

Verslag Marktconsultatie Talentmanagement tool Gemeente Altena



Verslag marktconsultatie "Management Talentenpool" Gemeente Altena

Dit verslag is een algemene weergave van de schriftelijke en mondelinge procedure. Het betreft de antwoorden op de schriftelijke vragen gesteld volgens de procedure zoals uitgevraagd op 27 januari 2023. De mondelingen overleggen waar vragen en antwoorden zijn besproken hebben plaatsgevonden op 20 februari 2023

Dit verslag van de marktconsultatie zal als bijlage worden toegevoegd aan het aanbestedingsdocument, om de grondbeginselen proportionaliteit, objectiviteit, transparantie en non-discriminatie in acht te nemen.

De algemene resultaten van de marktconsultatie zijn volledig geanonimiseerd vastgelegd in dit marktconsultatieverslag. Gemeente Altena heeft dit verslag met de grootste zorgvuldigheid opgesteld en hierbij iedere mogelijke herleiding van de inhoud naar enige marktpartij vermeden. Eventueel concurrentiegevoelige/ bedrijfsvertrouwelijke informatie is geen onderdeel van dit verslag.

Doelstelling marktconsultatie

Met deze marktconsultatie wil gemeente Altena de markt vragen om input om een beeld te vormen van de mogelijkheden in de markt en de aanbesteding zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de mogelijkheden in de markt.

Schriftelijke procedure

Gestelde vragen:

1. In hoeverre is het mogelijk één systeem/tool te hanteren waarin talent zowel geïdentificeerd als ontwikkeld kan worden?
2. Bestaan er verschillende niveaus in zwaarte van de test in de tool; bevat de tool een lightversie die we bij aanvang alle collega's kunnen laten doen en een 'zwaardere' versie die uiteindelijk een compleet beeld geeft?
3. Wat is het hoofddoel van de tool/het systeem? De match tussen talent en functie (SPP) of het ontdekken van talent?
4. Is de tool voornamelijk geschikt voor talentmanagement op teamniveau of is het meer geschikt voor talentmanagement op individueel niveau?
5. Wat zijn de grootste valkuilen in het implementeren van talentmanagement en bijbehorende tool vanuit jullie ervaring, en waarom?
6. Welke onderdelen mogen volgens jullie niet missen in de wensen en eisen voor deze aanbesteding, en waarom?
7. Op welke vlakken kan er onderscheid gemaakt worden tussen marktpartijen?
8. Welke kwalitatieve gunningscriteria adviseren jullie, en waarom?
9. Hoe kunnen prijzen het beste uitgevraagd worden, en waarom?
10. Welke overeenkomstvormen en tijdsperioden zijn mogelijk, welke adviseren jullie, en waarom?

Antwoorden kort samengevat

1. In hoeverre is het mogelijk één systeem/tool te hanteren waarin talent zowel geïdentificeerd als ontwikkeld kan worden?

Het eenduidige antwoord is ja. Dit is mogelijk.

2. Bestaan er verschillende niveaus in zwaarte van de test in de tool; bevat de tool een lightversie die we bij aanvang alle collega's kunnen laten doen en een 'zwaardere' versie die uiteindelijk een compleet beeld geeft?

Het eenduidige antwoord is ja, er bestaan verschillende niveaus in zwaarte. Over het algemeen is dit flexibel in te richten.

3. Wat is het hoofddoel van de tool/het systeem? De match tussen talent en functie (SPP) of het ontdekken van talent?

Wordt verschillend geformuleerd. In alle reacties is terug te lezen dat beide, match en functie en ontdekken van talent genoemd wordt waarbij de match tussen talent en (toekomstige) functie dominanter genoemd wordt.

4. Is de tool voornamelijk geschikt voor talentmanagement op teamniveau of is het meer geschikt voor talentmanagement op individueel niveau?

Samen gevat is het vertrekpunt is het individu. Het geeft inzicht in talenten van het individu, met de

mogelijkheid om inzicht te geven in hoe de talenten en eigenschappen van het team elkaar complementeren of dat er cruciale talenten ontbreken.

5. Wat zijn de grootste valkuilen in het implementeren van talentmanagement en bijbehorende tool vanuit jullie ervaring, en waarom?

Onderstaande factoren wordt door één of meerder partijen genoemd.

- Draagvlak directie. MBE is hierin een goede aanpak, management by example.
 - Gebruiksintentie. De tooling mag geen doel op zich worden maar moet ondersteunend zijn aan het bijdragen van werkplezier voor de medewerker en het makkelijker vinden, binden en boeien voor de werkgever
 - Taal. De tooling moet voor ieder niveau begrijpelijk zijn. Veel tools gebruiken WO-taal die door Laagopgeleiden niet begrepen wordt. Zorg voor tooling die taal bezigt die iedereen begrijpt
 - User experience. Het succes van tooling is het gebruiksgemak en de gebruiksfrequentie.
 - Communicatie. Een goede kick-off met duidelijke communicatie en verbinding met het bestuursakkoord zijn cruciaal
 - Leiderschap. Leidinggevendenden moeten worden opgeleid om 'het goede gesprek' te kunnen voeren met de medewerker op basis van de data die ontsloten worden in de tooling.
 - Versnippering van instrumenten. Er zijn organisaties die allerlei instrumenten hebben voor het inrichten van talentmanagement:
 - o Assessments
 - o Persoonlijke ontwikkel plannen op papier
 - o Online leeromgeving
 - o Functioneren en beoordelen (rapportage/formulieren)
 - o 360 graden feedback
 - o Strategische personeelsplanning
 - o LMS
 - o ATS
- Versnippering leidt niet alleen tot frustratie in verband met onder andere de vele inlogs.

De tool is geen doel op zich, maar onderdeel zijn van een cultuur waarin continue leren en ontwikkelen centraal staat.

6. Welke onderdelen mogen volgens jullie niet missen in de wensen en eisen voor deze aanbesteding, en waarom?

Onderstaand een opsomming van onderdelen die door één of meer partijen is genoemd.

Met de tool krijg je realtime, data gedreven inzicht in talent. Geen eenmalige momentopname, maar een systeem dat continue gebruikt kan worden, schaalbaar is en flexibel in te zetten is.

- De tool heeft *een wetenschappelijke oorsprong. De begripsvaliditeit, betrouwbaarheid en bruikbaarheid (voor nu en de toekomst) van de onderdelen die gemeten kunnen worden, is wetenschappelijk vastgesteld.
- De personen die met de tool aan de slag gaan binnen de organisatie, moeten goed worden opgeleid om met de gegevens om te gaan. Zowel voor de interpretatie van de resultaten, als voor de cyberveiligheid van de tool.
- De tool is toekomstgericht, het platform kan meebewegen in de veranderende arbeidsmarkt zoals bijvoorbeeld een veranderende vraag in skills en competenties.

- De tool geeft een volledig beeld van kandidaten en medewerkers, waarin je zowel cognitie, drijfveren, emotionele vaardigheden, als persoonlijkheid kan meten.
- Bij het inzetten van de tool, moet je goed inzicht krijgen in wat je gaat meten en waarom. Dat betekent dat je objectief weten welke persoonskenmerken passen bij een skill, competentie of functie. Het opstellen van goede talentprofielen bepaalt uiteindelijk de mate van succes.
- De kandidaat ervaring moet centraal staan in de tool. Zowel medewerkers als sollicitanten moeten op een positieve, interactieve en objectieve manier inzicht krijgen in hun talent.
- Een dashboard functie, waarin de gemeente het talentmanagement kan volgen op individueel, team en organisatieniveau. Hiermee verzamel en analyseert de gemeentedata voor in de beleidscyclus (plan, do, check, act), waardoor het evalueren en bijstellen periodiek plaats kan vinden.

Hoe is de begeleiding vanuit de aanbieder bij de implementatie en het verdere gebruik van de tool?

Hoe is de technische support georganiseerd?

Is het mogelijk om de tool via API's te koppelen?

Hoe wordt er omgegaan met AVG?

Is het mogelijk om rapportages te vervaardigen?

Is de tool een 'one size fits all' oplossing of kan hier ook maatwerk in worden geleverd? Maatwerk zorgt ervoor dat medewerkers van de gemeente Altena, zich veel beter herkennen in de tool (look & feel, herkenbare benamingen enz.)

Biedt de tool de mogelijkheid om rollen en rechten toe te kennen aan verschillende medewerkers?

Hoe wordt er omgegaan met systeem updates?

7. Op welke vlakken kan er onderscheid gemaakt worden tussen marktpartijen?

Onderstaand een opsomming van onderdelen die door één of meer partijen is genoemd.

Geeft de tool alleen inzicht in het individu en zijn/haar ontwikkeling of is de aanwezige data ook match-baar?

Wordt er binnen de tool gematcht op zuiver vergelijkbare woorden (semantisch) of kun je matchen op kennis, competenties en vaardigheden.

Biedt de tool zowel het inzicht op aangeboren talenten als op aangeleerde talenten?

Biedt de tool de mogelijkheid om per specifieke groep of afdeling naar talentmanagement te kijken?

Biedt de tool de mogelijkheid om intern profielen van medewerkers te valideren?

Implementatiekosten en implementatietijd

Licentiemodel

(Gedeeld) eigenaarschap van de data

Gebruiksvriendelijkheid

AI en gebruik van machine learning

Verbanden, relevantie en toepasbaarheid van de data

Meenemen van de tool door medewerker (leven lang ontwikkelen)

Technische koppelingen met PIS, LMS, leerplatforms en andere platfora

Onderscheid tussen traditionele test en vernieuwende game-based assessments.

Onderscheid in de betrouwbaarheid en validiteit van de games tussen verschillende marktpartijen.

Is het een SAAS-product dat alleen ingezet kan worden voor recruitment of een tool waarmee je naast individueel inzicht, ook inzicht krijgt in teams of organisatievraagstukken.

8. Welke kwalitatieve gunningscriteria adviseren jullie, en waarom?

Samengevat; gunningscriteria BPKV (Beste prijs kwaliteitsverhouding). Er zijn grote verschillen in aanbod. Het gaat erom wat strategisch het beste past, want de keuze voor talentmanagement doe

je uiteraard voor de lange termijn.

Denk verder aan:

Toegangsbeveiliging

Kwetsbaarheden

Beheer

Performance

Compatibiliteit

Koppelingen

Kandidaat ervaring

Eerlijkheid en objectiviteit

Toepasbaarheid voor competenties van de toekomst

Gebruiksvriendelijkheid

Continuïteit en ontwikkel mogelijkheden

Bruikbaarheid

Penetratietest

Persoonsgegevens

Gegevensopslag

Versleuteling

Certificaten

Disaster recovery

9. Hoe kunnen prijzen het beste uitgevraagd worden, en waarom?

Hier wordt verschillend geantwoord, hieronder ene letterlijke weergave van de reacties.

Een all-in prijs per gebruikt jaar. In deze vaste prijs maak je geen onderscheid tussen het aantal assessments, accounts en vacatures. Zo voorkom je dat je geen assessments gaat inzetten of accounts wilt gebruiken, omdat ze geld kosten per afgenomen hoeveelheid.

Een vaste prijs voor het implementatie deel. Na implementatie een vast bedrag per medewerker per maand/kwartaal/jaar.

Investing bestaat veelal uit implementatiekosten, licentiekosten en variabele kosten.

10. Welke overeenkomstvormen en tijdsperioden zijn mogelijk, welke adviseren jullie, en waarom?

Verschillende vormen mogelijk. Over het algemeen adviseert men een overeenkomst van minimaal 3 jaar met mogelijke verlengingen van steeds 12 maanden.

Aanvullende vragen in mondelinge procedure

De aanvullende vragen zijn in afzonderlijke gesprekken mondeling gesteld in interviewvorm. De gesprekken zijn gevoerd onder begeleiding van de betrokken Inkoopadviseur.

Gestelde vragen

- 11. In hoeverre is het voor het gebruik van een talentmanagementtool noodzakelijk om een daarop aansluitend functiehuis te hebben?**
 - Wat zijn de minimale vereisten aan een functiehuis
 - Ben je bekend met HR21 en waar liggen de aandachtspunten?
- 12. Verduidelijk de rol van "ontwikkeling van talent" in een talentmanagementsysteem (n.a.v. eerste vraag die gesteld is: is het mogelijk om zowel identificatie als ontwikkeling in één tool te vangen)?**
 - Welk deel van ontwikkeling vindt plaats vanuit een talentmanagementsysteem en wanneer stap je over naar een leeromgeving (een LMS of een LXP) of een ander aanvullend systeem?
 - Welke combinaties komen vaak voor: functiehuis/ talentmanagement/ leeromgeving of nog aanvullingen?
 - Wat is wenselijk/ haalbaar in de koppeling met meerdere systemen?
- 13. Is het wenselijk om te werken met 'vaststaande' niveaus (light/ basis/ extra) of juist niet (n.a.v. tweede vraag die gesteld is)?**
- 14. Welk type testen hoort zeker in een talentmanagementtool?**
- 15. Wie houden zich bezig met de interpretatie van de data?**
 - a. Hoe complex is de interpretatie van resultaten? Is dit voor medewerkers van alle niveaus zelf te doen?
 - b. Welke rollen ken je hierin (manager, P&O, loopbaancoach of specifieke expertise)?
 - c. In hoeverre is op deze verschillende rollen begeleiding van een externe partij nodig en is die begeleiding blijvend of niet (met name na implementatie)?
 - d. Is hier een rol voor een externe partij noodzakelijk? Zo ja, op welke wijze?
- 16. In hoeverre lenen talentmanagementtools zich voor herhaalde toepassing, of is sprake van een momentopname?**
- 17. Welke mogelijkheden zijn er in zijn algemeenheid als het gaat om het delen van data/ wie heeft waar inzicht in (in relatie tot de AVG)?**
- 18. Betrouwbaarheid & validiteit van testen en assessments**
(extra toelichting op nut en noodzaak + naar welke criteria zouden we moeten kijken? Wanneer is een assessment betrouwbaar en valide?)
- 19. Wanneer is een organisatie volwassen genoeg om een traject met een gemeente van onze omvang te kunnen begeleiden? Welke criteria zouden we hiervoor moeten opnemen?**
- 20. Aansluiting op ontwikkelprofielen (bestaande en toekomstige profielen)**
 - Werken talentmanagementtools met vaste ontwikkel/talent/functieprofielen om de match te maken tussen identificeren en benutten)?
 - Welke aandachtspunten gelden er bij het opstellen van dergelijke profielen?

Antwoorden kort samengevat

11. In hoeverre is het voor het gebruik van een talentmanagementtool noodzakelijk om een daarop aansluitend functiehuis te hebben?

Functiehuis belangrijk, mits realistische en gedragen door de organisatie. Medewerkers zelf moeten zich herkennen in het functiehuis/profiel. Je moet allemaal dezelfde taal spreken, team overschrijdend.

12. Verduidelijk de rol van "ontwikkeling van talent" in een talentmanagementsysteem (n.a.v. eerste vraag die gesteld is: is het mogelijk om zowel identificatie als ontwikkeling in één tool te vangen)?

Belangrijk om onderscheid te maken in hard en soft skills. Er kan een beeld gegeven worden van de soft skills die inzichtelijk zijn.

Bij de keuze om te koppelen zou belangrijk moeten zijn dat het makkelijk is voor de gebruiker.

Het hele ontwikkelstuk in een talentmanagementsysteem is niet het meest logische uitgangspunt. Je kan in het systeem wel bijhouden waar je nu bent op het gebied van soft skills en de leermanager kan dat dan zien, het kan dus wel als soort van platform gebruikt moeten worden.

13. Is het wenselijk om te werken met 'vaststaande' niveaus?

Advies is om te customizen, het is namelijk niet gelijk alle medewerkers.

Vaststaand niveau zou mogelijk zijn voor een specifiek team en vaardigheid, of uitgaan van een 'basis laag'.

Kunt denken aan een basis assessment wat je klaar kan zetten voor iedereen. Op basis van wat nodig is kan er gebruik gemaakt worden van specifieke data. Je wil voorkomen dat je assessments of data uit gaat vragen die eigenlijk niet nodig zijn. Je wil geen data meewegen die niet nodig is voor de functie.

14. Welk type testen hoort zeker in een talentmanagementtool?

Het is belangrijk om te kijken welke tests en vragenlijsten er zijn waarvan we zeker weten dat de uitspraak die wordt gedaan een bepaalde voorspelbaarheid heeft. Dit is het beste te vangen in een persoonlijkheidsvragenlijst.

Er wordt verschillend gedacht over Drijfveren assessments en leerstijlen

Verder worden General mental ability, voorkeurs gedrag en meten van werkwaarde genoemd

15. Wie houden zich bezig met de interpretatie van de data?

Hier worden voornamelijk de deelvragen beantwoord.

Voorwaarde is zelfde taal spreken in het systeem. Er is een duidelijke uitleg beschikbaar waardoor het voor alle gebruikers te lezen en te gebruiken is.

Voor de begeleiding van die talentgesprekken is opleiding wel nodig, dit kan gefaciliteerd worden.

Binnen de organisatie wel expertise nodig om het verder te kunnen brengen.

16. In hoeverre lenen talentmanagementtools zich voor herhaalde toepassing, of is sprake van een momentopname?

Dit is dynamisch. Mogelijk om verder te gaan (opbouwen) zonder verplichting (onderdelen) opnieuw te testen. Als de situatie daarom vraagt, zeker vanuit de medewerker, kan er op onderdelen opnieuw getest worden.

17. Welke mogelijkheden zijn er in zijn algemeenheid als het gaat om het delen van data/ wie heeft waar inzicht in (in relatie tot de AVG)?

Dit kan in overleg bepaald worden. De kandidaat/medewerker kan aangeven dat eigen resultaten niet zichtbaar zijn.

Voordat je een rol toebedeeld krijgt moet je eerst de opleiding gevolgd hebben.

18. Betrouwbaarheid & validiteit van testen en assessments

Betrouwbaarheid gaat over stel je doet nu de test en over een tijd nog een keer komen dan dezelfde uitkomsten eruit. Validiteit zegt iets over meet jij wat je zegt te meten. Belangrijk daarin in begripsvaliditeit is wat wij meten ook iets waar een uitspraak over kan worden gedaan. Dat je heel gericht meet wat je zegt te meten zonder dat er onderdelen in het spel zitten die daar van invloed op kunnen zijn.

Er zit altijd een vertaalslag vanuit de wetenschap naar een kandidaat vriendelijke tool waardoor de validiteit altijd minder wordt. Er zit altijd een foutmarge in en hoe breed je die maakt is afhankelijk van het onderdeel.

Advies om per game/assessment één onderdeel te meten en niet meerdere onderdelen. Duidelijkheid geven over wat er gemeten wordt en wat er onder verstaan wordt. Communicatie is essentieel.

19. Wanneer is een organisatie volwassen genoeg om een traject met een gemeente van onze omvang te kunnen begeleiden? Welke criteria zouden we hiervoor moeten opnemen?

Er wordt verschillend gedacht over referenties. Grote van organisatie maakt niet want het is jullie eigen platform. Tot het moet een organisatie zijn van gelijke grote of groter want ervaring op strategisch niveau is essentieel.

Over het algemeen moet er wel een brede ervaring zijn zowel met recruitment, zitten ze op de juiste plek, hoe ontwikkelen ze in de organisatie en hoe stromen ze uit. Als ervaring met functiehuis, en het vertalen van wat er leeft in de organisatie om te koppelen met de eigen tool.

20. Aansluiting op ontwikkelprofielen (bestaande en toekomstige profielen)

Belangrijk dat de tool flexibel is zodat de vertaling naar eigen functiehuis/competentiehuis gemaakt kan worden.

Advies is om de keuze te maken wat echt belangrijk is en daar je weging op aanpassen.

