

# **Businessplan House of Skills MRA**

## ***Managementsamenvatting***

**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 - Werkpakket Businessmodel onder leiding van Alex Straathof.

31 augustus 2020



**Europese Unie**  
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling  
Europees Sociaal Fonds

## Introductie van het businessplan House of Skills

### Werkpakket Businessmodel

Voor u ligt de managementsamenvatting van het businessplan voor het vervolg van House of Skills na afronding van de programmaperiode 2017-2020. Dit plan is samen met de partners van House of Skills 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 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 skills sets 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 vervolgorganisatie 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 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 willen we Iman Biesheuvel, Djura Baard, Ronald Koen, Henriëtte Maassen van den Brink, Helena Schuengel, Milo Stokman en de leiders van de overige werkpakketten bedanken voor hun inbreng.

Annelies Spork, programmadirecteur House of Skills

Alex Straathof, plv. programmadirecteur House of Skills

Augustus 2020

## Managementsamenvatting

De arbeidsmarkt laat toenemende mismatches van vraag en aanbod en ongelijkheid van kansen op de arbeidsmarkt zien. Deze mismatches en ongelijkheid manifesteren zich door een verschil in kansen tussen hoog- en laagopgeleiden, vaste werknemers en flexwerkers en werkenden en niet-werkenden. Deze ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vragen in toenemende mate om ketensamenwerking tussen Leven Lang Ontwikkelen en toeleiding naar werk. In een groot aantal sectoren bestaan grote personeelstekorten, terwijl in andere sectoren juist personeel moet afvloeien. Werkgevers kunnen de juiste mensen niet vinden en werkenden klagen dat ze grote delen van hun kennis en vaardigheden niet kwijt kunnen in hun huidige functie, niet meer uren kunnen werken of juist worden overvraagd.



Figuur 1: Skills als basis voor het verminderen van mismatches en kansenongelijkheid

Beschikbare skills worden verre van optimaal benut en mensen vinden niet snel genoeg hun weg naar de plek waar ze het beste tot hun recht komen. Uit zowel de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) van TNO als de Nederlandse Skills Survey van SEO en ROA blijkt dat 30% van de beroepsbevolking de eigen skills onvoldoende kan benutten in het werk. In de eerste onderzoeken naar de gevolgen van de corona pandemie lijken deze trends enorm versterkt.

### Opbouw businessplan

Het businessplan legt uit hoe de House of Skills doelstelling om mismatches te verminderen wil bereiken door de invoering van skills als nieuwe arbeidsmarktvaluta. Om dit te bewerkstelligen wordt een tweeledige strategie gevolgd: enerzijds het ontwikkelen van een skillsfundament en anderzijds het ontwikkelen van ketensamenwerking. House of Skills doet dit aan de hand van vier kerntaken: ketenaanpak naar werk, een innovatie community, onderzoek en ontwikkeling en marktstimulering rond de skillsaanpak. Deze vier kerntaken worden stapsgewijs geïntroduceerd.

Het eerste deel van het businessplan gaat in op de doelstelling, de strategie van House of Skills en de kerntaken. Het beschrijft de waardeproposities voor belanghebbenden die House of Skills met de kerntaken wil bereiken.

Het tweede deel koppelt de strategie, kerntaken en de waardeproposities aan de uitvoering in het **operational model**, het **governance model** en het **financial model**.

Het laatste deel geeft een reflectie op House of Skills als publiek-private samenwerking en de maatschappelijke meerwaarde in de reflexieve monitoring en de maatschappelijke kosten-batenanalyse.

## 1: Doelstelling, strategie, kerntaken en waardeproposities

### Mismatch en kansenongelijkheid

House of Skills richt zich op de mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Nederland zit opgesloten in een ingewikkeld systeem van opleidingen, functie-eisen en werkervaring. Er is beperkte samenwerking tussen de groei- en krimpsectoren en regie bij investeringen in kennis en skills ontbreekt. De mismatch hoeft niet zo groot te zijn wanneer beter wordt gekeken naar het benutten van aanwezige skills, waardoor veel minder mensen langs de kant hoeven te blijven staan. Dat geldt met name voor mensen met minder kansen op de huidige arbeidsmarkt, waardoor de ongelijkheid op de arbeidsmarkt kan afnemen.

We werken aan een aanpak die veel meer flexibiliteit biedt in het matchen van skills en ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers en werkzoekenden met de verschillende beroepspraktijken. We ontwikkelen duurzame arrangementen die bijdragen aan een nieuw ecosysteem voor leren en werken, om zo de mismatches te verkleinen.

### 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.*

## Systeeminnovatie

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 binnen onderwijs en arbeidsmarkt vraagt om ontwikkelingen op verschillende niveaus, domeinen en institutionele settings tegelijk: binnen bedrijven en overheden, tussen bedrijven en overheden, en in het onderwijs. In die contexten moeten keuzes worden gemaakt die afwijken van de gangbare praktijken, gewoonten, structuren en relaties.

## Tweeledige strategie

House of Skills ontwikkelt een skillsfundament (met aanverwante instrumenten) en een geïntegreerde ketenaanpak naar werk. De tweeledige strategie van enerzijds het ontwikkelen van een skillsfundament en anderzijds het ontwikkelen van nieuwe ketensamenwerking moet bijdragen aan systeeminnovatie van de arbeidsmarkt. Het programma biedt continuïteit door het oprichten van een structurele organisatie met de partners als belangrijkste medeoprichters.



Figuur 2: Tweeledige strategie House of Skills

## Strategie 1: Skillsfundament

Een skills ecosysteem vereist een gemeenschappelijke valuta: skills. En organisaties die met elkaar een skillsmarkt bouwen: organisaties die skills herkennen, certificeren, belonen en verbeteren en daardoor een gemeenschappelijk transparant kader creëren tussen individuen, werkgevers en opleiders. Met een gemeenschappelijke taal van skills krijgen werkenden en werkzoekenden een duidelijker beeld van hun capaciteiten, en kunnen werkgevers gevraagde skills definiëren die cruciaal zijn voor huidige en toekomstige banen. Ook biedt het opleiders houvast bij het bepalen van de inhoud van (toekomstige) opleidingsprogramma's.



Figuur 3: Het ontwikkelen van een skillsfundament

Met een dynamisch en integraal systeem van skills kunnen de behoeften van personen, opleidingen en de arbeidsmarkt beter gesignaleerd en gefaciliteerd worden. Het fundament hiervoor is gelegd door voor de instrumenten van House of Skills gebruik te maken van bestaande internationale 'ordeningen van skills' die vertaald zijn naar de Nederlandse arbeidsmarkt.

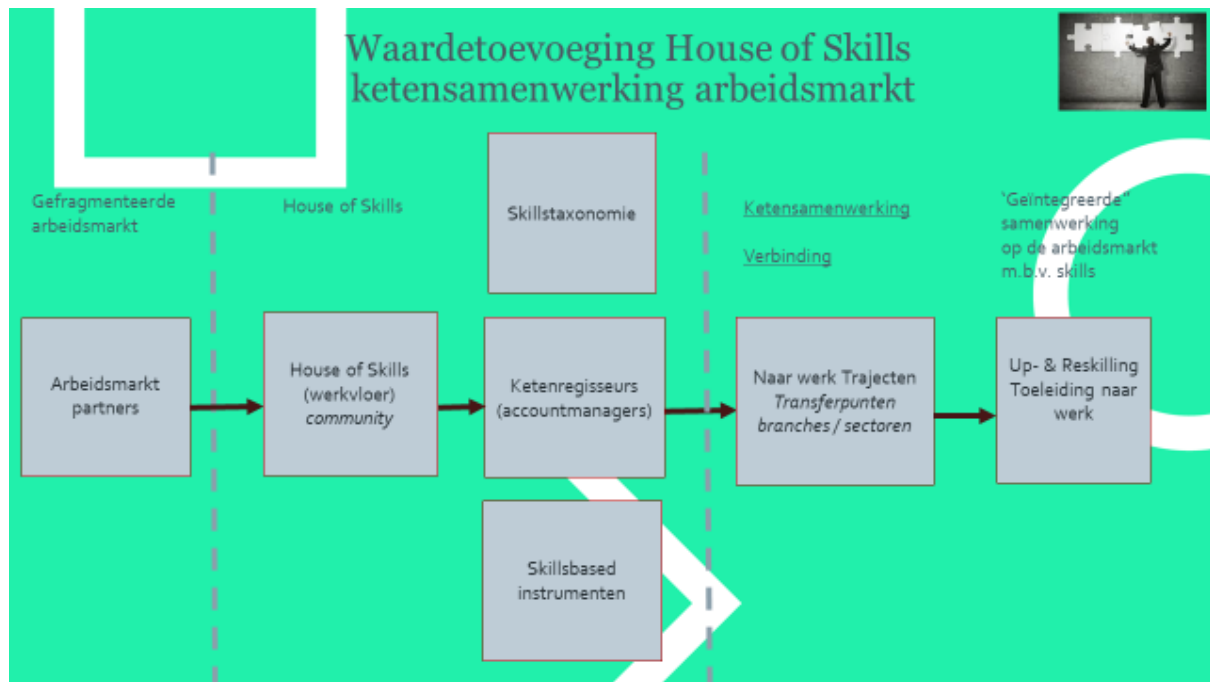
### Strategie 2: Ketensamenwerking

Met de huidige financieringsstructuur van beroepsonderwijs en loopbaanontwikkeling en de publiek-private rolverdeling lukt het onvoldoende om het aantal mismatches op de arbeidsmarkt te verkleinen. In de polder van werkgevers, werknemers en de overheid wordt niet vanzelfsprekend de juiste aanpak gevonden. Ook HR-afdelingen binnen individuele bedrijven en de commerciële markt bieden geen structurele oplossingen om de mismatch tussen vraag en aanbod op te lossen. Met een ketenstrategie voor trajecten naar werk wil House of Skills iets doen aan de sectorale aanpak van arbeidsmobiliteit, de scheiding tussen publieke aanpak van participatie op de arbeidsmarkt en Leven Lang Ontwikkelen, en aan de fragmentatie van de commerciële dienstverlening op de arbeidsmarkt.

Daarom richt House of Skills zich op ketensamenwerking tussen partijen op de onderwijs-arbeidsmarkt. Alle organisaties en onderdelen in de keten die een rol spelen in het productie- of dienstverlenings-proces vervullen hierin hun eigen rol en werken met elkaar samen<sup>1</sup>.

House of Skills ondersteunt dit proces met het gebruik van nieuwe standaarden en tools in de keten en bevordert samenwerking in de regio. Hiermee voegt ze waarde toe op basis van deze nieuwe standaarden.

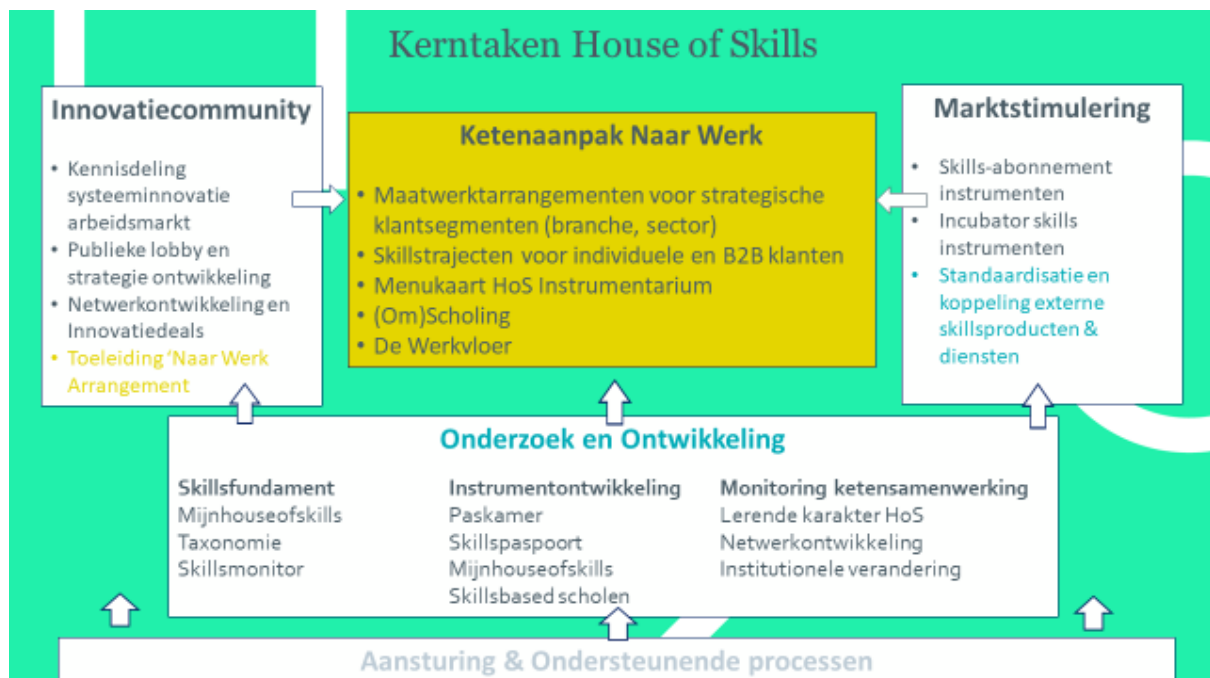
<sup>1</sup> Zie ook Goedee, J., & Entken, A. (2019). *Samenwerken en regisseren: Complexe samenwerkingsprocessen*. Amsterdam: Boom.



Figuur 4: Ketensamenwerking arbeidsmarkt

### Kerntaken

De dubbelstrategie van het bouwen van een skillsfundament en ketensamenwerking brengt House of Skills in praktijk door zich te richten op vier kerntaken.



Figuur 5: Kerntaken House of Skills



- 1) **Ketenaanpak naar werk:** De kern van House of Skills ligt bij de uitvoering van duurzame arrangementen en skillstrajecten. House of Skills voert een inclusieve ketenstrategie door de wereld van werk en participatie aan elkaar te koppelen, met maatwerk arrangementen 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 pilots in de ketenaanpak naar werk.

De innovatie community heeft *De Werkvloer* (in de 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 instrumenten met elkaar verenigbaar zijn door een samenhangend systeem van taxonomieën (ESCO, O\*NET) en data-gedreven koppelingen<sup>2</sup>. House of Skills ontwikkelde drie digitale instrumenten die samen 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 producten en diensten die in de markt zijn ontwikkeld. In combinatie met een regionale arbeidsmarktmonitor kan op regioniveau gestandaardiseerd gewerkt worden. Daarnaast richten onderzoek en ontwikkeling zich op de (verdere) ontwikkeling van skills gestuurde instrumentontwikkeling, 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 skillsaanpak 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

---

<sup>2</sup> 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](#))

hanteren van een ketenbenadering leiden bovendien tot minder fragmentatie in de dienstverlening rond de matching van vraag en aanbod van arbeid.

### **Waardeproposities voor belanghebbenden in verschillende marktsegmenten**

House of Skills realiseert op verschillende niveaus verschillende soorten waarde. In de regio concentreert zij zich op de mobiliteit van het lager en middensegment van de arbeidsmarkt, en landelijk draagt House of Skills bij aan kennisontwikkeling. Bijlage 1 van deze managementsamenvatting laat zien hoe House of Skills tot een waardepropositie is gekomen voor haar primaire belanghebbenden in de belangrijkste marktsegmenten.



*Figuur 6: Gelaagde scope van House of Skills*

## 2. Uitvoering: operationele activiteiten, governance en financiën

Het businessplan is ook een uitvoeringplan voor de partners van House of Skills. Het koppelt de strategie, kerntaken en de waardeproposities aan de uitvoering in het **operational model**, het **governance model** en het **financial model**. Tegelijkertijd is het een levend document dat wordt aangepast wanneer de omstandigheden dat verlangen. Dit manifesteerde zich bijvoorbeeld in de overgangsorganisatie die in gang is gezet naar aanleiding van de Covid-19 pandemie. Door de grote gevolgen van de pandemie voor de arbeidsmarkt is een aantal activiteiten versneld. Het businessplan zet daarom in op een wendbare, flexibele organisatie, rekening houdend met landelijke ontwikkelingen.

### Operational model

Het operational model is een uitwerking van de kerntaken van House of Skills in de praktijk. Het beschrijft de **hoofdprocessen en de instrumenten** waarmee House of Skills haar waardepropositie realiseert en beschrijft hoe de **ketensamenwerking van partners** plaatsvindt.

De operationele processen zijn een praktische uitwerking van de vier kerntaken van House of Skills (ketenaanpak naar werk, innovatie community, marktstimulering en onderzoek & ontwikkeling). Deze kerntaken hebben een onderlinge samenhang, als volgt:

- De *innovatie community*, bestaande uit partners en andere spelers in het netwerk, is een bron voor *naar werk arrangementen* en *marktstimulering*.
- *Onderzoek & ontwikkeling*: is verantwoordelijk voor *data*, voor *standaardisatie* van het skills-ecosysteem en voor het ontwikkelen en beheren van *skillsinstrumenten* voor de 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 in de 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 blijvende waardetoevoeging voor alle betrokkenen.

Als zodanig geven deze kerntaken in samenhang vorm aan het operationele proces en het governance model.

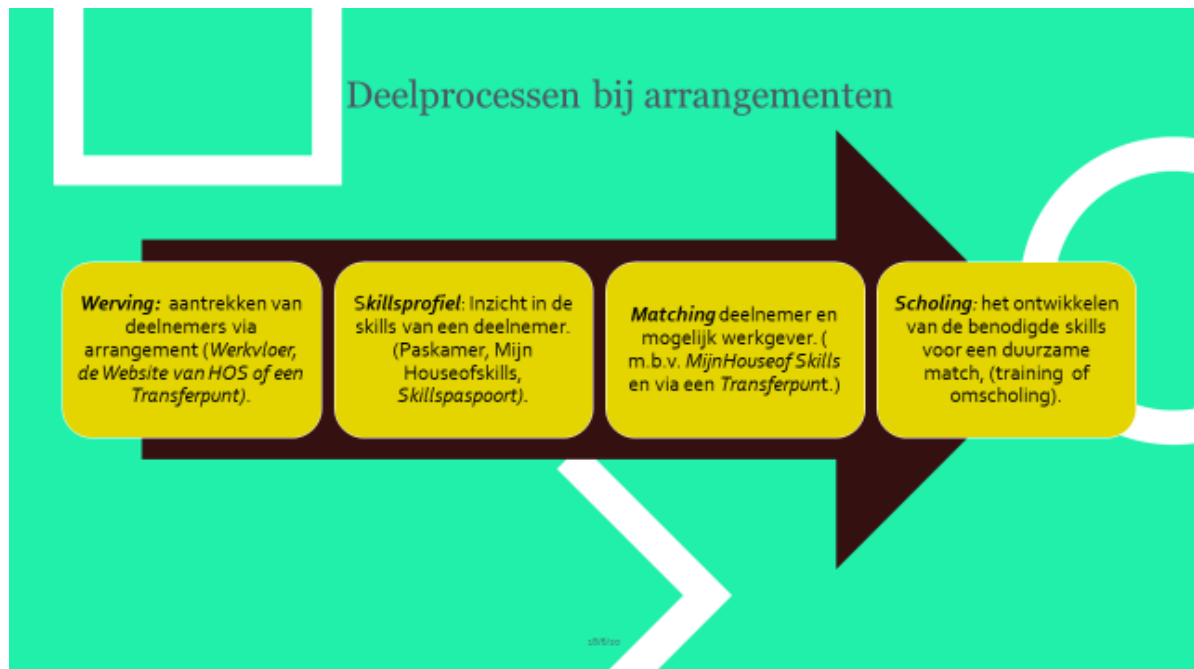
De *skillsinstrumenten* van House of Skills zijn kort uitgewerkt in een ‘*menukaart*’, op basis waarvan arrangementen worden samengesteld, zie figuur 7. In de *naar werk arrangementen* worden de instrumenten zodanig aangeboden dat ze waarde toevoegen aan de afnemers. Hierbij werken bij House of Skills verschillende organisaties samen in zogenaamde *procesketens* waarbij kritische prestatie indicatoren (KPI's) kunnen worden gehanteerd om de samenwerking te stimuleren.

| Menukaart Instrumenten House of Skills                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Abonnement House of Skills                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Informatievoorziening Websites                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | De Werkvloer(en)                                                                                                                                                                                                                                               | Trainingen                                                                                                                                                                                                                                       | Omscholing                                                                                                                                                                |
| Organisaties kunnen via een abonnement/abonnementen 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skillsbased loopbaancoachen</li> <li>• Training Skillsbased solliciteren</li> <li>• Training Skillsbased werven</li> </ul> | 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 herkend 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.                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept en productontwikkeling</li> <li>• Data-driven solutions voor matching</li> <li>• Beleidsonderzoek</li> </ul>             |

18/6/20

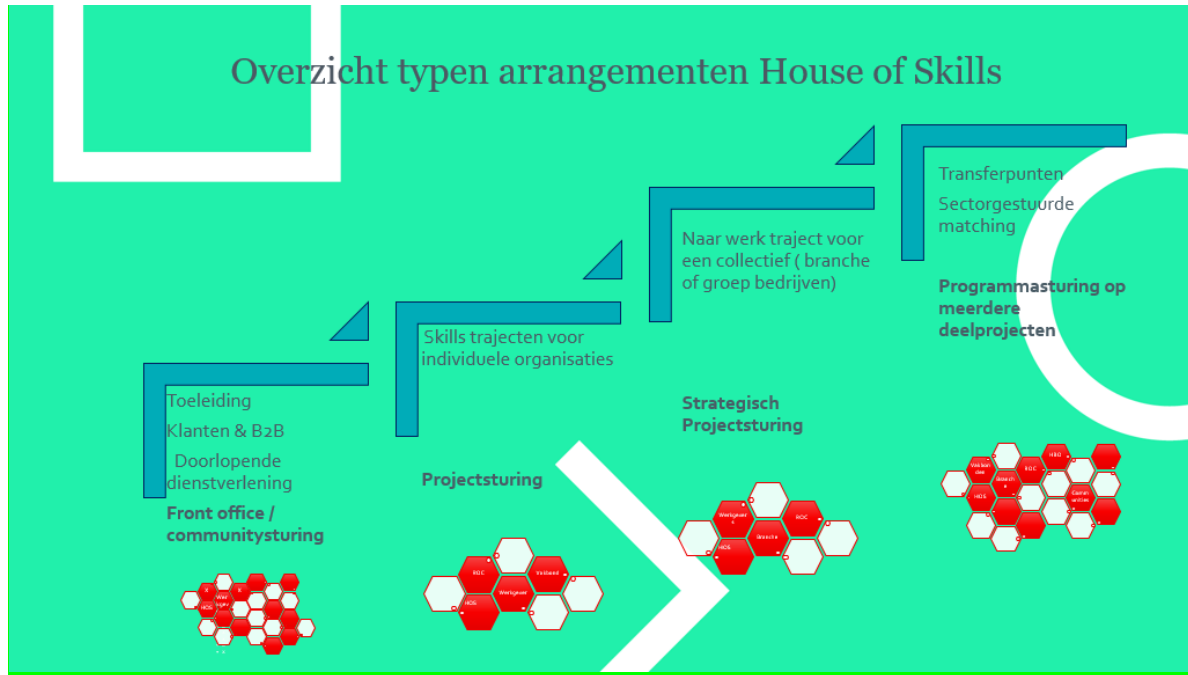
Fig. 7: House of Skills instrumenten

Arrangementen komen tot stand op basis van een aantal mogelijke processtappen. Afhankelijk van de behoeften van de afnemers kunnen de stappen wisselend ingezet worden. Het House of Skills instrumentarium is ontwikkeld om deze processen te faciliteren bij bedrijven. De basisprocessen zijn *werving*, *assessment* en het ontwikkelen van een *skillsprofiel*, *matching*, *scholing* met als uiteindelijke doel toeleiding naar werk.



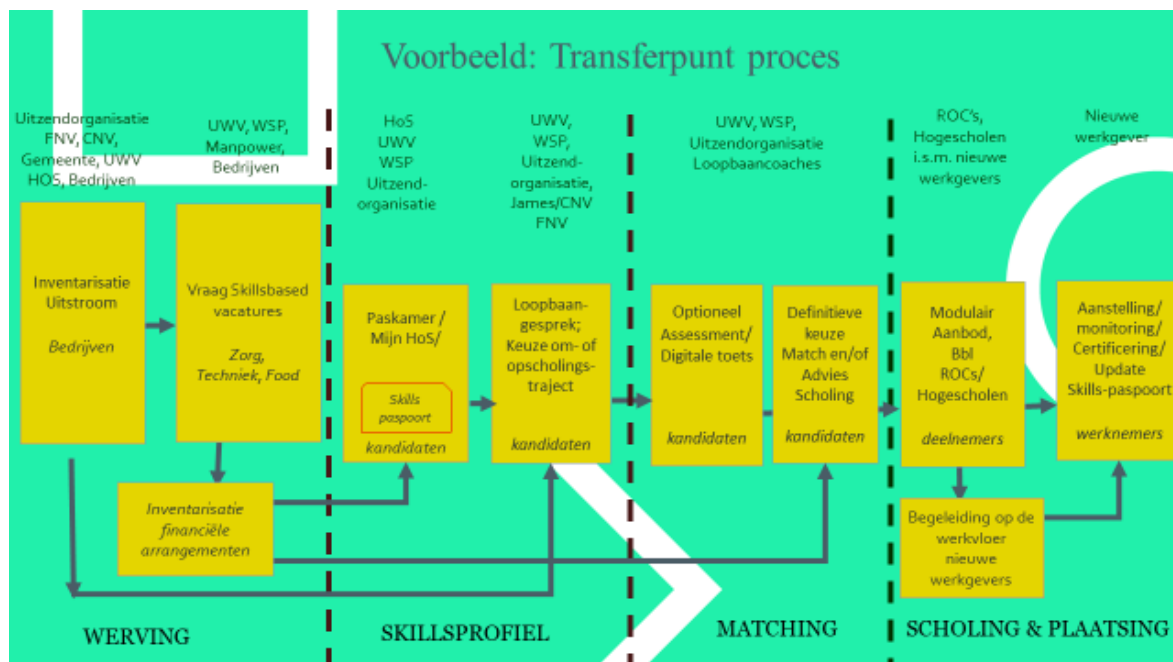
Figuur 8: Deelprocessen bij arrangementen

Figuur 9a hieronder illustreert de verschillende soorten arrangementen van House of Skills. Dit varieert van individuele loopbaantrajecten tot strategische arrangementen.



**Figuur 9a: House of Skills arrangementen**

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 9b: Procesbeschrijving Transferpunt House of Skills**

Tot slot 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. 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.

|                 | <b>Toeleiding klanten &amp;B2B</b>                                                                                                                                                                                                                | <b>Skillstrajecten voor individuele organisaties</b>                                                                                                                                                                       | <b>Naar werk trajecten branche</b>                                                                                                                                                 | <b>Transferpunt</b>                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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                                                                                                                                                                                                                       |
| Randvoorwaarden | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatie toeleidingsprocessen</li> <li>• Community organisatie</li> <li>• Prestatie indicatoren</li> <li>• PDCA (evaluatie en bijsturing)</li> <li>• Financiën en ondersteunende systemen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectorganisatie algemeen</li> <li>• Prestatie indicatoren</li> <li>• PDCA</li> <li>• Project financiën en ondersteuning</li> <li>• Systemen (planning en bewaking).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectorganisatie algemeen,</li> <li>• Prestatie indicatoren,</li> <li>• PDCA,</li> <li>• Project financiën en ondersteuning.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma- en projectorganisatie</li> <li>• Prestatie indicatoren,</li> <li>• PDCA</li> <li>• afstemming grotere netwerk,</li> <li>• Financiën en ondersteuning project en programma.</li> </ul> |

Tabel 1: Randvoorwaarden voor de uitvoering van verschillende typen arrangementen

### Governance model

Het governance model 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 van House of Skills past.

Aan de hand van gesprekken met initiële partners zijn keuzes gemaakt. De belangrijkste conclusies uit deze gesprekken, die aanleiding geven tot de gekozen organisatiestructuur, zijn:

- Een duurzame rechtsvorm is wenselijk om de innovatie van het ecosysteem middels ketenintegratie te kunnen realiseren.
- Het ontwikkelen van een skillsfundament zien we als een creative commons ofwel een proces van co-creatie. Hierbij maken belanghebbenden buiten het House of Skills netwerk gebruik van het door House of Skills ontwikkelde skillsfundament en hebben zij het recht 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.<sup>3</sup>
- Bestuurlijke efficiëntie is wenselijk, House of Skills blijft een *kleine, wendbare* organisatie.
- De nieuwe 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 het stroomlijnen van het beleidsproces tot besluitvorming en implementatie en vice versa moet geborgd zijn.
- Besluitvorming is *efficiënt en gecentraliseerd*.

<sup>3</sup> 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 overgangperiode tussen de programma periode en nieuwe organisatievorm, onder begeleiding van een juridisch adviseur.

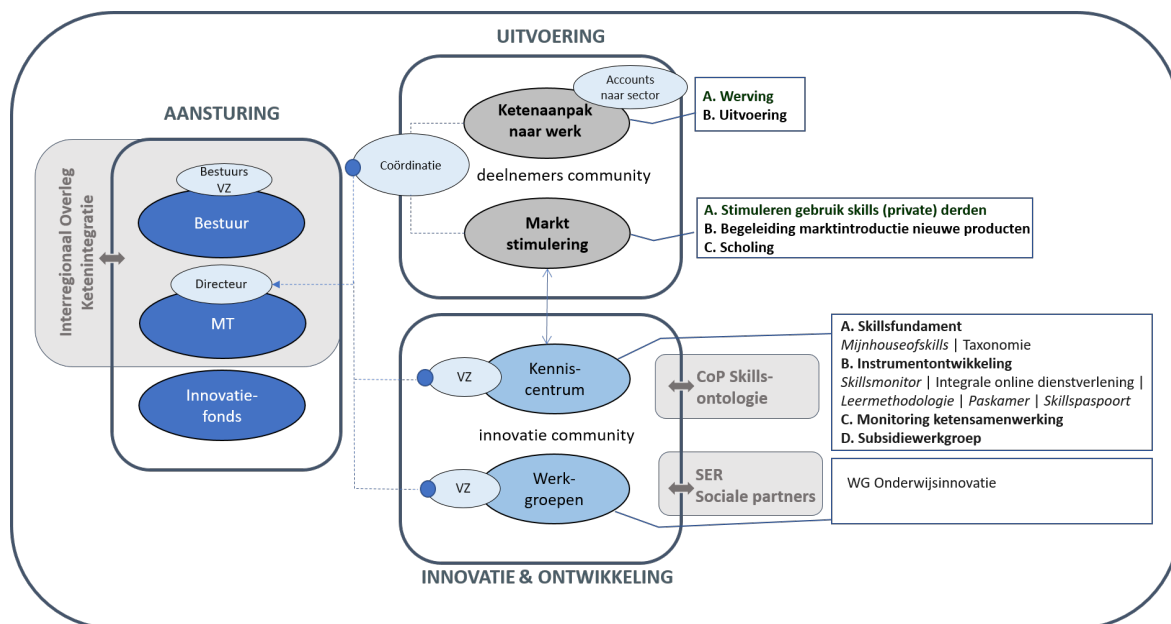
- De organisatiestructuur hanteert een *inclusieve benadering*, waarbij ook eindgebruikers vertegenwoordigd zijn.
- *Proportionaliteit* tussen financiële inzet en belang is essentieel.
- Mede-eigenaarschap verhoudt zich tot een *maatschappelijke verantwoordelijkheid* – met een bredere reikwijdte dan 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. Gezien de gemaakte keuzes blijkt de stichting een passende rechtsvorm voor House of Skills als uitvoeringsorganisatie.

In de overgangsorganisatie wordt dit nader uitgewerkt. Ondertussen worden gesprekken gevoerd met beoogde mede-eigenaars en worden de juridische voorwaarden van hun eigenaarschap en zeggenschap besproken.

### Organisatiestructuur

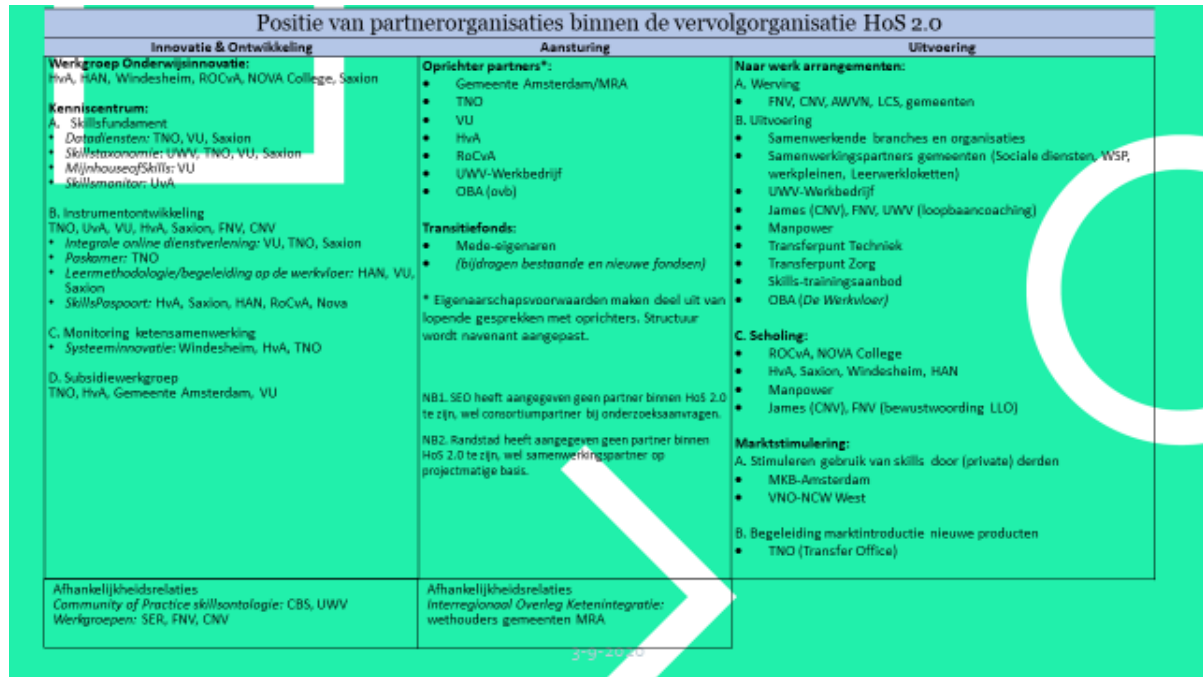
De operationele en governance basisfuncties van House of Skills zijn samengevat in figuur 10 hieronder.



Figuur 10: Organisatiestructuur House of Skills

De beoogde posities (o.v.b.) van partnerorganisaties die gaan participeren binnen House of Skills zijn te zien in figuur 11 hieronder.

Tijdens de overgangsperiode tussen 1-9-2020 en 1-4-2021 wordt het beleggen van de juridische vorm verder ontwikkeld in samenwerking met een juridisch adviseur.



Figuur 11: Positie partnerorganisaties binnen de organisatiestructuur

## Financial model

Het financial model de mogelijkheden voor de financiering van de kosten van de organisatie House of Skills die liggen bij lokale, regionale, landelijke en Europese betrokkenen.



|                                                   | FINANCIEEL MODEL: House of Skills                |                          |                                         |                                                                                |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   | Jaar 1                                           | Jaar 1                   | Jaar 1                                  | Jaar 1                                                                         |
|                                                   | 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                                                                      |
| De PasKamer                                       | € 80,000                                         | € 80,000                 | € 80,000                                | € 80,000                                                                       |
| SkillsPaspoort                                    | € 100,000                                        | € 100,000                | € 100,000                               | € 100,000                                                                      |
| De WerkVloer 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 integratie instrumentarium (Platform) |                                                  |                          |                                         | € 800,000                                                                      |
| Onderzoek en ontwikkeling                         | Rekenmodel (deze dient nog ontwikkeld te worden) |                          |                                         |                                                                                |
| <b>Totaal</b>                                     | <b>€ 1,395,430</b>                               | <b>€ 1,600,430</b>       | <b>€ 1,922,630</b>                      | <b>€ 2,722,630</b>                                                             |
| <b>Totaal kosten per jaar in kind</b>             | <b>€ 787,500</b>                                 | <b>€ 857,500</b>         | <b>€ 1,102,000</b>                      | <b>€ 1,102,000</b>                                                             |
| <b>Totaal kosten per jaar in cash</b>             | <b>€ 254,930</b>                                 | <b>€ 354,930</b>         | <b>€ 411,630</b>                        | <b>€ 1,211,630</b>                                                             |
| <b>Totaal kosten per jaar in ntb</b>              | <b>€ 333,000</b>                                 | <b>€ 368,000</b>         | <b>€ 389,000</b>                        | <b>€ 389,000</b>                                                               |

Figuur 12: Financial model House of Skills 2.0

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.

Het financial model is gebaseerd op een aantal basisprincipes:

1. Voor waardecreatie door House of Skills moet zoveel mogelijk betaald worden door diegenen 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 van 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

partners gedragen. Er zal een groter bedrag in cash gevraagd worden van de mede-eigenaarpartners, dan van de overige deelnemende partners. Mede-eigenaarpartners 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), met betaald logogebruik enzovoort. Dit zullen in eerste instantie beperkte inkomsten betreffen.

Het financial model van House of Skills is voor het eerste jaar van de organisatie opgebouwd uit een aantal scenario's (figuur 12 hierboven), 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.

### 3. Reflectie: MKBA en monitoring

MKBA en monitoring samen hebben als doel om inzicht te verschaffen in de belemmerende en bevorderende factoren in de totstandkoming van House of Skills, de lessons learned. De MKBA en de monitoring geven overzicht en bieden handelingsperspectieven, zodat waar nodig kan worden bijgestuurd.

#### Maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA)

De MKBA biedt een toetssteen van het businessplan, als kwalitatieve en kwantitatieve onderbouwing voor de verdere innovatieontwikkeling.

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.



Figuur 13: MKBA uitgangspunten en toepassing op House of Skills

De MKBA is erop gericht de aannemelijke effecten van een interventie of investering te analyseren, ten opzichte van de situatie zonder die interventie of investering, ook wel het nulalternatief genoemd. Voor House of Skills bestaat het nulalternatief 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.

Voor dit businessplan zijn deel-MKBA's uitgevoerd van een aantal pilots die in de programmaperiode zijn uitgevoerd, namelijk de pilots apothekersassistenten, monteurs zero-emission, praktijkleren met praktijkverklaring, *De Werkvloer*, monteurs zonnepanelen. Daarnaast geeft een 'totaal MKBA' inzicht in de beoogde effecten van House of Skills als geheel. Samengevat laten de analyses zien dat de maatschappelijke effecten van (de activiteiten van) House of Skills vooral ontstaan via het verbeteren van het matchingsproces tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Deze verbetering 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. Deze maatschappelijke effecten zijn samengevat in figuur 14 hieronder.



Figuur 14: Uitkomsten Maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA)

Bij de analyse hoort een aantal kanttekeningen en overwegingen:

#### Kanttekeningen bij uitvoering MKBA

- House of Skills is een nieuwe, innovatieve benadering, zonder precedent en met veel verschillende interventies.
- Er is nog nauwelijks (hard) empirisch bewijs voor bestaan of omvang effecten.
- De effectiviteit is vooral theoretisch beredeneerd en onderbouwd met vergelijkbare activiteiten.

#### Belangrijke overwegingen

- 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 herverdeeldeffect zonder welvaartswinst.
- Upskillen of re-skillen van werkzoekenden kan productiviteit verhogen, maar dat hoeft niet.

#### Monitoring House of Skills

Om het ambitieuze en innovatieve karakter van House of Skills (House of Skills) te faciliteren heeft ze een lerend karakter en vindt er sinds de start van het programma eind 2017 **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. Op basis van de monitoring zijn drie overkoepelende lessen getrokken wat betreft de *doelstelling*, de *samenwerking* en de *meerwaarde* van House of Skills.

Deze lessen worden gebruikt als input voor het ontwikkelen van het vervolg, die zijn samengevat in zeven ontwerpprincipes, samengevat in figuur 15 hieronder.

| Monitoring: Ontwerpprincipes                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gedeelde visie</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak de doelstellingen van de verschillende partners helder.</li> <li>• Zorg dat concept (de skillsgedachte) duidelijk is voor partners en een gemeenschappelijk begrippenkader wordt gehanteerd.</li> <li>• Werk arrangementen concreet uit door middel van actieonderzoek, en benut goede voorbeelden.</li> </ul>                                                                                  |
| <b>Projectorganisatie</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor een Stuurgroep met mandaat, die contact houdt met praktijk en reflecteert op eigen handelen.</li> <li>• Definieer rollen en taken duidelijk;</li> <li>• Besteed aandacht aan verwachtingsmanagement ten aanzien van rollen, doelen, en het tempo;</li> <li>• Zorg voor de betrokkenheid van alle relevante stakeholders (ook praktijkpartners) in de Stuurgroep.</li> </ul>                |
| <b>Betrek stakeholders in learning community</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliteer de interactie en ontmoeting tussen verschillende stakeholders om creativiteit en commitment te vergroten.</li> <li>• Betrek ook de 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 werklust van de betrokkenen.</li> </ul> |
| <b>Samenhang met andere activiteiten in de regio</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor interactie met andere initiatieven, zodat gezamenlijke innovatie ontstaat.</li> <li>• Maak synergiën en kruisbestuiving zichtbaar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Procesgeoriënteerde aanpak</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexe systeeminnovaties hebben tijd nodig. Deel tussentijdse successen om de energie in het project te behouden.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Communicatie</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor een goed communicatieplan, gericht op alle partners binnen het programma en op partijen daarbuiten.</li> <li>• Communiceer naast successen ook over het proces, zodat stakeholders worden meegenomen en actief kunnen meedoen.</li> </ul>                                                                                                                                                  |
| <b>Reflectieve monitoring</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inbedding monitoring in projectorganisatie en kenniscentrum</li> <li>• Bewaak participatieve en actiegerichte karakter van de monitoring.</li> <li>• Bewaak het kort-cyclische karakter</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |

Figuur 15: Ontwerpprincipes voor House of Skills 2.0 vanuit een monitoringsperspectief

#### Les 1. Ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie en een omvattend doel

- Kernpartners georganiseerd in losse deelprojecten beoogden een samenhangend praktijkinstrumentarium op te leveren. Ze hebben echt moeten werken aan een gezamenlijk begrippenkader en hadden vragen over wat House of Skills is/moest worden en het onderscheidende vermogen van House of Skills.
- Met de verbreding van de focus van House of Skills (sluiten innovatiedeals) konden skills-based praktijkinstrumenten meer ingebed worden in de praktijk en werd het integrale en multidimensionale karakter van House of Skills duidelijker zichtbaar.

#### Les 2. Samenwerking

- Aanvankelijk was er enige onduidelijkheid binnen het 'motorblok' over bemensing en rolverdeling. Informatievoorziening van werkpakketleiders/MT naar deelwerkpakketniveau behoefde verbetering. Op termijn vonden ze elkaar steeds beter.
- Groei van House of Skills (RSA) gaat gepaard met vragen over de verhouding tussen kernpartners en 'nieuwe' skillspartners en over communicatie en informatievoorziening naar buiten.

#### Les 3. (Maatschappelijke) meerwaarde van House of Skills

- Skillspartners sluiten zich aan bij de maatschappelijke opdracht van House of Skills en zien toegevoegde waarde in House of Skills.
- Grote motivatie van kernpartners om bij te dragen aan het vervolg van House of Skills.
- Door de pandemie is de urgentie van House of Skills nog verder toegenomen. House of Skills richt zich momenteel op versnelling van de uitvoeringsorganisatie in relatie tot de crisis.

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 HoS 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.

| <b>Management Samenvatting Bijlage 1</b>                           |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Tabel B1: Waardepropositie maatschappelijke belanghebbenden</i> |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Stakeholder</b>                                                 | <b>Missie</b>                                                                                                                | <b>Waardepropositie House of Skills</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>LCS</b>                                                         | Creëren van vernieuwende programma's voor mensen die op de luchthaven werken en willen werken.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken relatie Schiphol &amp; Amsterdam: banenplan met Werkgeversservicepunt</li> <li>• Samen creëren van een werkend model voor verbinding gemeente, LCS/Schiphol Group, KLM en House of Skills</li> <li>• Verbinden twee bestaande lijnen van LCS: House of Skills en Sectorfonds Luchtvaart</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Manpower</b>                                                    | Begeleiden van mensen naar werk                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren van experimenten/pilots rondom de begeleiding naar werk (subsidieregeling is hiervoor een cruciaal financieel onderdeel)</li> <li>• Mogelijkheden extra toegang tot het overheidsnetwerk van House of Skills</li> <li>• Kansen benutten samenwerking met UWV bij begeleiden mensen naar werk</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>CNV</b>                                                         | Als nationale vakbond opkomen voor de belangen rondom werk en inkomen                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseren kern van vakbondswerk: dat werknemers middelen en mogelijkheden hebben om transities door te maken op de arbeidsmarkt en dat zij daarin ondersteund worden</li> <li>• Toepassen onderzoeksresultaten kenniscentrum House of Skills</li> <li>• Inzetten snelle signalering gevolgen voor werkgelegenheid bij reorganisaties of faillissementen Inzetten snelle signalering gevolgen voor werkgelegenheid bij reorganisaties of faillissementen</li> </ul>                                                                                 |
| <b>James</b>                                                       | Ondersteunen werknemers in loopbaanbegeleiding om van A naar B te kunnen                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseren kern van vakbondswerk: dat werknemers middelen en mogelijkheden hebben om transities door te maken op de arbeidsmarkt en dat zij daarin ondersteund worden</li> <li>• Ondersteunen van zelfregie onder werknemers, de soepele transities 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</li> <li>• Bieden gezamenlijk toegankelijke loopbaan dienstverlening, met elkaar innovaties creëren en toepassen</li> </ul>                 |
| <b>AWVN</b>                                                        | Werkgeversvereniging/koepelorganisatie, richt zich op o.a. (collectieve) arbeidsovereenkomsten en arbeidsvoorwaardenkwesties | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorontwikkelen skillsdenken als de ruggengraat van transities om werknemers van A naar B te krijgen.</li> <li>• Verder specificeren en detailleren skillsbased kennis en functies door o.m. gebruik van ORBA-functiesystematiek</li> <li>• Benutten krachtig netwerk (strategische samenwerking) AAVN als koepelorganisatie van bedrijven</li> <li>• 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.</li> </ul> |
| <b>FNV</b>                                                         | Als nationale vakbond opkomen voor de belangen rondom werk en inkomen                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen samenwerkingsstructuur voor de regionale arbeidsmarkt</li> <li>• Toepassen onderzoeksresultaten kenniscentrum House of Skills</li> <li>• Inzetten snelle signalering gevolgen voor werkgelegenheid bij reorganisaties of faillissementen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>UWV Werkbedrijf</b>                                             | Begeleiden van uitkeringsgerechtigden/werkzoekenden naar werk                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkleinen verschillen arbeidsmarktregio's door opschalen House of Skills, waardoor de dienstverlening overzichtelijker wordt</li> <li>• Versterken herkenbaarheid (of verwijzing naar) UWV op de Werkvloer als gezamenlijk punt waar de werkzoekende zich kan melden</li> <li>• Versterken dienstverlening voor WW en WWB door samenwerking UWV, WPI en House of Skills</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| <b>MRA</b>                                                         | Gemeenten in de MRA verbinden Economische ontwikkeling stimuleren<br>Uitvoering geven aan grote transities                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijdrage leveren aan de doelen van de MRA</li> <li>• Stimuleren regionale samenwerking, beter functioneren economie, regionalisering arbeidsmarkt</li> <li>• Leven Lang Ontwikkelen gekwalificeerde en beschikbare beroepsbevolking voor vraag van arbeidsmarkt</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>SEO</b>                                                         | Kennisontwikkeling middels sociaal economisch onderzoek                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participeren in een community omtrent skillsdenken. Doorontwikkelen SEO heeft expertise op het terrein van skills.</li> <li>• Inspelen op skillsbased arbeidsmarktontwikkelingen door passend aanbod SEO.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>TNO</b>                                                         | Verbinden van mensen en kennis om innovatie te ontwikkelen                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruik maken van House of Skills als experimenteeromgeving</li> <li>• Gebruik maken van samenwerkingsstructuur voor onderzoek en productinnovatie (De Paskamer)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Businessplan House of Skills MRA – managementsamenvatting

|                     |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HAN</b>          | Kennisontwikkeling middels onderwijs en onderzoek                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verder vormgeven van onderwijsvernieuwing in het House of Skills consortium, i.h.b. stelselherziening Hoger Onderwijs (modulering)</li> <li>• Stimuleren regionale skillsmarkt (samenwerking Gelders Fithuis en House of Skills)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Nova College</b> | Scholing toekomstige en huidige werkenden en werkzoekenden                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorontwikkelen van een nauwere betrokkenheid bij arbeidsmarktontwikkelingen en onderwijsinnovatie door House of Skills-samenwerking</li> <li>• 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</li> <li>• Bijdragen aan Leven Lang Ontwikkelen</li> <li>• Ontwikkelen positie van contractpoot in regionale bijscholing en opscholing</li> <li>• Skillsontwikkeling inzetten bij belangrijk voor docenten, stimulerend hybride docentschap</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>ROCvA</b>        | Aanbieden van onderwijs op middelbaar beroepsniveau                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijdragen aan Leven lang Ontwikkelen</li> <li>• Leergemeenschap vormen te beginnen binnen Amsterdam, daarbij samenwerken met de HvA. Netwerk gaan creëren.</li> <li>• Verder ontwikkelen mogelijkheid om uitgever te worden van het <i>Skillspaspoort</i></li> <li>• Leveren BBL-trajecten en Leven Lang Ontwikkelen en skillsbased maken Crebo's</li> <li>• Aanbieden van modulair aanbod volwassenonderwijs</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Saxion</b>       | Kennisontwikkeling, publicaties en productontwikkeling.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelnemen in stevig en nationaal bekend onderzoeks-consortium voor kennisontwikkeling</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• Inzetten expertise Saxion en partners via lobby House of Skills</li> <li>• Realiseren van een regionaal House of Skills, met verbindingen naar project energietransitie, Codidact, Make IT Work en de Human Capital Agenda.</li> </ul> |
| <b>Windesheim</b>   | Aanbieden van onderwijs hoger beroepsniveau en het verrichten van onderzoek | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participeren in het kenniscentrum, als kennispartner voor de monitoring (lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen)</li> <li>• Aansluiten van Windesheim (CvB, MT Almere) bij werkgroep onderwijsinnovatie</li> <li>• Kennisdelen en kennisoverdracht (skillsbenadering) naar regio Flevoland en Zwolle</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>HvA</b>          | Kennisontwikkeling middels onderwijs en onderzoek                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzetten HvA Centres of Expertise in het kenniscentrum van House of Skills (CoEs verrichten onderzoek naar verschillende grootstedelijke vraagstukken)</li> <li>• Verbinding leggen met HvA opleidingen middels CoE's</li> <li>• Versterken driehoek: onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk</li> <li>• Bijdragen aan modulering onderwijs</li> <li>• Focusen 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</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>UvA</b>          | Kennisontwikkeling middels onderwijs en onderzoek                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkrijgen van empirische data via House of Skills, met name middels database House of Skills en koppeling met CBS</li> <li>• Bijdragen aan imago</li> <li>• Gebruikmaken van de datasets tbv. UvA publicaties (impact points), promoties, eventueel hoogleraarschappen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>VU-ACLA</b>      | Kennisontwikkeling middels onderwijs en onderzoek                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achterhalen voor VU welke skills onderliggend zijn aan opleidingen, banen en personen</li> <li>• Verduurzamen begeleiding mensen naar de arbeidsmarkt door ontwikkeling van effectieve digitale dienstverlening (o.a. <i>Mijnhouseofskills</i>).</li> <li>• 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.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |



## Lijst tabellen en figuren

| Figuur | Inhoud                                                                             | Pagina |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1      | <i>Skills als basis voor het verminderen van mismatches en kansenongelijkheid</i>  | 4      |
| 2      | <i>Tweeledige strategie House of Skills</i>                                        | 6      |
| 3      | <i>Het ontwikkelen van een skillsfundament</i>                                     | 7      |
| 4      | <i>Ketensamenwerking arbeidsmarkt</i>                                              | 8      |
| 5      | <i>Kerntaken House of Skills</i>                                                   | 8      |
| 6      | <i>Gelaagde scope van House of Skills</i>                                          | 10     |
| 7      | <i>House of Skills instrumenten</i>                                                | 11     |
| 8      | <i>Deelprocessen bij arrangementen</i>                                             | 11     |
| 9      | <i>Procesbeschrijving Transferpunt House of Skills</i>                             | 13     |
| 10     | <i>Organisatiestructuur House of Skills</i>                                        | 15     |
| 11     | <i>Positie partnerorganisaties binnen de organisatiestructuur</i>                  | 15     |
| 12     | <i>Financial model House of Skills 2.0</i>                                         | 16     |
| 13     | <i>MKBA uitgangspunten en toepassing op House of Skills</i>                        | 18     |
| 14     | <i>Uitkomsten Maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA)</i>                      | 19     |
| 15     | <i>Ontwerpprincipes voor House of Skills 2.0 vanuit een monitoringsperspectief</i> | 20     |

| Tabel | Inhoud                                                                          | Pagina |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|--------|
| T1    | <i>Randvoorwaarden voor de uitvoering van verschillende typen arrangementen</i> | 13     |
| TB1   | <i>Waardepropositie maatschappelijke belanghebbenden</i>                        | 21-22  |