



## **Interventie: Skillsmanagement**

**Skillsmanagement is een stevige interventie en vraag veel aandacht en tijd van directie en leidinggevenden om goed in te richten. Voordat je met deze interventie aan het werk gaat is het goed om daar bij stil te staan door bijvoorbeeld de hieronder genoemde stappen in de tijd uit te zetten.**

### **Skillsmanagement, wat is het?**

Skillsmanagement helpt om vast te leggen wat medewerkers kennen en kunnen, zodat zijzelf en je organisatie meer inzicht krijgen in het aanwezige talent. Met dit overzicht ontdek je ook wat nog ontbreekt, door te kijken naar het verschil in wat aanwezig is en wat nodig is. Bekijk niet alleen dingen die iemand heeft geleerd (hard skills), zoals rapporteren, administreren, projectmatig werken of het beheersen van een taal. Neem ook persoonlijkheidskenmerken mee die belangrijk zijn voor het werk op (soft skills), zoals voorbeeld: verantwoordelijkheid, samenwerken en communiceren en flexibel zijn.

### **Waarom is ‘Skillsmanagement’ belangrijk?**

Skillsmanagement is belangrijk voor zowel organisaties als medewerkers. Het helpt je om te ontdekken wat medewerkers al goed in zijn. Daarnaast maak je inzichtelijk wat medewerkers nog kunnen ontwikkelen en/of wat je organisatie nog mist. Door dit inzichtelijk te hebben, kunnen medewerkers beter ingezet worden op hun talenten. Daardoor verbeteren productiviteit en innovatie wat goed is voor de organisatie. Je helpt medewerkers om de regie te nemen over hun loopbaan, deze te plannen en aan hun ontwikkeling te werken, waardoor ze meer betrokken en gemotiveerd worden. Organisaties profiteren, doordat ze door deze interventie een betere personeelsplanning krijgen en gericht medewerkers kunnen laten ontwikkelen en werven. Zo behoud je talent voor je organisatie.

### **Welke voorwaarden zijn nodig om de interventie ‘Skillsmanagement’ te laten slagen?**

- **Medewerkers moeten gemotiveerd zijn om hiermee te starten**
  - Gemotiveerde medewerkers die enthousiast zijn om aan de slag te gaan met de gekozen interventie, dragen bij aan het slagen van de interventie. Dit vergroot de kans op leergedrag in de organisatie.
- **Iemand die het voortouw neemt**
  - De kartrekker is de leider van de interventie die anderen inspireert en motiveert om mee te doen. De kartrekker kan een lid van het directie en-of managementteam zijn, maar ook iemand van Human Resources, een coördinator, of een teamverantwoordelijke. De kartrekker stimuleert leren, zorgt voor de nodige middelen (tijd, budget, ruimte etc.) en geeft het goede voorbeeld door zelf actief te leren.
- **Dit vergt specifieke kennis en kunde**
  - De kartrekker is de persoon die de verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van de interventie. Dit mag een leidinggevende zijn, maar dat is niet noodzakelijk. Het is belangrijk dat de kartrekker genoeg kennis en kunde in huis heeft om de interventie goed te kunnen begeleiden en uitvoeren.
- **Sturing vanuit de leiding, met inbreng van de medewerkers**

- Deze interventie werkt het best als deze wordt opgezet door een leidinggevende of directie. Het initiatief voor de interventie ligt daarmee bij de leidinggevenden van de organisatie, deze kunnen wel (in overleg) bepalen dat iemand anders verantwoordelijk gaat zijn voor de aansturing van de interventie (de kartrekker). Zorg bij het opzetten van de interventie dat medewerkers veel inbreng hebben in bijv. de keuze van de thema's en onderwerpen, zodat iedereen zich betrokken voelt. De mate van inbreng van medewerkers en sturing vanuit directie en leidinggevenden kan per organisatie verschillen. Kijk hierbij goed naar wat passend is bij jullie organisatie.
- **Leg uit waarom het belangrijk is en wat het oplevert**
  - Door regelmatig te communiceren over de interventie, wat je plannen en ideeën zijn, wat de aanleiding is en waarvoor het belangrijk is creëer je bewustwording en betrokkenheid voor de interventie. Dit gebeurt met name in de beginfase van de interventie, zodat de verwachtingen duidelijk zijn. Dit draagt bij aan het draagvlak en de betrokkenheid onder de medewerkers. Tijdens de interventie kun je communiceren over de resultaten of ervaringen van de interventie, zodat het initiatief niet vergeten wordt. Gebruik meerdere communicatiemiddelen (online en offline). Denk hierbij aan bedrijfsblad, tv-schermen, nieuwsbrieven, dagstarts, teambijeenkomsten etc.

## **Skillsmanagement, hoe doe je dat?**

Je kunt hiermee starten door een competentiematrix op te stellen. Breng bijvoorbeeld in Excel per functie de aanwezige en gewenste kennis en kunde van medewerkers in kaart. Hiervoor kun je gebruik maken van de aanwezige functieprofielen. Heb je die niet, dan kun je gebruik maken van de website: [Dashboard Skills \(werk.nl\)](https://www.werk.nl) om de kennis en vaardigheden per functie in kaart te brengen. Heb je al wat meer ervaring met het in kaart brengen van kennis en vaardigheden van medewerkers? Dan kun je een stapje verder gaan en de medewerkers op basis van hun aanwezige kennis en vaardigheden en hun vermogen om nog te ontwikkelen indelen met behulp van het HR3P model of het 9Grid model.

### **Het stappenplan voor het uitwerken van een competentiematrix:**

#### **1. Voorbereiding:**

- Bepaal wat je wil bereiken met skillsmanagement en wat het jouw organisatie moet opleveren. Bijvoorbeeld het optimaler inzetten van de talenten, het verhogen van de productiviteit of meer innovatief gaan werken).
- Wanneer je dit hebt vastgesteld, bepaal je wie hierbij betrokken moeten worden? Bedenk ook wie deze taak gaat begeleiden. En wie je wilt betrekken bij de uitvoering.
- Bespreek met de vastgestelde betrokkenen (zie vorige punt) waarom skillsmanagement belangrijk is voor de organisatie en wat jullie ermee willen bereiken. Dit doe je om zoveel mogelijk begrip en motivatie te krijgen voor de uitvoering hiervan (zie “waarom is skillsmanagement belangrijk”).

#### **2. Uitvoering: Inzichtelijk maken van de kennis en vaardigheden**

- Start met het in kaart brengen van de benodigde kennis en vaardigheden per functie, door te achterhalen of er al functieomschrijvingen en competentieoverzichten beschikbaar zijn in jouw organisatie. Zijn deze niet aanwezig kijk dan eens op [Dashboard Skills \(werk.nl\)](https://www.werk.nl) voor een overzicht van skills per beroep.
- Bespreek vervolgens als directie en leidinggevenden (eventueel met behulp van HR) wat de medewerkers over 5 jaar moeten kennen en kunnen in de betreffende functies. Hiervoor kun je informatie ophalen door te kijken naar trends en ontwikkelingen die spelen in jullie vakgebied. Je kan er ook in dit stadium al voor kiezen om de medewerkers te betrekken. Je kan input ophalen over wat zij denken dat belangrijke kennis en vaardigheden zijn om te moeten ontwikkelen richting de toekomst.
- Het resultaat na deze twee stappen is een overzicht per functie wat de medewerker nu moet kennen en kunnen, maar ook wat hij over 5 jaar moet kennen en kunnen. Breng nu in kaart, hoe de betreffende medewerkers die deze functies uitvoeren, over de skills nu beschikken en over de benodigde skills voor over 5 jaar.
- Maak een analyse van de huidige (nu) en gewenste situatie (over 5 jaar) en ga na waar de knelpunten ontstaan. Welke vaardigheden heb je over 5 jaar nodig, maar zijn nu nog niet aanwezig? Bepaal met directie en leidinggevenden op basis van de gevonden knelpunten welke skills nog ontwikkeld moeten worden, of welke skills geworpen moeten worden om hierin tijdig te voorzien.

- Bedenk acties om aan de slag te gaan met het ontwikkelen van de gewenste kennis en vaardigheden. Ga na of er binnen of buiten jouw organisatie iemand is die kan helpen bij het uitzoeken welke ontwikkelacties geschikt zijn per functie. Kunnen leidinggevendenden hierbij helpen of een HR-adviseur, vraag het eens bij het opleidings- en ontwikkelfonds van je sector. Stel ook bij dit onderdeel van de interventie iemand verantwoordelijk voor de organisatie en opvolging.
- Maak een format, bijvoorbeeld in Excel, om de informatie vast te leggen en de ontwikkeling te volgen.

### **3. Uitvoering: Opvolgen van de ontwikkeling van de medewerkers**

- Vraag leidinggevendenden en medewerkers om samen te bespreken waar jullie als organisatie naartoe werken en welke skills daarvoor nodig zijn, voer deze gesprekken individueel. Bespreek met elke medewerker wat hij kan en weet en wat hij nog moet ontwikkelen en bespreek op welke manier hij dat kan doen.
- De leidinggevende en medewerker bepalen samen, in overleg welke kennis en/of vaardigheden de medewerker wil en kan gaan ontwikkelen. Ze zorgen dat dit in lijn is met de ontwikkelmogelijkheden in de organisatie.

### **4. Borging:**

- Zorg ervoor dat de matrix wordt van bestaande structuren, zoals strategische personeelsplanning of ontwikkelplannen van je organisatie.
- Voer regelmatig voortgangsgesprekken waarbij de ontwikkeling van competenties centraal staat en leg deze ontwikkeling vast in personeelsdossiers en werk de matrix bij. Zo houd je blijvend zicht op het aanwezige talent in je organisatie.