

AFSTUDEERRAPPORT

AANTOONBARE COMPETENTIES OP DE PRODUCTIEVLOER

*NTS NORMA
DRACHTEN*



ACCELERATING THE FUTURE

OPGESTELD DOOR

Danne van Diepen
Hanzehogeschool Groningen
Bedrijfskunde Voltijd
2022



**Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences

Afstudeerrapport NTS Norma Drachten
Aantoonbare competenties op de productievloer

Naam:	Danne van Diepen
Studentnummer:	388345
Emailadres:	D.a.van.diepen@st.hanze.nl
Opleiding:	Bedrijfskunde voltijd
School:	Hanzehogeschool Groningen
Stagedocent:	Natalie Gumbs
Emailadres:	N.m.gumbs@pl.hanze.nl
Bedrijf:	NTS Norma Drachten
Adres:	Oliemolenstraat 5, 9203 ZN Drachten
Stagebegeleider:	Anke Kloosterman
Functie:	HR adviseur
Emailadres:	Anke.kloosterman@nts-group.nl

Drachten, 13-06-2022

Deze afstudeeropdracht is geschreven onder verantwoordelijkheid van de Hanzehogeschool Groningen (Hanze). Het copyright berust bij de auteur. Zowel de Hanze als de auteur verklaren, dat zij eventuele gegevens van derden, die voor deze afstudeeropdracht zijn gebruikt en die door deze derden als vertrouwelijk zijn aangemerkt, als zodanig zullen behandelen.

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerrapport van mijn afstudeerstage bij NTS Norma Drachten. NTS Norma Drachten is een hightech eerstelijns toeleverancier die complete mechatronische systemen ontwerpt, produceert en samenstelt. Het afstudeerrapport is geschreven in het kader van de afstudeerstage van de opleiding bedrijfskunde aan de Hanzehogeschool Groningen. Ik ben aan deze stageplek gekomen door gebruik te maken van mijn eigen netwerk. Ik kwam met Anke Kloosterman in contact en hadden wij een gesprek over een mogelijke afstudeeropdracht binnen NTS Norma Drachten. Dit klikte gelijk goed en de opdracht leek mij interessant waardoor wij toen onze handen ineen sloten.

Graag wil ik Natalie Gumbs bedanken voor de begeleiding vanuit de Hanzehogeschool gedurende mijn afstudeeronderzoek. Ook wil ik Anke Kloosterman bedanken voor de mogelijkheid tot het doen van deze afstudeerstage bij NTS Norma Drachten, de prettige samenwerking en voor het ondersteunen en meedenken met het onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Danne van Diepen
Drachten, 13 juni 2022

Samenvatting

In dit onderzoek stond het aantoonbaar maken van competenties van medewerkers van NTS Norma Drachten centraal. NTS Norma Drachten kreeg vanuit klanten te horen dat zij wilden zien dat NTS Norma Drachten kon aantonen dat medewerkers competent zijn om de klantproducten te maken. NTS Norma Drachten kon niet voldoen aan deze eis omdat we geen duidelijk en overzichtelijk document aanwezig was. Het doel van dit onderzoek was dat er werd gekeken wat voor NTS Norma Drachten de beste manier is om de competenties van medewerkers aantoonbaar te maken. Dit bracht de volgende onderzoeksvraag met zich mee: *'Op welke manier kan NTS Norma Drachten het beste de competenties van medewerkers aantoonbaar maken?'*.

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van verschillende onderzoeksmethoden. Ten eerste was intern informatie verzameld, over het programma van eisen van het aantoonbaar maken van competenties, middels zeven semigestructureerde interviews. Daarnaast was het ook van belang te weten wat de eisen waren van klanten waardoor dit achterhaald is aan de hand van een enquête met open vragen. Ten derde was het enorm interessant te analyseren hoe andere bedrijven omgaan met ditzelfde probleem. Dit is heeft plaatsgevonden aan de hand van een benchmarkonderzoek. Als laatste onderzoeksmethode heeft een experiment plaatsgevonden. In dit experiment werden verschillende manieren om competenties aantoonbaar te maken uitgetoetst om zo te kijken welke manier in de praktijk het beste aansluit bij NTS Norma Drachten. Het gehele proces van het aantoonbaar maken van competenties gebeurt immers in de praktijk en niet alleen theoretisch.

Na het uitvoeren van de onderzoeksmethoden is uit het benchmarkonderzoek gebleken dat 65% van de respondenten momenteel hun competenties aantoonbaar maken aan de hand van een skillmatrix. Dit wordt gedaan aan de hand van een handmatige skillmatrix in Excel of aan de hand van een daarvoor ingericht systeem of software. Uit de interne semigestructureerde interviews is gebleken dat de grootste en belangrijkste eisen vanuit NTS Norma Drachten zijn dat de aantoonbaarheid van competenties een duidelijk en overzichtelijk document moet zijn waarin alle statussen, acties en veranderingen traceerbaar zijn. Tot slot is uit het experiment gebleken dat het in gebruik nemen van een skillmatrix praktisch gezien het beste zou aansluiten bij NTS Norma Drachten om competenties aantoonbaar te maken. Wanneer wordt gekeken naar een handmatige skillmatrix, of een skillmatrix aan de hand van een daarvoor ingericht systeem of software, sluit de skillmatrix middels een systeem of software het beste aan. Dit omdat een systeem of software alle stappen kan vastleggen en automatische signaleringen kan genereren wanneer acties ondernomen moeten worden.

Gezien alle resultaten kan geconcludeerd worden dat de competenties binnen NTS Norma Drachten het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden aan de hand van een skillmatrix. Dit omdat deze manier van het aantoonbaar maken van competenties het beste aansluit bij het programma van eisen dat opgesteld is door medewerkers van NTS Norma Drachten; het duidelijke en overzichtelijke overzicht en de traceerbaarheid. Wanneer gekozen wordt tussen een handmatige skillmatrix of een skillmatrix in een daarvoor ingericht systeem of software gaat de keuze naar het systeem of software. NTS Norma Drachten kan de competenties van medewerkers dus het beste aantoonbaar maken aan de hand van een ingericht skillmatrix systeem of software.

Gezien bovenstaande wordt aanbevolen om door middel van vervolgonderzoeken te achterhalen welke, van het aanbod van systemen en software, het beste bij NTS Norma Drachten aansluit. Dan kunnen vervolgens de competenties aantoonbaar gemaakt worden aan de hand van een systematische of software skillmatrix.

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1. Probleemanalyse	6
1.1 Organisatie- en contextbeschrijving	6
1.2 Probleemverkenning	7
1.3 Doel- en vraagstelling	8
2. Theoretisch kader	9
2.1 Literatuuronderzoek theorieën	9
2.2 Literatuuronderzoek manieren competenties aantoonbaar maken	11
2.3 Deelvragen	13
3. Onderzoeksmethode	14
3.1 Afbakening en onderzoeksgroep	14
3.2 Onderzoeksmethoden	14
3.3 Operationalisatie	17
3.4 Analysemethoden	18
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	18
4. Resultaten	20
4.1 Deelvraag 1	20
4.2 Deelvraag 2	25
4.3 Deelvraag 3	28
5. Conclusies en aanbevelingen	34
5.1 Conclusies	34
5.2 Aanbevelingen	36
6. Reflectie op het onderzoek	37
6.1 Reflectie onderzoek	37
6.2 Vervolgonderzoeken	37
6.3 Toegevoegde waarde voor NTS Norma Drachten	38
Literatuurlijst	39
Bijlage I: Interviewschema semigestructureerde interviews	40
Bijlage II: Enquête met open vragen	41
Bijlage III: Vragen benchmarking	42
Bijlage IV: Stappenplan thematisch coderen	43
Bijlage V: Tekstuele toelichting operationalisatie	44
Bijlage VI: Interviewverslagen interne interviews	46
Bijlage VII: Resultaten benchmarking	60

Inleiding

In dit afstudeerrapport werd gekeken wat voor NTS Norma Drachten de beste manier is om competenties aantoonbaar te maken. De opdrachtgever was NTS Norma Drachten. NTS Norma Drachten is een hightech eerstelijns toeleverancier die complete mechatronische systemen ontwerpt, produceert en samenstelt. Het onderzoek is uitgevoerd door een vierdejaars bedrijfskunde studente aan de Hanzehogeschool Groningen, voor wie dit onderzoek fungeerde als afstudeerrapport/ scriptie.

NTS Norma Drachten kreeg vanuit klanten de vraag of NTS Norma Drachten kon aantonen dat medewerkers competent zijn om hun producten te maken. NTS Norma Drachten kon geen antwoord geven op deze vraag omdat er momenteel geen overzichtelijk en aantoonbaar document aanwezig was waarin de competenties van medewerkers naar voren komen. Omdat NTS Norma Drachten producten maakt op zo'n hoog nauwkeurighedsniveau werd dit vanuit klanten wel als eis gesteld. Om deze reden stond de aantoonbaarheid van competenties van medewerkers van NTS Norma Drachten in dit onderzoek centraal.

Het doel van het onderzoek was dat wordt gekeken wat voor NTS Norma Drachten de beste manier is om de competenties van medewerkers aantoonbaar te maken. Dit onderzoek kon aangeduid worden als een ontwerp onderzoek omdat er gekeken werd naar de beste oplossing voor een bestaand probleem. Het onderzoek was daarnaast van kwalitatieve aard omdat onderzoek wordt gedaan aan de hand van niet-numerieke data. De onderzoeksvraag luidt als volgt: *'Op welke manier kan NTS Norma Drachten het beste de competenties van medewerkers aantoonbaar maken?'*. In het onderzoek werd deze vraag beantwoord aan de hand van drie deelvragen.

Het afstudeerrapport is opgedeeld in zes verschillende hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk is de probleemanalyse opgenomen. Hierin wordt een organisatie- en contextbeschrijving gegeven om een indruk te krijgen van het bedrijf waarbij het onderzoek wordt uitgevoerd. Ook zal hierin de probleemanalyse aan bod komen waaruit blijkt wat het probleem is en wat de urgentie is om het probleem op te lossen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de hoofdvraag welke gedurende het gehele onderzoek centraal staat.

Het tweede hoofdstuk geeft een beschrijving van het theoretisch kader. In het theoretisch kader komen verschillende theorieën, modellen en manieren aan bod welke relevant zijn en aansluiten bij het onderzoek. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de deelvragen welke de centrale vraag in het onderzoek ondersteunen.

Hoofdstuk drie geeft een beschrijving van de onderzoeksmethode. In dit hoofdstuk komt de verantwoording van de onderzoekszopzet aan bod. Daarnaast wordt er stilgestaan bij de operationalisatie van de variabelen, de analysemethoden en de manier hoe ervoor gezorgd wordt dat het onderzoek betrouwbaar en valide is aan bod.

In het vierde hoofdstuk zijn de resultaten opgenomen. Per paragraaf wordt een deelvraag centraal gesteld en worden de resultaten met betrekking tot deze deelvraag weergegeven. Vervolgens worden in het vijfde hoofdstuk conclusies en aanbevelingen gegeven over de gevonden resultaten.

Tot slot betreft het laatste hoofdstuk de reflectie op het onderzoek. In dit hoofdstuk is terug te lezen wat goed ging en ook wat er beter of anders kon. Hierna is ruimte opgenomen voor de literatuurlijst en bijlagen.

1. Probleemanalyse

In dit hoofdstuk komt de probleemanalyse aan bod. Hierin wordt duidelijk gemaakt waar het onderzoek over gaat en waarom het noodzakelijk is dat het probleem wordt opgelost. In de eerste paragraaf zal een organisatie- en contextbeschrijving worden gegeven om een goed beeld te krijgen van de organisatie. Vervolgens is in de tweede paragraaf de probleemverkenning opgenomen waar de oorzaak van het probleem, en de urgentie van het oplossen van het probleem centraal staat. Het hoofdstuk wordt door middel van de derde paragraaf afgesloten met de doel- en vraagstelling welke gedurende het onderzoek centraal staan.

1.1 Organisatie- en contextbeschrijving

NTS Norma is een hightech eerstelijns toeleverancier, die complete mechatronische systemen ontwerpt, produceert en samenstelt. NTS Norma haar kernkracht zit in de ruime ervaring op het gebied van ultraprecisie activiteiten. NTS Norma kan metalen producten produceren en de maat daarvan tot één duizendste millimeter garanderen. Dat is één duizendste van één hoofdhaar. Producten die binnen NTS Norma geproduceerd worden zijn gemaakt van materialen zoals hardmetaal, gehard staal keramiek en edelmetaal (NTSNorma.nl, 2022). Binnen NTS Norma worden onder andere onderdelen gemaakt voor machines die chips produceren, machines voor kankerbestraling en machines voor de optische markt.

Door voortdurend oog op innovatie en no-nonsense ondernemerschap heeft het bedrijf wereldwijd een unieke positie als het gaat om precisiewerk en ultra precisie modules (NTSNorma.nl, 2022). NTS Norma is één van de weinige bedrijven in de wereld die op zo'n nauwkeurighedsniveau producten kan maken, wat met zich meebrengt dat NTS Norma behoort tot de top van de toeleverende hightech industrie. NTS Norma levert haar producten dan ook aan klanten die gezien kunnen worden als wereldspelers op het gebied van innovatieve hoogtechnologische systemen. Klanten van NTS Norma zijn onder andere ASML, Philips, IMS en Thales Nederland. De klanten van NTS Norma weten dat het bedrijf tijd en moeite investeert om tot de beste oplossingen te komen en gaat door waar andere bedrijven stoppen. Hierbij is kwaliteit bijzonder belangrijk en één van de speerpunten voor de bedrijfsvoering (Handboek NTS Norma Drachten, 2020).

1.1.1 Geschiedenis NTS Norma

In 1954 is NTS Norma opgericht als Norma B.V. door de Oostenrijker Georg Blaim. 'Norma' staat voor 'Nie Ohne Richtiges Messen Arbeiten' oftewel; werk nooit zonder de juiste meting'. Door de jaren heen is de directie van Norma B.V. veranderd, wat ook merkbaar werd in de organisatie doordat er ondernemerschap en lef werd toegevoegd aan de bedrijfsvoering. Norma B.V. is begonnen al gereedschap makerij maar heeft zich in hoog tempo ontwikkeld tot een fijnmechanisch toeleveringsbedrijf (Handboek NTS Norma Drachten, 2020). Gedurende de verdere groei heeft Norma B.V. zich in 2016 aangesloten bij de NTS Group. NTS Group is een bedrijvengroep die mechatronische systemen, modules en componenten voor internationale machinebouwers produceert en ontwikkelt. NTS Group bestaan uit bedrijven uit Nederland, Tsjechië, de Verenigde Staten, Singapore en China. Nadat Norma B.V. zich bij NTS Group heeft gevestigd heeft zij de naam NTS Norma gekregen (NTSNorma.nl, 2022).

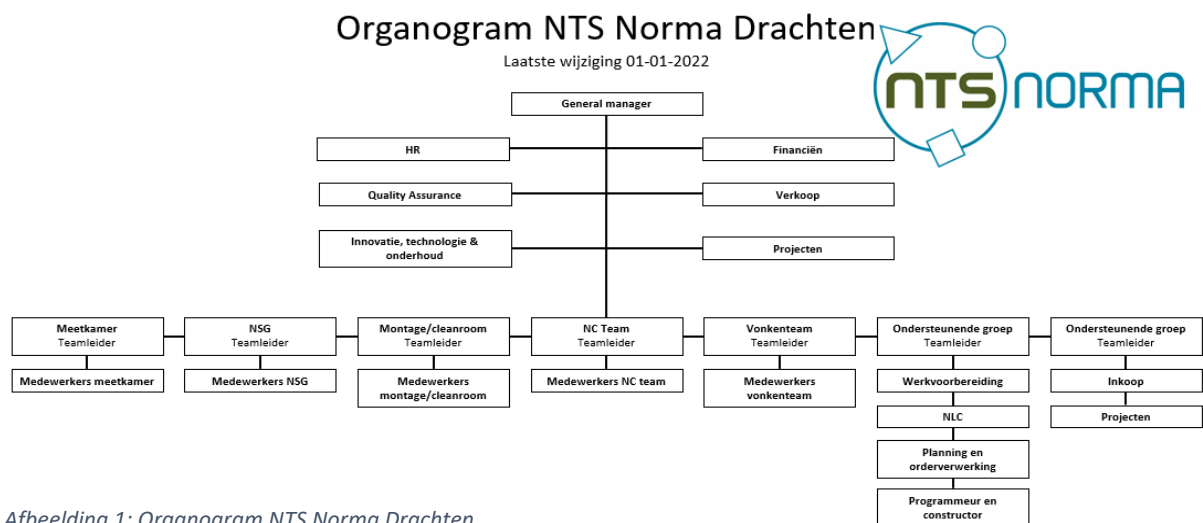
1.1.2 Vestigingen en cultuur

NTS Norma bestaat uit twee vestigingen: NTS Norma Hengelo en NTS Norma Drachten. De vestiging in Hengelo is, met 350 medewerkers, een grotere vestiging dan de vestiging in Drachten, welke ongeveer 120 medewerkers in dienst heeft. Hierdoor kan de vestiging in Hengelo als hoofdkantoor gezien worden. Op beide vestigingen vinden dezelfde processen en taken plaats en wordt grotendeels gebruik gemaakt van dezelfde soort machines. De processen en taken zijn hetzelfde maar de hoeveelheid hiervan verschilt (Handboek NTS Norma Drachten, 2020). NTS Norma Hengelo is een grotere vestiging

waardoor daar ruimte is voor een groter machinepark. Om deze reden heeft locatie Hengelo meer machines en een grotere cleanroom waardoor daar meer producten geassembleerd worden dan in Drachten. NTS Norma Drachten en Hengelo hebben niet precies dezelfde klantenkring. Er zijn gedeelde klanten, zoals ASML, maar de vestigingen hebben ook hun eigen klanten waar zij specifieke en klanteigen producten voor maken (Handboek NTS Norma Drachten, 2020).

De missie van NTS Norma is het creëren van waarde voor klanten door totaaloplossingen in ultraprecisiemodules en tooling (NTSNorma.nl, 2022). Het bedrijf Norma heeft een professionele houding waar wederzijds respect en het open staan voor meningen en beslissingen van collega's centraal staat. Verder staat NTS Norma bekend om de informele en open sfeer welke gecombineerd gaat met een goede dosis prestatiegerichtheid. NTS Norma vindt de ontplooiing en ontwikkeling van hun medewerkers erg belangrijk, wilt dat hun werknemers een prettige werksfeer ervaren en daarmee plezier hebben in hun werk (Handboek NTS Norma Drachten, 2020).

Dit onderzoek was allereerst gericht op de vestiging in Drachten omdat hier de afstudeerstage plaatsvond. Zoals hieronder in afbeelding 1 te zien is, is de general manager de hoogste positie in de organisatie. Deze wordt gevolgd door verschillende bedrijfsonderdelen zoals HR en verkoop, waarna de organisatie vervolgens is ingedeeld in verschillende afdelingen. Elke afdeling heeft een verschillend aantal medewerkers welke geleid worden door een eigen teamleider. Binnen NTS Norma Drachten zit iedereen, de general manager, de HR en de medewerkers, ect, op dezelfde locatie. Dit brengt met zich mee dat de lijnen kort zijn en er snel gecommuniceerd kan worden. Er zijn werkplekken in de productiehhal waardoor iedereen elkaar regelmatig tegenkomt of naar elkaar toe loopt in plaats van een mail te sturen.



Afbeelding 1: Organogram NTS Norma Drachten

1.2 Probleemverkenning

In een gesprek met Anke Kloosterman (HR Adviseur) was de aanleiding van het onderzoek naar voren gekomen. De aanleiding van het onderzoek was namelijk dat klanten vragen gingen stellen aan NTS Norma Drachten over de aantoonbaarheid van de competenties van medewerkers die aan hun producten hadden gewerkt (persoonlijke communicatie, 7 februari 2022). Momenteel vroegen twee klanten, welke ook de grootste klanten zijn van NTS Norma Drachten, om de aantoonbaarheid van competenties. Daarnaast hadden andere bedrijven aangekondigd aantoonbare competenties van medewerkers ook van belang te vinden en hier in de toekomst iets mee te willen doen.

Volgens Anke Kloosterman kon NTS Norma Drachten geen antwoord geven op de vragen over de aantoonbare competenties omdat de competenties van medewerkers nergens juist, concreet en volledig aantoonbaar gedocumenteerd staan. Het was binnen NTS Norma Drachten bekend welke

competenties van toepassing zijn, deze zijn namelijk geformuleerd in de omschrijvingen van het functiehuis. Het probleem had daarom alleen betrekking op de aantoonbaarheid van deze competenties. Momenteel werden de competenties passief bijgehouden in een Excel bestand. Echter was dit Excel bestand niet geheel objectief en feitelijk omdat de beoordeling, van welke medewerkers over welke competenties beschikken, gebaseerd was op de mening van de teamleiders en niet op aantoonbaar behaalde cursussen of inwerktrajecten (persoonlijke communicatie, 7 februari 2022).

In een gesprek gaf Anke Kloosterman aan dat klanten het, in verband met risicobeperking, belangrijk vinden om te weten dat alleen daarvoor competente medewerkers aan hun producten hebben gewerkt. Zij vinden dit belangrijk omdat de werkzaamheden binnen NTS Norma Drachten met betrekking tot hun producten met een enorm hoog nauwkeurigheidsniveau uitgevoerd moet worden (persoonlijke communicatie, 10 februari 2022). Klanten willen dus de zekerheid dat hun producten van goede kwaliteit zijn en dat er geen fouten worden gemaakt. Sommige klanten stellen het aantonen van de competenties van medewerkers dan ook als eis. Het is in verband met de klanttevredenheid van belang dat NTS Norma Drachten voldoet aan de klanteis.

Voor NTS Norma Drachten brengt het aantoonbaar maken van de competenties van medewerkers verder verschillende positieve bijzaken met zich mee. De onderstaande gevallen kunnen dus gezien worden als positieve bijzaken aan het oplossen van het probleem. De focus ligt in dit onderzoek namelijk volledig op het aantoonbaar maken van competenties. Ten eerste heeft NTS Norma Drachten, wanneer de competenties aantoonbaar zijn, beter in beeld wie beschikt over welke competentie, maar ook wanneer mensen niet beschikken over een competentie. Wanneer de competenties aantoonbaar gemaakt zouden worden zou eerder gesteld kunnen worden dat er te weinig mensen zijn met beschikking over een competentie. Het aantoonbaar maken van competenties zal gaten in de planning, wat uiteindelijk leidt tot kwaliteitsvermindering van het product, eerder signaleren. Ten tweede zou het, wanneer competenties aantoonbaar zijn, met zich meebrengen dat volledig competente medewerkers op de juiste plekken staan. Hierdoor zal er uiteindelijk minder product afkeur zijn en zullen medewerkers efficiënter kunnen werken.

1.3 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om te analyseren op welke manier de competenties aantoonbaar gemaakt kunnen worden. Hiermee zal het onderzoek bijdragen aan de bevordering van de kwaliteit en het voldoen aan de klanteisen. Hoe de competenties aantoonbaar gemaakt kunnen worden wordt onderzocht met de centrale vraag: 'Op welke manier kan NTS Norma Drachten het beste de competenties van medewerkers aantoonbaar maken?'

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van het theoretisch kader. In het theoretisch kader komt literatuur aan bod welke relevant is voor het onderzoek. In de eerste paragraaf is het literatuuronderzoek opgenomen. Het literatuuronderzoek is onderverdeeld in sub paragrafen waarbij elke paragraaf ingaat op een theorie of model. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de tweede paragraaf waarin de deelvragen worden weergegeven.

2.1 Literatuuronderzoek theorieën

In deze paragraaf komt het literatuuronderzoek aan bod. Hierin is per sub paragraaf een theorie of model opgenomen welke aansluit bij het onderzoek. Eerst zijn verschillende definities, modellen en theorieën weergegeven, waarna vervolgens vier manieren om competenties aantoonbaar te maken aan bod komen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf waarin de deelvragen, welke de centrale vraag ondersteunen, geformuleerd zijn.

2.1.1 Definities

In dit onderzoek staat aantoonbaarheid van competenties centraal. Hieruit zijn de twee hoofdonderdelen 'aantoonbaarheid' en 'competenties'.

Aantoonbaar: iets is aantoonbaar wanneer iets bewezen kan worden / mogelijk om aan te tonen / aanwijsbaar / bewijsbaar (Encyclo.nl, 2022).

Competenties: Een combinatie van kennis, vaardigheden en attitudes om bijvoorbeeld een beroep of functie te kunnen uitoefenen (Encyclo.nl, 2022).

2.1.2 Competentiemanagement

Wat is competentiamanagement?

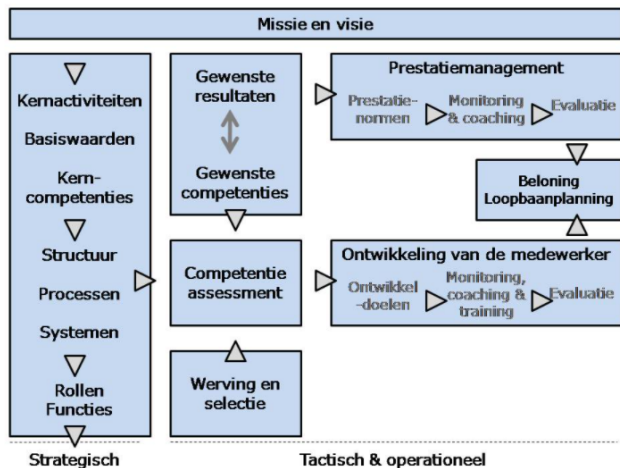
Competenties zijn een mix van eigenschappen (wie we zijn), vaardigheden (wat we kunnen) en kennis (wat we weten). Wanneer iemand over een competentie beschikt heeft diegene het vermogen om een taak met juiste kennis en vaardigheden te verrichten (Winkler, 2014).

Onder competentiamanagement wordt verstaan; het opbouwen, in kaart brengen en exploiteren van competenties van medewerkers in lijn met de strategie en doelstellingen van de organisatie (Winkler, 2014). Het is voor een organisatie dus erg handig als de leidinggevende weet welke competenties er individueel, maar ook als team, nodig zijn om de doelstellingen te realiseren en welke competenties het team momenteel al beschikt (AG5.nl). Om deze reden is het van belang dat competenties aantoonbaar zijn.

Een voordeel van competentiamanagement is dat het zorgt voor een win-win situatie. De medewerkers weten namelijk welke competenties zij nog verder kunnen ontwikkelen, waarmee ze doorgroeien en daarmee beter zullen presteren in de organisatie (Lange, 2013). Wanneer competenties aantoonbaar zijn weten medewerkers en werkgevers precies waar iedereen staat wat een motiverende werking met zich mee kan brengen.

Niveaus competentiamanagement

In het model op de volgende pagina zijn alle onderdelen van een organisatie te zien. Competentiemanagement speelt dus overal in de organisatie en kan inzetbaar zijn op drie verschillende niveaus (Lange, 2013). Deze niveau zullen op de volgende pagina ook worden toegelicht.



Afbeelding 2: Model competentiemanagement
(managementmodellensite.nl, 2013)

- **Strategisch niveau:** Op strategisch niveau wordt gekeken naar welke kerncompetenties de organisatie de komende jaren nodig heeft om succes te behalen.

- **Tactisch niveau:** Op tactisch niveau gaat het voornamelijk om de planning. Er wordt dus gekeken hoe alle capaciteiten en competenties verdeeld kunnen worden binnen de organisatie.

- **Operationeel niveau:** Op operationeel niveau worden de competenties de basis voor zowel het selectieproces als van het proces voor het ontwikkelen van personeel.

2.1.3 Programma van Eisen

Voor het onderzoek is het van groot belang om als eerste stap te achterhalen wat de eisen zijn voor het aantoonbaar maken van de competenties. Deze eisen vormen de basis voor de verdere stappen om antwoord te geven op de vraag hoe competenties het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden binnen NTS Norma Drachten. Aan de hand van de basis eisen kan vervolgens gekeken worden middels welke manier, van het aantoonbaar maken van competenties, hier het beste bij aansluit. In dit onderzoek is het programma van eisen van de klanten (omdat het probleem ontstond vanuit een klanteis) en medewerkers van NTS Norma Drachten van belang.

Om de juiste verwachtingen over een verandering of eindsituatie van een project boven water te krijgen moeten de eisen en wensen duidelijk zijn. De wensen en eisen kunnen ondervonden worden aan de hand van een programma van eisen. Een programma van eisen (hierna: PvE) is een lijst met eisen waaraan een product of dienst moet voldoen. Daarin staat precies wat er belangrijk is en wat gebruikt wordt om het eindproduct te realiseren (Encyclo.nl, 2022). Wijnen (2004) onderscheidt een aantal categorieën eisen, wat uiteindelijk het programma van eisen vormt, voor het realiseren van het eindproduct. Hieronder zijn de vier de categorieën met bijbehorende toelichting weergegeven (R. Grit, 2019).

Randvoorwaarden: De grenzen waarbinnen het aantoonbaar maken van competenties gerealiseerd moet worden zonder dat deze veranderd kunnen worden. Deze eisen zijn vanuit het project niet te beïnvloeden. Bijvb: wet – en regelgeving.

Functionele eisen: Eisen die omschrijven hoe goed het aantoonbaar maken van competenties moet zijn. Bijvb: ‘Het aantoonbaar maken van competenties mag niet meer tijd innemen dan een uur per dag’.

Operationele eisen: Eisen die gesteld worden door de medewerkers die gebruik maken van de aantoonbaar gemaakte competenties. Bijvb: ‘In één oogopslag moet er een duidelijk overzicht zijn van de gehele afdeling’ of ‘De aantoonbaar gemaakte competenties moeten voor iedereen inzichtelijk zijn’.

Ontwerpbeperkingen: Eisen die te maken hebben met het realiseren van aantoonbare competenties. Bijvb: ‘Het aantoonbaar maken van competenties mag niet meer dan 500 euro op jaarbasis kosten’ (R. Grit, 2019).

2.2 Literatuuronderzoek manieren competenties aantoonbaar maken

In deze paragraaf komen verschillende manieren aan bod waarop competenties aantoonbaar gemaakt kunnen worden.

2.2.1 Driehoek van Miller

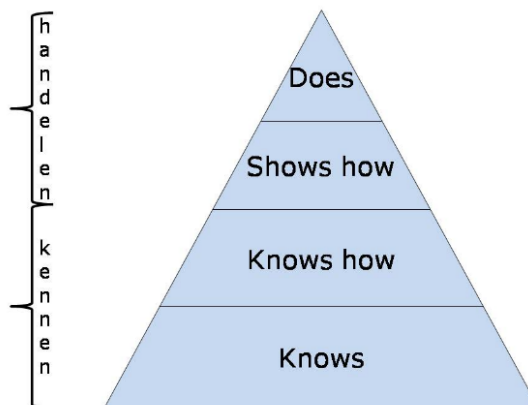
De driehoek van Miller (1990) kan gebruikt worden om de niveaus van bekwaamheid te schetsen. Door eigenschappen, vaardigheden en competenties in te delen in niveaus worden deze meet- en aantoonbaar en inzichtelijk. Er wordt gebruik gemaakt van een piramide waarin vier niveaus worden onderscheiden. De piramide is zo opgebouwd dat de onderliggende niveaus steeds het fundament vormen voor de bovenliggende laag (Van Berkel, Bax & Joosten-ten Brinke, 2017).

Niveau 1 – knows: Het eerste niveau wordt gevormd door kennis waarover de medewerker moet beschikken om zijn taken naar verwachting uit te kunnen voeren.

Niveau 2 – knows how: Op dit niveau gaat het erom of de medewerker weet hoe hij de kennis waarover hij beschikt moet gebruiken bij het uitvoeren van probleemoplossende taken.

Niveau 3 – shows how: Wanneer de medewerker zich begeeft op het derde niveau geeft dit aan dat hij kan handelen in een gestimuleerde omgeving. Op dit niveau staat de opgedane kennis en de combinatie met hoe daarmee te handelen centraal.

Niveau 4 – does: Het bovenste niveau in de piramide betreft het zelfstandig handelen in de alledaagse, complexe praktijk. Hierbij wordt beroep gedaan op een geïntegreerd geheel van kennis, houdingen, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen (Van Berkel, Bax & Joosten-ten Brinke, 2017).



Afbeelding 3: Driehoek van Miller
(managementmodellensite.nl, 2013)

2.2.2 Digitale (leer)omgeving

Tegenwoordig worden veel dingen geautomatiseerd en gedigitaliseerd. Zo zijn ook veel bedrijven bezig om hun medewerkers online op te leiden via online (leer)platformen. Door middel van het online opleiden van medewerkers kunnen hun competenties ook digitaal worden behaald en geborgd. Wanneer een medewerker namelijk een leermodule voldoende heeft afgerond wordt deze positief afgesloten en wordt deze weergegeven als 'behaald'. Een digitale (leer)omgeving kan daarom gebruikt worden als manier om competenties aantoonbaar te maken. Om deze reden is de digitale (leer)omgeving opgenomen in het theoretisch kader van dit onderzoek.

Het voordeel van het gebruik van een online (leer)platform voor het aantoonbaar maken van competenties is dat alles geautomatiseerd is (AG5.nl, 2020). Er kunnen verschillende automatische rapportages gemaakt waar bijvoorbeeld resultaten per leermodule, afdeling en andere categorieën weergegeven kunnen worden. Het gebruik kost dus niet veel tijd en is erg gemakkelijk. Wel zijn er vaak kosten verbonden aan een digitale (leer)omgeving wat als nadeel gezien kan worden.

Instructie oZone (Opleidingscoördinator, Auteur, Teamleider, Praktijkbegeleider)	▼	GESTART
Melding bijna-ongevallen en gevaarlijke situaties bij NTS Norma Drachten	▼	NIET GESTART
oZone pilot	▼	BEHAALD
oZone voor auteurs (handleiding)	▼	BEHAALD

Afbeelding 4: Voorbeeld resultaten leeromgeving (Ozone.nl, 2022)

Team Amsterdam	5S Standard CGO Module A0 RCA Machine OP1 Machine OP2
Cecilia Pozo	○ ● ● ● ●

Afbeelding 5: Voorbeeld resultaten leeromgeving (AG5.nl, 2022)

2.2.3 Persoonlijk ontwikkelingsplan

Een persoonlijk ontwikkelingsplan (hierna: POP) is een plan opgesteld wat voornamelijk gebruikt wordt om de ontwikkeling van personen vast te leggen. Het is een tekstueel document waarin competenties, vaardigheden en groei- en ontwikkelpaden zijn opgenomen. In een POP wordt stilgestaan bij: 'wat kan ik nu?', 'wat wil ik?', 'waar sta ik?' en 'hoe kom ik daar?' (kvk.nl, 2021). Wanneer gekeken wordt naar deze onderdelen kan gesteld worden dat het onderdeel 'wat kan ik nu?' en 'waar sta ik?' te maken hebben met competenties.

Een POP kan daarom gebruikt worden als manier om competenties aantoonbaar te maken. Wanneer gebruik wordt gemaakt van een POP worden competenties tekstueel aantoonbaar gemaakt. Wanneer voor elke medewerker een POP wordt gemaakt zal dit resulteren in een persoonlijk medewerkersdossier waarin iemand zijn competenties, vaardigheden en kennis naar voren komen.

Er kunnen verschillende dingen gesteld worden wanneer gekeken wordt naar de voor- en nadelen voor het gebruiken van een POP als manier om competentie aantoonbaar te maken. Wanneer competenties van medewerkers aantoonbaar zijn gemaakt door een POP brengt dit met zich mee dat duidelijk is, voor de medewerker zelf maar ook voor de werkgever, wat de medewerker kan en waar de medewerker momenteel staat (kvk.nl, 2021). Een nadeel van gebruik van een POP is dat competenties aantoonbaar gemaakt worden door een tekstueel document, wat veel tijd vergt om op te stellen. Daarnaast zijn de competenties niet in één oogopslag te zien omdat het document daarvoor gedetailleerd gelezen moet worden. Tot slot is een POP een individueel document waardoor er geen overzicht is per afdeling of team.

2.2.4 Skillmatrix

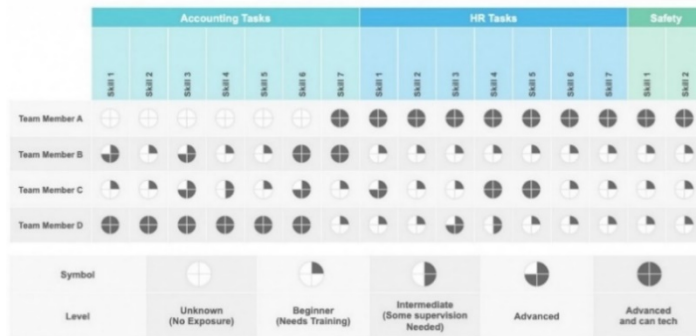
Een skillmatrix is een overzicht waarin competenties per medewerker, of afdeling, worden weergegeven. Door gebruik te maken van een skillmatrix kan in één oogopslag gezien worden wie de juiste kennis en vaardigheden bezit om zijn taken uit te voeren. Ook kan er door een skillmatrix snel gezien worden waar de kwetsbaarheden zitten. Hierdoor kan tijdig gesignaleerd worden welke medewerkers, of op welke afdeling, ontwikkeld moet worden (AG5.nl, 2018).

Een nadeel van een skillmatrix is dat het document snel vergeten wordt. Dit brengt met zich mee dat het document niet meer up to date is. Ook zitten er voordelen voor een organisatie aan het gebruiken van een skillmatrix, zoals (lean-wiki.nl, 2016):

- Een makkelijk te communiceren visueel overzicht;
- Inzicht in wie beschikking heeft over welke competenties;
- Een hulpmiddel voor het plannen van de bezetting (ook tijdens ziekte of vakantie).

Een skillmatrix is een levendig en dynamisch document omdat er steeds veel verandert en wijzigt. Dit komt omdat de medewerkerslijst, door in-en uitstroom, kan veranderen, en doordat medewerkers zich ontwikkelen. Ook verandert een skillmatrix wanneer er nieuwe eisen aan procedures worden gesteld (AG5.nl, 2018).

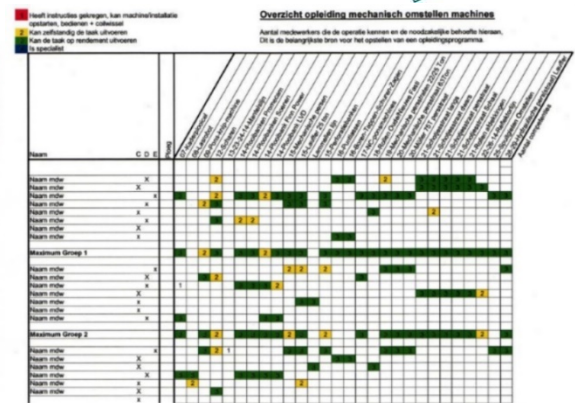
Een skillmatrix kan verschillende vormen aannemen, afhankelijk van hoe de organisatie deze indeelt. De matrix bestaat altijd uit een horizontale – en een verticale as, waarop het meest gebruikelijke aan de ene kant de medewerkers en aan de andere kant kunnen de competenties staan weergegeven. Ook kunnen er andere dingen langs de as staan zoals specifieke machines of processen. Vervolgens kunnen de competenties per medewerkers op verschillende manieren worden aangegeven; wel/niet aanwezig, ingedeeld in niveaus of bijvoorbeeld in percentages. Op de volgende pagina zijn twee matrixen te zien die elke op een andere manier zijn vormgegeven en competenties aantoonbaar maken.



	Accounting Tasks							HR Tasks							Safety	
	SAB 1	SAB 2	SAB 3	SAB 4	SAB 5	SAB 6	SAB 7	SAB 1	SAB 2	SAB 3	SAB 4	SAB 5	SAB 6	SAB 7	SAB 1	SAB 2
Team Member A	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Team Member B	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Team Member C	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Team Member D	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Symbol:
 Level:
 Unknown (No Exposure)
 Beginner (Needs Training)
 Intermediate (Some supervision Needed)
 Advanced
 Advanced and can teach

Afbeelding 6: Voorbeeld skillmatrix symbolen (Slidegreek.nl, z.d.)



Overzicht opleiding mechanisch smetten machines
 Aantal medewerkers die de operatie kennen en de noodzakelijke behoeften kennen, 0 is de laagste waarde voor het aantal van een opleidingsprogramma.

	C	D	E
Team Member A	1	2	3
Team Member B	1	2	3
Team Member C	1	2	3
Team Member D	1	2	3

Afbeelding 7: Voorbeeld skillmatrix kleuren en getallen (Slidegreek.nl, z.d.)

2.3 Deelvragen

In deze paragraaf worden de deelvragen weergegeven. Deze deelvragen vormen de rode draad van het onderzoek om uiteindelijk de centrale vraag te kunnen beantwoorden. Op basis van de onderzoeksvraag, en het theoretisch kader, zijn deelvragen opgesteld welke hieronder zijn geformuleerd en toegelicht.

Deelvraag 1: 'Op welke manier maken andere bedrijven competenties aantoonbaar?'

In het theoretisch kader zijn verschillende manieren weergegeven hoe competenties aantoonbaar gemaakt kunnen worden. Echter zijn er waarschijnlijk nog meer manieren om competenties aantoonbaar te maken. Om naast het literatuuronderzoek nog extra onderzoek te doen is deze eerste deelvraag opgesteld om meer van deze manieren te achterhalen. Dit wordt gedaan door een benchmark onderzoek bij andere bedrijven. Er wordt gekeken welke manieren andere bedrijven gebruik maken om competenties aantoonbaar te maken. De theorie uit het theoretisch kader wordt gebruikt als fundament om deze deelvraag te beantwoorden.

Deelvraag 2: 'Welke criteria zou NTS Norma Drachten moeten hanteren voor het aantoonbaar maken van competenties?'

Deze deelvraag is opgesteld om te achterhalen welke eisen en criteria NTS Norma Drachten stelt aan het aantoonbaar maken en de aantoonbaarheid van competenties. Er kan hier bijvoorbeeld worden gedacht aan de visuele vormgeving van de aantoonbaarheid (zoals bijvoorbeeld in afbeelding 5 en 6). Voor het beantwoorden van deze deelvraag wordt gebruik gemaakt van de theorie over het programma van eisen en de manieren om competenties aantoonbaar te maken uit het theoretisch kader.

Deelvraag 3: 'Welke manier, van het aantoonbaar maken van competenties, sluit praktisch gezien het beste aan bij NTS Norma Drachten?'

In het theoretisch kader zijn verschillende manieren toegelicht om competenties aantoonbaar te maken. Echter moet dit proces uiteindelijk in de praktijk plaatsvinden waardoor niet alleen de theoretische, maar ook de praktische benadering van belang is. Door middel van deze deelvraag wordt achterhaald welke manier voor het aantoonbaar maken van competenties in de praktijk het beste aansluit bij NTS Norma Drachten. Dit wordt gedaan aan de hand van het uitvoeren van een experiment. In dit experiment worden de verschillende manieren uitgetest. De manieren uit het theoretisch kader zijn in het experiment de leidraad. De opgedane bevindingen zullen tenslotte worden meegenomen met het opstellen van een passend advies.

3. Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de onderzoeksmethode, en geeft weer op welke manier het onderzoek is opgezet. In dit hoofdstuk komt de verantwoording van de onderzoeksofzet, de operationalisatie van variabelen, de analysemethoden en de manier hoe ervoor gezorgd wordt dat het onderzoek betrouwbaar en valide is aan bod.

3.1 Afbakening en onderzoeksgroep

Het onderzoek kon worden aangeduid als een kwalitatief ontwerponderzoek. Het viel onder een ontwerponderzoek omdat er in dit onderzoek gekeken werd naar wat de beste oplossing zou kunnen zijn voor het vastgestelde probleem. Het betrof een kwalitatief onderzoek omdat dit onderzoek gebruikt werd om door middel van niet-numerieke data inzicht te krijgen in een vastgesteld probleem.

Het onderzoek is uitgevoerd bij NTS Norma Drachten. NTS Norma is een hightech toeleverancier van mechatronische systemen. NTS Norma heeft een vestiging in Hengelo en in Drachten. Dit onderzoek was gericht op de vestiging in Drachten. De volgende personen zijn betrokken bij het onderzoek:

- Predrag Popovic (Teamleider Vonken en NC team)
- Paul Roos (Teamleider Montage en Cleanroom)
- Klaas Geschiere (General Manager)
- Anke Kloosterman (HR Adviseur)
- Stephan Huijgen (Projectleider)
- Richard Winter (Manager Quality)
- Martijn Riemersma (Jr Quality Engineer)

Naast bovenstaande betrokkenen waren verschillende HR adviseurs van vergelijkbare en niet-vergelijkbare ook betrokken bij dit onderzoek. Onder vergelijkbare bedrijven werd in dit onderzoek verstaan; bedrijven met vergelijkbare grootte, regio en sector. Hierop wordt in de volgende paragraaf verder ingegaan.

3.2 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de informatie, welke gebruikt wordt om de deelvragen te beantwoorden, wordt verzameld. De drie deelvragen zijn met behulp van verschillende onderzoeksmethoden onderzocht. Allereerst wordt er een dataverzamelingsmatrix weergegeven. Vervolgens worden alle onderzoeksmethoden toegelicht.

3.2.1 Dataverzamelingsmatrix

Hieronder is de dataverzamelingsmatrix weergegeven. In de matrix wordt per deelvraag weergegeven door middel van welke onderzoeksmethode de deelvraag onderzocht wordt.

Deelvragen	Semigestructureerde interviews	Enquête met open vragen	Benchmarking	Experiment
1. Op welke manier maken andere bedrijven hun competenties aantoonbaar?			X	
2. Welke criteria hanteert NTS Norma Drachten voor het aantoonbaar maken van competenties?	X	X		
3. Welke manier van het aantoonbaar maken van competenties sluit in de praktijk het beste aan bij NTS Norma Drachten?				X

Tabel 1: Dataverzamelingsmatrix

3.2.2 Semigestructureerde interviews

Voor het afnemen van de semigestructureerde interviews was een interviewschema opgesteld, welke in dit rapport terug te vinden is onder bijlage I. Het interviewschema en de semigestructureerde interviews zijn opgesteld en uitgevoerd om te achterhalen wat de verwachtingen en criteria eisen van NTS Norma Drachten waren voor het aantoonbaar maken van de competenties van medewerkers. De interviews waren semigestructureerd omdat er tevoren een vragenlijst was opgesteld, maar de vraagvolgorde en beantwoording van de vragen flexibel en vrij waren. Ook kon er gedurende het interview worden doorgevraagd op antwoorden. Hiervoor is gekozen omdat er middels deze manier het verloop van het interview in grote lijnen bekend was, maar er ook ruimte was voor het soepele en spontane verloop van het gesprek.

Ook zijn de verwachtingen, criteria en eisen van klanten achterhaald. Dit gebeurde aan de hand van een enquête met open vragen. Hier wordt later verder op ingegaan. Het interviewschema voor de semigestructureerde interviews is na opstellen bij Anke Kloosterman (HR Adviseur) neergelegd ter controle en voor eventuele aanvulling, waarna het schema gedeeltelijk is aangepast.

Verloop semigestructureerde interviews

Intern zijn de semigestructureerde interviews afgenomen bij verschillende mensen waardoor verschillende lagen en afdelingen van NTS Norma Drachten betrokken werden in het onderzoek. Allereerst zijn twee teamleiders, Paul Roos en Predrag Popovic, geïnterviewd. Deze teamleiders waren bij dit onderzoek betrokken omdat hun teams samen de gehele productievloer vormen. Er was gekozen voor het interviewen van teamleiders en niet van productiemedewerkers zelf omdat teamleiders een beter beeld hebben van de werkzaamheden en competenties op de desbetreffende afdeling.

Naast de teamleiders is het interview ook afgenomen bij Klaas Geschiere (General Manager). Hiervoor was gekozen om zijn mening, gedachten en verwachtingen in kaart te brengen. Ook is Anke Kloosterman (HR Adviseur) geïnterviewd om de verwachtingen en eisen vanuit het HR perspectief mee te nemen. Tot slot hebben Stephan Huijgen (Projectleider), Richard Winter (Manager Quality) en Martijn Riemersma (Jr Quality Engineer) deelgenomen aan het semigestructureerde interne interview. Zij waren betrokken bij het onderzoek omdat zij hedendaags bezig zijn met competenties en omdat zij werken op de afdeling Quality, de afdeling waar de aantoonbaarheidsvragen van klanten binnenkwamen.

Voor het voeren van de interviews is uitgebreid te tijd genomen worden. Er was een moment gereserveerd om het interview af te nemen zodat niemand gestoord werd. Het afnemen van de interviews gebeurde individueel en niet gezamenlijk als groep. Hiervoor was gekozen om per betrokkene individueel te analyseren wat de verwachtingen, eisen en normen waren. Voor het interview werd gevraagd of deze opgenomen mocht worden. De voorkeur ging hiernaar uit omdat de focus op dat moment echt op het gesprek ligt, en niet op het documenteren van wat gezegd werd. Op deze manier kon tijdens het interview goed worden geluisterd, samengevat en vooral doorgevraagd. Dit heeft bijgedragen aan de kwaliteit en diepte van het interview. Tijdens het interview werd gedeeltelijk meegeschreven.

3.2.3 Enquête met open vragen

Extern werd een enquête met open vragen afgenomen bij twee klanten. Dit zijn de klanten ASML en IMS. Hiervoor was gekozen omdat dit de grootste en daarmee belangrijkste klanten van NTS Norma Drachten zijn. De enquête met open vragen is terug te vinden in bijlage II. Het doel van de enquête met open vragen was om te achterhalen wat de verwachtingen, criteria en eisen vanuit de klanten zijn voor het aantoonbaar maken van competenties. Dit was van belang omdat het probleem is ontstaan door een klanteis. Het afnemen van de enquête met open vragen gebeurde aan de hand van een online

enquête in Google Forms. Er was gekozen voor een Google Forms omdat het lastig was om een moment in te plannen met een vertegenwoordiger van de klant. De online enquête werd verstuurd via de mail. Dit zodat de klant de enquête kon invullen wanneer het hen past. Zo konden zij het invullen van de enquête ook pauzeren en op een later moment doorgaan. De online enquête werd afgesloten met een aanvullende vraag, namelijk of er telefonisch contact met iemand opgenomen zou kunnen worden wanneer er vragen zijn over de antwoorden van de enquête.

3.2.4 Benchmarking

In dit onderzoek werd benchmarking toegepast om in kaart te brengen hoe het probleem en een mogelijke oplossing aangepakt wordt/ is bij andere bedrijven. Voor de benchmarking was een vragenlijst opgesteld welke door middel van een online Google Forms enquête werd afgenomen. In bijlage III is deze vragenlijst opgenomen. De vragenlijst is na opstellen bij Anke Kloosterman (HR Adviseur) neergelegd ter controle en voor eventuele aanvulling, waarna het schema gedeeltelijk is aangepast. De enquête is verstuurd naar vier bedrijven. Hieronder is een tabel te zien waarin de vier bedrijfsnamen met het soort bedrijf staan aangegeven. In de resultaten zal hier verder op worden ingegaan. De online enquête in Google Forms is daarnaast ook via LinkedIn gedeeld om een nog groter bereik en meer respondenten te creëren.

Er is gekozen om de benchmarking uit te voeren bij vergelijkbare en niet-vergelijkbare bedrijven. Hiervoor was gekozen omdat het aanpakken van de aantoonbaarheid van competenties in elk bedrijf kan plaatsvinden, en niet alleen in vergelijkbare bedrijven. Onder vergelijkbare bedrijven werden bedrijven verstaan die werkzaam waren in dezelfde sector, ongeveer hetzelfde aantal medewerkers en afdelingen hadden en gevestigd zijn in dezelfde regio. De gekozen bedrijven waren gekozen omdat hiertussen momenteel al samenwerkingen plaatsvonden met NTS Norma Drachten. Ook tot deze bedrijven is gekomen door gebruik te maken van het netwerk van NTS Norma Drachten. Voor elk bedrijf was een contactpersoon aangesteld waar de communicatie mee plaatsvond en waarnaar de online enquête verzonden was. Na de online enquête heeft met de vier gekozen bedrijven telefonisch contact plaatsgevonden om de antwoorden toe te lichten. In dit telefonische gesprek zijn toelichtingen op de gegeven antwoorden het hoofdonderwerp geweest.

Bedrijfsnaam	Soort bedrijf
Phillips Drachten	Vergelijkbaar bedrijf
JC Electronics	Vergelijkbaar bedrijf
SamenZinvolWerken	Niet vergelijkbaar bedrijf
Datanext	Niet vergelijkbaar bedrijf

Tabel 2: Gekozen bedrijven benchmark

3.2.5 Experiment

Het experiment was een klein praktijkgericht onderzoek wat gebaseerd was op het theoretisch kader en de eerste twee deelvragen. In de derde deelvraag stond het experiment centraal om een blik te werpen op de praktijk. Het experiment bestond uit het (gedeeltelijk) uitvoeren en toepassen van de gevonden manieren om competenties aantoonbaar te maken. Er was gekozen om een experiment uit te voeren omdat de eindsituatie betrekking heeft op activiteiten in de praktijk. Na het experiment kon er een beter advies gegeven worden omdat de mogelijke oplossingen ook vanuit een praktisch punt geanalyseerd zijn.

Het experiment werd onder leiding van Anke Kloosterman (HR Adviseur) en Richard Winter (Manager Quality) uitgevoerd. In het experiment zijn verschillende manieren hoe competenties aantoonbaar gemaakt kunnen worden uitgeprobeerd en daarmee eigen gemaakt binnen NTS Norma Drachten. Het experiment kreeg invulling door de verschillende gevonden manieren uit het theoretisch kader uit te proberen. Zo is er bijvoorbeeld een demo of proefabonnement afgesloten en (gedeeltelijk) worden ingericht om te achterhalen wat de ervaringen waren wanneer dit wordt toegepast in de praktijk.

3.3 Operationalisatie

In deze paragraaf komt de operationalisatie van het onderzoek aan bod. Er wordt uitgelegd hoe de theorie uit het theoretisch kader is teruggekomen in de onderzoeksmethode en de meetinstrumenten. Hieronder is de operationalisatie tabel weergegeven. Hierin komt naar voren welke vragen uit welke indicatoren, dimensies en abstracte begrippen zijn voortgekomen. In bijlage V is de operationalisatie tekstueel per onderzoeksmethode toegelicht.

Abstract begrip	Dimensie	Indicatoren	Vragenlijstvragen
Aantoonbare competenties	Manieren	Algemeen	- Waarom moeten volgens jou competenties aantoonbaar gemaakt worden? - Op welke manier kunnen competenties het beste aantoonbaar worden gemaakt? - Wat voor anderen manieren zijn er om competenties aantoonbaar te maken? - Voor wie moeten de aantoonbare competenties inzichtelijk zijn?
		Indelen in niveaus	- Tot welk detailniveau moeten de competenties aantoonbaar gemaakt worden? - Hoe kunnen niveaus en competenties het beste visueel worden weergegeven?
		Leeromgeving	Moet er een opleidingsbeleid worden gekoppeld aan het aantoonbaar maken van competenties?
		Persoonlijk ontwikkelingsplan	- Tot welk detailniveau moeten de competenties aantoonbaar gemaakt worden? - Hoeveel tijd mag het aantoonbaar maken/bijhouden van competenties innemen per week?
		Skillmatrix	- Hoeveel tijd mag het aantoonbaar maken/bijhouden van competenties innemen per week? - Is er budget voor het aantoonbaar maken van competenties?
	PvE / eisen	Randvoorwaarden	Welke randvoorwaarden zijn verbonden aan het aantoonbaar maken van competenties?
		Functionele eisen	- Waar moet de aantoonbaarheid van competenties aan voldoen? - Voor wie moeten de aantoonbare competenties inzichtelijk zijn? - Moet er een opleidingsbeleid worden gekoppeld aan het aantoonbaar maken van competenties? - Tot welk detailniveau is het nodig om competenties aantoonbaar te maken? - Hoe kunnen niveaus en competenties het beste visueel worden weergegeven?
		Operationele eisen	- Welke eisen worden gesteld aan het in gebruik nemen/ het toepassen van aantoonbare competenties? - Hoeveel tijd mag het aantoonbaar maken/bijhouden van competenties innemen per week? - Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het aantoonbaar maken van competenties?
		Ontwerp-beperkingen	Is er budget voor het aantoonbaar maken van competenties?

Tabel 7: Operationalisatie interviewvragen

3.4 Analysemethoden

Deze paragraaf geeft een beschrijving van de analysemethoden. In dit hoofdstuk wordt duidelijk hoe de verzamelde data is geanalyseerd zodat deze daarna bruikbaar is. Het hoofdstuk bestaat uit verschillende paragrafen waarbij per paragraaf wordt stilgestaan hoe een onderzoeksmethode geanalyseerd gaat worden.

3.4.1 Semigestructureerde interviews

Na het afnemen van de semigestructureerde interne interviews zijn deze geanalyseerd door thematisch te coderen aan de hand van het stappenplan van Nel Verhoeven (Verhoeven, 2018). Het stappenplan is te vinden in bijlage IV. De resultaten van het stappenplan zijn in een tabel weergegeven in het volgende hoofdstuk. De tabel geeft aan hoe vaak een bepaalde eis is voorgekomen in de interviews om zo een duidelijk en centraal programma van eisen te maken. Deze resultaten zijn meegenomen met het opstellen van een advies.

3.4.2 Enquête met open vragen

De enquête met open vragen vond plaats aan de hand van een online Google Forms enquête. Wanneer de klanten de enquête ingevuld hadden zijn de antwoorden automatisch omgezet naar grafieken, tabellen en diagrammen door Google Forms. Vervolgens zijn de tabellen en diagrammen thematisch gecodeerd aan de hand van het stappenplan van Nel Verhoeven (Verhoeven, 2018). Het stappenplan is terug te vinden in bijlage IV. De resultaten van het stappenplan zijn in een tabel weergegeven in het volgende hoofdstuk. De tabel geeft aan hoe vaak een bepaalde eis is voorgekomen uit de enquête om zo een duidelijk en centraal programma van eisen te maken. Deze resultaten zijn meegenomen met het opstellen van een advies.

3.4.3 Benchmarking

Het analyseren van de resultaten van benchmarking vond op dezelfde manier plaats als hoe de enquête met open vragen geanalyseerd is. De benchmarking vond namelijk ook plaats via een online Google Forms enquête. Wanneer de respondenten de enquête ingevuld hadden zijn de antwoorden automatisch omgezet naar grafieken, tabellen en diagrammen door Google Forms. De resultaten uit de benchmark vragenlijst zijn vervolgens geanalyseerd door de grafieken en diagrammen handmatig af te lezen en de percentages en andere informatie op te slaan.

3.4.4 Experiment

Het experiment kon gezien worden als klein praktijkonderzoek. Het was van belang dat het experiment werd uitgevoerd om te bekijken hoe vanuit een praktisch perspectief competenties het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden binnen NTS Norma Drachten. Dit was belangrijk omdat het uiteindelijke proces in de praktijk moet plaatsvinden en niet alleen theoretisch onderbouwd moet zijn. Nadat een manier om competenties aantoonbaar te maken (gedeeltelijk) was toegepast in de praktijk zijn met de betrokkenen de voor- en nadelen besproken en vastgelegd. Dit werd voor elke manier gedaan waardoor uiteindelijk een grote tabel ontstaat van alle voor- en nadelen per manier. Deze voor- en nadelen zijn uiteindelijk meegenomen met het creëren en opstellen van een advies.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf is beschreven hoe ervoor wordt gezorgd dat het onderzoek betrouwbaar en valide uitgevoerd gaat worden. In de eerste paragraaf wordt stilgestaan bij de betrouwbaarheid en paragraaf twee gaat in op de validiteit.

De betrouwbaarheid in het onderzoek werd onder andere gegarandeerd op de manier hoe de interviews zijn ingericht. Voor het afnemen van het onderzoek zijn door beide partijen een apart moment in de agenda geblokt. Ook was voor het interview een ruimte gereserveerd zodat dit niet aan iemand zijn bureau plaatsvond en hierdoor afleiding kon ontstaan. Voor het interview werd gevraagd

of diegene goedkeuring gaf dat het interview werd opgenomen. Hier ging voorkeur naar uit omdat tijdens het interview de focus dan lag op het gesprek en niet op het documenteren van het gesprek. Tijdens het interview zijn wel kleine aantekeningen gemaakt waardoor goed kon worden geluisterd, samengevat en doorgevraagd. Voor het afnemen van de interviews werd iedere keer dezelfde vragenlijst gebruikt waardoor dezelfde vragen aan verschillende personen gesteld werden. Tot slot zijn de uitwerking van de interview opgenomen in het onderzoeksrapport. Ook waren er naast de interviews nog andere onderzoeksmethoden welke gebruikt zijn. Door methode triangulatie werd de betrouwbaarheid van het onderzoek gegarandeerd.

De validiteit in het onderzoek werd gewaarborgd door meerdere personen te spreken en informatiebronnen te gebruiken. Om zoveel mogelijk gegevens te verzamelen heeft het resultaat een hogere juistheid gehad. Om deze reden werden gegevens op de nauwkeurige manier verzameld en verkregen. Om deze reden vond nogmaals methode triangulatie plaats om via verschillende wegen informatie te verkrijgen welke gebruikt zouden worden voor het onderzoek. Dit was namelijk te zien in de verschillende methoden die gebruikt worden; literatuuronderzoek, interviews, enquêtes en benchmarking. Wanneer er maar één onderzoeksmethode werd gebruikt was kans op fouten hoger. Wanneer er fouten zouden ontstaan had dit niet direct een nadelig gevolg voor het onderzoek omdat er ook gebruik werd gemaakt van andere onderzoeksmethoden. Ook zijn de resultaten gedeeld met de groep betrokkenen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden alle resultaten van de opgedane bevindingen weergegeven en toegelicht. Het hoofdstuk is opgedeeld in drie verschillende paragrafen waarbij in elke paragraaf een deelvraag centraal staat. In deze paragraaf zijn de resultaten met betrekking tot die deelvraag terug te vinden.

4.1 Deelvraag 1

In deze paragraaf komen de resultaten met betrekking tot de eerste deelvraag aan bod. Allereerst zal de deelvraag worden weergegeven wat gevolgd wordt door een korte toelichting. Vervolgens is de paragraaf ingedeeld in sub paragrafen waarbij de eerste sub paragraaf achtergrond informatie geeft over de gekozen bedrijven, en in de tweede sub paragraaf de resultaten naar voren komen.

‘Op welke manier maken andere bedrijven competenties aantoonbaar?’

Deze eerste deelvraag is opgesteld om naast het literatuuronderzoek extra onderzoek te doen naar manieren om competenties aantoonbaar te maken. Dit is gedaan door middel van een benchmark onderzoek, aan de hand van een online enquête, om er op die manier achter te komen hoe andere bedrijven omgaan met dit probleem. De twee belangrijkste vragen waren dan ook: ‘Hoe worden competenties momenteel aantoonbaar gemaakt binnen uw bedrijf?’ en ‘Wat is volgens u de beste manier, van de manieren uit het theoretisch kader (competenties indelen in niveaus, online (leer)omgeving, persoonlijk ontwikkelingsplan, skillmatrix), om competenties aantoonbaar te maken?’. Dit benchmark onderzoek is uitgevoerd bij vier gekozen bedrijven. De vier gekozen bedrijven zijn twee vergelijkbare bedrijven en twee niet- vergelijkbare bedrijven. Naast deze vier gekozen bedrijven heeft de benchmark meer respondenten gekregen doordat de online enquête gedeeld is op LinkedIn. Om deze reden is bij de visuele resultaten te zien dat er meer respondenten hebben deelgenomen aan de enquête dan alleen de vier gekozen bedrijven.

In deze paragraaf komen niet alle, maar alleen de meest belangrijke en bij het onderzoek aansluitende resultaten naar voren. De resultaten van de totale benchmark zijn opgenomen in bijlage VII. Voor het beantwoorden van de deelvraag is de focus gelegd op drie vragen uit de vragenlijst, namelijk; ‘Op welke manier worden competenties aantoonbaar gemaakt binnen uw bedrijf?’, ‘Hoe worden competenties en niveaus visueel weergegeven binnen uw bedrijf?’ (is onderdeel van het programma van eisen) en ‘Welke manier (uit de manieren uit het theoretisch kader) kan het beste gebruikt worden om competenties aantoonbaar te maken?’. De andere vragen uit de benchmark hebben betrekking op het programma van eisen welke de bedrijven hebben opgesteld aan het aantoonbaar maken van hun competenties. Deze vragen zijn niet opgesteld om hun programma van eisen te achterhalen, maar om een verbinding en relatie te kunnen leggen tussen hun opgesteld eisen en gekozen manier om competenties aantoonbaar te maken.

4.1.1 Informatie gekozen bedrijven benchmarking

In deze sub paragraaf wordt informatie gegeven over de vier gekozen bedrijven welke hebben deelgenomen aan het benchmark onderzoek.

Phillips Drachten

Phillips Drachten was gekozen om als bedrijf deel te nemen aan het benchmark onderzoek omdat dit een vergelijkbaar bedrijf is met NTS Norma Drachten. Philips Drachten is een ontwikkel- en productiecentra waar verschillende, maar voornamelijk scheerapparaten en babyflesjes, producten gemaakt worden. Philips Drachten wordt gezien als vergelijkbaar bedrijf omdat Philips Drachten zich bevindt in dezelfde regio (Drachten) en sector (productie) als NTS Norma Drachten. Verder hebben NTS Norma Drachten en Philips Drachten momenteel al samenwerkingsverbanden.

De teamleider van Philips Drachten heeft door invulling van de online enquête en in een telefonisch gesprek aangegeven dat zij ook met het probleem rondom de aantoonbaarheid van competenties kampen. Momenteel worden de competenties namelijk aantoonbaar gemaakt in een skillmatrix in een Excel tabblad. Hiervoor is de keuze gemaakt omdat Philips als eis hanteert dat het een in één oogopslag overzichtelijke alle informatie geeft dat nodig is. Een nadeel is dat de huidige skillmatrix geen levendig document is en snel vergeten kan worden. De verschillende niveaus worden binnen de skillmatrix aangegeven door gebruik te maken van kleuren en letters. Uit de enquête bleek dat Philips, uit de manieren uit het theoretisch kader, het gebruik van een skillmatrix als beste optie ziet om competenties aantoonbaar te maken, wel met de kanttekening dat deze dan goed bijgehouden moet worden zodat het een up to date document blijft.

JC Electronics

JC Electronics is een productiebedrijf dat industriële elektronica produceert. Het bedrijf is gevestigd in Leek en is enorm gegroeid de afgelopen jaren. JC Electronics was voor het benchmark onderzoek gekozen als een vergelijkbaar bedrijf omdat JC Electronics een productiebedrijf is, hetzelfde aantal medewerkers heeft en gelokaliseerd is in dezelfde regio. Via het netwerk van NTS Norma Drachten is contact gelegd met JC Electronics en heeft de HR adviseur van JC Electronics de online enquête ingevuld. Na het invullen van de online enquête heeft er ook een telefonisch gesprek plaatsgevonden. In dit telefonische gesprek liet de HR adviseur weten binnen JC Electronics met hetzelfde soort probleem te maken te hebben. Dit kwam omdat JC Electronics klein begon maar de laatste jaren erg is uitgebreid (P.J. de Boer, persoonlijk contact, 28 april 2022). Er was eerst geen HR- en competentiebeleid aanwezig maar door de snelle groei van het bedrijf was dit nodig waardoor een HR- en competentiebeleid is opgesteld.

Binnen JC Electronics hanteren zij een eigen competentie scorecard. Aan de hand daarvan worden mensen ingeschaald en zijn alle functieomschrijvingen aantoonbaar en inzichtelijk. Dit is voor hen de meest aansluitende manier om competenties aantoonbaar te maken. Het voordeel van de competentie scorecard is dat elke medewerker specifiek een eigen inzicht kan hebben in gedetailleerde competentievoortgang en -aantoonbaarheid. Dit was dan ook een eis vanuit de medewerkers van JC Electronics. Een nadeel, van competenties aantoonbaar maken door een competentie scorecard, is dat het veel tijd kost om voor elke medewerker bij te houden (J.P. de Boer, persoonlijke communicatie, 28 april 2022). In een gesprek met de HR adviseur van JC Electronics kwam naar voren dat het gebruik van een competentie scorecard grotendeels overeenkomt met een skillmatrix. Het enige verschil is dat een competentie scorecard specifiek en gedetailleerder is. Om deze reden werd op de vraag 'Wat is de beste manier, van de manieren uit het theoretisch kader, om competenties aantoonbaar te maken?', '*de skillmatrix*' als antwoord gegeven.

SamenZinvolWerken

SamenZinvolWerken is de partner voor duurzame medewerker- en organisatieontwikkeling. Zij gaan samen met bedrijven aan de slag om zichzelf steeds te verbeteren. SamenZinvolWerken is bij het benchmark onderzoek betrokken als niet-vergelijkbaar bedrijf. Het is een niet-vergelijkbaar bedrijf omdat het bedrijf zich bevindt in een andere regio en sector. Ook heeft SamenZinvolWerken minder medewerkers dan NTS Norma Drachten.

Via het netwerk van NTS Norma Drachten is contact gelegd met SamenZinvolWerken en heeft de contactpersoon van SamenZinvolWerken de online enquête ingevuld. Uit de ingevulde enquête bleek al snel dat SamenZinvolWerken competenties aantoonbaar maakt aan de hand van een daarvoor aangeschafte software. Uit een vervolgesprek na de enquête met de contactpersoon van SamenZinvolWerken bleek dat dit de software was van het bedrijf AG5. SamenZinvolWerken heeft een hele positieve ervaring met AG5. Zij vinden het enorm fijn om een daarvoor ingebouwde, en speciaal voor hun bedrijf op maat gemaakte, software te gebruiken (H. Stevering, telefonisch persoonlijke

communicatie, 28 april 2022). Zij vinden het voordeel aan een skills software (AG5) dat alles geautomatiseerd is. Zo moeten zij alleen zorgen voor de input en het bijhouden hiervan. De aangeleverde input geeft automatisch een overzichtelijke en duidelijk weergave van de huidige situatie. Wanneer er verder signaleringen zijn of acties die uitgevoerd moeten worden geeft het systeem hier automatisch een melding van. Wanneer aan de contactpersoon van SamenZinvolWerken gevraagd wordt wat de beste manier is om competenties aantoonbaar te maken vanuit de manieren van het theoretisch kader, is het antwoord 'de skillmatrix'.

Datanext

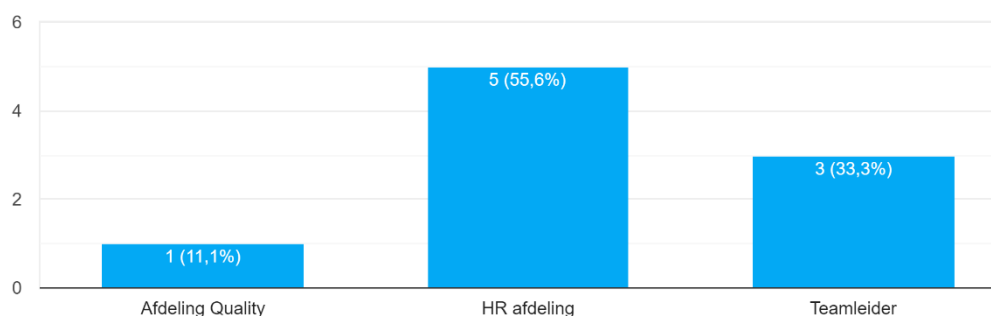
Datanext is een softwarebedrijf gevestigd in Groningen. Bij Datanext werken ze op het gebied van marketing automation en alle daaraan gerelateerde (big) data- processen. Zo biedt Datanext ondernemingen op verschillende vlakken de kans om alles uit hun data te halen. Datanext wordt in dit benchmark onderzoek gezien als niet-vergelijkbaar bedrijf. Dit omdat Datanext veel minder medewerkers heeft en zich bevindt in een andere sector en regio ten opzichte van NTS Norma Drachten. De HR manager van Datanext heeft de online enquête ingevuld, waarna vervolgens een telefonisch gesprek heeft plaatsgevonden om alle zaken toe te lichten en verder te bespreken.

Datanext is betrokken bij dit benchmark onderzoek door gebruik te maken van het eigen netwerk. Datanext is een echte startup en heeft daarom een eigen competentieprocedure opgesteld. Om deze reden was het erg interessant om te kijken hoe zij dit aangepakt hebben. Uit een gesprek met de HR manager blijkt Datanext voor het aantoonbaar maken van competentie een eigen competentiehandboek heeft opgesteld met daarin bijbehorende niveaus bij de competenties/funcities (M. Scheffer, persoonlijk contact, 29 april 2022). Datanext vindt hier het voordeel aan dat er structureel competenties toegepast kunnen worden en zij mensen hierdoor handvatten geven om door te groeien. Medewerkers weten namelijk waar ze staan en wat ze moeten doen om ergens anders te komen. Datanext stelt als nadeel van het competentiehandboek dat de wenselijke competenties, of de competenties waar het juist goed mee gaat, uit het ook kan verliezen. Binnen het competentiehandboek zijn de competenties ingedeeld in verschillende niveaus. Om deze reden heeft de HR manager van Datanext op de vraag 'Wat is de beste manier, van de manieren uit het theoretisch kader, om competenties aantoonbaar te maken?', 'competenties indelen in niveaus' als antwoord gegeven.

4.1.2 Resultaten van belangrijkste vragen uit benchmark onderzoek

De deelvraag gaat over de manieren waarop andere bedrijven hun competenties aantoonbaar maken. In deze sub paragraaf worden de gevonden resultaten visueel weergegeven.

De online enquête is, naast het afnemen bij de vier gekozen bedrijven, ook op LinkedIn gedeeld om de resultaten van het benchmark onderzoek te vergroten. Deze deelvraag was opgesteld om te achterhalen wat voor manieren andere bedrijven momenteel hanteren om hun competenties aantoonbaar te maken. De resultaten van de vier gekozen bedrijven zijn hieronder tezamen met de resultaten van de overige respondenten van de online enquête weergegeven in een cirkeldiagram. Zoals te zien is in de onderstaande afbeelding hebben voornamelijk mensen van de HR afdeling, teamleiders en één iemand van de afdeling kwaliteit deelgenomen aan het benchmarkonderzoek.



Grafiek 1: Functie van deelnemers aan het benchmark onderzoek

Manieren hoe bedrijven competenties aantoonbaar maken

Er is te zien dat er in totaal zes verschillende antwoorden zijn gegeven. In totaal hebben elf respondenten geantwoord op deze vraag. Er zit een overlap in de antwoorden; zo komen 'Skillmatrix in Excel', 'Skillmatrix in software', en 'competentiematrix' op hetzelfde neer. In onderstaande diagram is te zien dat 64% van de respondenten aangeeft hun competenties aantoonbaar te maken door middel van een skillmatrix. 18% van de respondenten geeft aan dit te doen aan de hand van een competentiehandboek + scorecard. Tot slot maakt 9% van de respondenten de competenties van medewerkers aantoonbaar aan de hand van een persoonlijk ontwikkelingsplan en ook 9% door middel van assessments.

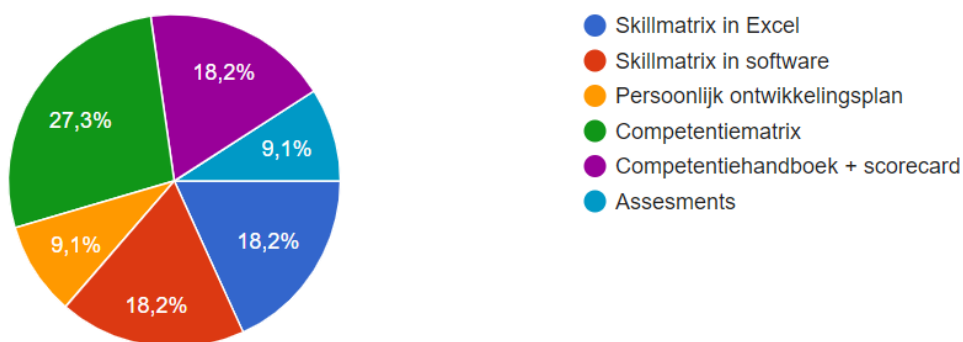


Diagram 1: Manieren competenties aantoonbaar maken vanuit benchmark onderzoek

Wanneer wordt gekeken naar de voor- en nadelen welke worden gegeven bij de verschillende manieren van het aantoonbaar maken van competenties kijken we eerst naar de skillmatrix/competentiematrix. Hier wordt als voordeel genoemd dat: "Een skillmatrix heel duidelijk en geautomatiseerd is" en dat "en skillmatrix erg overzichtelijk is maar een nadeel dat het vaak geen levendig bestand / document blijft" en "het is duidelijk en geautomatiseerd". (resultaten benchmarking).

Met betrekking tot het in gebruik nemen van een persoonlijk ontwikkelingsplan om competenties aantoonbaar te maken wordt door een respondent aangegeven dat: "het gebruik van een POP zorgt ervoor dat alles te herleiden is maar brengt het nadeel met zich mee dat het veel tijd kost om te realiseren en bij te houden."

Uit de resultaten blijkt dat een competentiehandboek in combinatie met een scorecard en de assessments als voordeel heeft dat "competenties gestructureerd toegepast kunnen worden en door deze manier mensen handvatten krijgen om door te groeien, ze weten immers waar ze heen moeten en wat daarvoor moet gebeuren". Een nadeel aan deze manier vindt een respondent dat "op deze manier competenties makkelijk uit het oog verloren kunnen worden die eventueel wel wenselijk zijn, of die medewerkers juist heel goed beheersen".

Manier competenties aantoonbaar maken theoretisch kader

Tot slot was aan de elf respondenten gevraagd welke manier, vanuit de manieren uit het theoretisch kader (competenties indelen in niveaus, online (leer)omgeving, persoonlijk ontwikkelingsplan, skillmatrix), om competenties aantoonbaar te maken het beste is. In de cirkeldiagram op de volgende pagina zijn de resultaten weergegeven. Hierin geeft 50% van de respondenten aan competenties het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden door middel van een skillmatrix. 25% van de respondenten geeft aan dit het beste kan door competenties in te delen in niveaus. Verder vindt 12,5% van de respondenten het gebruiken van een persoonlijk ontwikkelingsplan de beste manier om competenties aantoonbaar te maken en de laatste 12,5% kiest voor een digitale (leer)omgeving.

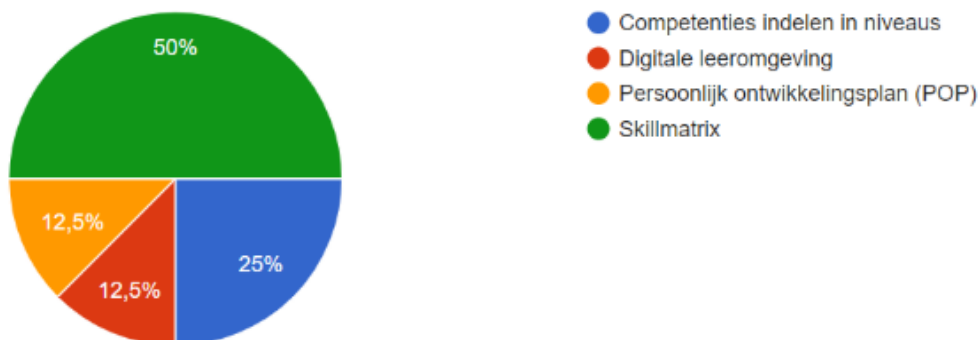


Diagram 2: Beste manier om competenties aantoonbaar te maken uit theoretisch kader

Programma van eisen

In het theoretisch kader is het programma van eisen opgesteld. Ook in het benchmark onderzoek zijn vragen gesteld aan de hand van het programma van eisen. Het programma van eisen fungeerde in het benchmark niet als onderdeel om de eisen van de benchmarkdeelnemers mee te nemen, maar om een relatie te leggen tussen hun opgestelde eisen en de gekozen manier om competenties aantoonbaar te maken. De diagrammen van de resultaten van het programma van eisen is te vinden in bijlage VII, hieronder zijn de resultaten kort en bonden tekstueel weergegeven omdat in deze deelvraag de focus niet lag op het programma van eisen. De visuele weergave van de competenties wordt wel weergegeven aan de hand van een grafiek omdat deze vraag onderdeel was van de belangrijke onderdelen van het benchmark onderzoek.

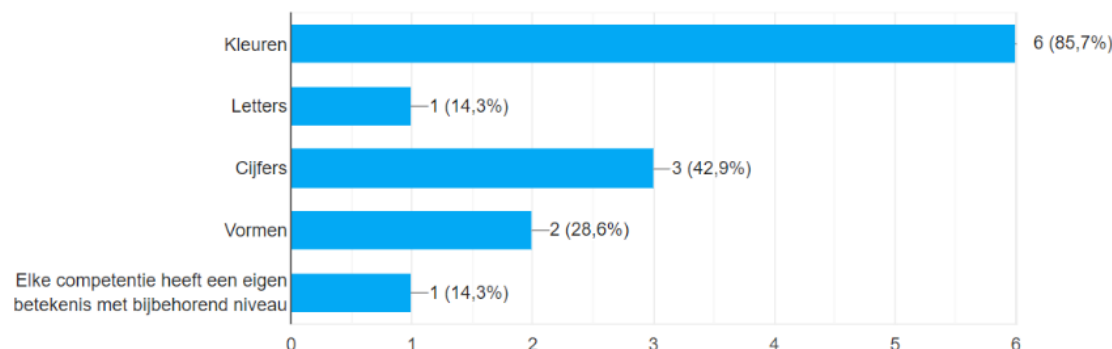
Randvoorwaarden:

Geen van de deelnemers heeft aangegeven randvoorwaarden te stellen aan het aantoonbaar maken van competenties.

Functionele eisen:

Uit de resultaten met betrekking tot de functionele eisen blijkt dat de meerderheid van 75% geen gebruik maakt van een specifiek systeem of programma om competenties aantoonbaar te maken. 25% van de respondenten doet dit wel. Dit omdat zij competenties aantoonbaar maken aan de hand van een skillmatrix via een daarvoor ingericht systeem of software. Daarnaast wordt er door 75% van de respondenten geen gebruik gemaakt van een opleidingsbeleid om competenties aantoonbaar te maken. 25% van de respondenten doet dit wel, maar dan vaak als externe bijzaak. Ten derde wordt aangegeven dat aantoonbare competenties voornamelijk inzichtelijk zijn voor HR, teamleiders, leidinggevenden en voor de medewerkers zelf.

Als laatste onderdeel van de functionele eisen hebben in totaal dertien respondenten de vraag over de visuele weergave van competenties beantwoord. Wanneer ten tweede gekeken wordt naar de resultaten op de manier hoe de competenties visueel aantoonbaar worden gemaakt is in onderstaande staafgrafiek te zien dat er het meeste gebruik wordt gemaakt van kleuren en cijfers. Voor 'kleuren' wordt met 85,7% het meest gekozen, waarna 'cijfers' volgt met 42,9%.



Grafiek 2: Lijngrafiek competenties visueel weergegeven

Operationele eisen:

Op de vraag bij wie de verantwoordelijkheid ligt om competenties aantoonbaar te maken worden verschillende antwoorden gegeven. Een eerste respondent geeft aan dat dat nu erg onduidelijk is en dat hierover afspraken gemaakt moeten worden. Gedeeltelijk wordt aangegeven dat de verantwoordelijkheid gezamenlijk bij de teamleiders en HR ligt, maar de meeste respondenten (50%) geven aan dat de verantwoordelijkheid van het aantoonbaar maken en houden van competenties bij de teamleiders ligt.

Ontwerpbeperkingen:

Onder ontwerpbeperkingen viel het onderwerp uitbesteding. 75% van de respondenten heeft het aantoonbaar maken van competenties niet uitbesteed en 25% wel. Dit is dezelfde 25% van de respondenten die aangaf een specifiek systeem of software in gebruik te hebben om competenties aantoonbaar te maken.

4.2 Deelvraag 2

In deze paragraaf komen de resultaten met betrekking tot de tweede deelvraag aan bod. Allereerst zal de deelvraag worden weergegeven wat gevolgd wordt door een korte toelichting. Vervolgens komen de resultaten aan bod over de algemene vragen voor het aantoonbaar maken van competenties uit de resultaten aan bod. Daarna is de tabel weergegeven waaruit blijkt hoe vaak elke eis vanuit NTS Norma Drachten is gesteld waardoor de tabel een overzicht wordt van het algemene programma van eisen.

‘Welke criteria zou NTS Norma Drachten moeten hanteren voor het aantoonbaar maken van competenties?’

Deze deelvraag is opgesteld om te achterhalen wat de eisen en wensen zijn vanuit NTS Norma Drachten voor het aantoonbaar maken van de competenties. Deze deelvraag is onderzocht aan de hand van interne interviews binnen NTS Norma Drachten. De interviews zijn geanalyseerd aan de hand van het stappenplan welke staat beschreven in bijlage IV.

4.2.1 Resultaten interview – aantoonbare competenties

De interne semigestructureerde interviews begonnen met vragen om een algemeen beeld te schetsen voor het aantoonbaar maken van competenties.

Waarom competenties aantoonbaar maken

Zo werd gevraagd waarom competenties binnen NTS Norma Drachten aantoonbaar gemaakt moeten worden, waar verschillende antwoorden op gegeven werden. Zo werd er door teamleider Predrag Popovic gesteld dat “wanneer competenties aantoonbaar zijn gemaakt ontstaat er een duidelijk overzicht waarin staat aangegeven wie op welke plek op de productievloer kan staan. Wanneer dat duidelijk is, ontstaat ook een overzicht van plekken waar momenteel geen/ te weinig mensen kunnen staan” (interview Predrag Popovic, bijlage VI).

Klaas Geschiere bekijkt de situatie vanuit een andere rol en geeft aan dat het belangrijk is om competenties aantoonbaar te maken omdat naar klanten laten zien moet kunnen worden dat er mensen aan hun producten werken die daarvoor competent zijn. “Klanten vereisen namelijk een bepaalde kwaliteit” (Interview Klaas Geschiere, bijlage VI).

Anke Kloosterman geeft in het interview aan: “Ik vind het belangrijk dat we inzicht krijgen in wat voor competenties we nodig hebben, welke competenties we aan boord hebben en welke competenties ontwikkeld moeten worden. Hier kunnen we een gedegen personeels- en opleidingsplan op baseren. Daarnaast vragen klanten van ons een garantie dat er alleen medewerkers aan hun producten werken

die voldoende competent zijn. Ook voor de medewerkers zelf is het fijn om inzicht te hebben in competenties die ze al voldoende ontwikkeld hebben en competenties waar ze nog aan kunnen werken” (interview Anke Kloosterman, bijlage VI). Haar antwoorden zijn veel gericht op het HR beleid.

Manier competenties aantoonbaar maken (uit theoretisch kader)

Wanneer gekeken wordt naar het middel dat gekozen zou worden uit de middelen uit het theoretisch kader gaat de meeste leuke naar de skillmatrix. Dit is te zien in de tabel op de volgende pagina. Gezien de opstelde eisen sluit dit bij elkaar aan omdat een skillmatrix een duidelijk overzicht kan betreffen. Ten tweede is de manier gekozen om competenties in te delen in niveaus. Deze keuze vond plaats in combinatie met de skillmatrix. Er werd aangegeven dat het goed is om een skillmatrix te gebruiken, maar wel in combinatie met het indelen van competenties in niveaus. Twee respondenten gaven aan dat zij graag zien dat de competenties aantoonbaar worden gemaakt aan de hand van een online (leer)omgeving en niemand koos voor een persoonlijk ontwikkelingsplan. Tot slot zeggen vijf respondenten dat de verantwoordelijkheid bij de teamleiders ligt, en twee respondenten bij de HR afdeling.

Voorstel manier om competenties aantoonbaar te maken	Soort manier	Aantal keer genoemd
	Skillmatrix	5
	Indelen in niveaus	4
	Online (leer) omgeving	2
	Persoonlijk ontwikkelingsplan	0

Tabel 3: Resultaten codering manier competenties aantoonbaar maken

Keuze gaat voornamelijk naar de skillmatrix omdat bijvoorbeeld Anke Kloosterman aangeeft: ‘Ik zou graag een overzicht willen waarin alle medewerkers staan per afdeling en met hun functies, waarin de competenties staan die ze bezitten en die ze (voor hun functie) nog moeten ontwikkelen. Het zou handig zijn dat dit in een programma of software komt waarin bepaalde signaleringen automatisch gaan.’

4.2.2. Resultaten interview – programma van eisen

Na de algemene vragen over het aantoonbaar maken van competenties zijn specifieke vragen gesteld aan de hand van de verschillende categorieën van het programma van eisen. De resultaten worden weergegeven aan de hand van een selectie citaten uit de interviewverslagen. De gehele interviewverslagen zijn weergegeven in bijlage VI.

Soms is er in een interview meerdere dingen genoemd waardoor er meer aantallen staan dan alleen de zeven interviews. De tabel is ingedeeld in de verschillende soorten eisen uit het theoretisch kader om zo een duidelijk programma van eisen te creëren. Wanneer naar de tabel op de volgende pagina wordt gekeken is te zien dat de eis welke het meest voorkomt is dat de aantoonbaarheid van competenties uiteindelijk een duidelijk overzicht moet zijn. Deze eis wordt gevolgd door de eis dat alle gebeurtenissen traceerbaar moeten zijn. Vervolgens is uit de interviews gekomen dat het vanuit NTS Norma Drachten belangrijk is dat het gemakkelijk gebruik – en bewerkbaar is en dat er automatische signaleringen voor acties gegenereerd worden.

Programma van eisen (PvE)	Soort eis	Aantal keer genoemd
Randvoorwaarden	NVT	7
Functionele eisen	Duidelijk overzicht	7
	Traceerbaarheid	5
	Inzichtelijk voor teamleiders en HR	1
	Inzichtelijk voor iedereen	2
	Filters kunnen toepassen	3
Operationele eisen	Makkelijk gebruik – en bewerkbaar	4
	Automatische signaleringen	4
	Verantwoordelijkheid bij HR	2
	Verantwoordelijkheid bij teamleiders	5
Ontwerpbeperkingen	Budget	2

Tabel 4: Resultaten coderen interne interviews NTS Norma Drachten

PvE randvoorwaarden

Gedurende het onderzoek zijn er geen in het programma van eisen geen randvoorwaarden opgesteld. De meerderheid gaf aan geen idee te hebben wat voor randvoorwaarden er verbonden zitten aan het aantoonbaar maken van competenties.

PvE functionele eisen

In tabel 4 is te zien dat ‘een duidelijk overzicht’, ‘traceerbaarheid’, ‘inzichtelijkheid’ en ‘filters kunnen toepassen’ de gevormde eisen zijn voor het onderdeel van de functionele eisen uit het theoretisch kader. Verschillende antwoorden uit de interne semigestructureerde interviews is deze rij eisen samengesteld.

Zo zei Paul Roos in het interview: “Het moet duidelijk en overzichtelijk zijn en helpen bij de dagelijkse werkzaamheden”. Anke Kloosterman vond filters heel belangrijk gezien haar antwoord: “Het moet een duidelijk overzicht zijn, waar in te filteren is per medewerker, afdeling, functie en competenties. Het moet duidelijk zijn waardoor (zoals door een cursus of ervaring) iemand een bepaald niveau van een competentie heeft behaald. Dit moet niet enkel de mening van een Teamleider zijn”. (interviewverslagen, bijlage VI).

PvE operationele eisen

In de tabel op de vorige pagina is te zien dat ‘makkelijk gebruik- en bewerkbaar’, ‘automatische signaleringen’ en ‘verantwoordelijkheid’ de opgesteld eisen zijn met betrekking tot de operationele eisen van het programma van eisen.

Paul Roos gaf aan: “Het moet goed werken en een bijdrage leveren aan de dagelijkse werkzaamheden. Ook zou het wel handig zijn als er bepaalde signaleringen komen wanneer mensen basisdingen niet beschikken die wel vereist zijn” (Interview Paul Roos, bijlage VI). Dit sluit dus erg aan bij de eis ‘automatische signaleringen’ uit de tabel. Martijn Riemersma zei: “Makkelijk te gebruiken. Overzichtelijk. Geeft signaleren wanneer overgegaan moet worden tot actie”. Dit sluit aan bij de eis dat het aantonen van competenties gemakkelijk gebruik– en bewerkbaar moet zijn (interview Martijn Riemersma, bijlage VI).

PvE ontwerpbeperkingen

Met betrekking tot de ontwerpbeperkingen van het programma van eisen lag de focus op het kostenplaatje en daarmee het budget voor het aantoonbaar maken van competenties.

Vijf van de zeven respondenten gaf aan niet te weten of er een budget beschikbaar is/zou kunnen worden voor het aantoonbaar maken van competenties. Klaas Geschiere zei over de mogelijkheid van een budget: “wanneer er gekozen moet worden tussen een handmatig systeem (kosteloos) of een software systeem (kosten aan verbonden) kies ik voor software systeem omdat alle handelingen en acties dan traceerbaar zijn”. Anke Kloosterman gaf aan: “Voor nu is er nog geen budget opgesteld” (Interview Klaas Geschiere en Anke Kloosterman, bijlage VI). Er is dus momenteel nog geen budget opgesteld maar dit zou wel mogelijk zijn omdat de voorkeur uitgaat naar de keuze wat kosten met zich meebrengt.

4.3 Deelvraag 3

In deze paragraaf komen de resultaten met betrekking tot de tweede deelvraag aan bod. Allereerst zal de deelvraag worden weergegeven wat gevolgd wordt door een korte toelichting. Vervolgens is de paragraaf ingedeeld in sub paragrafen waar in de eerste sub paragraaf wordt toegelicht hoe de manieren uit het theoretisch kader invulling hebben gekregen in het experiment. De tweede sub paragraaf geeft de resultaten weer.

‘Welke manier, van het aantoonbaar maken van competenties, sluit in de praktijk het beste aan bij NTS Norma Drachten?’

Deze derde deelvraag is opgesteld om naast het literatuuronderzoek ook praktijkonderzoek te doen. In het onderzoek is dit belangrijk omdat uiteindelijk deze processen in de praktijk plaats gaan vinden. Het is daarom ook van belang dat een mogelijke oplossing vanuit het praktisch punt geanalyseerd wordt. De insteek van het experiment was om alle manieren uit het theoretisch kader mee te nemen in het experiment. Echter bleek gedurende het onderzoek, tijdens beantwoording van de eerste twee deelvragen, dat er vanuit NTS Norma Drachten een sterke voorkeur gaat naar een skillmatrix. Om deze reden wordt er van de manieren uit het theoretisch kader uitgebreider praktijkonderzoek gedaan naar de skillmatrix

4.3.1 Manieren uit theoretisch kader

In deze sub paragraaf wordt toegelicht op welke manier de middelen uit het theoretisch kader invulling hebben gekregen in het experiment. De namen welke te zien zijn in de afbeeldingen zijn fictieve namen. In andere afbeeldingen zijn, in verband met de privacy, grijze balken te zien om namen van personen af te schermen.

Indelen in niveaus

Om competenties aantoonbaar te maken kunnen deze worden ingedeeld in niveaus. Zo zijn ze goed af te lezen en te herleiden. Ook wordt zo goed duidelijk wat de verschillende fasen en lagen zijn binnen een bepaalde competentie. Dit wordt dan ook als het voordeel aan deze manier gezien. Om invulling te geven aan deze manier voor het experiment zijn een paar competenties ingedeeld in niveaus.

De indeling van competenties in niveaus komt overeen met de manier welke in het theoretisch kader is beschreven. Er wordt dus gewerkt met de niveaus 1 knows, 2 knows how, 3 shows how en 4 does. Een nadeel van competenties aantoonbaar maken aan de hand van een indeling in niveaus is dat dit niet zorgt voor een duidelijk en overzichtelijk overzicht. Dit zorgt alleen voor meer structuur in de competenties. Competenties indelen in niveaus zou gemakkelijk samen met een andere manier gecombineerd kunnen worden om zo competenties aantoonbaar te maken. De twee ingedeelde competenties in niveaus zijn hieronder weergegeven in een tabel.

Competentie:	<i>‘Het instellen van de machine (Vonkerij)’</i>
Niveau 1 Knows	De medewerker weet hoe hij de machine van de vonkerij moet instellen.
Niveau 2 Knows how	De medewerker kan een ervaren medewerker ondersteunen om de machine op de vonkerij in te stellen en weet wat er van hem verwacht wordt.
Niveau 3 Shows how	De medewerker kan met ondersteuning van iemand de machine bij de vonkerij instellen, en weet zelf wat de taken zijn.
Niveau 4 Does	De medewerker weet zelfstandig hoe de machine van de vonkerij ingesteld moet worden.

Tabel 5: Indeling in niveaus competentie: Instellen van de machine (vonkerij)

Competentie:	<i>‘Het toepassen in de praktijk van de 5S methode’</i>
Niveau 1 Knows	De medewerker weet hoe hij de 5S methode moet toepassen op zijn werkplek
Niveau 2 Knows how	De medewerker kan een ervaren medewerker ondersteunen om de 5S methode in de praktijk toe te passen.
Niveau 3 Shows how	De medewerker kan met ondersteuning / herinnering van een ervaren medewerker zelf de 5S methode toepassen.
Niveau 4 Does	De medewerker weet hoe en kan zelfstandig de 5S methode toepassen

Tabel 6: Indeling in niveaus competentie: Het toepassen van de 5S methode

Digitale (leer)omgeving

Door middel van een digitale (leer)omgeving kunnen competenties aantoonbaar gemaakt worden. Zo kan de aantoonbaarheid van competenties gecombineerd worden met de ontwikkeling van competenties. Om uit te testen of een digitale leeromgeving een gepaste manier kan zijn, om competenties aantoonbaar te maken binnen NTS Norma Drachten, is dit in de praktijk uitgetoetst.

Binnen NTS Norma Drachten wordt gewerkt met het digitale (leer)platform Ozone. Om invulling te geven aan dit experiment is dit platform verder ingericht om competenties aantoonbaar te maken. Zo is er aan een leerplan een competentie gekoppeld, waardoor een overzicht ontstond van de behaalde leerpaden en daarmee competenties. Een voordeel hieraan is dat het aantoonbaar maken van competenties gelijk gecombineerd wordt met het verder ontwikkelen van de competenties. Vooral voor NTS Norma Drachten is dat een voordeel, maar niet perse voor het probleem wat centraal staat in dit onderzoek. Een volgend nadeel is dat er door gebruik van een online (leer)omgeving er geen duidelijk overzicht ontstaat van het geheel.

In het voorbeeld voor het experiment is het onderdeel 'De 5S methode' toegevoegd aan de online (leer)omgeving Ozone. Daar is een afbeelding van te zien.



Afbeelding 8: Ontwikkelde leerpad onderwerp 5S.

BEHAALD:

2

Toetsresultaten

NAAM		VERSIE	STARTTIJD	EINDTIJD	RESULTAAT
[REDACTED]		15 okt. 2020 09:48:12	5 jul. 2021 13:48:39	5 jul. 2021 13:54:26	BEHAALD 10
[REDACTED]		15 okt. 2020 09:48:12	15 jul. 2021 13:32:17	15 jul. 2021 13:35:26	BEHAALD 8.3

Afbeelding 9: resultaten twee medewerkers leerpad 5S methode in Ozone

Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)

Door gebruik te maken van een POP kunnen competenties tekstueel aantoonbaar gemaakt worden omdat hierin een stuk wordt opgenomen over competenties. Om te experimenteren of een POP de oplossing is voor NTS Norma Drachten om competenties aantoonbaar te maken is voor drie medewerkers in grote lijnen een POP opgesteld.

Voor dit experiment is grote lijnen een POP opgesteld voor drie medewerkers. Deze persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn niet helemaal in detail uitgewerkt maar heeft een indeling gekregen waar welke informatie zou moeten staan. Hiervoor is gekozen omdat vanaf de start van dit onderdeel van het experiment snel bleek dat het opstellen van een POP veel tijd in beslag neemt. Dit wordt dan ook gezien als een nadeel. Het aantonen van competenties mag wel tijd kosten, maar niet zoveel. Ten tweede zorgt een POP niet voor een overzichtelijk overzicht van bijvoorbeeld een afdeling. Een POP is gericht op één medewerker, wat ook gezien wordt als een nadeel van het gebruik van een POP. Een voordeel van het opstellen van een POP per medewerker is dat er per medewerker een enorm gedetailleerd document ontstaat. De kans is dan klein dat er miscommunicaties of andere verwachtingen ontstaan.

De indeling van de POP:

- Persoonlijke gegevens
- Competenties (waar sta ik nu?)
- Doelen (toekomstperspectief)
- Acties

Skillmatrix

Competenties kunnen aan de hand van een skillmatrix aantoonbaar worden gemaakt. Hiervoor zijn twee verschillende mogelijkheden; een handmatige skillmatrix en een geautomatiseerde skillmatrix via een software. Beide mogelijkheden zijn geëxperimenteerd.

Skillmatrix handmatig in Excel

Binnen NTS Norma Drachten was nog een oude, niet meer gebruikte, skillmatrix aanwezig. Voor de invulling van dit experiment is er gekozen om deze oude skillmatrix te vernieuwen. Het vernieuwen hiervan ging gemakkelijk en naar wens. De handmatige skillmatrix heeft als voordeel dat er een overzichtelijk document als eindproduct naar voren komt. Een ander voordeel is dat er aan een zelfgemaakte skillmatrix in Excel geen abonnementskosten verbonden zijn. Een nadeel aan een handmatige skillmatrix is dat deze snel vergeten kan worden en daardoor niet meer up to date is. Ten tweede is het een nadeel dat er geen automatische signaleringen zijn, maar dat daar naar gescreend moet worden. Dit kost vervolgens meer tijd. Voor het voorbeeld zijn de namen uit de skillmatrix gehaald.

AFDELING	Functie	Opleiding	ALGEMEEN														VORMEN	Onderwerpen Finitio / Softpak	Ops. kwaliteitsbeheer (Q2-2023)	Zichtverhalen	DELEN	DRM - CRM	M...
			MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0	MB0
NC-team	#N/A	#N/A																					
NC-team	#N/A	#N/A																					
NC-team	#N/A	#N/A																					
NC-team	CNC-frezer	#N/A																					
NC-team	CNC-frezer	MB0																					
NC-team	CNC-frezer	#N/A																					
NC-team	CNC-frezer	PBO/MB04																					
NC-team	CNC-frezer	MB03																					
NC-team	CNC-frezer	#N/A																					
NC-team	CNC-frezer	#N/A																					
NC-team	CNC-frezer	#N/A																					
NC-team	Leerling CNC-frezer	MB02																					

Afbeelding 10: Vernieuwde skillmatrix in Excel NTS Norma Drachten

Skillmatrix software

De skillmatrix software heeft in dit experiment invulling gekregen door eerst veel op zoek te gaan naar verschillende skillmatrix softwarebedrijven. Met een paar bedrijven is contact gelegd en is een demo aangevraagd. Een voorbeeld van een softwarebedrijf waarvoor een demo was aangevraagd was AG5. Door een softwarebedrijf kunnen competenties door middel van een skillmatrix aantoonbaar gemaakt worden. Het voordeel is dat NTS Norma Drachten niet veel werk heeft van deze manier van competenties aantoonbaar maken. Natuurlijk zou de software eerst ingericht moeten worden maar daarna zit er niet veel werk, en daarmee tijd, in. Een volgend voordeel is dat een skillmatrix in één oogopslag een duidelijk overzicht kan geven. Ook kan de software automatische signalen waardoor er bepaalde acties moeten gebeuren. Ook zijn door een skillmatrix software gegevens inzichtelijk voor medewerkers zelf wat hen kan stimuleren. Een nadeel van een skillmatrix software is dat een software kosten met zich meebrengt. De software van AG5 is gedurende het experiment gebruikt om te kijken naar de voor – en nadelen van een skillmatrix aan de hand van een daarvoor ingerichte software. AG5 zag er goed uit en voldeed aan alle eisen vanuit NTS Norma Drachten.

Een medewerkersprofiel:

Walter Adams

2 Posities:

- Team Green - Operator packing Tea
- Machine 1

Potentiële posities

Deze medewerker heeft nog geen potentiële posities gepind

Kwalificatie	Verst	Behaald	Datum	Vervaldatum	Status
SS standard SS 1.0 Operator packing Tea			11 mrt. 2019	10 mrt. 2020	Verlopen
SS auditing SS 2.0			09 mei 2022	08 mei 2027	In orde, niet verloopt
Accessing B2.Amsterdam outside office hours Accessing B2.Amsterdam outside office hours Team Green			-	-	Ontbreekt
CGO Module AO AO 1.0 Operator packing Tea			30 jun. 2020	29 jun. 2025	Alles in orde
Training smeren achterin de machine IMA's AO 10.3			-	-	Ontbreekt

Afbeelding 11: Medewerkersprofiel in software AG5

Een overzicht van de verschillende teams:

A: Compare shifts 29 Medewerkers X 14 Kwalificaties

B: Processing Coffee - all shifts 40 Medewerkers X 14 Kwalificaties

B: Shift Black 9 Medewerkers X 14 Kwalificaties

B: Shift Blue 17 Medewerkers X 14 Kwalificaties

B: Shift Purple 10 Medewerkers X 14 Kwalificaties

B: Shift Purple - Health & Safety 10 Medewerkers X 16 Kwalificaties

C: Maintenance - Health & Safety 12 Medewerkers X 16 Kwalificaties

C: Packing Tea - Health & Safety 69 Medewerkers X 16 Kwalificaties

Afbeelding 12: Team overzicht software AG5

Een skillmatrix via de software van AG5:

	Skills	Line	Operatio...	Safety
		Filter kit replacement A13.1 CP 10.1	Mixing - Burming A13.2 CP 10.2	Arena Management A13.3 CP 10.3
		Field worker Extraction A13.4 CP 10.4	Contributors A13.5 CP 10.5	MVR - FD4000 A13.6 CP 10.6
			Field worker FD - Warehouse A13.7 CP 10.7	A13.8 CP 10.8
				Safety Champ A13.9 CP 10.9
				SS Champ A13.10 CP 10.10
				AO Champ A13.11 CP 10.11
				Quality Champ A13.12 CP 10.12
				Substitute Group Leader A13.13 CP 10.13
				Swing Instant coffee A13.14 CP 10.14
Team C andina woot		Elliot Chapman		
		Jackson Cox		
		Luke Dean		
		Ronnie Greenwood		
		Jake Gregory		
		Caleb Kennedy		
		Ezra Knight		
		Dylan Phillips		
		Finley Road		
		Bobby Riley		
		Behaald	10 9 8 7	6
		Vereist	10 10 5 5	3
		Verschil	0 1 3 2	3

Afbeelding 13: Skillmatrix via de software AG5

4.3.2 Resultaten voor- en nadelen manieren uit theoretisch kader

In deze paragraaf zijn alle voor- en nadelen van de manieren uit het theoretisch kader om competenties aantoonbaar te maken visueel weergegeven in een tabel.

	Voordelen	Nadelen
Indelen in niveaus	Duidelijke lagen/fasen binnen competenties	Geen goed overzicht van het geheel
Digitale (leer)omgeving	Is gekoppeld aan een opleidingsbeleid	Geen goed overzicht van het geheel
Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	Erg gedetailleerd per persoon	- Geen overzicht over het geheel - Kost veel tijd
Skillmatrix handmatig	In één oogopslag een overzichtelijk document	Wordt snel vergeten en minder up to date
Skillmatrix software	- In één oogopslag een overzichtelijk document - Automatische signaleringen en koppelingen	Kosten aan verbonden

Tabel 7: Resultaten voor- en nadelen manier aantoonbaar maken van competenties

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Het hoofdstuk is opgebouwd in twee paragrafen. In de eerste paragraaf zijn de getrokken conclusies opgenomen. Deze zijn ingedeeld per sub paragraaf waarbij elke sub paragraaf ingaat op een deelvraag en de paragraaf wordt afgesloten met een sub paragraaf waarin de centrale vraag beantwoord wordt. In de tweede paragraaf worden aanbevelingen gedaan over de gevonden resultaten.

5.1 Conclusies

In deze paragraaf staan per subparagraaf de getrokken conclusies vanuit de resultaten centraal. Per subparagraaf komt een deelvraag aan bod. De paragraaf wordt afgesloten met een subparagraaf waarin de centrale vraag wordt beantwoord door de conclusies van de deelvragen bij elkaar te voegen.

5.1.1 Conclusie deelvraag 1

‘Op welke manier maken andere bedrijven competenties aantoonbaar?’

Gezien de resultaten uit paragraaf 4.1 kan gesteld worden dat de grote meerderheid van de respondenten momenteel hun competenties aantoonbaar maakt door middel van een skillmatrix (64%). Sommigen van de respondenten doen dit door een zelfgemaakt skillmatrix in Excel en anderen door middel van een aangeschafte software. 18% van de respondenten geeft aan dit te doen aan de hand van een competentiehandboek + scorecard. Tot slot maakt 9% van de respondenten de competenties van medewerkers aantoonbaar aan de hand van een persoonlijk ontwikkelingsplan en ook 9% door middel van assessments. Vervolgens is uit de tweede grafiek te zien dat de competenties voornamelijk visueel aantoonbaar worden gemaakt door middel van kleuren en cijfers. Wanneer de keuze gemaakt wordt uit de manieren uit het theoretisch kader kiest 50% voor een skillmatrix, wat de grote meerderheid betreft.

5.1.2 Conclusie deelvraag 2

‘Welke criteria zou NTS Norma Drachten moeten hanteren voor het aantoonbaar maken van competenties?’

Gezien de opgestelde eisen, welke uit de interviews naar voren zijn gekomen, kan gesteld worden dat de grootste en belangrijkste eisen vanuit NTS Norma Drachten zijn dat de aantoonbaarheid van competenties een duidelijk en overzichtelijk document moet zijn waarin alle acties/ veranderingen traceerbaar zijn. Daarnaast is het van belang dat er automatisch gesignaleerd worden dat het aantonen van competenties een makkelijk gebruik – en bewerkbaar proces blijft.

Wanneer gekeken wordt naar een mogelijke manier, uit het theoretisch kader, om competenties aantoonbaar te maken wordt voornamelijk de keuze gemaakt voor de skillmatrix. Uit de interviews bleek wel dat een skillmatrix nog beter bij NTS Norma Drachten zou aansluiten wanneer deze gecombineerd wordt met een andere manier; zoals het indelen in niveaus of een online (leer)omgeving. Dit zou een proces voor later kunnen zijn, de focus ligt eerst op het aantoonbaar maken van competenties.

5.1.3 Conclusie deelvraag 3

‘Welke manier, van het aantoonbaar maken van competenties, sluit in de praktijk het beste aan bij NTS Norma Drachten?’

Gezien de resultaten weergegeven in paragraaf 4.3 kan gesteld worden dat het gebruik van een skillmatrix het beste zou aansluiten bij NTS Norma Drachten. Dit omdat het gewenst is dat er door het aantoonbaar maken van de competenties één duidelijk overzicht ontstaat. Wanneer gekeken wordt naar de verschillende manieren kan de skillmatrix dat als enige genereren. Het indelen in niveaus geeft namelijk wel overzicht, maar nog niet voldoende. Wel zou het indelen van competenties gemakkelijk gecombineerd kunnen worden met een andere manier. Verder is een digitale leeromgeving vooral

prettig omdat de aantoonbaarheid van competenties gekoppeld kan worden aan de ontwikkeling hiervan, maar zal dit ook niet kunnen zorgen voor een duidelijk, geheel overzicht. Als laatste manier kwam de POP aan bod. Het voordeel hiervan is dat er gedetailleerd aantoonbaar wordt gemaakt wat per medewerker de competenties zijn. Het nadeel is ook hierbij dat er geen duidelijk overzicht ontstaat van het geheel.

Er zijn vervolgens twee opties wanneer gekeken wordt naar de skillmatrix; een handmatige – of een software skillmatrix. Bij beide opties is het voordeel dat er een duidelijk overzicht ontstaat van het grote geheel waarbij de status in één oogopslag zichtbaar is. Hetgeen wat een groter voordeel is bij de software skillmatrix is dat er automatische signaleringen en koppelingen gegenereerd kunnen worden. Een nadeel hiervan is dat dit, ten opzichte van de handmatige skillmatrix, geld kost. Een nadeel van de handmatige skillmatrix is dat deze snel vergeten kan worden en het nut van de skillmatrix verdwijnt.

5.1.4 Conclusie centrale vraag

‘Op welke manier kan NTS Norma Drachten het beste de competenties van medewerkers aantoonbaar maken?’

Wanneer gekeken wordt naar de gevonden resultaten van de deelvragen kan de centrale vraag ook beantwoord worden. Na beantwoording van deze deelvragen kan gesteld worden dat competenties binnen NTS Norma Drachten het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden aan de hand van een skillmatrix. Allereerst blijkt uit de resultaten van de eerste deelvraag dat een skillmatrix vaak in gebruik wordt genomen. Dit wordt gedaan door allemaal verschillende bedrijven wat dus aangeeft dat een skillmatrix in elk bedrijf ingericht en toegepast kan worden. Dat een skillmatrix het beste bij NTS Norma Drachten aansluit komt ook naar voren in de tweede deelvraag. Daar wordt duidelijk dat de grootste en belangrijkste eisen vanuit NTS Norma Drachten zijn dat er een duidelijk overzicht moet komen, en dat deze traceerbaar moet zijn. Wanneer de juiste informatie is ingericht zal een skillmatrix hiervoor zorgen. Deze skillmatrix zal dan ingedeeld moeten worden wat onder andere kan aan de hand van indeling in niveaus. Uit de derde deelvraag blijkt dat in de praktijk een skillmatrix ook het beste zou aansluiten. Er is namelijk te zien dat de voordelen van een skillmatrix het beste overeenkomen met de eisen vanuit NTS Norma Drachten. De beste manier om competenties aantoonbaar te maken binnen NTS Norma Drachten is dus het inrichten en in gebruik nemen van een skillmatrix in combinatie met het indelen van de competenties in niveaus.

Wanneer dan een stap verder wordt gekeken zou een systematische of daarvoor aangeschafte software beter bij het NTS Norma Drachten aansluiten dan een handmatige skillmatrix in bijvoorbeeld Excel. Dit omdat al meerdere malen een skillmatrix is gemaakt en in gebruik genomen, maar dit dan een vergeten document wordt. Wanneer dit gebeurt verouderd de skillmatrix en de bijbehorende gegevens en is de skillmatrix niet meer bruikbaar. Wanneer een skillmatrix in een systeem of software gemaakt zou worden wordt dit probleem ontlopen. Het verdere voordeel wat bij een systeem of software skillmatrix komt kijken is dat er automatische signaleringen kunnen plaatsvinden wanneer er actie ondernomen moet worden. Uit de resultaten van de tweede deelvraag bleek dat dit ook een grote en belangrijk eis was vanuit NTS Norma Drachten. Wanneer gekeken wordt naar wat voor systeem dat zou zijn komt in dit advies de software van AG5 naar voren. Dit omdat de software van AG5 betrokken was bij het experiment welke centraal stond in de derde deelvraag. Binnen het onderzoek is AG5 gebruikt als software maar er wordt aangeraden nog onderzoek te doen naar andere systemen of software. Dit omdat gedurende het onderzoek hier te weinig tijd voor was, en het mogelijk zou kunnen zijn dat een ander systeem of software (dan AG5) beter aansluit bij NTS Norma Drachten. Om deze reden is het advies voor NTS Norma Drachten om hun competenties aantoonbaar te maken aan de hand van een skillmatrix. Deze skillmatrix bevindt zich dan in een systeem of software (zoals bijvoorbeeld AG5), zodat het een duidelijk overzichtelijk proces wordt, traceerbaar is en makkelijk gebruik – en bewerkbaar blijft.

5.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt een vervolg gegeven op de conclusies door aanbevelingen te doen. Uit het onderzoek is een conclusie gekomen, maar dit onderzoek gaat niet verder dan een advies. Deze paragraaf zorgt voor een duidelijk plan zodat NTS Norma Drachten het advies mee kan nemen en kan toepassen in de praktijk.

Zoals in de vorige paragraaf aangegeven is de conclusie van het onderzoek dat NTS Norma Drachten de competenties van medewerkers het beste aantoonbaar kan maken aan de hand van een daarvoor ingericht skillmatrix systeem of software. In het experiment heeft de software AG5 positief uitgedrukt en inzichten gegeven in de voordelen van een systeem of software. Het nadeel van een software of systeem is dat daar kosten aan verbonden zitten. De eerste vervolgstap is daarom om uit te zoeken of er, en hoeveel, budget er mogelijk zou zijn voor het aantoonbaar maken van competenties. Dit kan op korte termijn gebeuren door Klaas Geschiere (general manager) en, wanneer nodig, het MT.

Ten tweede heeft in dit onderzoek onder andere de positieve ervaring met de software van AG5 geleid tot het advies om competenties aantoonbaar te maken aan de hand van een skillmatrix systeem of software (zoals bijvoorbeeld AG5). Door te kort aan tijd heeft er verder geen oriëntatie plaatsgevonden naar andere systemen of software. Als tweede stap is het goed om verdere research te doen naar andere systemen en software. In dit onderzoek was daar geen tijd voor, maar het is wel van belang. De software van AG5 ziet er heel goed uit, maar er geen kennis over de andere opties die misschien beter kunnen zijn. De personen die zich hier het beste in kunnen verdiepen zijn Anke Kloosterman (HR Adviseur) en Richard Winter (Manager Quality). Zij kunnen deze taak het beste op zich nemen omdat zij ook betrokken zijn geweest bij het experiment gedurende dit onderzoek. Wanneer een specifiek systeem of software is gekozen is kan deze worden ingericht. De verantwoordelijkheid hiervan ligt bij de HR afdeling en de teamleiders van de afdelingen.

Tot slot is het de laatste stap aan de teamleiders om de aantoonbaarheid van competenties bij te houden en bij te werken zodat deze up to date blijven. Dit houdt bijvoorbeeld in het uitvoeren of in gang zetten van de signalen die automatisch gegenereerd worden of de competenties aantonen van nieuwe medewerkers. Gedurende dit proces kunnen de teamleiders altijd terugvallen op de HR afdeling, maar zal de taak bij hen liggen.

Er wordt aanbevolen het vervolg, het praktijk deel, van het onderzoek niet te lang uit te stellen. De reden hiervoor is dat mensen er momenteel mee bezig zijn, er op de hoogte van zijn en er nu in zitten. Verder is het van belang om het onderzoek zo snel mogelijk voort te zetten om zo snel mogelijk te kunnen voldoen aan de klanteis om competenties aantoonbaar te maken.

6. Reflectie op het onderzoek

Dit hoofdstuk bevat een reflectie op het onderzoek. Eerst staat de reflectie op het onderzoek centraal, waarna vervolgens de noodzakelijke vervolgonderzoeken en de toegevoegde waarde voor NTS Norma Drachten aan bod komt.

6.1 Reflectie onderzoek

Terugkijkend op een gedegen onderzoek is een afstudeerrapport opgesteld. Echter zijn er de volgende punten waarop gereflecteerd kan worden.

Ten eerste is het helaas niet gelukt om reacties te krijgen op de enquête met open vragen. Het was de bedoeling dat klanten van NTS Norma Drachten de enquête zouden invullen en daarmee aangeven wat voor hen van belang was voor het aantoonbaar maken van competenties. Dit was van belang omdat dit probleem een probleem werd omdat klanten de aantoonbaarheid van competenties als eis gingen stellen. De enquête is verstuurd middels een email waar de leesbewijzen aangezet waren. Na melding te hebben ontvangen dat de verzonden mails gelezen waren was er geen reactie gegeven door de klanten. Vervolgens is er twee keer een herinneringsmail verstuurd, waar echter ook geen reactie op is ontvangen. Voor het onderzoek was het positief geweest om reactie van de klanten, de oorzaak van het probleem, te ontvangen zodat deze bevindingen meegenomen konden worden met het opstellen van een advies. Mochten de klanten hebben geantwoord had dit een beter beeld gegeven van de manier waarop en hoe de invulling er verder had uitgezien van het aantoonbaar maken van competenties. Wanneer hierop teruggekeken wordt had er meer druk moeten staan op het verkrijgen van antwoorden van de klanten. Wanneer er vaker naar klanten een herinnering gestuurd zou zijn zou dat misschien een grotere kans hebben op reactie.

Daarnaast hebben in totaal elf bedrijven deelgenomen aan het benchmarkonderzoek. Hoe meer respondenten, hoe beter. Wanneer achteraf wordt teruggekeken op het onderzoek had aan het organiseren van de benchmark meer tijd besteed kunnen worden. Wanneer dit was gebeurd hadden er waarschijnlijk meer respondenten deelgenomen aan het benchmark onderzoek. Voor het onderzoek was dit beter geweest omdat het onderzoek zo werd uitgebreid. Verder was het dan misschien mogelijk om bijvoorbeeld per verschillende soort bedrijven opvallende trends te zien.

Ten derde kan ook worden gereflecteerd op de semigestructureerde interviews. Misschien was het achteraf toch wel goed geweest om ook medewerkers onderdeel uit te laten maken van de interne interviews. In deze gesprekken dan niet ingaande op de eisen voor het aantoonbaar maken van competenties, maar op de manier wat hen aanspreekt. Verder had ook het gesprek met hen aangegaan kunnen worden wat zij zelf belangrijk vinden aan het aantonen van hun competenties (willen de medewerkers dat dit zichtbaar is, hoe zouden de medewerkers dit zelf het beste voor zich zien). De medewerkers zijn namelijk wel de mensen op de vloer die echt de competenties uitvoeren.

Tot slot is de betrouwbaarheid en validiteit gedurende het onderzoek gewaarborgd door de onderzoeksmethoden uit te voeren op de manier hoe dit beschreven staat in paragraaf 3.5. Omdat de gekozen onderzoeksmethoden zijn uitgevoerd op de manier hoe dit de bedoeling was zijn de resultaten hiervan van goede kwaliteit.

6.2 Vervolgonderzoeken

In deze paragraaf staan de noodzakelijk vervolgonderzoeken centraal. Deze zijn ook kort toegelicht in het vorige hoofdstuk.

Voor NTS Norma Drachten is het van belang het onderzoek voort te zetten. Er wordt aangeraden om verder onderzoek te doen naar de verschillende systemen of software welke gebruikt kan worden om

een daarvoor op maat gemaakte skillmatrix te creëren. In het uitgevoerde onderzoek is in het experiment AG5 als mogelijk potentiële software naar voren gekomen. Er zijn natuurlijk meerdere systemen of software die deze output kunnen leveren waardoor het van belang is de verschillende opties met elkaar te vergelijken. De verschillende opties kunnen vergeleken worden met elkaar aan de hand van het programma van eisen. Na afloop van het experiment in dit onderzoek kon geconcludeerd worden dat AG5 een goed aansluitende software zou kunnen zijn. In het vervolgonderzoek is het dus van belang te zoeken naar een vergelijkbaar systeem of software als AG5.

Verder is het voor de kwaliteit van het vervolgonderzoek van belang dat het verloop van het onderzoek op korte termijn wordt opgepakt. Medewerkers (ook niet de productievloer) zijn momenteel op de hoogte dat er dingen gaan gebeuren op het gebied van het aantoonbaar maken van competenties. Ook zijn alle (uitgevoerde) acties, statussen en nu bij iedereen van NTS Norma Drachten vers. Wanneer het vervolgonderzoek zou blijven liggen en na enige tijd pas opgepakt zou worden zou het niet van dezelfde kwaliteit zijn dan wanneer het onderzoek direct wordt vervolgt. Het zou mogelijk kunnen zijn dat het onderzoek dan wel van dezelfde kwaliteit is, maar dat zou meer tijd kosten.

Tot slot is het van groot belang dat, wanneer de competenties uiteindelijk aantoonbaar gemaakt zijn, dit proces ook up to date blijft. Dit kan gerealiseerd worden door het aantoonbaar maken van competenties bij te houden. Mocht dit niet het geval zijn dan komt er weer een situatie naar voren waarin er geen duidelijk en overzichtelijk document aanwezig is, en voldoet NTS Norma Drachten automatisch weer niet aan de gevraagde klanteis.

6.3 Toegevoegde waarde voor NTS Norma Drachten

In deze paragraaf komt de toegevoegde waarde aan bod voor NTS Norma Drachten wanneer het (vervolg)onderzoek is afgerond.

Voor NTS Norma Drachten is heeft het enorm veel toegevoegde waarde wanneer het onderzoek van het aantoonbaar maken van competenties is afgerond en up to date is. Ten eerste brengt dit met zich mee dat NTS Norma Drachten dan aan de klanteis voldoet om te kunnen laten zien dat alleen daarvoor competente medewerkers gewerkt hebben aan de producten van klanten. Daarmee is de aanleiding van het probleem opgelost en zorgt voor NTS Norma Drachten voor een probleemoplossend effect.

Daarnaast heeft het uitvoeren en afronden van de (vervolg)onderzoeken meer toegevoegde waarde voor NTS Norma Drachten. Deze volgende zaken kunnen gezien worden als bijzaken, want de focus ligt op het aantoonbaar maken van competenties om aan de klanteis te voldoen. Ten eerste ontstaat er, wanneer de competenties van medewerkers van NTS Norma Drachten zijn aangetoond, een beter beeld wie over welke competentie beschikt, maar ook wanneer dit nog niet gebeurt. Hierdoor zouden gaten in de planning eerder gesignaleerd kunnen worden en ook voorkomen kunnen worden. Ten tweede heeft het aantoonbaar maken van de competenties binnen NTS Norma Drachten als positief bij effect dat er alleen volledig competente medewerkers op de juiste plekken staan. Dit zal ervoor zorgen dat de producten dus altijd gemaakt worden door medewerkers die daarvoor competent zijn en er minder fouten gemaakt worden. Dit zal resulteren in minder product afkeur en meer medewerkers die efficiënter kunnen werken.

Literatuurlijst

- AG5.nl. (2018, oktober 18). Opgehaald van Alles wat je moet weten over de skills matrix (vaardighedenmatrix): <https://www.ag5.com/nl/hoe-maak-je-een-skills-matrix/>
- AG5.nl. (2020, juli 6). Opgehaald van Competentiemanagement: <https://www.ag5.com/nl/wat-is-competentiemanagement/>
- AG5.nl. (2020). Opgehaald van AG5.nl : <https://www.ag5.com/nl/hoe-het-werkt/>
- Encyclo.nl. (2022). Opgehaald van Aantoonbaar Definities: <https://www.encyclo.nl/begrip/aantoonbaar>
- Encyclo.nl. (2022). Opgehaald van Competentie definitie: <https://www.encyclo.nl/begrip/competenties>
- Encyclo.nl. (2022). Opgehaald van Betekenis programma van eisen (PvE): https://www.encyclo.nl/begrip/programma_van_eisen
- Grit, R. (2019). *Projectmanagement - projectmatig werken in de praktijk*. Groningen: Noordhoff.
- (2020). *Hanboek NTS Norma Drachten*. Drachten: HR afdeling.
- KVK.nl. (2021, november 16). Opgehaald van Persoonlijk ontwikkelingsplan uitgelegd: <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/personeel/persoonlijk-ontwikkelingsplan-uitgelegd/>
- Lange, W. d. (2013). *Dynamisch competentie management Sturen op competenties, talenten en performance*. Koninklijke van Gorcum.
- Lean-wiki.nl. (2016, maart 25). Opgehaald van Skillsmatrix voor de ontwikkeling van medewerkers: <https://lean-wiki.nl/medewerkers/skillsmatrix-voor-de-ontwikkeling-van-medewerkers/>
- managementmodellensite.nl. (2013, November 23). Opgehaald van Driehoek van Miller: <https://managementmodellensite.nl/driehoek-miller/#.Yg4p4ujMKUK>
- managementmodellensite.nl. (2013, November 15). Opgehaald van Competentiemanagement: <https://managementmodellensite.nl/competentiemanagement/>
- NTS Norma. (2022, februari 9). Opgehaald van NTS Norma.nl: <https://www.nts-norma.nl/>
- NTS Norma. (2022, februari 8). Opgehaald van NTS Norma - over ons: <https://www.nts-norma.nl/over>
- Ozone.nl. (2022, februari). Opgehaald van Ozone: <https://new.ozone.nl/user/login/leerpad/deelnemerontwikkeling>
- Slidegreek.nl. (sd). Opgehaald van Skillmatrix: <https://search.slidegeeks.com/powerpoint/Skill-Matrix>
- Van Berkel, B. &.-t. (2017). *Toetsen in het hoger onderwijs*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Verhoeven, N. (2018). *Stappenplan thematisch coderen*.
- Winkler, P. (2014). *Beter in competentie management*. Boom.

Bijlage I: Interviewschema semigestructureerde interviews

- **Interne vragenlijst voor medewerkers van NTS Norma Drachten**

Algemeen / voorstellen:

1. Wie ben je?
2. Wat is je functie?
3. Hoelang ben je werkzaam binnen NTS Norma Drachten?
4. Hoeveel medewerkers betreft de afdeling waarop je werkzaam bent?

Aantoonbare competenties:

5. Waarom moeten volgens jou competenties aantoonbaar gemaakt worden?
6. Op welke manier (uit het theoretisch kader) kunnen competenties het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden?
7. Op wat voor andere manieren kunnen competenties aantoonbaar gemaakt worden?
8. Wat is volgens jou de beste manier om competenties aantoonbaar te maken?

Eisen competenties aantoonbaar maken:

Randvoorwaarden:

9. Welke randvoorwaarden zitten er verbonden aan het aantoonbaar maken van competenties?

Functionele eisen:

10. Waar moet de aantoonbaarheid van competenties aan voldoen?
11. Voor wie moeten de aantoonbare competenties inzichtelijk zijn?
12. Moet er een opleidingsbeleid worden gekoppeld aan het aantoonbaar maken van competenties?
13. Tot welk detailniveau is het nodig om competenties aantoonbaar te maken?
14. Hoe kunnen niveaus en competenties het beste visueel worden weergegeven?

Operationele eisen:

15. Welke eisen worden gesteld aan het in gebruik nemen/ het toepassen van aantoonbare competenties?
16. Hoeveel tijd mag het aantoonbaar maken/bijhouden van competenties innemen per week?
17. Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het aantoonbaar maken van competenties?

Ontwerpbeperkingen:

18. Is er budget voor het aantoonbaar maken van competenties?



Bijlage II: Enquête met open vragen

- **Externe enquête met open vragen voor klanten van NTS Norma Drachten**

Algemeen / voorstellen:

1. Wie ben je?
2. Bij welk bedrijf ben je werkzaam en hoelang?
3. Wat is je functie?

Eisen competentie aantoonbaar maken:

4. Op welke manier kunnen competenties het beste aantoonbaar worden gemaakt?
5. Waar moet de aantoonbaarheid van competenties aan voldoen?
6. Tot welk detailniveau is het nodig om competenties aantoonbaar te maken?
7. Hoe kunnen niveaus en competenties het beste aantoonbaar/ visueel worden weergegeven?

Bijlage III: Vragen benchmarking

- **Vragen benchmarking**

Algemeen / voorstellen:

1. Wie ben je?
2. Waar ben je werkzaam en hoelang?
3. Wat is je functie
4. Hoeveel medewerkers telt het bedrijf waar je werkzaam bent?

Aantoonbare competenties:

5. Hoe worden competenties momenteel aantoonbaar gemaakt? Wat zijn hier de voor- en nadelen van?
6. Op welke manier (uit het theoretisch kader) kunnen competenties het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden?

Eisen competenties aantoonbaar maken:

Randvoorwaarden:

7. Welke randvoorwaarden zitten er aan het aantoonbaar maken van competenties?

Functionele eisen:

8. Wordt er gebruik gemaakt van een bepaald systeem/ programma?
9. Wordt er momenteel een opleidingsbeleid gekoppeld aan het aantoonbaar maken van competenties?
10. Voor wie zijn de aantoonbare competenties inzichtelijk?
11. Hoe worden de verschillende niveaus en competenties aantoonbaar/ visueel zichtbaar gemaakt?

Operationele eisen:

12. Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het aantoonbaar maken / bijhouden van competenties?

Ontwerpbeperkingen:

13. Is het aantoonbaar maken van competenties uitbesteed?

Bijlage IV: Stappenplan thematisch coderen

- **Stappenplan voor thematische analyse:**

Stap 1: Verkennen

Deze stap is bedoeld om vertrouwd te raken met de data. Dit wordt gedaan door de opnamen van interviews te transcriberen / interviewverslagen te maken.

Stap 2: Coderen

Coderen is het markeren van relevante secties van de tekst (zinnen of zinsdelen) hierbij worden er codes bedacht om de inhoud van deze zinnen secties te beschrijven. Nadat de tekst is doorgenomen worden alle gegevens gegroepeerd en verzameld op basis van de codes.

Stap 3: Thematiseren

Op basis van de codes worden er patronen geïdentificeerd en begint de formulering van thema's. De thema's zijn breder dan de codes. Er vallen meerdere codes onder één thema.

Stap 4: Reviseren en verfijnen

In deze stap is het belangrijk om ervoor te zorgen dat de thema's een bruikbare en nauwkeurige weergave van de data vormen. Dit kan gedaan worden door terug te kijken naar de dataset en de thema's te vergelijken met de data. Wanneer een thema niet werkt, kan deze opgesplitst worden, gecombineerd worden met een ander thema, of worden verwijderd. Ook kunnen er nieuwe thema's worden toegevoegd.

Stap 5: Vaststellen en structureren

Na stap vier is er een definitieve lijst met thema's. In deze stap wordt er een naam gegeven aan elk thema en wordt de definitie van elk thema geformuleerd.

Stap 6: Presenteren

In de resultaten van het onderzoek wordt elk thema behandeld. Er wordt aangetoond hoe vaak de thema's naar voren komen en wat dit betekent. Ook worden er voorbeelden toegevoegd die de bevindingen ondersteunen. Vervolgens wordt dit samengevat in een conclusie en wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord. (Verhoeven, 2018)

Bijlage V: Tekstuele toelichting operationalisatie

• Tekstuele toelichting operationalisatie interviews / benchmarking

Semigestructureerde interviews

Om te beschikken over de juiste informatie om de deelvragen te beantwoorden zijn interviews afgenomen bij interne betrokkenen. Gedurende dit interview kwamen veel aspecten, welke eerder naar voren zijn gekomen in het theoretisch kader, aan bod. Het interview vond plaats aan de hand van een interviewschema welke is weergegeven in bijlage I.

De semigestructureerde interviews hebben plaatsgevonden om te achterhalen wat de eisen vanuit NTS Norma Drachten waren voor het aantoonbaar maken van de competenties (deelvraag 2). Allereerst werd aan de hand van vraag één tot en met vier kennis gemaakt met de respondent. Vervolgens waren vraag vijf tot en met acht inleidende vragen of het onderwerp. Aan de hand van vraag zes werd gerefereerd aan het theoretisch kader, er werd namelijk gevraagd naar de manieren uit het theoretisch kader. Het volgende onderdeel van de vragenlijst ging in op de vragen in het interview welke voornamelijk van belang waren om de eisen voor de aantoonbaarheid van de competenties te achterhalen. Deze vragen waren ingedeeld naar de vier categorieën van het programma van eisen uit het theoretisch kader. Zo sloot vraag negen aan bij de categorie 'randvoorwaarden', vraag tien tot en met veertien tot 'functionele eisen', vraag vijftien tot en met zeventien tot 'operationele eisen', en tot slot vraag 18 tot 'ontwerpbeperkingen'. In totaal werden vraag negen tot en met achttien gebruikt om de eisen van de aantoonbaarheid te achterhalen. Dit bracht een antwoord op de tweede deelvraag met zich mee.

Enquête met open vragen

De enquête met open vragen voor klanten was bedoeld om te achterhalen wat de eisen vanuit klanten zijn voor het aantoonbaar maken van competenties (deelvraag 2). De aantoonbaarheid van competenties was immers een eis vanuit klanten. De enquête met open vragen bestond uit zeven vragen, welke terug te vinden zijn in bijlage II. In de enquête waren vraag één, twee en drie opgesteld om kennis te maken met de respondent. Vervolgens vormde vraag vier de eerste vraag over de aantoonbaarheid van competenties en gaat in op de manier waarop dit het beste kan gebeuren. Deze vraag hing samen met het theoretisch kader aan de hand van de verschillende manieren om competenties aan te tonen. Vervolgens werd in vraag vijf gesteld waar de aantoonbaarheid van competenties aan moet voldoen (eisen aantonen competenties), om hiermee deelvraag twee te kunnen beantwoorden. Vraag zes ging in op het detailniveau waarop het nodig is om competenties aantoonbaar te maken. Als laatste werd afgesloten met vraag zeven wat betrekking had op hoe competenties/ niveaus het beste aantoonbaar/ visueel weergegeven kunnen worden.

Benchmarking

De benchmarking vond plaats bij vergelijkbare en niet-vergelijkbare bedrijven met NTS Norma Drachten. De benchmarking vond plaats door het afnemen van een online enquête welke weergegeven is in bijlage III. Dit gebeurde aan de hand van een online Google Forms vragenlijst. Benchmarking was toegepast om te kijken hoe andere bedrijven het probleem, rondom het aantoonbaar maken van competenties, aanpakken (deelvraag 1). Om kennis te maken met de respondent waren de eerste vier vragen opgesteld. Vervolgens was het onderwerp 'aantoonbare competenties' ingeleid met vraag vijf en zes. Hierin gaat het om hoe zij competenties aantoonbaar maken. De theorie uit het theoretisch kader kwam in vraag zes naar voren omdat er werd gevraagd welke manier, van de manieren uit het theoretisch kader, de beste manier is om competenties aantoonbaar te maken. Bij de vragen was vaak een vervolgvraag toegevoegd wat betrekking heeft op de voor- en nadelen van het gekozen onderwerp. Tot slot kwamen ook de verschillende categorieën uit programma van eisen, welke zijn opgenomen in het theoretisch kader, aan bod. Deze vragen waren niet opgenomen in de vragenlijst om specifiek te achterhalen wat de eisen van de andere bedrijven

zijn, maar om de verbinding te leggen bij welke eisen welke manier van aantoonbare competenties is gekozen. Vraag zeven richt zich op de 'randvoorwaarden', vraag acht tot en met elf tot de 'functionele eisen', vraag twaalf tot de 'operationele eisen' en vraag dertien tot de 'ontwerpbeperkingen'.

Experiment

Het experiment werd uitgevoerd om vanuit een praktisch perspectief te analyseren welke gevonden manieren uit het theoretisch kader wel of niet aansluiten en toegepast zouden kunnen worden binnen NTS Norma Drachten (deelvraag 3). De manieren uit het theoretisch kader kwamen aan bod en zijn geanalyseerd. Anke Kloosterman (HR Adviseur) en Richard Winter (Manager Quality) waren betrokken bij dit proces en deze acties.

Bijlage VI: Interviewverslagen interne interviews

- **Interviewverslag Predrag Popovic (Teamleider Vonken en NC team)**

Algemeen / voorstellen:

V: Wie ben je? Kan je jezelf voorstellen (functie, hoelang werkzaam bij NTS Norma Drachten, hoeveel medewerkers betreft afdeling waar je werkzaam op bent)

A: Ik ben Predrag Popovic, ben binnen NTS Norma Drachten ben inmiddels teamleider van het Vonkenteam en het NC team. Het Vonkenteam heeft zes medewerkers en het NC team 20 medewerkers.

Aantonbare competenties

V: Waarom moeten volgens jou competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Wanneer competenties aantoonbaar zijn gemaakt ontstaat er een duidelijk overzicht waarin staat aangegeven wie op welke plek op de productievloer kan staat. Wanneer dat duidelijk is, ontstaat ook een overzicht van plekken waar momenteel geen/ te weinig mensen kunnen staan.

V: Op welke manier (uit het theoretisch kader) kunnen competenties het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden?

A: Via een skillmatrix in combinatie met het indelen van de competenties in niveaus.

V: Op wat voor andere manieren kunnen competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Door de competenties echt te koppelen aan de specifieke bedrijfsprocessen

V: Wat is volgens jou de beste manier om competenties aantoonbaar te maken?

A: Een combinatie van bovenstaande omdat het niet te algemeen moet zijn, maar ook niet te bedrijfsspecifiek. Zelf heb ik dus een matrix gemaakt op basis van functie en machine/bewerking. In de matrix staan namen wie beschikt over welke functie en op welke machine/bewerking kan werken.

Eisen competenties aantoonbaar maken:

Randvoorwaarden:

V: Welke randvoorwaarden zitten er verbonden aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: NVT, er zijn geen wettelijke regels verbonden aan het aantonen van competenties.

Functionele eisen:

V: Waar moet de aantoonbaarheid van competenties aan voldoen?

A: Het moet uiteindelijk een actief en overzichtelijk iets worden zodat het handig, bewerkbaar en rendement opleverend is.

V: Voor wie moeten de aantoonbare competenties inzichtelijk zijn?

A: Voor de teamleiders en HR.

V: Moet er een opleidingsbeleid worden gekoppeld aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: Het zou mooi zijn als dat kan maar voor nu is het misschien goed om eerst een stap terug te doen en ons alleen te richten op het aantonen van de competenties.

V: Tot welk detailniveau is het nodig om competenties aantoonbaar te maken?

A: Het lijkt mij enorm handig als er per proces gekeken wordt naar de competenties. Verder heb ik nog niet echt een idee over de ideale inrichting maar hoe ik er nu tegenaan kijk lijkt me dat handig.

V: Hoe kunnen niveaus en competenties het beste visueel worden weergegeven?

A: In de matrix die ik momenteel heb gemaakt maak ik gebruik van namen en kleuren.

Operationele eisen:

V: Welke eisen worden gesteld aan het in gebruik nemen/ het toepassen van aantoonbare competenties?

A: Er moet een overzichtelijk document ontstaan.

V: Hoeveel tijd mag het aantoonbaar maken/bijhouden van competenties innemen per week?

A: Hoeveel dat nodig is, maar de tijd die erin gestoken wordt moet wel nut hebben. Het moet niet achteraf blijken dat je er steeds enorm veel tijd aan kwijt bent en het de dagelijkse werkzaamheden niet bevordert.

V: Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Bij de HR afdeling. Zij zijn bezig met competenties/ vaardigheden van medewerkers en hun voortgangs - / ontwikkelingsgesprekken.

Ontwerpbeperkingen:

V: Is er budget voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Dat weet ik niet, daarvoor moet je bij Klaas zijn.

- **Interviewverslag Paul Roos (Teamleider Montage en Cleanroom)**

Algemeen / voorstellen:

V: Wie ben je? Kan je jezelf voorstellen (functie, hoelang werkzaam bij NTS Norma Drachten, hoeveel medewerkers betreft afdeling waar je werkzaam op bent)

A: Ik ben Paul Roos. Ik ben in 1991 begonnen bij NTS Norma Drachten dus ben hier nu 31 jaar werkzaam. Ik heb verschillende functies gedaan maar vervul momenteel de functie van teamleider van de montage en de cleanroom. Ik geef dan leiding aan ongeveer 17 mensen.

Aantoonbare competenties

V: Waarom moeten volgens jou competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Ik denk dat het goed is om competenties van medewerkers aantoonbaar te maken zodat we hen ergens kunnen beoordelen en kunnen inschalen. Wel is competenties een breed begrip dus moet het project, om de competenties aantoonbaar te maken, wel goed aangepakt worden.

V: Op welke manier (uit het theoretisch kader) kunnen competenties het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden?

A: De skillmatrix, als je die namelijk goed kan vullen heb je daar alles in staan. Maar die moet dan wel worden gekoppeld aan een opleidingsplan zodat alles in elkaar doorloopt. Wanneer er geen ontwikkelingsplan aan de skillmatrix gekoppeld zit denk ik dat de skillmatrix weer een vergeten document gaat worden omdat er dan alleen een analyse hebben gemaakt van hoe de situatie toen is. Dan wordt het een vergeten document.

V: Op wat voor andere manieren kunnen competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Op een groot scherm/bord op de afdeling

V: Wat is volgens jou de beste manier om competenties aantoonbaar te maken?

A: Een skillmatrix gekoppeld aan een opleidingsplan

Eisen competenties aantoonbaar maken:

Randvoorwaarden:

V: Welke randvoorwaarden zitten er verbonden aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: Geen idee

Functionele eisen:

V: Waar moet de aantoonbaarheid van competenties aan voldoen?

A: Het moet duidelijk en overzichtelijk zijn en helpen bij de dagelijkse werkzaamheden.

V: Voor wie moeten de aantoonbare competenties inzichtelijk zijn?

A: Natuurlijk voor de teamleiders en de HR afdeling, maar ik denk dat het ook wel goed is om de aantoonbare competenties inzichtelijk te hebben voor de medewerker zelf en de andere collega's op de afdeling.

V: Moet er een opleidingsbeleid worden gekoppeld aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: Het mooiste zou zijn als daar inderdaad een koppeling tussen wordt gemaakt om het aantoonbaar maken van competenties zo optimaal mogelijk een rol te laten spelen binnen NTS Norma Drachten, zo worden medewerkers zelf namelijk ook gemotiveerder.

V: Tot welk detailniveau is het nodig om competenties aantoonbaar te maken?

A: Nog niet echt over nagedacht maar als ik erover nadenk wat makkelijk is zou ik zeggen per afdeling, en binnen de afdeling per bewerking. Elke afdeling en bewerking heeft namelijk hele andere competenties.

V: Hoe kunnen niveaus en competenties het beste visueel worden weergegeven?

A: Met cijfers 1, 2 en 3 qua niveaus in functie, en kleuren zijn wel mooi. Maar in principe maakt niet perse uit, heb ik nog niet echt over nagedacht.

Operationele eisen:

V: Welke eisen worden gesteld aan het in gebruik nemen/ het toepassen van aantoonbare competenties?

A: Het moet goed werken en een bijdrage leveren aan de dagelijkse werkzaamheden. Ook zou het wel handig zijn als er bepaalde signaleringen komen wanneer mensen basisdingen niet beschikken die wel vereist zijn.

V: Hoeveel tijd mag het aantoonbaar maken/bijhouden van competenties innemen per week?

A: Geen idee.

V: Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Ik denk dat niemand er verantwoordelijk voor wilt zijn en we het uiteindelijk deels samen moeten doen. Maar voornamelijk ligt de verantwoordelijkheid bij de HR afdeling. Maar uiteindelijk moeten teamleiders daar ook bij betrokken worden omdat wij als teamleiders op de vloer lopen bij de medewerkers.

Ontwerpbeperkingen:

V: Is er budget voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Weet ik niet, daar zou ik niks over kunnen zeggen.

- **Interviewverslag Klaas Geschiere (General Manager)**

Algemeen / voorstellen:

V: Wie ben je? Kan je jezelf voorstellen (functie, hoelang werkzaam bij NTS Norma Drachten, hoeveel medewerkers betreft afdeling waar je werkzaam op bent)

A: Klaas Geschiere, general manager van NTS Norma Drachten. Dat betekent dat ik verantwoordelijk ben voor alle business die wij hier doen, zowel in de fabriek, als naar klanten. Ik werk hier nu zes jaar. Mijn dagelijkse werkzaamheden zijn voornamelijk het hebben van de algemene verantwoordelijkheid, het aansturen van het management en het commerciële stuk naar klantcontact.

Aantoonbare competenties

V: Waarom moeten volgens jou competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Wij moeten naar onze klanten laten zien dat er mensen aan hun producten hebben gewerkt die daarvoor competent zijn. Klanten vereisen namelijk een bepaalde kwaliteit. Het is daarom van belang dat dit aantoonbaar wordt gemaakt voor de klanten maar ook voor onszelf (i.v.m. verhogende kwaliteit). Het gaat ook niet alleen om het aantoonbaar maken maar ook om het borgen van de competenties.

V: Op welke manier (uit het theoretisch kader) kunnen competenties het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden?

A: Een skillmatrix. En de voorkeur gaat dan uit naar een systeem /software omdat het dan traceerbaar is.

V: Op wat voor andere manieren kunnen competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Op heel veel andere manieren maar ik verwacht dat een skillmatrix het beste bij NTS Norma Drachten zou passen.

V: Wat is volgens jou de beste manier om competenties aantoonbaar te maken?

A: Een skillmatrix gekoppeld aan een opleidingsbeleid

Eisen competenties aantoonbaar maken:

Randvoorwaarden:

V: Welke randvoorwaarden zitten er verbonden aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: Volgens mij zitten er geen verdere randvoorwaarden aan het aantoonbaar maken van competenties.

Functionele eisen:

V: Waar moet de aantoonbaarheid van competenties aan voldoen?

A: Er moeten duidelijke niveaus zijn.

V: Voor wie moeten de aantoonbare competenties inzichtelijk zijn?

A: HR afdeling, teamleiders en medewerkers zelf (misschien ook voor collega's op dezelfde afdeling)

V: Moet er een opleidingsbeleid worden gekoppeld aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: Het zou mooi zijn als dat hieraan gekoppeld wordt. Het zou helemaal mooi zijn als er gebruik gemaakt gaat worden van online (leer)omgeving Ozone.

V: Tot welk detailniveau is het nodig om competenties aantoonbaar te maken?

A: Eerst filteren op niveau per competentie (junior, senior, medior). Ik zie het voor me als een bepaalde matrix waarbij de competenties op de ene as staan, en medewerkers op de andere as. Dit resulteert dan in een matrix waarbij de niveaus in het 'werkveld' staan.

V: Hoe kunnen niveaus en competenties het beste visueel worden weergegeven?

A: Maakt niet uit, als het maar overzichtelijk is voor iedereen.

Operationele eisen:

V: Welke eisen worden gesteld aan het in gebruik nemen/ het toepassen van aantoonbare competenties?

A: Er moet een duidelijk overzicht ontstaan. Het moet traceerbaar zijn. Ik wil gewoon aan mijn klanten kunnen uitleggen dat wij het geborgd hebben qua tijd, inzichtelijkheid en traceerbaarheid.

V: Hoeveel tijd mag het aantoonbaar maken/bijhouden van competenties innemen per week?

A: Geen idee, heb ik geen beeld bij.

V: Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Teamleiders

Ontwerpbeperkingen:

V: Is er budget voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Wanneer er gekozen moet worden tussen een handmatig systeem of een software systeem kies ik voor software systeem omdat alle handelingen en acties dan traceerbaar zijn.

- **Interviewverslag Anke Kloosterman (HR Adviseur)**

Algemeen / voorstellen:

V: Wie ben je? Kan je jezelf voorstellen (functie, hoelang werkzaam bij NTS Norma Drachten, hoeveel medewerkers betreft afdeling waar je werkzaam op bent)

A: Anke Kloosterman, HR Adviseur van NTS Norma Drachten sinds 1 juni 2020. Er werken 3 mensen parttime op mijn afdeling (HR).

Aantoonbare competenties

V: Waarom moeten volgens jou competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Ik vind het belangrijk dat we inzicht krijgen in wat voor competenties we nodig hebben, welke competenties we aan boord hebben en welke competenties ontwikkeld moeten worden. Hier kunnen we een gedegen personeels- en opleidingsplan op baseren. Daarnaast vragen klanten van ons een garantie dat er alleen medewerkers aan hun producten werken die voldoende competent zijn. Ook voor de medewerkers zelf is het fijn om inzicht te hebben in competenties die ze al voldoende ontwikkeld hebben en competenties waar ze nog aan kunnen werken.

V: Op welke manier (uit het theoretisch kader) kunnen competenties het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden?

A: Ik zou graag een overzicht willen waarin alle medewerkers staan per afdeling en met hun functies, waarin de competenties staan die ze bezitten en die ze (voor hun functie) nog moeten ontwikkelen. Het zou handig zijn dat dit in een programma of software komt waarin bepaalde signaleringen automatisch gaan.

V: Op wat voor andere manieren kunnen competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Via een Excel overzicht, maar dit moet allemaal handmatig bijgehouden en ge-update worden en mijn ervaring is dat dit niet consequent gebeurt.

V: Wat is volgens jou de beste manier om competenties aantoonbaar te maken?

A: Via een systeem zoals AG5 die kan worden gelinkt aan Youforce en Ozone.

Eisen competenties aantoonbaar maken:

Randvoorwaarden:

V: Welke randvoorwaarden zitten er verbonden aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: Het moet bijgehouden worden, goed ingericht zijn, door de Teamleiders gedragen worden en er moeten afspraken zijn tot op welk detailniveau er competenties in komen.

Functionele eisen:

V: Waar moet de aantoonbaarheid van competenties aan voldoen?

A: Het moet een duidelijk overzicht zijn, waar in te filteren is per medewerker, afdeling, functie en competenties. Het moet duidelijk zijn waardoor (zoals door een cursus of ervaring) iemand een bepaald niveau van een competentie heeft behaald. Dit moet niet enkel de mening van een Teamleider zijn.

V: Voor wie moeten de aantoonbare competenties inzichtelijk zijn?

A: Voor iedereen binnen het bedrijf, maar wel met beperkingen voor bijvoorbeeld medewerkers dat ze niet andere medewerkers kunnen bekijken.

V: Moet er een opleidingsbeleid worden gekoppeld aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: Ik wil toe naar een jaarlijks opleidingsbeleid waarbij onder andere de 'skillmatrix' een bron gaat zijn waarop dit wordt gebaseerd.

V: Tot welk detailniveau is het nodig om competenties aantoonbaar te maken?

A: Bij productie tot het niveau van het compleet zelfstandig kunnen vervaardigen van producten op de machine(s) waar ze achter staan. Bij andere afdelingen tot het niveau van de functie en competenties die ze nodig hebben om deze functie goed uit te kunnen voeren.

V: Hoe kunnen niveaus en competenties het beste visueel worden weergegeven?

A: In een overzicht met tabellen, kleuren en/of pictogrammen die aangeven op welk niveau de competenties aanwezig zijn per medewerker.

Operationele eisen:

V: Welke eisen worden gesteld aan het in gebruik nemen/ het toepassen van aantoonbare competenties?

A: Het moet makkelijk zijn om mensen toe te voegen, het programma of het overzicht moet transparant zijn, maar er moeten wel beperkingen in aangebracht kunnen worden (AVG technisch). Het liefst dat er automatisch mails worden gestuurd naar Teamleiders, HR en medewerkers met signalen als er iets moet worden gedaan. Het moet makkelijk te onderhouden zijn. Teamleiders dienen dit goed bij te blijven houden.

V: Hoeveel tijd mag het aantoonbaar maken/bijhouden van competenties innemen per week?

A: Ik schat zo'n uur per week in.

V: Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Bij de Teamleiders

Ontwerpbeperkingen:

V: Is er budget voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Voor nu is er nog geen budget opgesteld.

- **Interviewverslag Stephan Huijgen (Projectleider)**

Algemeen / voorstellen:

V: Wie ben je? Kan je jezelf voorstellen (functie, hoelang werkzaam bij NTS Norma Drachten, hoeveel medewerkers betreft afdeling waar je werkzaam op bent)

A: Ik ben Stephan Huijgen, werk hier 11,5 jaar. Begonnen als projectleider bij Phillips, toen ASML klantcontactpersoon geweest, twee jaar teamleider geweest, maar toen toch keuze gemaakt voor project in verband met interesse. Naast klantprojecten ook verbeterprojecten.

Aantoonbare competenties:

V: Waarom moeten volgens jou competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Wanneer competenties aantoonbaar zijn is het op de vloer veel makkelijker om mensen te plaatsen en positioneren. Verder is het voor de ontwikkeling en inschaling van medewerkers fijn om te hebben. Maar het is het meest belangrijk voor het werk zodat we de juiste kwaliteit aan klanten kunnen blijven garanderen.

V: Op welke manier (uit het theoretisch kader) kunnen competenties het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden?

A: Een skillmatrix

V: Op wat voor andere manieren kunnen competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Geen idee ik denk dat een skillmatrix het beste bij NTS Norma Drachten aansluiten.

V: Wat is volgens jou de beste manier om competenties aantoonbaar te maken?

A: Een skillmatrix

Eisen competenties aantoonbaar maken:

Randvoorwaarden:

V: Welke randvoorwaarden zitten er verbonden aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: Geen

Functionele eisen:

V: Waar moet de aantoonbaarheid van competenties aan voldoen?

A: Het moet duidelijk zijn en meerdere niveaus bevatten.

V: Voor wie moeten de aantoonbare competenties inzichtelijk zijn?

A: Voor iedereen, ook voor medecollega's

V: Moet er een opleidingsbeleid worden gekoppeld aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: Het zou mooi zijn, maar het belangrijkste is nu eerst om de competenties aantoonbaar te maken.

V: Tot welk detailniveau is het nodig om competenties aantoonbaar te maken?

A: Heb ik nog niet echt over nagedacht, maar ik denk dat het belangrijk is dat we niet al te specifieke dingen gaan opzetten. Bij NTS Norma Drachten worden natuurlijk hele complexe dingen gemaakt en processen uitgevoerd maar het moet wel bewerkbaar, overzichtelijk en makkelijk te gebruiken zijn.

V: Hoe kunnen niveaus en competenties het beste visueel worden weergegeven?

A: Aan de hand van kleuren zou het overzichtelijk maken, maar het maakt niet perse uit. Als het maakt consequent is.



Operationele eisen:

V: Welke eisen worden gesteld aan het in gebruik nemen/ het toepassen van aantoonbare competenties?

A: het moet overzicht brengen en ervoor zorgen dat er alleen competente mensen op de juiste plekken staan zodat de kwaliteit van de producten omhoog gaat. Misschien dat hiervoor een koppeling met planningstool of opleidingstool handig is, maar eerst nog geen 'must'.

V: Hoeveel tijd mag het aantoonbaar maken/bijhouden van competenties innemen per week?

A: Zoveel dat nodig is, maar hoe minder tijd is natuurlijk beter.

V: Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Teamleiders

Ontwerpbependingen:

V: Is er budget voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Ik denk dat dat wel een mooi idee is, ik weet alleen niet of dat gerealiseerd zou kunnen worden.

- **Interview Richard Winter (Manager Quality)**

Algemeen / voorstellen:

V: Wie ben je? Kan je jezelf voorstellen (functie, hoelang werkzaam bij NTS Norma Drachten, hoeveel medewerkers betreft afdeling waar je werkzaam op bent)

A: Richard Winter, kwaliteitsmanager, bezig met allerlei zaken op gebied van kwaliteit processen en verbeteringen daarvan. Nu bijna een jaar werkzaam bij NTS Norma Drachten. Mijn team heeft

Aantoonbare competenties

V: Waarom moeten volgens jou competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Heel belangrijk dat er heel gemakkelijk gezegd de goede mensen de goede dingen laten doen. Dit vooral om goede kwaliteit te leveren naar klanten, ook omdat klanten dit vragen. Ook is het voor onszelf belangrijk om te weten welke competenties we in huis hebben en welke competenties hebben we nog nodig. Soms dit daar een gat, dus hoe gaan we dat dichten.

V: Op welke manier (uit het theoretisch kader) kunnen competenties het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden?

A: Een skillmatrix

V: Op wat voor andere manieren kunnen competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Er zijn heel veel andere manieren. Mijn verwachting is dat een automatisch vastgelegd systeem het beste bij NTS Norma Drachten zou passen zodat het niet een vergeten document wordt, maar echt een levendig document blijft.

V: Wat is volgens jou de beste manier om competenties aantoonbaar te maken?

A: Een systeem wat makkelijk te gebruiken is, maakt niet perse uit wat voor systeem.

Eisen competenties aantoonbaar maken:

Randvoorwaarden:

V: Welke randvoorwaarden zitten er verbonden aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: NVT

Functionele eisen:

V: Waar moet de aantoonbaarheid van competenties aan voldoen?

A: het moet makkelijk te gebruiken, inzichtelijk en te onderhouden zijn

V: Voor wie moeten de aantoonbare competenties inzichtelijk zijn?

A: HR en teamleiders.

V: Moet er een opleidingsbeleid worden gekoppeld aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: Ontwikkeling van medewerkers is natuurlijk heel goed. Het zou uiteindelijk handig zijn als er een koppeling is van de aantoonbare competenties en een opleidingsplatform (zoals bijvb Ozone).

V: Tot welk detailniveau is het nodig om competenties aantoonbaar te maken?

A: Per afdeling, per bewerking en daar niveaus in aanbrengen.

V: Hoe kunnen niveaus en competenties het beste visueel worden weergegeven?

A: Maakt niet uit, het moet makkelijk werken en overzichtelijk zijn zodat alles in één oogopslag zichtbaar is.



Operationele eisen:

V: Welke eisen worden gesteld aan het in gebruik nemen/ het toepassen van aantoonbare competenties?

A: in één oogopslag zichtbaar wat de status is.

V: Hoeveel tijd mag het aantoonbaar maken/bijhouden van competenties innemen per week?

A: Geen specifiek tijdsbestek, er moet genoeg tijd aan besteden worden dat nodig is, maar niet meer.

V: Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Teamleiders, het is hun verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de juiste mensen op de juiste plekken staan op de productievloer.

Ontwerpbeperkingen:

V: Is er budget voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Als het een goed systeem betreft wat NTS Norma echt iets zal brengen.

- **Interviewverslag Martijn Riemersma (Jr Quality Engineer)**

Algemeen / voorstellen:

V: Wie ben je? Kan je jezelf voorstellen (functie, hoelang werkzaam bij NTS Norma Drachten, hoeveel medewerkers betreft afdeling waar je werkzaam op bent)

A: Ik ben Martijn Riemersma, 22 jaar, en werk momenteel vier jaar bij NTS Norma Drachten. Ik ben begonnen als BB'er en hou me nu vooral bezig met verbetertrajecten.

Aantoonbare competenties

V: Waarom moeten volgens jou competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Natuurlijk voor de klant is het van belang dat we dit op orde hebben. Maar voor onszelf brengt het ook heel veel positieve gevolgen met zich mee als we iets gaan doen met deze situatie. Verder is hetgeen wat NTS Norma Drachten uniek maakt de complexiteit, dus dan moeten we wel daarvoor competente mensen in dienst hebben om dat te realiseren.

V: Op welke manier (uit het theoretisch kader) kunnen competenties het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden?

A: Een online (leer)omgeving

V: Op wat voor andere manieren kunnen competenties aantoonbaar gemaakt worden?

A: Tekstueel vastleggen wat alle competenties inhouden en aangeven wie dat bijhouden.

V: Wat is volgens jou de beste manier om competenties aantoonbaar te maken?

A: Via een bestaande software of systeem zodat het vastgelegd en geborgd kan worden.

Eisen competenties aantoonbaar maken:

Randvoorwaarden:

V: Welke randvoorwaarden zitten er verbonden aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: NVT

Functionele eisen:

V: Waar moet de aantoonbaarheid van competenties aan voldoen?

A: Het moet een werkbaar bestand zijn.

V: Voor wie moeten de aantoonbare competenties inzichtelijk zijn?

A: Teamleiders, HR afdeling en voor medewerkers zelf.

V: Moet er een opleidingsbeleid worden gekoppeld aan het aantoonbaar maken van competenties?

A: Ja het zo enorm handig zijn als de aantoonbaarheid hetzelfde wordt als het aantonen van de competenties.

V: Tot welk detailniveau is het nodig om competenties aantoonbaar te maken?

A: Per competentie, per afdeling, per medewerker.

V: Hoe kunnen niveaus en competenties het beste visueel worden weergegeven?

A: Qua kleuren ; groen, geel en rood. Verder moet het gewoon overzichtelijk zijn.

Operationele eisen:

V: Welke eisen worden gesteld aan het in gebruik nemen/ het toepassen van aantoonbare competenties?

A: Makkelijk te gebruiken. Overzichtelijk. Geeft signaleren wanneer overgegaan moet worden tot actie.

V: Hoeveel tijd mag het aantoonbaar maken/bijhouden van competenties innemen per week?

A: Daar zou ik geen uitspraken over kunnen doen.

V: Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Teamleiders, met HR ook als eindverantwoordelijke.

Ontwerpbeperkingen:

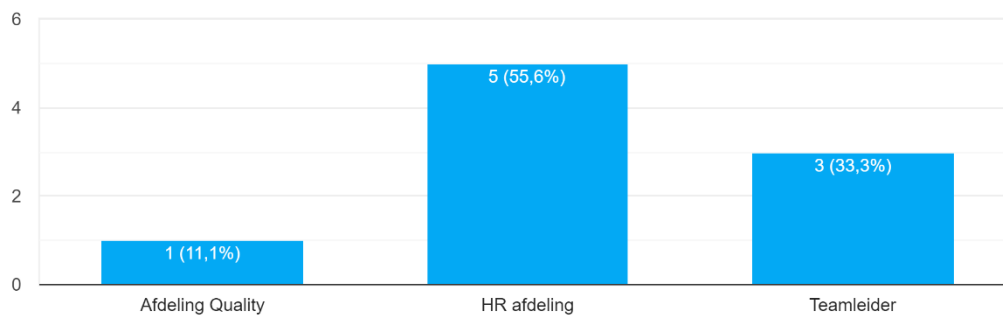
V: Is er budget voor het aantoonbaar maken van competenties?

A: Geen idee, daar gaan Klaas en Richard meer over.

Bijlage VII: Resultaten benchmarking

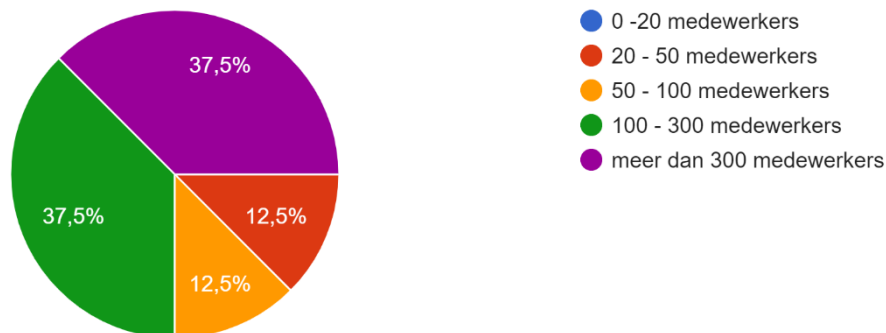
Algemeen / voorstellen:

1. Wie ben je?
-
2. Waar ben je werkzaam en hoelang?
-
3. Wat is uw functie
9 antwoorden



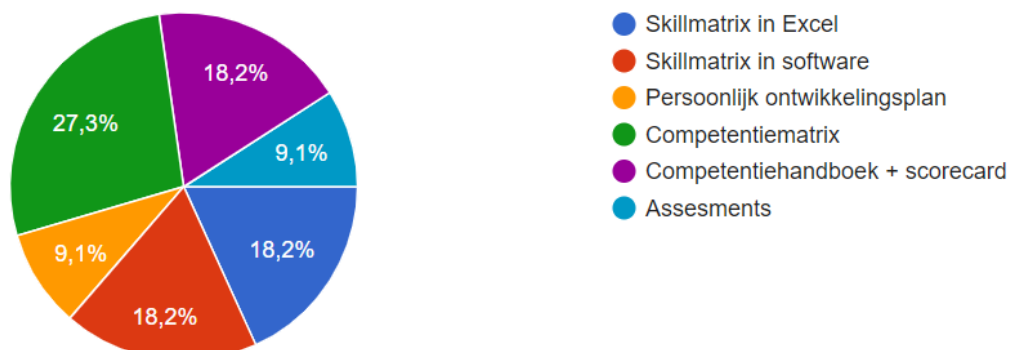
4. Hoeveel medewerkers heeft dit bedrijf?

antwoorden



Aantoonbare competenties:

5. Hoe worden competenties momenteel aantoonbaar gemaakt en wat zijn de voor- en nadelen van deze manier?



Voordeel is inzicht waar te trainen. Nadeel niemand voelt zich op dit moment eigenaar van het systeem.

Voordeel: overzichtelijk, nadeel: het is momenteel geen levendig bestand / document

Het document leeft niet en medewerkers worden op gevoel ingedeeld en niet op basis van aantoonbare kennis en ervaring

voordeel dat alles te herleiden is, een nadeel is dat het veel werkt en tijd kost om te realiseren en bij te houden

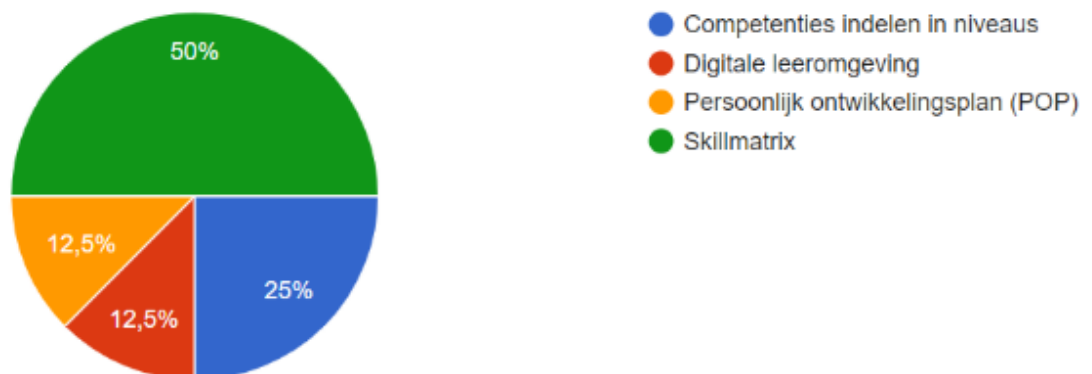
Voordeel assistent: je krijgt een mooi rapportje waarin e.e.a. onderbouwd wordt, nadeel daarvan zijn de kosten. Onderbuik heeft als voordeel dat het makkelijk en snel is, nadeel is te weinig onderbouwing

Voordeel: je kunt gestructureerd competenties toepassen en mensen handvatten geven om door te groeien. Ze weten tenslotte waar ze heen moeten en wat daarvoor moet gebeuren. Nadeel: je kunt op deze manier competenties uit het oog verliezen die eventueel wel wenselijk zijn of juist heel goed worden beheerst door medewerkers.

naar eigen interpretatie, visueel niet gedeeld (nadeel) makkelijk bij te houden (voordeel)

Het is heel duidelijk en geautomatiseerd

6. Op welke manier (uit het theoretisch kader) kunnen competenties het beste aantoonbaar gemaakt kunnen worden?



Eisen competenties aantoonbaar maken:

Randvoorwaarden:

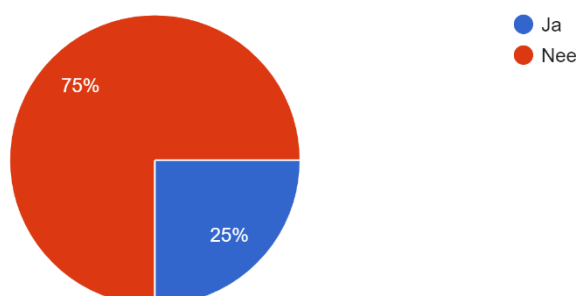
7. Welke randvoorwaarden zitten er aan het aantoonbaar maken van competenties?

-

Functionele eisen:

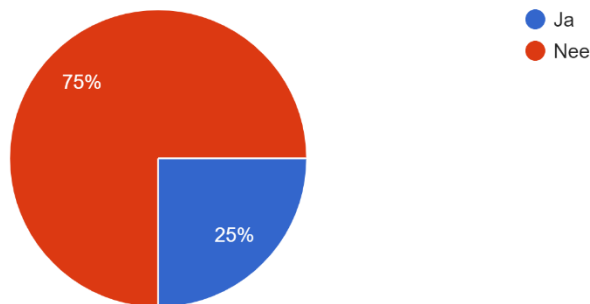
8. Wordt er gebruikt gemaakt van een speciaal systeem / programma?

antwoorden

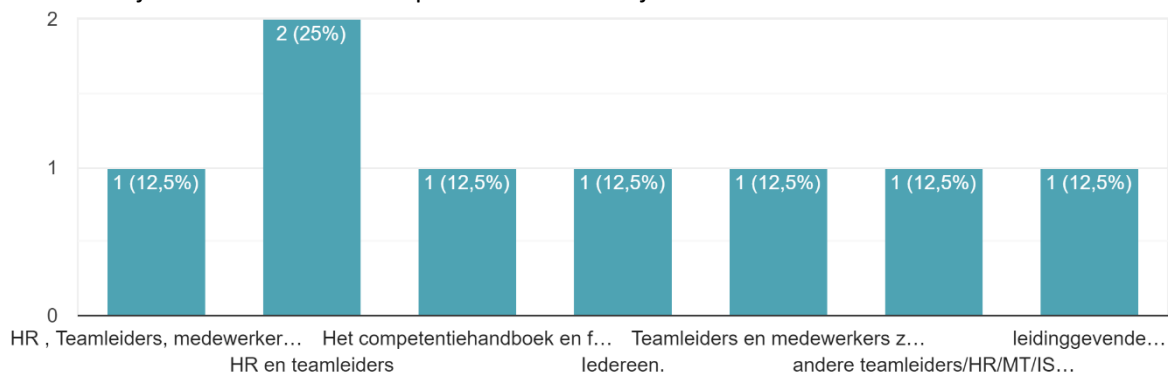


9. Wordt er momenteel een opleidingsprocedure gekoppeld aan het aantoonbaar maken van competenties?

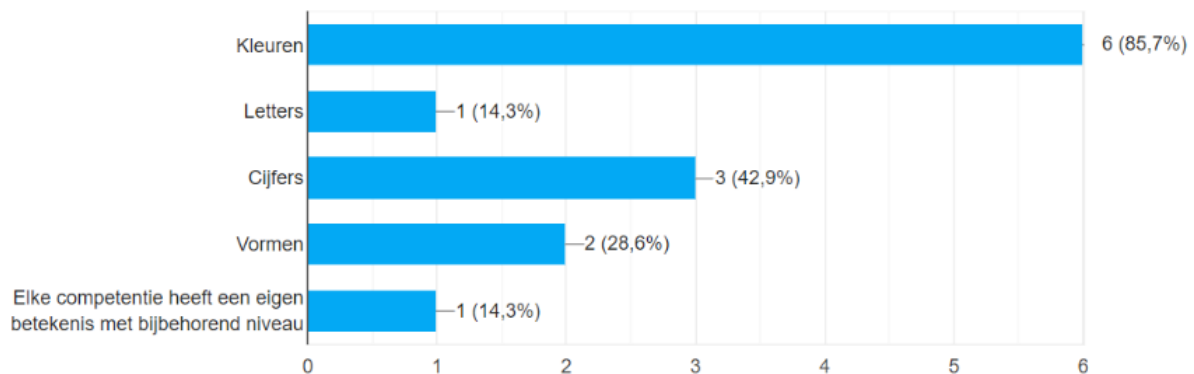
1twoorden



10. Voor wie zijn de aantoonbare competenties inzichtelijk?

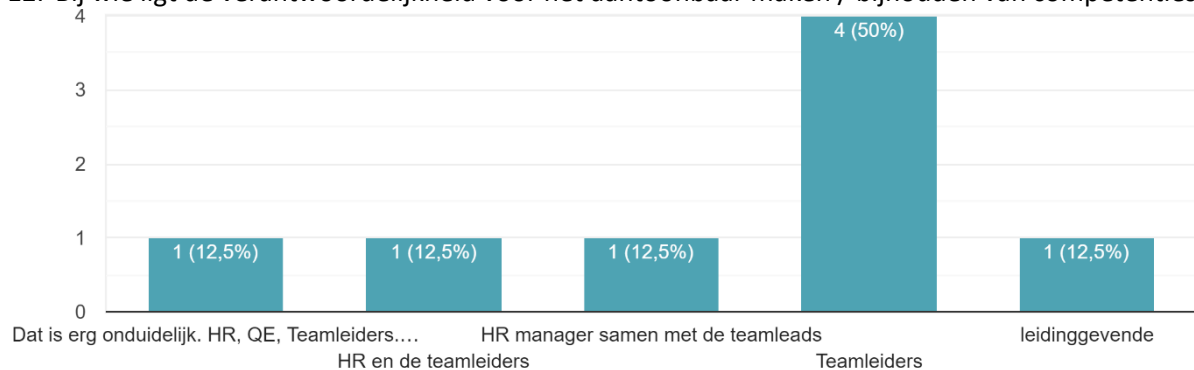


11. Hoe worden de competenties visueel inzichtelijk gemaakt?



Operationele eisen:

12. Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het aantoonbaar maken / bijhouden van competenties?



Ontwerpbeperkingen:

13. Is het aantoonbaar maken van competenties uitbesteed?

ntwoorden

