Een skillvraagstuk begint niet bij HR. Het begint bij de strategie.

Toch wordt het zelden vanuit de strategie behandeld. Organisaties maken plannen, investeren in technologie, kopen trainingen en lesmateriaal in, passen processen aan en proberen op tijd in te spelen op de markt. AI heeft daar de afgelopen jaren nog een laag én uitdaging aan toegevoegd. Maar één vraag blijft opvallend vaak liggen: welke skills hebben we straks nodig om dit ook echt uit te voeren?

Het vervolg is minstens zo interessant. Hoeveel van die skills hebben we nodig, op welk niveau, en hoeveel daarvan hebben we vandaag al in huis?

Dat is de strategische skillvoorraad van een organisatie.



Van strategie naar taken

Neem AI. De discussie gaat meestal over welke banen verdwijnen. Voor een organisatie is een andere vraag praktischer: welke taken veranderen en hoe vullen we die in?

Neem een klantenserviceafdeling. Een deel van de standaardvragen wordt door technologie afgehandeld. Wat overblijft is complexer: de boze klant, het bijzondere dossier, de situatie waarin iemand echt moet meedenken. De functietitel blijft misschien gelijk. De taken niet, en dus ook de skills niet.

De lijn is eigenlijk heel logisch. Strategie werkt door in processen, processen bepalen rollen, rollen bestaan uit taken en taken vragen om skills. Pas dan wordt "we moeten AI-ready worden" concreet. Welke skills, voor welke taken, op welk niveau, en hoeveel mensen moeten ze beheersen?

Het antwoord is de benodigde strategische skillvoorraad. Wat er vandaag werkelijk in huis is, vormt de actuele voorraad. Het verschil tussen die twee is de strategische skill gap.

Zelfde aantal mensen, ander vermogen

De meeste organisaties weten precies hoeveel medewerkers en fte ze hebben, welke functies er zijn en wat dat kost. Maar twee teams met evenveel mensen en dezelfde functietitels kunnen behoorlijk verschillen in wat ze daadwerkelijk kunnen.

Capaciteit vertelt je hoeveel “handen” er zijn. Niet wat die mensen kunnen en hoe goed ze zijn.

Om dat zichtbaar te maken heb je een gemeenschappelijke taal nodig. Skills moeten eenduidig zijn gedefinieerd en het beheersingsniveau moet langs een vaste referentie te bepalen zijn. Een open skillreferentiemodel, zoals de OSF-skills, maakt dat mogelijk. De context bepaalt dan niet telkens opnieuw wat een skill betekent, maar welke skills een taak vraagt en op welk niveau.

Dan blijven er drie vragen over. Welke skills hebben we allemaal nodig? Op welk niveau voor welke rol? En in welke omvang?

Wat doe je met een gap?

Een skill gap is geen opdracht om te trainen. Of en hoe te dichten is een keuze.

Sommige skills ontwikkel je het best zelf. Andere haal je binnen of huur je tijdelijk in. Soms ligt samenwerking met een andere partij meer voor de hand. En misschien lopen er al mensen rond met precies de skills die je zoekt, alleen zitten ze in een rol waarin ze niet tot hun recht komen. Develop, hire, buy of partner, redeploy: de keuze krijgt een stuk meer basis als je weet wat je zoekt en wat er al is.

Daarmee is skillvoorraad meer dan een HR-vraagstuk. Het wordt onderdeel van de besturing van de organisatie.

We vinden het vanzelfsprekend om te weten hoeveel financiële middelen, technologie en capaciteit we nodig hebben om een strategie uit te voeren. Waarom zouden we dan niet net zo precies willen weten welke skills daarvoor nodig zijn? En hoe lang duurt het totdat die op gevraagd niveau zijn?

Een van de uitgangspunten van MijnSkillPaspoort: skills zichtbaar maken in een gemeenschappelijke objectieve taal, zodat je inzicht hebt wat er al is en nog nodig is voordat je besluit wat erbij moet.

De vraag voor strategische personeelsplanning is dan niet hoeveel mensen je straks nodig hebt. Het is welke skillvoorraad je straks nodig hebt, hoeveel daarvan je vandaag al hebt en hoe snel je het verschil overbrugt. Het begint bij de strategie, en pas daarna bij de mensen.

Maries Dinaux

www.mijnskillpaspoort.nl