblijven.

Gekozen is om met het uitfaseringsmodel verder te gaan. Het financial model volgt de kerntaken zoals beschreven in hoofdstuk 2. In dit hoofdstuk zullen per kerntaak de activiteiten, kosten, financiers, inkomsten en het verdienmodel worden toegelicht. Deze worden ook toegelicht voor de basisorganisatie. De leidende principes van de financiering van de kosten worden uiteengezet in paragraaf 5.1.

5.1 Principes van het financial model

Voor de inrichting van het financial model hanteren we verschillende principes. Baten vragen om een tegenprestatie (in cash dan wel in kind), verdere innovatie vraagt om overheidsinvesteringen eventueel aangevuld met bedrijfsinvesteringen en aanspraak op (onderzoek-)subsidies, partners dragen bij aan de basisorganisatie, loopbaan- en matchingsdiensten zijn voor gebruikers gratis, verkoop van datadiensten leveren een groeiende bijdrage. Deze principes worden in de onderstaande punten uitgewerkt:

1. Voor waardecreatie door House of Skills wordt primair betaald door degenen die voordeel ondervinden en deze waarde ontvangen. Dit betekent bijvoorbeeld dat brancheorganisaties die gebruik maken van arrangementen om aan nieuw en passend personeel te komen in cash bijdragen aan House of Skills. Ook wanneer bijvoorbeeld een sociale dienst van een gemeente minder kosten hoeft te maken door de uitstroom uit de WWB door de inzet van House of Skills, zal een deel van die baten ten gunste komen aan House of Skills.
2. Waardecreatie door innovaties van House of Skills daalt grotendeels neer bij overheden op zowel regionaal als landelijk niveau. Daarom zijn meerjarige subsidies en publieke

investeringen een mogelijke financieringsbron. Ook zullen de kennisinstellingen die partner zijn zorgdragen voor landelijke en Europese onderzoeksubsidies. Vanwege de variabele inkomsten uit onderzoeksubsidies zal de ontwikkeling van innovaties variëren in snelheid.

3. De kosten van de basisorganisatie (o.a. programmamanagement, administratie, financiën, communicatie, huisvesting en algemene bestuurskosten) worden zoveel mogelijk door de oprichter-partners van de organisatie gedragen. Hierin zal een hogere bijdrage in cash gevraagd worden van de oprichter-partners, dan van de overige deelnemers in de organisatie (middels arrangementen of *Transferpunten*). Oprichter-partners zullen ook mensen naar leidinggevende functies detacheren. Deze kosten zullen in kind zijn.
4. Het instrumentarium van House of Skills worden gratis beschikbaar gesteld voor individuele werknemers en werkzoekenden (de gebruikers). Dat geeft een lage drempelfunctie. De werkgever, O&O-fondsen, gemeenten, UWV dragen bij aan de kosten voor de gebruiker. Voor het UWV en de gemeenten geldt dat, indien zij als oprichter-partner investeren, in overeenkomsten zal worden vastgelegd welke tegenprestatie zij in dit kader leveren.
5. De databases van House of Skills kunnen leiden tot betaalde datadiensten (geconditioneerd door AVG en algoritmevereisten van de ACM), temeer omdat dit bijdraagt aan de verspreiding van het gedachtengoed en de skillstaal. Mogelijkheden worden onderzocht om sponsors te werven, te fungeren als pilotorganisatie voor de Europese taxonomieontwikkeling (ESCO), betaald logogebruik enzovoort. Dit zullen in eerste instantie beperkte inkomsten betreffen.

5.2 Scenario's financial model

Het financial model van House of Skills is voor het eerste jaar van de organisatie opgebouwd uit een aantal scenario's, omdat (op moment van schrijven) gesprekken nog lopen over financiering van de organisatie en subsidiemogelijkheden doorlopend worden geïnventariseerd. Om die reden is een 'baseline' begroting opgesteld en wordt gaandeweg invulling gegeven aan het financial model inclusief nadere uitwerking van een fundingsstrategie.

De baseline begroting is het vertrekpunt voor alle andere scenario's. De financiële omvang van de activiteiten die House of Skills vanuit deze baseline realiseert is groter dan de begroting weergeeft. Zo vindt bijvoorbeeld de financiering van omscholing rechtstreeks plaats tussen de betrokken partijen en loopt de begroting daarvan buiten House of Skills om.

Bij ieder scenario komt er een 'plus' bovenop het voorgaande scenario.

Businessplan House of Skills MRA

	FINANCIEEL MODEL: House of Skills			
	Jaar1	Jaar1	Jaar1	Jaar1
	Baseline	Omscholingshuis MRA plus	Omscholingshuis MRA plus en Werkvloeren	Omscholingshuis MRA plus, Werkvloeren en integratie (digitaal) instrumentarium
Basisorganisatie	€ 324,000	€ 359,000	€ 380,000	€ 380,000
Ketenaanpak/ arrangementen (uitvoering)	€ 569,930	€ 639,930	€ 789,930	€ 789,930
MijnHouseofSkills	€ 100,000	€ 200,000	€ 200,000	€ 200,000
DePaskamer	€ 80,000	€ 80,000	€ 80,000	€ 80,000
SkillsPaspoort	€ 100,000	€ 100,000	€ 100,000	€ 100,000
DeWerkvloer incl Loopbaanadviesgesprek	€ 150,000	€ 150,000	€ 301,200	€ 301,200
SkillsMonitor	€ 57,500	€ 57,500	€ 57,500	€ 57,500
Organisatie Skills Trainingen	€ 14,000	€ 14,000	€ 14,000	€ 14,000
Investering integratieinstrumentarium (Platform)				€ 800,000
Onderzoek en ontwikkeling	Rekenmodel (deze dient nog ontwikkeld te worden)			
Totaal	€ 1,395,430	€ 1,600,430	€ 1,922,630	€ 2,722,630
Totaal kosten per jaar in kind	€ 787,500	€ 857,500	€ 1,102,000	€ 1,102,000
Totaal kosten per jaar in cash	€ 254,930	€ 354,930	€ 411,630	€ 1,211,630
Totaal kosten per jaar in ntb	€ 333,000	€ 368,000	€ 389,000	€ 389,000

Figuur 5.1: Financial model

Scenario 1: Baseline – De baseline begroting is het vertrekpunt voor alle andere scenario's. House of Skills realiseert meer taken dan in de begroting wordt weergegeven. Dit geldt bijvoorbeeld voor de financiering van omscholing, die direct plaatsvindt tussen de betrokken partijen. House of Skills vervult hierin een verbindende functie tussen vraag naar aanbod van scholing.

In 2021 zullen meerdere *Transferpunten* (in sommige contexten heten ze anders) in werking zijn. Op het moment van schrijven worden er verschillende *Transferpunten Zorg en Welzijn* opgericht, waarin werkzoekenden via zij-instroomtrajecten en kortdurende scholing naar zorginstellingen worden geleid die kampen met personeelstekorten, ziekte-uitval en een stuwmeer van vakantiedagen. Voor Groot-Amsterdam wordt samengewerkt in het Regionaal Werkcentrum die onder andere het grote aantal werkzoekenden van Schiphol zal begeleiden naar andere banen in de regio. Eenzelfde structuur wordt opgebouwd voor de sector techniek; verder is een *Transferpunt Jongeren* in de IJmond en Zuid-Kennemerland in de maak om verwachte grote werkloosheid onder jongeren samen met bestaande instituties tegemoet te treden. Ook is een *Transferpunt mbo* in voorbereiding voor studenten die opgeleid zijn voor beroepen waar nu geen vraag meer naar is.

Scenario 2: Omscholingshuis MRA plus – de extra kosten die hier worden gemaakt zijn ten behoeve van de doorontwikkeling van het scholingsaanbod. Om dit te realiseren zijn extra projectleiders nodig en meer financiële / administratieve ondersteuning. Vanaf dit scenario 2 t/m scenario 4, worden extra kosten gemaakt voor de verdere doorontwikkeling van *Mijnhouseofskills* t.b.v. het scholingsaanbod en het toevoegen en gebruik van meerdere functionaliteiten.

Scenario 3: Omscholingshuis MRA plus en Werkvloeren – in dit scenario wordt meer nadruk gelegd op het realiseren van meer *Werkvloeren* in de MRA. De extra kosten worden gemaakt voor

leerambassadeurs, meer projectmanagement en extra huur en inrichtingskosten voor de nieuwe *Werkvloeren*.

Scenario 4: Omscholingshuis MRA plus, Werkvloeren en integratie (digitaal) instrumentarium – de extra kosten t.o.v. scenario 3 zijn de kosten voor de investeringen die gemaakt moeten worden om het instrumentarium van het House of Skills te integreren in het platform *Mijnhouseofskills*. Dit betekent dat op termijn minder kosten worden gemaakt voor beheer en voor instrumenten – pas vanaf het moment dat het instrumentarium gereed is en in gebruik is.

5.3 Financiering van de basisorganisatie

De onderzoeks- en ontwikkelingskosten (O&O) van House of Skills worden naast financiering door partners op drie wijzen aangevuld:

1. ook niet-partners kunnen hieraan bijdragen op basis van een projectovereenkomst;
2. de kosten worden meegefinancierd door (nog aan te vragen) innovatiesubsidies;
3. de organisatie- en ontwikkelingskosten worden gedekt door een opslag op de kosten van instrumenten en faciliteiten die vanuit de Stichting House of Skills aan gebruikers tegen betaling worden geleverd. Deze opslag is 15%. Deze 15% wordt in een innovatiefonds gestopt ten gunste van doorontwikkeling van skillsbased initiatieven en instrumenten.

Logische partners voor de financiering van de organisatie- en ontwikkelactiviteiten zijn partijen die het meeste voordeel hebben van de waardecreatie die ontstaat bij de genoemde activiteiten. Wat betreft het op te richten kenniscentrum hebben de innovatiepartners veel voordeel bij grote innovaties. Zij kunnen deze dan verder ontplooien en dit zal ook bijdragen aan de ‘eminence’ van deze partijen. Tevens is de landelijke, regionale en lokale overheid gebaat bij deze activiteiten. Doorbraken zullen er toe leiden dat er minder werkloosheid is, daarmee minder uitkeringskosten, minder zorg gerelateerde kosten, meer belastinginkomsten en een sterkere economie (productiviteitsstijging).

5.4 Financieringsstructuur instrumentarium

5.4.1 Arrangementen

Arrangementen, zoals de *Transferpunten* en bedrijfs- en branchegerichte arrangementen in de ketenaanpak naar werk, zijn een samenstelling van de instrumenten van het House of Skills. Deze worden opgesteld aan de hand van de eerder geïdentificeerde House of Skills projectfases, namelijk:

- Fase 1: Oriëntatie
- Fase 2: Werving
- Fase 3: Assessment en loopbaancoaching
- Fase 4: Matching
- Fase 5: Scholing en plaatsing

Per fase kunnen instrumenten van House of Skills worden afgenomen. Per fase worden de kosten berekend aan de hand van afname. Tevens worden er algemene kosten gemaakt die niet in een van de

fases zitten (zoals marketing kosten), deze zijn ook opgenomen in de kostenberekening. De kosten voor arrangementen zijn in de regel variabele kosten. Deze worden alleen gemaakt wanneer een arrangement wordt gestart en zijn afhankelijk van welk instrumentarium wordt afgenomen. Om deze reden is een rekenmodel opgesteld om voor ieder project op dezelfde wijze tot een begroting te komen. Deze kan voor zowel voor projecten als de *Transferpunten* worden gebruikt als voor trajecten (bijvoorbeeld arrangement Apothekersassistenten).

De kosten van de arrangementen zijn opgebouwd uit personele kosten (projectleiding, begeleiding, werving, loopbaancoaching), eventuele huisvestingskosten, inzet van instrumenten zoals *De Paskamer* en omscholingskosten. Ook valt te denken aan andere 'out-of-pocket kosten' zoals marketing materiaal. De inzet, en daarmee de kosten, is afhankelijk van het aantal gewenste deelnemers, de relevante sector en de doelgroep. De ene sector vraagt bijvoorbeeld meer opleiding, een andere is wellicht minder aantrekkelijk en kost daarom meer in termen van werving. Doelgroepen verschillen in opleidingsniveau, achtergrond en werkervaring, dit vraagt ook verschillende inspanningen.

In samenwerking met de partner of speler en de aangewezen (business / financieel) controller van House of Skills kan de projectleider vanuit het rekenmodel (zie bijlage) de arrangementen invullen. Informatie zoals het aantal kandidaten en af te nemen instrumenten kan in het rekenmodel worden ingevuld om tot een kostenoverzicht te komen. Met gebruik het rekenmodel kan een indicatie worden afgegeven van de kosten van het gehele arrangement. Tevens kan worden aangegeven welke partij welke kosten draagt en in welke vorm (in cash of in kind).

Voor groepsarrangementen (House of Skills activiteiten voor *meerdere* deelnemers in project- of programmavorm) geldt dat de financiering van deze kosten maatwerk is per project waar publieke en private partijen samenwerken. Wanneer bijvoorbeeld een partij een dienst levert aan een afnemer rekenen zij onderling af, zonder tussenkomst van House of Skills. De dienstverlening van House of Skills worden in dergelijke gevallen bij de afnemer in rekening gebracht.

5.4.2 House of Skills instrumentarium

Het House of Skills instrumentarium wordt zoveel mogelijk voor kostprijs+ aangeboden (met een opslag van 15%). Waar mogelijk worden tevens (sector-, maatregel- of deelnemer specifieke) subsidies aangevraagd. In opleidingstrajecten kunnen werkgevers vaak een deel van hun kosten vergoed krijgen bij het O&O fonds waarbij zij zijn aangesloten. Deze financiële stroom loopt buiten House of Skills om.

De Werkvloer

De huisvestingskosten van het concept van *De Werkvloer* worden door de betreffende gemeente (voor) gefinancierd. Partijen die op deze locatie diensten verlenen en/of hier exposure willen hebben betalen daarvoor aan de gemeente een vergoeding. Meeropbrengsten worden gestort in het op te richten Innovatiefonds.

Individuele arrangementen voor individuele werknemers en individuele werkzoekenden (gebruikers) zijn kosteloos voor de deelnemer (lage drempelfunctie). De werkgever/O&O-fonds, gemeente, UWV betalen de kosten van het individuele traject van de gebruiker (i.c. kostprijs+ model).

Coaches worden 'in kind' ingezet, dit betekent dat hier geen financiële stroom aan verbonden is. Op deze wijze financieren zij ook de individuele arrangementen. Materialen zijn organisatiekosten. Dit zijn

out-of-pocket kosten voor de House of Skills organisatie. Hierbij wordt dezelfde financieringsstroom gevolgd als voor de overige organisatorische kosten.

Wanneer House of Skills medewerkers adviseren over *Werkvloeren* bij organisaties die niet aangesloten zijn als House of Skills partner worden adviseringskosten in rekening gebracht. De vragende partij vergoedt de kosten van de adviseurs.

Voor het verdienmodel geldt: in feite betaalt de werkgever/UWV/gemeente de kosten voor het traject plus een kleine opslag bovenop deze prijs om de overheadkosten van het House of Skills te kunnen betalen tenzij de gemeente/UWV als partner bijdraagt in de financiering en daarvoor afspraken zijn gemaakt.

De Paskamer

De ontwikkelkosten van *De Paskamer* zijn reeds gedekt. Deze zijn allemaal gemaakt in de achterliggende projectperiode en ook gefinancierd in deze periode. Enkel de exploitatiekosten dienen te worden opgenomen in de begroting House of Skills na de 1^e projectperiode.

Ervan uitgaande dat het personeel 'in kind' wordt ingezet vanuit de partners betekent dat hier geen financiële stroom aan verbonden is. Wanneer personeel in dienst wordt genomen van het House of Skills volgt hier een regulier salarisproces.

Voor het verdienmodel geldt: in feite betaalt de werkgever/UWV/gemeente de kosten voor het traject plus een kleine opslag bovenop deze prijs om de overheadkosten van het House of Skills te kunnen betalen tenzij de gemeente/UWV als partner bijdraagt in de financiering en daarvoor afspraken zijn gemaakt.

Het Skillspaspoort

De pilots van het *Skillspaspoort* zijn nog in gang. De ontwikkeling van het paspoort als instrument heeft prioriteit, omdat vanaf september 2020 het paspoort in meerdere ketenaanpak naar werk arrangementen zal worden ingezet. Uitkomsten van de lopende drie pilots zullen voor september worden samengevoegd om een eerste Regionaal *Skillspaspoort* te komen. Op basis van de pilots zal de begroting worden aangescherpt.

De individuele deelnemer (de burger) is eigenaar van het paspoort, deze moet toestemming geven aan partijen om zijn of haar *Skillspaspoort* te mogen inzien. Het *Skillspaspoort* moet op termijn een landelijk instrument worden. ROC van Amsterdam/Flevoland, Nova College en de HvA zullen de eerste uitgevers van het *Skillspaspoort* worden. Mogelijk zal in een latere fase DUO hierin een rol spelen in verband met de relatie met Europass. De verdere ontwikkeling van de maatschappelijke erkenning van het *Skillspaspoort* zal in beheer zijn bij House of Skills (doorontwikkeling, exploitatie, licentierechten o.i.d.). De kosten hiervan worden nog definitief bepaald.

Wanneer House of Skills geen eigenaar wordt, maar wel voor het paspoort kosten gaat maken factureert zij deze aan de instanties die het beheer en de uitgifte doet van de het *Skillspaspoort* op zich nemen. Wanneer House of Skills het *Skillspaspoort* beheert namens een andere partij kan zij de beheerskosten doorbelasten aan de eigenaar.

Trainingen

De training skillsbased solliciteren wordt kosteloos ingezet voor potentiële kandidaten. Voor de training skillsbased werven wordt een bijdrage gevraagd aan het bedrijf die deze training afneemt.

Wanneer personeel 'in kind' wordt ingezet vanuit de partners betekent dat hier geen financiële stroom aan verbonden is. Wanneer personeel in dienst wordt genomen van House of Skills volgt hier een regulier salarisproces. Wanneer het personeel wordt ingehuurd zijn dit out-of-pocket kosten voor de House of Skills organisatie, waarbij een factuur van de leverancier wordt ontvangen. Wanneer de training vanuit House of Skills wordt georganiseerd en gefaciliteerd (zij ook de kosten draagt) wordt deze training gefactureerd aan het betreffende bedrijf (de afnemer).

Skillsmonitor

Voor het periodiek uitbrengen van de regionale *Skillsmonitor* is al veel werk verricht. Het raamwerk is klaar. Vervolgversies vragen nog wel handmatig werk in CBS databestanden.

Voor de exploitatiekosten van de *Skillsmonitor* zijn nog geen financiers beschikbaar. Voor de UvA is het een aantrekkelijk instrument wanneer er een onderzoekscomponent aan verbonden is. In dat geval zal de UvA in-kind onderzoekers beschikbaar kunnen stellen, gekoppeld aan verkregen onderzoekssubsidies.

MijnHouseofSkills

De functionaliteiten van het platform *Mijnhouseofskills*, zoals opgeleverd in de huidige programmaperiode, blijven voorlopig bestaan en er vinden alleen investeringen plaats in het 'up to date' houden van het platform, het onderhoud en de data-analyse. De kosten hiervan worden betaald door sponsorgelden en/of lidmaatschapsgelden van private en publieke organisaties. Doorontwikkeling (en dus investeringen daarin) van *Mijnhouseofskills* vindt pas plaats op basis van een positieve businesscase. Die is er nu nog niet. Organisaties die niet sponsoren of partner zijn betalen voor data en data-analyses die door het platform worden geleverd. Overwogen kan ook worden het huidige platform te verkopen/verwaarden en zelf periodiek data 'in te kopen'.

Wanneer het platform verder wordt ontwikkeld zijn er een aantal belangrijke kostenposten. Personeelskosten voor de ontwikkeling van het platform, de ontwikkeling en standaardisatie van de skillstaxonomie en interpretatie van alle data. Het betreft bij personele kosten zowel bouwkosten door ICT'ers als ontwikkelkosten door wetenschappers en innovatieve partners. Deze personen bouwen een systeem, maar dat systeem zelf brengt ook de nodige kosten met zich mee. De systeemkosten zijn daarom voor dit activiteitencluster ook een belangrijke kostenpost.

6. Maatschappelijke Kosten Baten Analyse

SEO Economisch Onderzoek heeft de maatschappelijke kosten en baten (MKBA) van de activiteiten van House of Skills onderzocht. De MKBA biedt een kwalitatieve en kwantitatieve toetssteen van het businessplan. Paragraaf 6.1 geeft aan wat de meerwaarde is van een maatschappelijke kosten-baten analyse (MKBA) voor House of Skills en de Stappen voor een MKBA. Paragraaf 6.2 beschrijft vervolgens de potentiële maatschappelijke impact van House of Skills als systeeminnovatie. Paragraaf 6.3 geeft een eerste indruk van de maatschappelijke kosten en baten van House of Skills, mede gebaseerd op meerdere uitgevoerde deel-MKBA's van pilots onder de paraplu van House of Skills.

6.1 Waarom een MKBA?

De Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) berekent de kosten en baten van een interventie of investering ten opzichte van de situatie zonder die interventie of investering, ook wel het *nul-alternatief* genoemd. Voor House of Skills bestaat het nul-alternatief uit een situatie waarin andere (bestaande) initiatieven ten aanzien van matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt gewoon plaats zouden vinden. Alleen op die manier wordt duidelijk wat de maatschappelijke meerwaarde is.

Met een MKBA worden alle effecten van een interventie in beeld gebracht om vervolgens de maatschappelijke kosten en baten van die effecten op een rij te zetten en tegen elkaar af te wegen. Het gaat daarbij om alle maatschappelijke effecten en kosten en baten, ongeacht bij welke maatschappelijke partij die terechtkomen. Een MKBA toont en kwantificeert de maatschappelijke meerwaarde van een interventie, maar laat ook zien welke partijen door die interventie erop vooruit gaan en welke partijen er nadeel van ondervinden.

House of Skills is (vooralsnog) geen afgebakende interventie, waarvan de effecten, kosten en baten eenvoudig zijn uit te rekenen. Het kan gezien worden als een systeeminnovatie met een verzameling van interventies (kerntaken), waarvoor een gecombineerde MKBA kan worden uitgevoerd. Meer nog dan een verzameling van interventies is House of Skills een proces, een beweging of een platform die het mogelijk maakt om interventies te ontwikkelen, te realiseren of toe te passen. Daarmee is House of Skills ook conditioneel voor de interventies die onderwerp kunnen zijn van een MKBA. Het effect van die conditionering op de uiteindelijke effecten, kosten en baten is veel lastiger in beeld te brengen dan van afgebakende interventies zelf. Daarom is het voor een MKBA van (onderdelen van) House of Skills van wezenlijk belang dat steeds wordt vastgesteld wat de toegevoegde waarde is van House of Skills bij de ontwikkeling, realisatie en toepassing van interventies.

6.2 Maatschappelijke impact House of Skills als systeeminnovatie

In een systeeminnovatie is het niet altijd duidelijk (te maken) in welke mate de individuele activiteiten bijdragen aan die transitie. Om een duurzame innovatie op de arbeidsmarkt te bewerkstelligen, zijn ontwikkelingen op verschillende niveaus, domeinen en institutionele settings tegelijk nodig. Alle beoogde activiteiten dragen bij aan het ontwikkelen van een skills-ecosysteem, het faciliteren ervan, het optimaliseren van de werking of de uitvoering ervan. Uitgedrukt in maatschappelijke effecten, heeft een dergelijk skills-ecosysteem ten opzichte van de bestaande situatie de potentie om mismatches op de

arbeidsmarkt te verkleinen, intersectorale mobiliteit te bevorderen en om meer duurzame loopbaantrajecten te realiseren.

Van de vier kerntaken van House of Skills, zijn de naar werk arrangementen het meest concreet en direct gericht op het verbeteren van de match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Omdat er vaak een directe link is te leggen tussen deze activiteiten en de uitkomst van het matchingsproces op de arbeidsmarkt, is het relatief eenvoudig om effecten van de activiteiten te identificeren en te vertalen naar maatschappelijke baten. Echter, de effectiviteit van de arrangementen is waarschijnlijk groter wanneer de arrangementen plaats zouden vinden binnen een meer volwaardig skills-ecosysteem. Het spreekt voor zich dat de matching op basis van skills efficiënter gaat wanneer vraag en aanbod van arbeid is uitgedrukt in skills, waar de verschillende betrokkenen al aan gewend zijn, waarvoor voldoende arbeidsmarktinformatie beschikbaar is en met voldoende instrumenten die ondersteuning kunnen bieden aan het matchingsproces in termen van skills (zoals *De Paskamer* en het *Skillspaspoort*, maar ook skills-gerichte modules in het mbo). De effectiviteit van concrete arrangementen hangt dus mede af van de effectiviteit van andere, meer voorwaardelijke activiteiten binnen House of Skills.

Maatschappelijke effecten van (de activiteiten van) House of Skills ontstaan daarmee vooral via het verbeteren van het matchingsproces tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Een verbetering van het matchingsproces houdt onder meer in dat vraag en aanbod elkaar *sneller* vinden, dat meer *soorten* vraag en aanbod elkaar vinden, dat vraag en aanbod *beter op elkaar passen*, en dat matches *duurzamer* zijn. In termen van maatschappelijke baten leidt dat primair tot een aantal belangrijke conclusies, samengevat in figuur 6.2 hieronder.



Figuur 6.2: MKBA House of Skills

6.2.1 *Onderbouwing maatschappelijke impact*

Omdat House of Skills een nieuwe en innovatieve benadering is, zonder precedent en met veel verschillende interventies en lopende ontwikkelingen, is er nog nauwelijks empirisch bewijs voor het bestaan of de omvang van effecten. Er is nog geen hard (empirisch) bewijs dat een skills-benadering de matching tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt verbeterd. Wel kan die effectiviteit theoretisch worden beredeneerd en onderbouwd met resultaten uit vergelijkbare activiteiten. In een MKBA voor House of Skills zal daarom moeten worden gezocht naar wat bekend is over bewezen effecten van interventies en activiteiten die sterk lijken op datgene dat binnen en als gevolg van House of Skills plaatsvindt. Voor de onderbouwing van de maatschappelijke impact zijn de volgende overwegingen van belang:

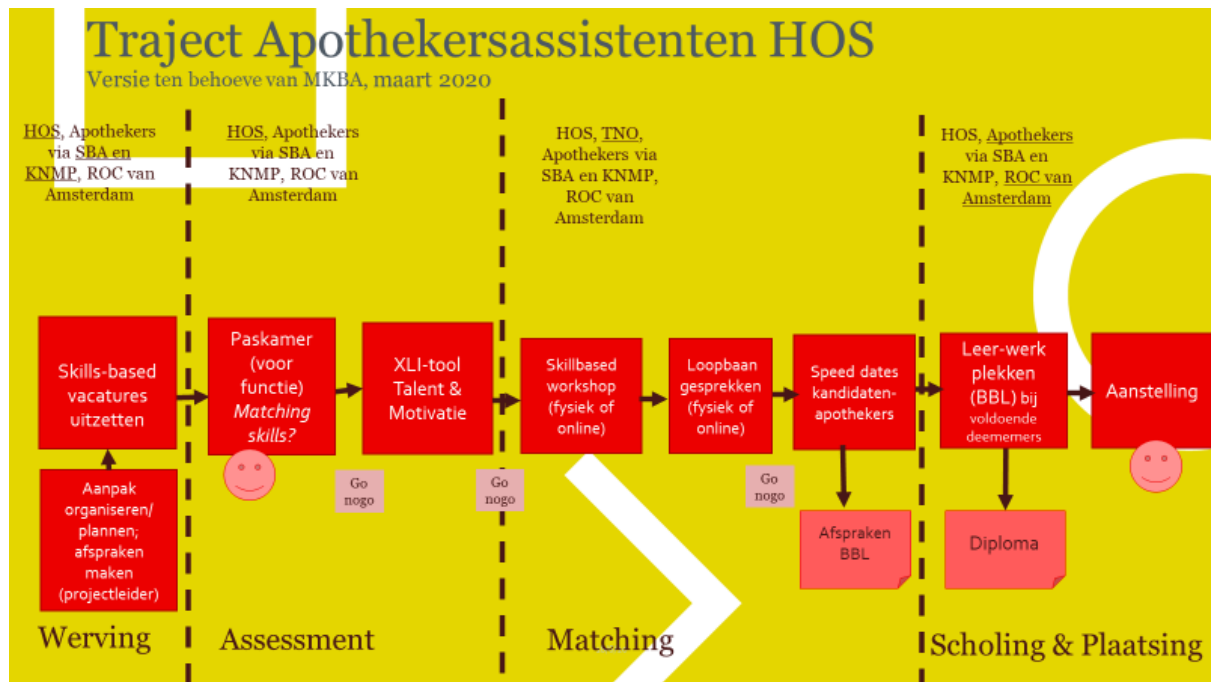
- Een cruciale vraag is: gaar de skills-benadering daadwerkelijk zorgen voor een **betere match tussen vraag en aanbod** op de arbeidsmarkt? Theoretisch zijn daar goede argumenten voor, maar er is geen empirisch onderzoek bekend waarin dat ook hard wordt aangetoond. Daarom zal dit binnen House of Skills gemonitord moeten gaan worden, waarbij het belangrijk is om de resultaten van een skills-benadering af te kunnen zetten tegen de resultaten van een traditionele benadering in een zoveel mogelijk vergelijkbare setting.
- Een betere match tussen vraag en aanbod is plausibel wanneer House of Skills activiteiten of interventies mogelijk maakt **die er anders niet zouden zijn**, of bestaande activiteiten of interventies effectiever laat zijn in het matchen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Ook hier zijn er weer voldoende theoretische argumenten, maar geen empirisch onderzoek om dat hard te ondersteunen. Belangrijk is om goed te letten op de complementariteit van activiteiten: vindt er iets additioneel plaats, wordt een bestaande activiteit verbeterd of wordt een bestaande activiteit vervangen? Als geen van deze mogelijke baten kan worden aangetoond, dan kan er ook geen maatschappelijk effect worden verwacht.
- Lagere kosten voor werving & selectie, voor het zoeken naar werk of voor ondersteunende dienstverlening liggen niet direct voor de hand wanneer vacatures nog moeten worden **'omgeschreven' naar skills**, skills op individueel niveau moeten worden vastgesteld en breder wordt gematcht, waardoor de kosten voor selectie en matching groter worden.
- Een betere match tussen vraag en aanbod heeft niet alleen bij die specifieke match effect, ook op de doorstroom op de arbeidsmarkt later in de carrière van mensen. Bij de bbl wordt bijvoorbeeld een gunstig rendement op de opleiding gevonden, die deels zit in de (snellere) doorstroom op de arbeidsmarkt. Dat komt omdat een goede match bijdraagt aan de opbouw van menselijk kapitaal. **Lange termijn effecten** zijn van groot belang bij investeringen in menselijk kapitaal.
- De **besparing op uitkeringen** bestaat uit een snellere werkhervatting vanuit de uitkering, maar ook uit het voorkomen van instroom in een (werkloosheids)uitkering. Een snellere uitstroom uit de uitkering kan – maar hoeft niet – weer zorgen voor een kleinere kans op een hernieuwde instroom in de uitkering op een later moment. Overigens zijn uitkeringen een overdracht tussen burgers binnen de maatschappij en leveren als zodanig geen maatschappelijke welvaartswinst op. Die zit vooral in de hogere productiviteit van mensen.
- Het upskillen of re-skillen van werkzoekenden kan voordeel opleveren in termen van arbeidsproductiviteit, maar dat hoeft niet. Als mensen worden omgeschoold van financieel analist bij een bank tot wiskundedocent op een middelbare school, dan zorgt dat in economische termen

voor een lagere arbeidsproductiviteit en dus een lagere welvaart. Echter, wanneer die persoon op termijn werkloos zou worden bij de bank en door de omscholing het tekort aan docenten verkleint, dan is de winst evident. De specificatie van het juiste **nul-alternatief** is daarom van groot belang.

Figuur 6.3 is een schematische weergave van de verschillende potentiële kosten en baten.

•	Werkgevers	Werknemers / werkzoekenden	Onderwijs / kennisinstelling en	Overheid / overig maatschappij	Totaal
Productie / inkomen	+		+		+
Inzet personeel	–	+	–		0
Werving en selectie	+	+			+
Winstbelasting	–			+	0
Scholing en training	+/-	+/-	+		+/-
Bekostiging onderwijs			–	+	0
Uitkeringen		–		+	0
Re-integratie		+		+	+
Studiefinanciering		+/-	+/-	+/-	0
Kosten HoS	–	+	–	–	–
.....	...	...	...	...	...
Gezondheid & welzijn		+		+	+
Criminaliteit				+	+
Totaal	+/-	+	+/-	+/-	+/-

Figuur 6.3: Voorbeeld van overzicht van kosten (–) en baten (+) per maatschappelijke actor van House of Skills ten opzichte van het nulalternatief



Potentiële effecten: voorbeeld deel-MKBA Apothekersassistenten

- Apothekersbranche:
 - Vervulling vacatures, meer diensten, service, omzet en bedrijfsresultaat
 - Lagere kosten voor reguliere werving en selectie, lagere werkdruk bij zittend personeel
- Werkzoekenden:
 - Hogere werkgelegenheid en looninkomen, gunstig effect op o.a. gezondheid en participatie
 - Lager inkomen uit uitkeringen
- Consumenten:
 - Betere dienstverlening bij de apotheek, minder lange wachttijden
 - Betere gezondheid, o.a. voorkomen onjuist gebruik medicijnen
- Onderwijsinstellingen:
 - Meer studenten / opleidingen / modules, kostenbesparingen door schaalvoordelen
 - Hogere kosten voor begeleiding van BBL-studenten, lagere vraag personeel BOL-opleiding
 - Ontwikkeling van vaardigheden in blended learning
- Overheid:
 - Hogere inkomsten uit loonbelasting, premies en winstbelasting
 - Lagere uitkerings- en re-integratielasten, minder studiefinancieringskosten door minder BOL
 - Lagere kosten gezondheidszorg, kleiner beroep op de huisarts en medisch specialisten

Figuur 6.4 Potentiële deel-MKBA - Traject Apothekersassistenten

Figuur 6.4 met de deel-MKBA van de Apothekersassistent, maakt inzichtelijk hoe de activiteiten in House of Skills kunnen resulteren in de kosten en baten voor de verschillende partijen in figuur 6.2.

Voor de daadwerkelijk onderbouwing van de maatschappelijke impact is een aantal overwegingen van belang. Een cruciale vraag is in ieder geval: gaat de skills-benadering daadwerkelijk zorgen voor een **betere match tussen vraag en aanbod** op de arbeidsmarkt? Theoretisch zijn daar goede argumenten voor, maar er is geen empirisch onderzoek bekend waarin dat ook hard wordt aangetoond. Daarom zal dit binnen House of Skills gemonitord moeten gaan worden, waarbij het belangrijk is om de resultaten

van een skills-benadering af te kunnen zetten tegen de resultaten van een traditionele benadering in een zoveel mogelijk vergelijkbare setting.

Overige overwegingen zijn:

- Maakt House of Skills activiteiten of interventies mogelijk die er anders niet zouden zijn?
- Kosten voor transitie naar skills-benadering zijn in het begin dominant.
- Lange termijn effecten zijn van groot belang bij investeringen in menselijk kapitaal.
- Besparing op uitkeringen is een herverdeelteffect zonder welvaartswinst.
- Upskillen of re-skillen van werkzoekenden kan productiviteit verhogen, maar dat hoeft niet.

6.3 Eerste indruk maatschappelijke baten en kosten House of Skills

Vanuit het perspectief van de MKBA en de toepassing daarvan op een vijftal pilots binnen House of Skills, kan een aantal primaire opbrengsten van House of Skills worden onderscheiden die kunnen leiden tot maatschappelijke baten:

- **brengt partijen bij elkaar** die zich bezighouden met de matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (in de breedste zin van het woord);
- **initieert ontwikkelingen** in het verbeteren van de matching tussen vraag en aanbod, gesteund met financiering, die zonder deze samenwerking en financiering niet tot stand zouden komen;
- zorgt voor de ontwikkeling, bewustwording en verspreiding van een **skills-benadering**, waarin niet langer wordt gekeken naar diploma's en beroepen, maar naar aangeboden en gevraagde vaardigheden (o.a. cv's en vacatures in termen van skills), wat aansluit bij de ontwikkeling van werk als een verzameling van steeds meer verschillende skills en de behoefte om steeds breder te werven;
- ondersteunt (de ontwikkeling van) **ketenaanpak naar werk**, waarvoor vanuit de sociale partners normaal gesproken weinig aandacht is, omdat de kosten en baten bij verschillende partijen terechtkomen;
- biedt een **onafhankelijk en veilige omgeving voor werkzoekenden** die via de traditionele zoekkanalen (UWV, gemeenten) minder gemakkelijk naar werk zoeken;
- **ontwikkelt instrumenten** en/of stelt die beschikbaar om de matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te ondersteunen, waaronder:
 - Vrijblijvende gesprekken met een (skills-based) **loopbaancoach**;
 - **Trainingen** over skills-based loopbaancoaching, skills-based solliciteren en werven;
 - **De Paskamer** voor assessment en matching, o.a. gericht op intersectorale mobiliteit;
 - het platform **Mijnhouseofskills** geeft werkzoekenden inzicht in hun (aangeboden) skills en werkgevers inzicht in de gevraagde skills voor een vacature;
 - het **Skillspaspoort** als erkend document met daarin de aangeboden skills van werkzoekenden;
 - de **Skillsmonitor** met een overzicht van de actuele vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in termen van skills; **Transferpunten** om zich aan te melden als kandidaat voor een bbl-plek;
- heeft expliciete **aandacht voor de onderkant van de arbeidsmarkt** (inclusief statushouders) en de toegevoegde waarde die deze groep kan hebben voor de maatschappij door te denken in termen van (praktische) skills in plaats van diploma's.

Andere uitgevoerde deel-MKBA's van activiteiten onder de paraplu van House of Skills, waarvan de resultaten zijn gebruikt voor de bovenstaande inzichten, zijn als bijlage bij dit document opgenomen.

6.3.1 *Verdelingseffecten*

Bij maatschappelijke kosten en baten zijn verdelingseffecten van groot belang. Veel investeringen die maatschappelijke waarde opleveren worden niet gedaan, omdat het rendement bij een andere partij terecht komt dan de investering. Inzicht in verdelingseffecten kan ertoe leiden dat de ontvanger van het rendement bereid is om de investeerder te compenseren, eenvoudig omdat hij of zij anders ook het rendement niet zou ontvangen. Algemene inzichten over waar (bij welke maatschappelijke partijen) de maatschappelijke baten van House of Skills uiteindelijk terecht komen zijn als volgt:

- De opbrengst van een toename van de (arbeids)productiviteit komt als grotere omzet van bedrijven terecht als een hogere winst voor aandeelhouders / eigenaren, een hoger looninkomen bij werkenden en hogere belastingopbrengsten (op winst en arbeid) bij de overheid.
- Een hoger welzijnsniveau komt vooral bij werkenden en hun omgeving terecht.
- Andere baten worden vaak herverdeeld:
 - De vruchten van een groter menselijk kapitaal komen, behalve bij de persoon zelf, terecht bij alle bedrijven waar werknemers ooit (gaan) werken.
 - Hogere belastingopbrengsten voor de overheid komen terecht bij voorzieningen voor en overdrachten aan burgers.
 - Lagere uitkeringslasten voor de overheid komen terecht in de vorm van lagere belastingen of alternatieve voorzieningen of overdrachten aan burgers.
 - Een groter welzijn en een betere gezondheid verlagen de kosten van de zorg, die uiteindelijk worden opgebracht door verzekerden en belastingbetalers.

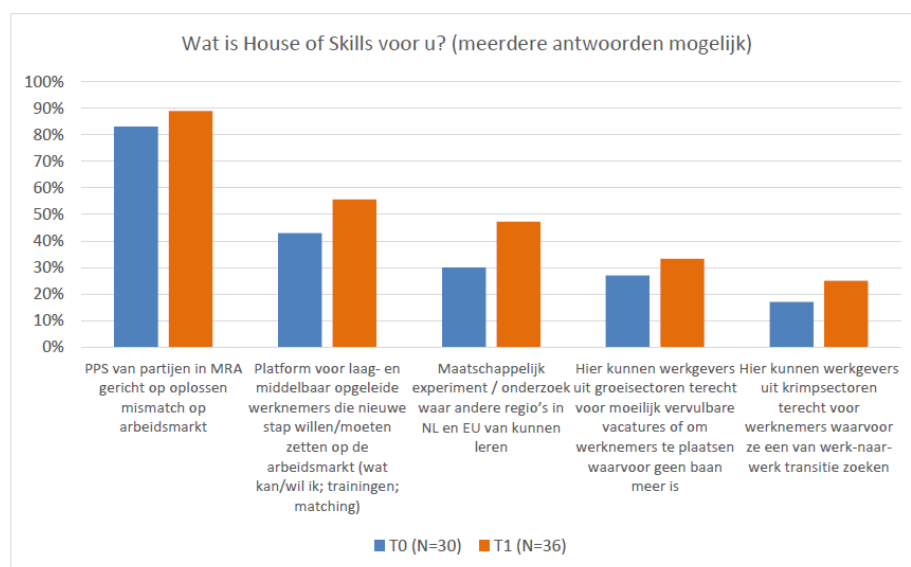
7. Reflectie House of Skills: monitoring

Om het ambitieuze en innovatieve karakter van House of Skills te faciliteren heeft House of Skills een lerend karakter en vindt er sinds de start **monitoring** plaats. De monitoring heeft als doel om inzicht te verschaffen in de belemmerende en bevorderende factoren in de totstandkoming van House of Skills en handelingsperspectieven te bieden om het proces bij te sturen.

In dit hoofdstuk delen we de belangrijkste opbrengsten van de monitoring. Na een beschrijving van de aanpak en het gebruik van een dynamische leeragenda, beschrijven we kort de belangrijkste conclusies en sluiten we af met een reeks (voorlopige) ontwerpprincipes voor andere initiatieven en voor de doorontwikkeling van House of Skills.

7.1 Werken met een dynamische leeragenda

In projecten gericht op systeeminnovatie zoals House of Skills is het een uitdaging om in de uitvoeringsfase van het programma zowel de doelen op de lange termijn als het concrete handelen op de korte termijn in beeld te houden. Enerzijds komt het voor dat projecten blijven hangen in het benoemen van problemen waardoor handelingsperspectieven uit zicht raken. Anderzijds gebeurt het vaak dat er veel tijd en energie in concrete activiteiten wordt gestoken zonder dat er gereflecteerd wordt op de bijdragen hiervan aan de ambitie van het project. De 'dynamische leeragenda' is een instrument dat helpt om lange termijn doelen te verbinden aan concrete handelingen door de uitdagingen die zich voordoen te formuleren als 'leervragen', deze vast te leggen en bij te houden. Op deze manier stimuleert de dynamische leeragenda om te blijven werken aan de uitdagingen waar het project op dát moment voor staat (van Mierlo et al., 2010).²⁰



Figuur 7.1 Verschillende visies op House of Skills, T0 en T1

Een belangrijke functie van de monitor is om alle betrokkenen te horen en de verwachtingen en beelden die een rol spelen bij hun handelen zichtbaar te maken. Zo geeft Figuur 7.1 hierboven de verschillende

²⁰ Mierlo van, B., Regeer, B. J., van Amstel, M., Arkesteijn, M., Beekman, V., Bunders - Aelen, J. G. F., Leeuwis, C. (2010). *Reflexive monitoring in action. A guide for monitoring system innovation projects*. Oisterwijk: BOXPress.

visies weer op House of Skills, in vergelijking T0 en T1 (kwantitatieve metingen onder kernpartners) van de programmaorganisatie.

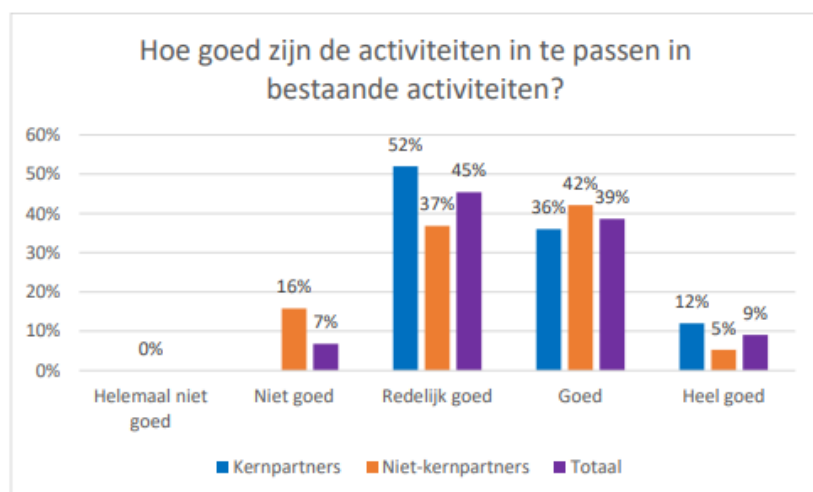
Met afwisselend kwantitatieve en kwalitatieve metingen zijn de percepties van partners, deelnemers en betrokkenen met betrekking tot thema's als het ontstaan van een gemeenschappelijk begrippenkader en samenhang in de verschillende deelprojecten, en het functioneren van het ecosysteem van House of Skills in kaart gebracht.

Door de pandemie is de urgentie van House of Skills nog verder toegenomen. House of Skills richt zich momenteel op versnelde uitvoering ten behoeve het *Transferpunt Zorg en Welzijn* en ontwikkelingen rondom Schiphol. Dit heeft geleid tot een aantal aanpassingen in de beoogde planning voor de afronding van het programma House of Skills in 2020. De lessen vanuit deze versnelde uitvoering worden meegenomen in de doorontwikkeling van het businessplan in de tweede helft van 2020. Tabel 7 laat zien aan welke punten volgens de ondervraagde kernpartners in de afrondende programmaperiode extra aandacht besteed kan worden om House of Skills ook na de programmaperiode succesvol te kunnen laten functioneren (kwantitatieve T2-meting, kernpartners).

Waar moet in de komende periode nog extra aandacht aan besteed worden om HoS succesvol te laten functioneren?	Gemiddelde score hoger of gelijk aan 8 op een schaal van 0 tot 10 (N=26)
De financiering van toekomstige activiteiten	9.0
Kennisuitwisseling tussen de partners	8.3
Het bereiken van meer werkgevers	8.3
Het bereiken van werkzoekenden	8.3
Zorgen voor voldoende begeleiding van werkzoekenden bij de inzet van instrumenten	8.3
Samenhang creëren tussen de werkpakketten	8.3
Politieke ondersteuning vanuit Den Haag	8.1
Zorgen voor voldoende begeleiding van werkgevers bij de inzet van instrumenten	8.0
Een toegankelijke virtuele omgeving	8.0

Tabel 7: Items extra aandacht House of Skills en gemiddelde scores van 8 of hoger (programmaperiode t2)

Een belangrijk aandachtspunt voor de doorontwikkeling van House of Skills is het inpassen van haar activiteiten en instrumenten in bestaande organisaties (vervlechting). Monitoringsresultaten in zomer 2020 wijzen uit dat de voorwaarden daarvoor gunstig lijken (zie figuur 7.2).



Figuur 7.2. Inpassing van House of Skills activiteiten binnen bestaande activiteiten in de organisatie

7.2 Belangrijkste uitkomsten

De thema's die gedurende de programmaperiode bleven terugkomen bij partners laten zich grotendeels herleiden tot de vraag **wat de betekenis is van een multidimensionaal House of Skills**. De dynamiek en de onvoorspelbaarheid van het iteratieve proces zorgden bij sommigen voor discomfort, terwijl anderen de ruimte om te innoveren juist omarmden. De beelden van House of Skills als programma met SMART doelstellingen versus het dynamisch ontwikkelen in het complexe systeem van de arbeidsmarkt kunnen botsen. Echter, het is geen vraag van 'of', maar een vraag van 'en': het is logisch en gewenst dat de verschillende partners ook verschillende doelstellingen, belangen en opbrengsten hebben, zolang deze niet conflicterend zijn en passen bij het overkoepelende belang.

Het overkoepelende belang moet niet te veel vervagen in het multidimensionale en verschillende doelstellingen en ambities moeten wel enigszins gegroepeerd blijven zodat de overkoepelende doelstelling ook echt een kracht blijft waar een community zich aan kan verbinden. Het is de kunst om de meer abstracte stip aan de horizon te blijven verbinden met concrete instrumenten. Een ander terugkerend thema in het verlengde van het opbouwen van een community is **communicatie**. De resultaten van de monitoring wezen uit dat deze na een langzame start is verbeterd, maar soms te veel bleef steken managementniveau. Deelwerkpakketleiders en skillspartners hebben behoefte geuit aan (tijdige) opvolging op vragen en aan informatie over hoe House of Skills zich wil positioneren wanneer er belangrijkere ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn (Covid-19).

Binnen de werkpakketten is er de behoefte om meer van elkaar te leren en is er de verwachting dat House of Skills learning communities opzet en coördineert. Om tot een skills community te komen is het blijven bevorderen van het lerende karakter van House of Skills door middel van learning communities noodzakelijk. Het derde en laatste terugkerende thema is de vraag hoe een eventueel **vervolg van House of Skills** eruit gaat zien en hoe dit **gefinancierd** kan worden. Kernpartners en skillspartners zijn positief over de gemaakte stappen, maar beseffen ook dat House of Skills eigenlijk nog maar net is begonnen. Ze zien graag dat dit een vervolg krijgt en zouden het betreuren als de ingezette beweging wordt afgebroken.

Met betrekking tot de toekomst van House of Skills, zijn de belangrijkste aanbevelingen vanuit de monitoring het versterken van de **verduurzaming** van House of Skills. Dit betreft enerzijds het nog verder **verbeteren van communicatiemiddelen** met name richting skillspartners en anderen die minder direct betrokken zijn. Daarbij is met name belangrijk om overzichtelijk te communiceren wat er gebeurt binnen House of Skills en wat de opbrengsten/effecten hiervan zijn. Ook netwerkbijeenkomsten zijn een belangrijke manier om de skillspartners te helpen ook anderen in hun netwerk beter te informeren over House of Skills. Anderzijds is een aandachtspunt het **verbreden van het partnernetwerk**, met partijen die hun rol graag willen uitbreiden, dan wel het nadenken over welke partijen naast kernpartners nodig zijn voor het faciliteren van een (nog) betere aansluiting van bestaande instrumenten bij de praktijk.

7.3 Voorlopige ontwerpprincipes

Uit de monitoring en de lessons learned zijn voorlopige ontwerpprincipes te distilleren voor andere initiatieven en voor de doorontwikkeling van House of Skills na de programmaperiode. Deze ontwerpprincipes kunnen betrekken in de House of Skills overgangsorganisatie en in de nieuwe organisatie – alsook bij andere initiatieven – informeren, en bijdragen aan een goed proces en een succesvolle samenwerking.

Subthema	Ontwerpprincipe
Gedeelde visie	• Zorg ervoor dat de doelstellingen van de verschillende partners helder zijn; • Zorg ervoor dat alle partners vanaf het beginstadium (de uitgangspunten van) het concept (de skillsgedachte) scherp in het vizier hebben; • Werk arrangementen (combinaties van instrumenten in samenwerking met praktijkpartners) concreet uit door middel van actieonderzoek en benut goede voorbeelden; • Wees terughoudend met het achteraf identificeren van goede voorbeelden. Dit levert mogelijk verwarring op als het vernieuwende aspect van het concept nog niet voor alle betrokkenen helder is.
Projectorganisatie	• Zorg voor een stuurgroep met mandaat, die goed wordt geïnformeerd en contact houdt met de praktijk en de interne organisatie, en reflecteert op eigen handelen; • Definieer rollen en taken duidelijk; • Besteed aandacht aan verwachtingsmanagement ten aanzien van rollen, doelen en het tempo van het programma; • Zorg voor de betrokkenheid van alle relevante stakeholders (ook vertegenwoordiging praktijkpartners) in de stuurgroep.
Het betrekken van stakeholders in de learning community	• Faciliteer de interactie en ontmoeting tussen verschillende stakeholders. Dit leidt tot nieuwe inzichten, vergroot de creativiteit en draagt bij aan het commitment om een learning community te vormen; • Betrek ook betrokkenen in de uitvoering aan de voorkant, neem eventuele weerstand serieus, honoreer bestaande kennis. Selecteer een kleine groep als vertegenwoordiging (kopgroep) en neem die actief mee. Kijk goed naar werklast van de betrokkenen.
Samenhang andere innovaties en activiteiten	• Zorg voor interactie met andere initiatieven, zodat gezamenlijke innovatie ontstaat; • Benoem de initiatieven in de regio als onderdeel van een regionaal programma, zodat het versterkende effect uit de kruisbestuiving zichtbaar wordt.
Proces-georiënteerde aanpak	• Complexe systeeminnovaties hebben tijd nodig. Maak tussentijdse successen en mijlpalen zichtbaar, deel ze en kijk breder dan alleen naar de concrete projectopbrengsten. Dit helpt om het tempo vast te houden en om de energie in het project te behouden.
Communicatie	• Zorg voor een goed communicatieplan, zowel gericht op alle partners binnen het programma als op partijen daarbuiten; • Communiceer naast successen ook over het proces, zodat stakeholders worden meegenomen en actief kunnen meedoen; • Schakel expertise in om het concept en goede voorbeelden op een aansprekende manier te delen.

Figuur 7.2: Ontwerpprincipes vervolg

In de vervolorganisatie is monitoring onderdeel van het kenniscentrum. Zo borgen we het ontwikkelen van House of Skills als lerende organisatie met daarbij doorlopende monitoring van de beoogde ontwikkeling van een skills-ecosysteem.

Lijst Figuren en tabellen

Figuur	Inhoud	Pagina
1.1	Tweeledige strategie House of Skills	7
1.2	Gelaagde scope van House of Skills	9
1.3	Uitfaseringsmodel House of Skills	10
2.1	Kerntaken House of Skills	14
2.2	Waardetoevoeging Ketensamenwerking	15
2.3	Vertaling Ketenaanpak Naar Werk in activiteiten en KPI indicatoren	16
2.4	Vertaling innovatie community in activiteiten en indicatoren KPI's	17
2.5	Vertaling data en standaardisatie in activiteiten en KPI indicatoren	19
2.6	Vertaling instrumentontwikkeling in activiteiten en KPI indicatoren	19
2.7	Vertaling reflectieketensamenwerking in activiteiten en KPI indicatoren	19
2.8	Vertaling subsidiewerkgroep in activiteiten en KPI indicatoren	20
2.9	Vertaling Stimuleren diensteneconomie in activiteiten en KPI indicatoren	20
3.1	House of Skills instrumenten	26
3.2	Deelprocessen bij arrangementen	28
3.3	Overzicht arrangementen en instrumenten	29
3.4	Procesbeschrijving Transferpunt House of Skills	29
3.5	Aanpak arrangementen	30
3.6	Randvoorwaarden voor de uitvoering van verschillende typen arrangementen	31
4.1	Uitgangspunten & sturingsprincipes	33
4.2	Organisatiestructuur House of Skills	35
4.3	Governance model invulling bestuursorganen	41
5.1	Financial model	44
6.1	Stappen voor het uitvoeren van een maatschappelijke kosten-baten analyse	50
6.2	MKBA House of Skills	52
6.3	Voorbeeld overzicht van kosten en baten per maatschappelijke actor van House of Skills t.o.v. nulalternatief	54
7.1	Verschillende visies op House of Skills, T0 en T1	57
7.2	Ontwerpprincipes vervolg	59
Tabel		Pagina
2	Waardepropositie maatschappelijke belanghebbenden	22-23
4	Rollen, verantwoordelijkheden en zeggenschap	39-40
7	Items extra aandacht House of Skills en gemiddelde scores van 8 of hoger (programmaperiode t2)	58
Bijlagen		
B1	Rekenmodel House of Skills	
B1	Procesbeschrijving toeleiding individuele klanten	
B2	procesbeschrijving toeleiding B2B klanten	
B3	Ondersteuning House of Skills bij skillsbased werven of omscholen van personeel	

Businessplan House of Skills MRA

B4	Procesbeschrijving Maatwerktraject individuele organisatie	
B5	Ondersteuning House of Skills bij branchegericht skillsbased werven of omscholen van personeel.	
B6	Procesbeschrijving Ketenaanpak Naar werk traject branche	
B7	Ondersteuning House of Skills sector georiënteerd skillsbased werven of omscholen van personeel	
B8	Procesbeschrijving Transferpunt House of Skills	