

Startdag Skillsgericht werken bij Gemeenten

Marieke de Feyter
april 2025



**Voor de
verschilmakers.**

Samenvatting

Op 2 april 2025 kwamen we met 10 gemeenten, 3 regionale netwerken en 3 andere sectoren bij elkaar om een eerste uitwerking te geven aan het project SkillsgerichtWerken bij Gemeenten.

Hierna volgt een samenvatting daarna de beeldrapportage.

Als **doelgroepen** van het project kozen we mbo-medewerkers in:

1. Administratieve en ondersteunende functies (taken verdwijnen),
2. KCC/ Baliefuncties (andere skills nodig/ en werk wordt complexer) en
3. Fysieke buitendienst functies (mentaal en fysiek zwaar/ lastig om tot je pensioen te doen)

We zijn gaan **staan in de schoenen van deze 3 groepen**, de direct **leidinggevenden**, **HR**, het **hoger management** en de **regionale netwerken**. En vroegen ons af hoe zij tegen Skillsgericht Werken zouden aankijken. Bij het introduceren van een pilot zijn alle partijen van belang en moeten we aansluiten bij hun belangen en behoeften.

Waar worden we blij van bij Skillsgericht Werken? We zien het als een **waarderende aanpak waarbij de mens centraal staat** en de focus ligt op waar iemand goed in is en in de toekomst beter wil worden. Het waardeert **informele vormen van leren** zoals praktijkleren, leren in het werk, werkervaringsplaatsen en stages. Het biedt een gemeenschappelijke taal. Het inventariseren van skills en drijfveren motiveert verdere ontwikkeling en geeft waardering en zelfvertrouwen. Meerdere gemeenten in het gezelschap werken al met vormen van skillsgericht werken.

Er zijn ook **zorgen**: Is de aanpak geschikt voor kwetsbare medewerkers? Wat als iemand weinig skills heeft? Hoe kunnen we de aanpak opschalen? Hoe zorgen we dat de aanpak werkbaar is? Dat het management overtuigd is van de meerwaarde? En er mee kan werken?

Samenvatting 2 van 3

In een wandeling reflecteerden we over de aanpak: **Maak kleine stapjes, probeer niet te snel te gaan.** Pak het op met de doelgroep. Het is een **cultuurverandering**: betrek alle lagen. Begin bij het doel, niet bij de tool. Verbind skills aan talenten. Haak ook recruitment en loopbaanadvies aan. Gebruik AI om skills inzichtelijk te maken. Controleer de randvoorwaarden: Is er ruimte voor ontwikkeling? Invoering van het goede gesprek is voorwaarde bij skillsgericht werken. Vier en communiceer over de successen.

Hoe zou een held, superorganisatie of dier Skillsgericht Werken aanpakken? Paar van de **adviezen**: Maak werken met skills leuk! Maak bijv. een expeditie ruimte met verschillende wandelpaden. Gebruik AI bij skillsbased werken en bouw je Skills-chatbot. Organiseer een Sinterklaas-avond waarin je samen de gevonden obstakels gaat oplossen. **Neem alle medewerkers mee** bij Skillsgericht Werken. Werk meer teamgericht dan individueel gericht bij in kaart brengen van skills. Doe het samen als organisatie. Gebruik de aanpak om overbodige werkzaamheden te elimineren. Zoek verbinding, doe het samen en begin met kleine stapjes.

Tenslotte bouwden we **6 prototypes van Lego**. Elementen daarvan waren:

- Diversiteit in ontwikkelpaden, waar mogelijk ontwikkeling in brede zin.
- Mensgerichte aanpak.

Samenvatting 3 van 3

Vervolg elementen van de **6 prototypes van Lego**:

- Co-creatie, focus op groei en energie, buiten je vertrouwde omgeving, kritisch kijken wat is er nodig, kleine 1ste stap voor een grote beweging (dus niet starten met skills (paspoort), verbinding met andere organisaties zoeken.
- Medewerkers perspectief bieden en laten dromen, met je skills door de hele organisatie groeien horizontaal & verticaal.
- Samen in gesprek.
- Schat aan mogelijkheden.

Hoe verder?

Op 2 april hebben we op veel manieren naar Skillsgericht Werken gekeken. De input van de deelnemers gebruiken we bij het maken van een concreter voorstel voor de pilots. We nemen contact met aanbieders van skills-tools die gebruikt kunnen gaan worden.

Op 19 mei nemen we alle belangstellenden hierin mee in een digitale bijeenkomst.

Inschrijving voor de pilots is open.

Programma 2 april 2025

- 10:00 - 10:10 uur Welkom
- 10:10 - 10:40 uur Check in
- 10:40 - 12:00 uur Verkennen: vraag, doelgroep & speelveld
- 12:00 - 12:45 uur Lunch
- 12:45 - 15:45 uur Aan de slag: Verwonderen, Verbeelden & Vormgeven
- 15:30 - 16:00 uur Hoe verder? Vervolgstappen en afsluiting

Waarom & doel

- Waarom Skillsgericht Werken?
 - Werk verandert bij gemeenten, voor alle medewerkers
 - Investeren in medewerkers is noodzaak: Behoud is goud
 - Mbo-medewerkers zijn minder actief bij leren en ontwikkelen
 - Werken met Skills is waardierend, het gaat uit van wat mensen al kunnen, en het richt zich op de skills die de medewerkers nodig hebben in de toekomst in de huidige functie of in ander werk.
 - In gemeentelijke sector is nog weinig ervaring met skillsgericht werken
- Doel project Skillsgericht Werken:
 - gemeenten stimuleren de ontwikkeling van mbo-medewerkers met inzet van skillsgericht leren en ontwikkelen, met oog op toekomst in eigen of ander werk

Wat zijn Skills?

- Skills zijn de kennis, vaardigheden en eigenschappen waarmee mensen onder steeds veranderende omstandigheden hun taken en rollen in het werk succesvol kunnen uitvoeren.
- CompetentNL onderscheidt **hard skills**, **soft skills** en **kennisgebieden**:
 - Hard skills: (vak)vaardigheden die iemand nodig heeft om taken van een functie of beroep te kunnen uitvoeren. Vaak vaardigheden die door opleiding en/of training worden geleerd en vaak meetbare of zichtbare resultaten geven.
 - Soft skills: gedragsvaardigheden die iemand nodig heeft om taken van een functie of beroep succesvol uit te kunnen voeren. Soft skills hebben te maken met het karakter of persoonlijkheid, zijn van nature aanwezig bij de persoon (aanleg) en kunnen verder worden ontwikkeld.
 - Kennisgebieden: inhoudelijk verwante vakspecifieke feiten, principes, theorieën en praktijken die iemand nodig heeft om de taken van een functie of beroep uit te kunnen voeren en verband hebben met een werkveld of studie.

Doel & deelnemers

- Doel van deze dag
verder uitwerken van opzet van pilots bij gemeenten en inventariseren welke deelnemers pilot in eigen huis willen opzetten.
- Deelnemers aan deze dag:
 - 10 gemeenten,
 - 3 regionale netwerken
 - skillskundigen met kennis van skills-initiatieven in zorg en welzijn, energiesector en Metalektro.
 - Disgover
 - collega's A&O

Check in

- Naam
- Organisatie
- Betrokkenheid bij Skillsgericht Werken
- Beeld van wat je medewerker en organisatie gunt rondom Skillsgericht Werken



Collage & toelichting



'je mag zijn wie je bent'

'nieuwsgierig naar alle wegen van
skillsgericht werken'

'kunst van mensen uit het spoor krijgen'

'alleen maar winnaars'

'brede blik houden'

'eerste stappen in het zand'

'stromen van energie'

Verkennen vraagstuk

Vraag A&O: Hoe kunnen gemeenten skillsaanpak inzetten om de ontwikkeling van mbo-medewerkers te versterken? Met oog op de toekomst?

Beoogd resultaat van project SkillsgerichtWerken: 5 tot 10 gemeenten stimuleren de ontwikkeling van elk 5 tot 10 medewerkers met inzet van skillsaanpak.

Opzet pilots: gesprekken en akkoord gemeente en leidinggevende, informeren en uitnodigen medewerkers, inventariseren skills en drijfveren, bespreken ontwikkelbehoefte, maken ontwikkelplan en zetten 1e stap, evalueren skillsaanpak. mei-nov 2025

Input van 3 Skillskundigen en sectoren Zorg en Welzijn, Energiesector en Metalektro

Op 2 april hebben 3 experts met betrokkenheid in andere sectoren met ons meegedacht. Hieronder vind je de link naar hun LinkedIn-profiel en link naar het project waarbij zij betrokken zijn.

Ellen van Wijk, projectleider bij Skillsaanpak in Zorg en Welzijn
zie ook <https://wzw.nl/leven-lang-ontwikkelen/skillsbased-arbeidsmarkt-en-onderwijsvernieuwing/>

Kim Hooiveld, betrokken bij Skillsaanpak in Energiesector en Metalektro,
meer info <https://www.oof.nl/nwb/nieuws/2024/workwithskills-innovatief-project-helpt-de-energie transitie-waar-te-maken>

Anneke Goudswaard, projectleider Skillsaanpak in Metalektro,
zie ook <https://caometalektro.nl/app/uploads/2025/03/Oproepbrief-skillspaspoort.pdf>

Doelgroep verkennen

Welke mbo-medewerkers willen we in de pilots betrekken?



Bedenk voor jezelf wie je als doelgroep zou kiezen bij deze pilots en waarom



Inventariseer en bespreek de voorgestelde doelgroepen



Clusteren tot een Top 3

Doelgroep top 3



1.
Administratieve en ondersteunende functies
(taken verdwijnen)
2.
KCC/ Baliemedewerkers
(andere skills zijn nodig/ en werk wordt complexer)
3.
Fysieke beroepen
(mentaal en fysiek zwaar/ lastig om tot je pensioen te doen)

Speelveld verkennen

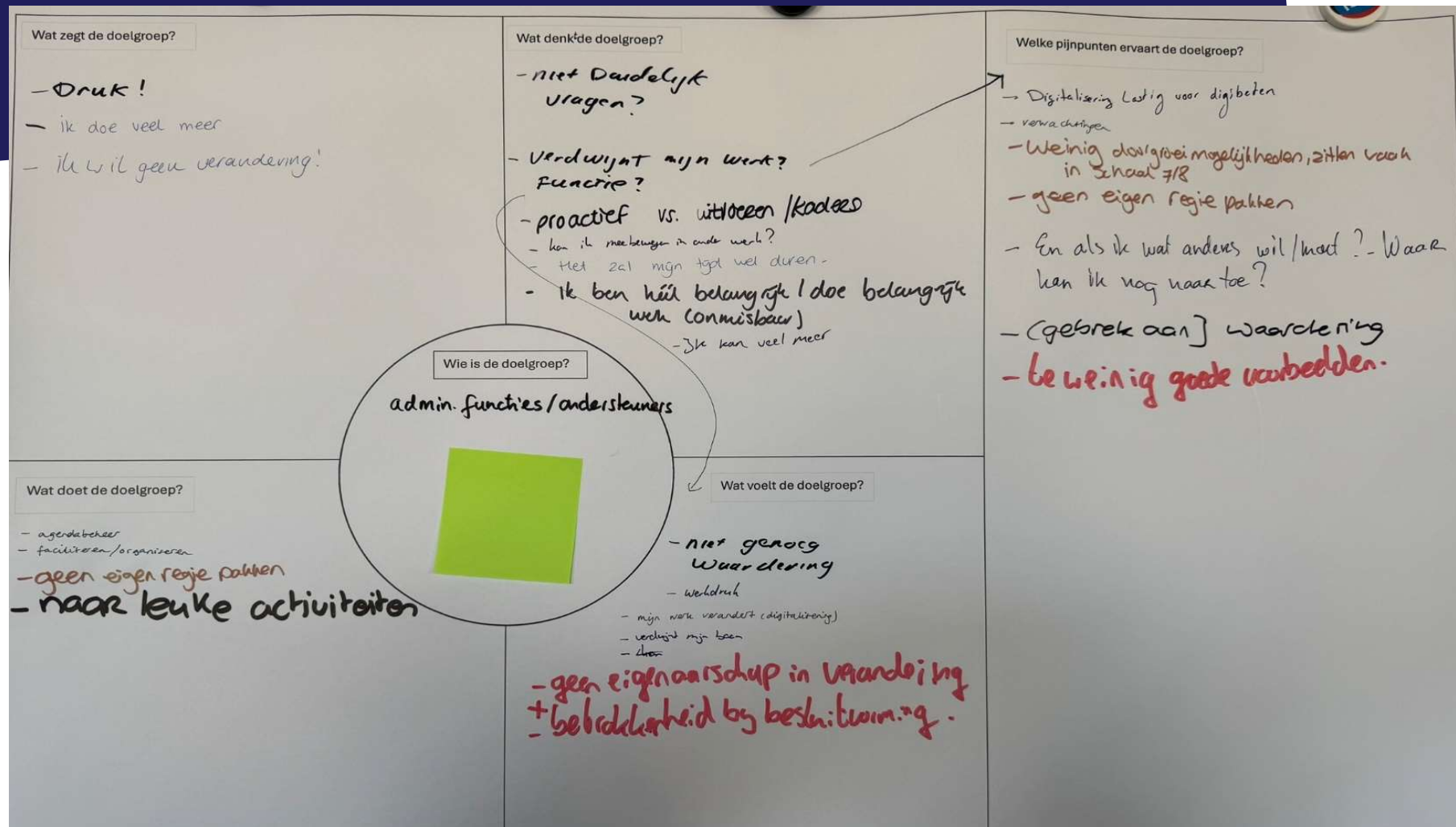
Ga in de schoenen staan van de betrokkenen bij de pilot

Na empathy maps volgen rode draden

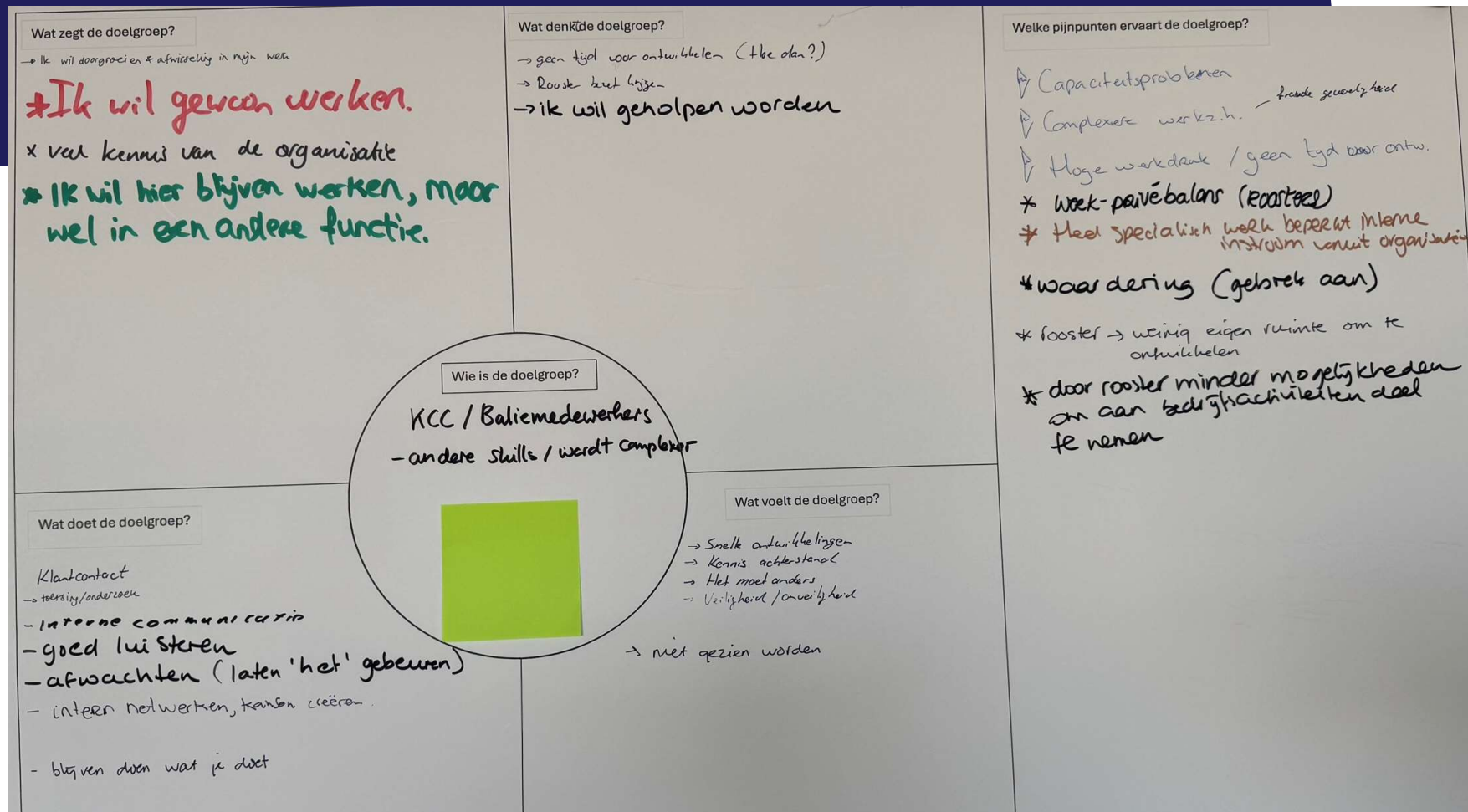
- Administratieve functies/ ondersteuners (banen verdwijnen)
- KCC/ Baliemedewerkers (andere skills zijn nodig/ en werk wordt complexer)
- Mentaal en fysiek zware beroepen (BOA's, Buitendienst etc.) Lastig om tot het pensioen te doen en BOA's hoog verloop.
- HR
- Teamleider / direct leidinggevende
- Hoger management
- Regionale netwerken



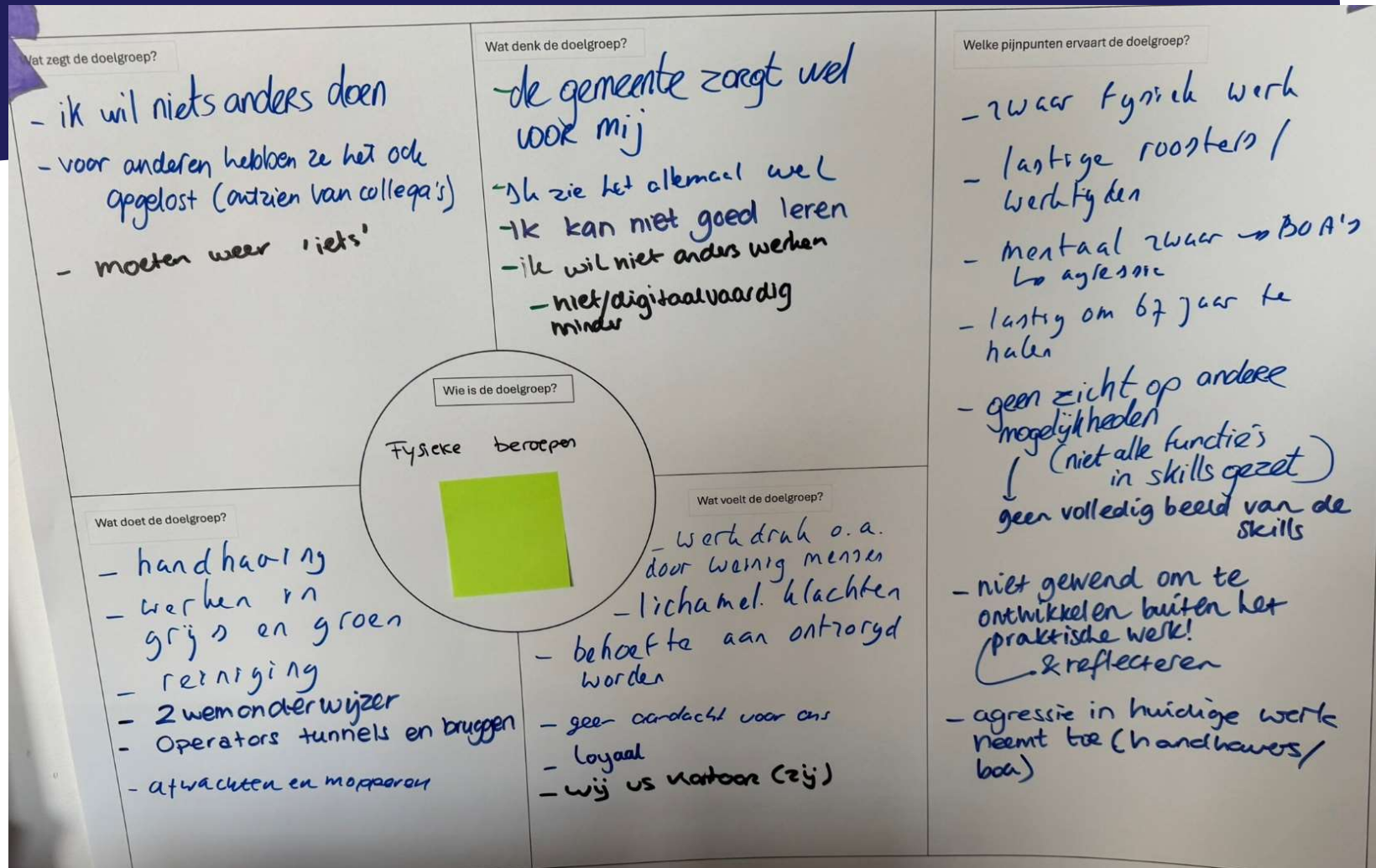
1. Administratieve en ondersteunende functies



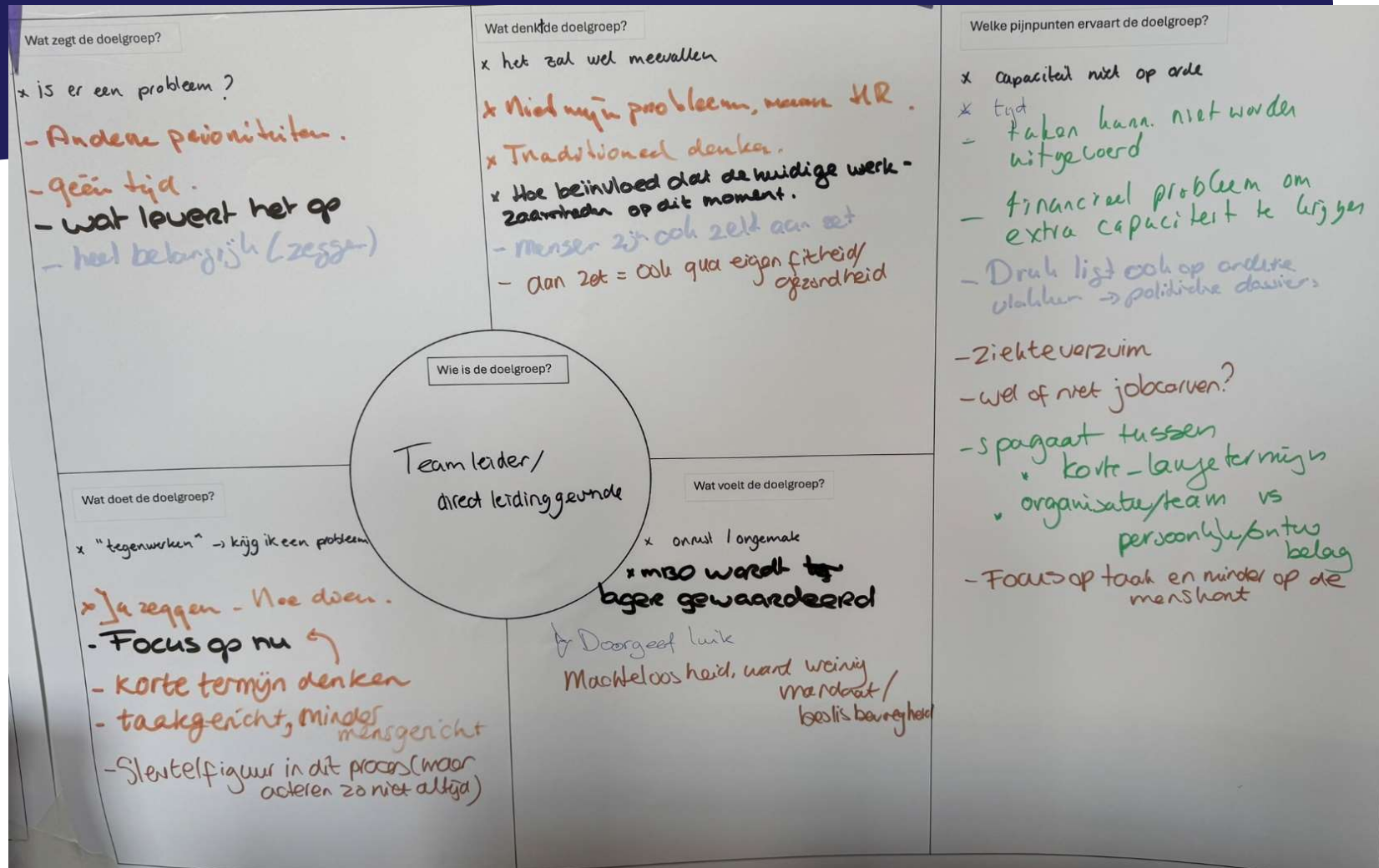
2. Kcc/ Baliemedewerkers



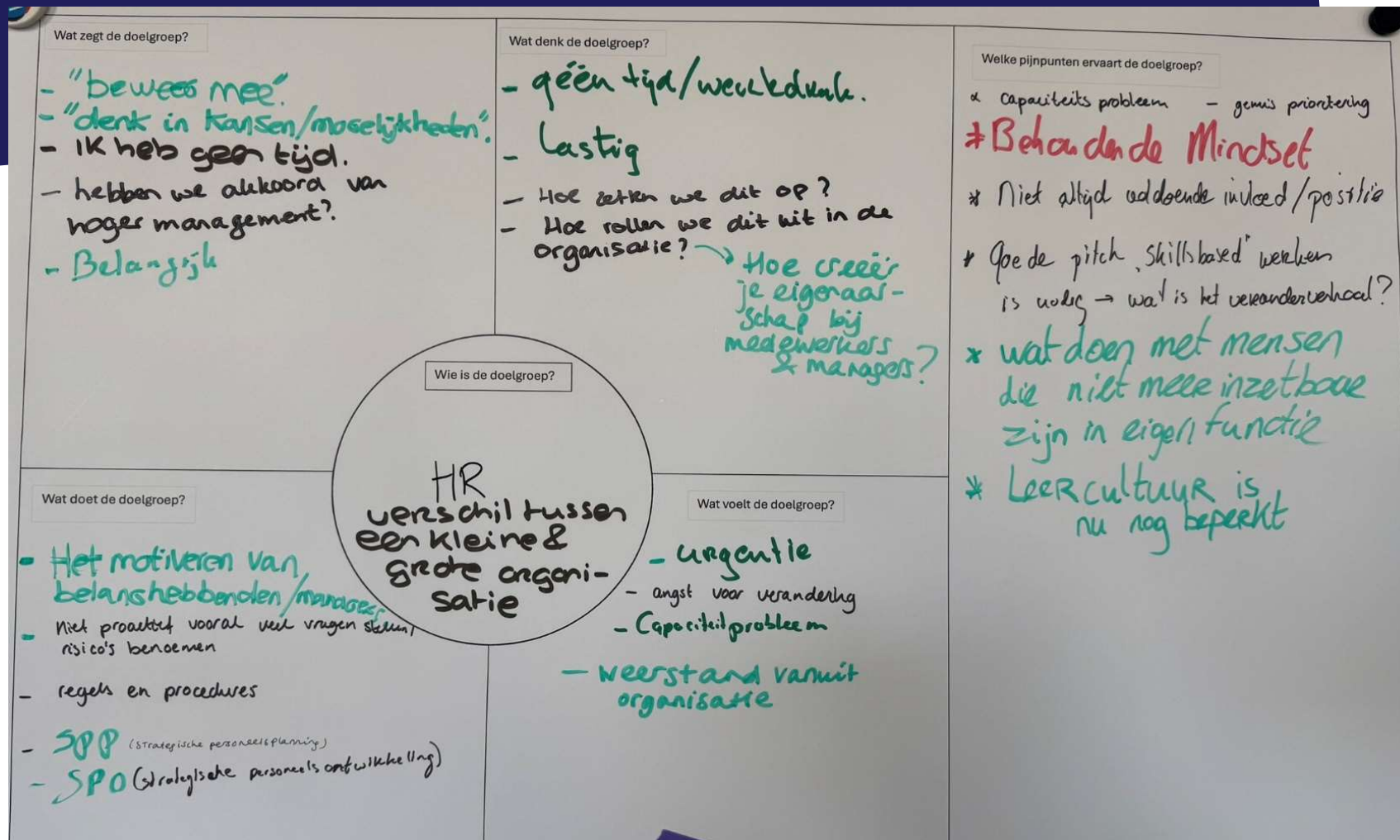
3. Fysieke en mentaal zware beroepen



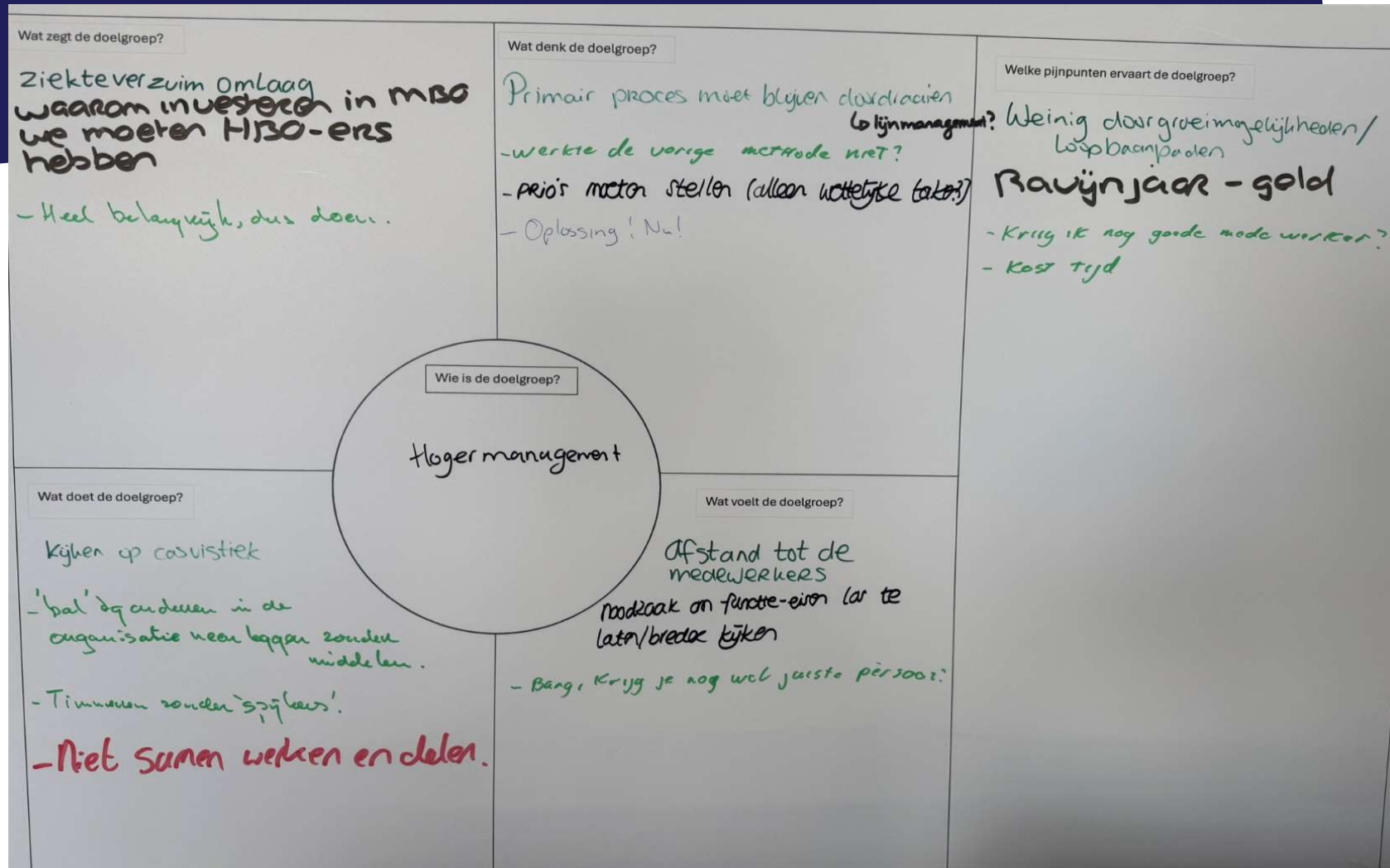
4. Teamleider/ direct leidinggevende



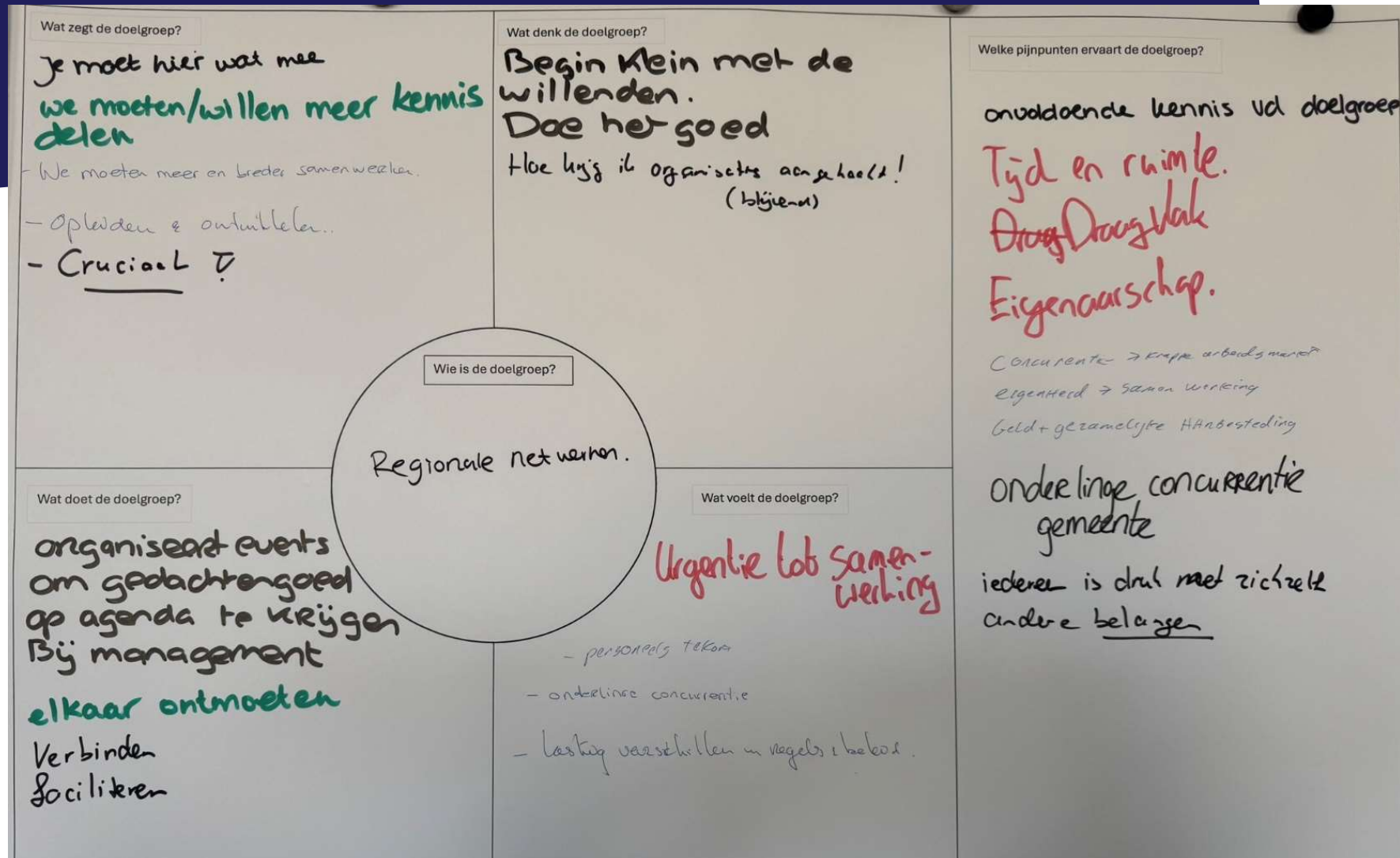
5. HR



6. Hoger management



7. Regionale netwerken



Rode draden uit onderdeel "In de schoenen staan van ..."

KCC/Balie medewerker

- Kennisachterstand, andere skills nodig/ complexere vraagstukken
- Afwachten, geen tijd voor ontwikkeling, zitten vast in roosters
- Waardering ontbreekt, niet gezien worden

Administratief medewerker

- Functie verandert / verdwijnt
- Gebrek aan waardering
- Op zoek naar leuke activiteiten

Fysiek/mentaal zware beroepen

- Toenemende agressie
- Willen niet iets anders, bevlogen in hun vak
- Werken in roosters
- Fysieke en gevoelde afstand tot binnenmedewerkers

Teamleider

- Is sleutelfiguur bij vraagstuk
- Zit in de spagaat : manager/ontwikkelen

HR

- Onvoldoende invloed / positie
- Weinig tijd, voelt wel urgentie
- #hoedan?

Hoger management

- Heeft veel op het bordje
- Ziekteverzuim is een hot issue
- Geld (tekort en vraagt om efficiency)
- Afstand tot het onderwerp. Focus op ik, minder op gedeelde lasten.

Regionale netwerken

- Zorgen voor samenwerken
- Kunnen ondersteunen

Verwonderen

Werken met de talkingstick

Waar word ik blij van bij Skillsgericht Werken?

Zie ik het al in het klein gebeuren in mijn omgeving?

Waar zitten mijn zorgen rondom dit thema?



Waar word ik blij van bij Skillsgericht Werken?

- Ik zie **blijere medewerkers** door skillsgericht werken. Dat gebeurt al bij de projectmanagers in onze organisatie. Hier zijn KCC medewerkers door geschoven naar projectmanagement en ook nog naar een hogere schaal.
- Blij dat we de oude functioneringsgesprek hebben afgeschaft en omgeturnd naar **het goede gesprek**. Vraag die meer centraal staat is: waar wil je mee aan de slag? Er wordt een andere setting voor de medewerker gecreëerd. **De toekomst staat centraal**. Gesprek gaat meer over skills en ontwikkeling i.p.v. wat je niet goed hebt gedaan.
- Blij dat we inzichtelijk maken waar je **ontwikkeling en talent** zit.
- Skillsgericht werken maakt het makkelijker om een **beweging maken**. Het formele leren wordt minder belangrijk en nadruk komt meer te liggen op **praktijkleren**.
- Belangrijk omdat niet alleen gekeken wordt naar opleidingen maar naar de hele **mens**. Ik zie dat in het klein al gebeuren.
- Blij dat medewerkers door skillsgericht werken meer handvatten krijgen om het **eigen ontwikkelpad/ mogelijkheden te zien**.
- Blij dat je in deze groep niet meer hoeft uit te leggen waarom **skillsgericht werken belangrijk is**. Enthousiasme is er voor nieuwe oplossingen en enthousiasme is er in deze groep.
- Blij dat dat dit een manier is om tot **nieuwe mogelijkheden te komen**. Deze invalshoek gaat over waar ben je goed in? Diploma's leiden veelal tot hick-ups. We gebruiken verschillende taal met verschillende betekenissen.
- Blij dat skillsgericht werken hand in hand gaat met de flexibilisering. Er wordt meer gekeken naar de **kwaliteiten van de mens** en daar de job bij creëren.
- Blij dat steeds meer managers openstaan voor **werkervaringsplaatsen**. Er worden medewerkers mogelijkheden geboden om bijv. een half jaar ervaring op te doen. Vaak past dat. Bijv. van afvalservice naar een kassamedewerker in het zwembad. Dit gebeurt echter nog te weinig. Onze capaciteitsproblemen moeten we meer intern oplossen i.p.v. de oplossing buiten te zoeken.
- **Toekomstkijken**: nog een match op talent/job. Er zijn altijd mensen die achterblijven. Toch zal dit vanzelf oplossen met de arbeidsmarkt.
- Blij dat we een groot opleidingsbudget hebben, en dat krijgen we niet op.
- Blij om **klein te starten**. Skillsgericht werken geeft **gemeenschappelijke taal**. Geeft medewerkers zelfvertrouwen zodat mensen sneller hun hand opsteken om bepaalde activiteiten te doen.
- Blij dat de **arbeidsmarkt onder druk staat** waardoor er een **kans is voor skillsgericht/ talentgericht werken**.

Waar word ik blij van bij Skillsgericht Werken?

vervolg

- Fijn dat **leren binnen het werk** meer erkend wordt.
- Gemeente Amersfoort heb ik veel mensen gesproken. Het werk is vertaald in competenties. Gedurende het gesprek had de ander het gevoel echt gehoord te worden. Het **echte gesprek geeft energie/erkenning voor wat iemand kan**. Bij burgerzaken is gesproken over hun taken. En gekeken welke competenties zijn nodig. Leek heel algemeen en is daarna vertaald naar gedrag.
- Stel je hebt een skill die past bij een andere job i.p.v. je huidige baan. Skills: vaardigheden en talenten die je van nature hebt. Als je een skill wilt ontwikkelen zou dat in de **vorm van stages** kunnen.
- **Mensen in hun kracht zetten.**
- Pilot competenties geselecteerd werken (zonder opleiding) anders moeten kijken.
- **Vieren van kleine successen!** is een interne beweging.
- In vrije tijd doorgeleerd door middel van stage. Heeft daardoor andere functie gekregen.
- Er word over nagedacht, **skills ingezet**, urgentie gegeven door mijn nieuwe functie.
- Pluktuin, in het klein zien gebeuren en **ruimte gekregen om te experimenteren** we mogen fouten maken.
- Een badmeester was ook financieel onderlegd en heeft nu een financiële functie.
- Er is veel aandacht op het thema. We gaan nu twee jaar proberen. **Talent gericht werken is een onderdeel van de HR cyclus.**
- **Management** wordt hier ook in getraind. We hebben ook game based werven.
- Dat mensen meer tot hun recht komen. Organisatie zet de hier stappen in.
- Dat een persoon zo binnenstroomt.
- Leidinggevende kan ervoor zorgen dat het slaagt. Door **eerst te kijken naar je skills**.
- Zie dat stappen gemaakt worden in een **veilige omgeving** ook al weet je zelf nog niet hoe.
- Dat er heel veel gebeurt. **Er is beweging om parels te vinden en samen te rijgen.**
- A&O fonds kan hier een gedeelde factor in zijn.
- Tip richt een **expertgroep** op om uit te wisselen.

Zorg of aandachtspunt

- goede mix houden in verschillende leermethoden.
- Kwetsbaarheid voor medewerker is wel een zorg.
- Draagvlak regelen is wel mijn zorg.
- Zorg: hoe gaan we alle functies skillsgericht omturnen? Hoe laten we de winst zien van deze andere kijk.
- Het is nog wel nieuw, hoe laten we een grotere groep aanhaken. En ik zie een grote drempel bij directies.
- We gebruiken verschillende taal met verschillende betekenissen.
- Zorg is wel hoe het management kijkt naar flexibiliteit.
- Meer draagvlak creëren voor de gedachte dat we Onze capaciteitsproblemen moeten we meer intern oplossen ipv de oplossing buiten te zoeken.
- Je kan heel goed ergens in zijn maar er wel op leeglopen. Wat kun je? Waar krijg je energie van?
- Er zijn managers die weinig opleidingsbudget uitdelen aan bepaalde groepen.
- Zorg bij Youngpotentials: hoe goed kennen ze zichzelf.
- Hoe ga je een kleine start met een pilot skills opschalen? En hoe ga je het bestaande functiegebouw ombouwen?
- Hoe zorgen we dat het gaat werken? dat skillsgericht werken inderdaad een van de oplossingen blijkt voor krapte arbeidsmarkt?
- Wat is er voor nodig om leren in het werk groter te maken?
- Zorg zit wat als iemand de skills niet heeft? Wat doe je dan? Kunnen we met elkaar de MENS ACHTER DE SKILLS zien?
- Wordt Skillspaspoort het nieuwe CV? Moet goed uitgelegd worden.
- Skillspaspoort: wanneer mag je iets op je skillspaspoort zetten?
- Bij gemeente Leiden loopt proef skillspaspoort. Zelf uploaden van je activiteiten in je skillspaspoort bijv. door een foto of document toe te voegen met ondertekening van je manager (validatie). Het gaat niet alleen om de tool.
- Kies voor een vorm of methodiek wat afgestemd is op het doel. Zorg dat het laagdrempelig is en dat het geen EVC wordt.
- Management meenemen: In Haarlemmermeer wordt bij de uitvraag van functies aan de manager gevraagd. Stel dat we de persoon niet kunnen vinden. Wat moet iemand minimaal aan skills hebben? Dit kan je bij iedereen vragen. Hierdoor kun je bijv. iemand vinden met de juiste skills die niet het opleidingsniveau heeft maar wel 15 jaar werkervaring. Hier is wel een turn-around bij het management nodig en daardoor moeten we het ook over skills hebben.

Zorg of aandachtspunt vervolg

- Het stigma bij mbo-medewerkers, meer **skillsgericht werken kan helpen**.
- Dat er **over mbo-medewerkers wordt gesproken en niet met**.
- **Hoe ga je skills meten?** De focus ligt op het behalen van het doel in plaats van de weg ernaartoe.
- Dat we niet moeten vergeten in gesprek te gaan met de mensen zelf.
- Dat het een **hele andere manier is**. En we het dus maar één keer goed weg kunnen zetten.
- Dat als je op skills werft, het werk nog niet is ingedeeld en dat als je ze aanneemt helder weet wat de **taken** zijn.
- Hoe het voor iedereen bruikbaar en inzetbaar kan worden.
- **Financiën, capaciteit, mindset management**.
- Het skills gericht werken moet in de **competentie zitten van de leidinggevende** die moet hier **lef** voor hebben, het moet in het **dna** van de organisatie gaan zitten.
- Hoe komen we erachter wat het doelgroep beweegt en waar hun wensen liggen?
- Angst dat iedereen zelf het wiel wil uitvinden in plaats van het **samen te doen**
- Andere manieren van ontwikkeling in plaats van scholing.
- Geen inzicht in **goede voorbeelden**.
- Focus is nu op mbo in plaats van meer inzetten op een functie.
- Waarom hebben we geen collega meegenomen vanuit mbo?

Verbeelden

wandeling in 2-tallen



Reflectiewandeling:

Welk beeld ontstaat bij het vormgeven van skills-gericht werken in relatie tot duurzame inzetbaarheid? En wat moet daarin niet vergeten worden?

nav reflectiewandeling

A blue sticky note with handwritten notes and a diagram. The diagram shows two overlapping circles labeled "top" and "bottom". To the right of the circles is the word "DI". Below the diagram, there are three lines of handwritten text:

- Struktur
- Inhalt
- Zusammenfassung

Dat het
allemaal
alleen
leuk is.

Medewerkers
worden
flexibeler inzet-
baar binnen
en buiten teams

Begin bij
het helder krijgen
van het doel,
niet bij de tool.

Hot sauce & can
still - because it's hot
after a high sun
rests on the sun
management's.
The heat of the sun
won't be as hot as
the sun is now
in the sun.

Weak intern
meer samen.

- HR Business partner
- Loopbaan
- Recruitment
- Management

maak kleine
stapjes.
niet te snel
willen gaan.

we have
new splittings

↓

we prefer any well
known, known or
new functions / rules
in the
of the theory

DIT PROJECT
OPPAKKEN
SAMEN
MET
DOELGROEP

cultuurverandering
↳ alle lagen management, medewerkers
en HR

Benieuwd
naar
de mogelijke
tools!

Benieuwd naar
voorbeelden
van Tools

Bedroffe an west
nicht an te falen
by winning component

Belangrijke
Talen en
skills om
elkaar te
verbinden

Dat er veel
samen gewerkt
kon worden!

we werken steeds meer
switsbazed. Invroeg van
het hooze Geyra. Is een
goede stop om medewerkers in
de rijen te zetten. Dit is voor
my wel een voorwaarde.

What's the
value?

Recruitment
on
Loopbaanadvies
can taken

Zin om
• Vervolg-
slapen te
zetten

maore
stappen
gezet

1 pilot starten
(dan ladders
etc) tools

maak
decideelijh
What's in it
for me als
medo waker +
als LG

* Et is integrate
* spare noodig
* mind set
managers
* We moeten
meer goede maat-
regelen nemen
om te overleven

benieuwd
naar
politieke
toets

Slucessen
vieren en
herover
communiseren

Compagnon
an het
gesprek met
de LG voer
te bereiden

Is er ruimte
voor ontwikkeling
en jonge mensen
die dat nog moeten
bet zelf kunnen
winnen

wordt het
het het nieuw
O. helemaal
vast ontijd en
het bevestigings

gebruik al
om het model beter
te maken.
Bijv. een compag
nou om je skills
te ontwikkelen

- Maak kleine stapjes, niet te snel willen gaan
- Dit project oppakken met de doelgroep
- Benieuwd naar voorbeelden van tools
- Cultuurverandering : alle lagen meenemen
- We praten nog veel over mensen
- Werk intern meer samen (HR, Manager etc)
- Begin bij het helder hebben van doel, niet bij de tool
- Het succes van skillsgericht werken ligt intern/management
- Medewerkers worden flexibeler
- Zin om vervolgstappen te zetten
- Belangrijk om skills en talenten aan elkaar te verbinden
- Recruitment en loopbaanadvies aanhaken
- Opleidingsniveau relevant?
- Er is een integrale aanpak nodig
- Behoeftte om eerst op te halen bij uitvoering en management
- 1 pilot starten en dan tools
- Gebruik AI om je skills inzichtelijk te maken
- Is er ruimte voor ontwikkeling?
- Invoering van het goede gesprek is voorwaarde bij skillsgericht werken
- Benieuwd naar mogelijke tools
- Successen vieren en daarover communiceren

A&O
fonds
Gemeenten

**Voor de
verschilmakers.**

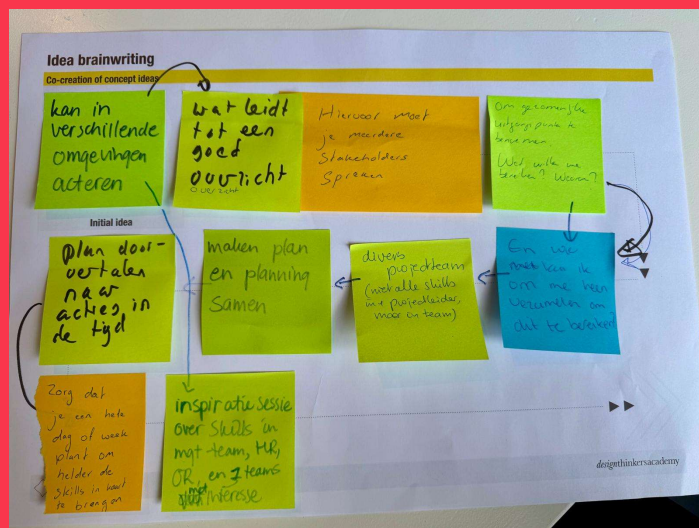
Verbeelden aanpak

Hoe zou een held, superorganisatie of dier Skillsgericht Werken aanpakken?

Werk het idee uit dat jou de meeste energie geeft in stappen uit met elkaar en schrijf op in het Ideaformat



28 x ideaformats en mooie ideeën



- **Bezint eer ge begint.** Probleem eerst helder in kaart hebben. Plan van aanpak maken en stakeholders betrekken. Mijlpalen vaststellen. Startbijeenkomst organiseren met terugkoppeling van geluiden. Alle stakeholders betrekken vanaf de start. Na uitgebreide verkenning stappenplan maken. Stappenplan communiceren binnen de organisatie. Ja : verder naar start. U ontvangt 200 euro. Terug naar de gevangenis (start).
- **Loop standvastig richting doel.** Heldere doelen vaststellen. 1^e doel kiezen en gaan. Afdeling per afdeling implementeren. Zorg voor co-creatie. Evaluatie en bijstellen. Cyclisch herhalen. Van elkaar leren – uitrollen naar andere afdelingen/teams – gemeenten. Integreren in beleid organisatie.
- **Volg je pad en doel in een hectische omgeving.** Pad vrij houden om voor ontwikkeling van ieder individu. *Stap 1* zetten. Analyseren en uitrollen. *Stap 2* draagvlak creëren. *Stap 3* pilot. *Stap 4*. Bijstellen n.a.v. uitkomst pilot. Apart traject hectiek van de omgeving aanpakken (procesinnovatie/ slimmer werken). Organiseer om capaciteit vrij te maken voor ontwikkeling. Stakeholders betrekken bij vervolgaanpak.
- **Treed op in verschillende omgevingen.** Inspiratiesessie over skills in MT, HR, OR en 3 teams met interesse. Wat leidt tot een goed overzicht. Hiervoor moet je verschillende stakeholders spreken. Om gezamenlijke uitgangspunten te benoemen. Wat willen we bereiken en waarom? En wie kan ik om mij heen verzamelen om dit te bereiken. Divers project team samenstellen met diverse skills. Maak samen een plan en planning. Plan door vertalen naar acties en tijd. Zorg dat je een hele dag of week plant om de skills in kaart te brengen.

- **Maak een expeditieruimte met verschillende wandelpaden.** Fysieke en digitale expeditieruimte. Voor de start voer je een Skills Fit –test uit. Je wandelt langs diverse skills in duo's. Waarom in duo's? Wat is je doelgroep? Hoe lang is je wandelpad? Mag je afdwalen van de wandelpaden? Soms moet je terug naar de start. Je ontvangt wel altijd een mooie beloning.
- **Waar nodig: Bijt je van je af.** Duidelijk afbakenen en keuzes maken. Prio's en kaders bewaken. Regie, zeggenschap, autonomie van onderuit de organisatie accepteren. Afspraak met hoger management over akkoord budget en ruimte. Omzetten in actieplan per afdeling. Zorgen dat afdelingen elkaar stimuleren met ideeën. Ideeën terug laten koppelen en laten weten wat je er mee gaat doen. Actieplan maken. Afbakening maken zodat het probleem niet te groot wordt en oplossingen niet te lang duren.
- **Vertraag om te versnellen.** Juiste mensen bij elkaar zoeken. Ruimte geven om te innoveren (buiten de hectiek van de dag). Plan maken en bekend maken. Plan vertalen in acties en per stap evalueren. Pilot maken en aan de slag. Pilot evalueren en bijstellen. Af en toe rust pauzes en reflecties.
- **Bouw het programma als een puzzel:** Programma met diverse modules /puzzelstukken. Op de achterkant van ieder puzzelstuk staat een vervolgstap. Wat is het vervolg als de puzzel compleet is? Stage intern/extern, opleiding. Past de puzzel in 1 puzzel of in meerder puzzels?

- **Kies 1 systeem om skills inzichtelijk te maken.** We omarmen 1 systeem (Competent.nl). We bedenken 1 uniformstelsysteem om de skills van medewerkers in kaart te brengen. Welke skills, competenties. Hoeveel skills? Breed gedragen in de organisatie. Het systeem moet helder en duidelijk zijn. En het systeem erin moet herkend worden. Een skillspaspoort-pagina op het intranet maken. Je mag als medewerker kiezen om je paspoort te publiceren. In het systeem is het mogelijk om skills en banen te matchen. Gouden matches maken.
- **Maak werken met skills leuk!** Fun is nodig dit project tot een succes te maken. Het werken met skills is zo leuk om te doen dat medewerker en leidinggevenden er geen genoeg van kunnen krijgen. Vanuit zelfregie naar actie : laagdrempelig en successen vieren. Door mee te doen levert het ook direct iets voor jezelf op. Dit kan iets kleins zijn. Complimenten douche. Je mag je erkend skills direct inzetten in je werk met steun van je leidinggevende.
- **Gebruik AI bij skillsbased werken.** Een chatbot maken die helpt bij het bepalen van de skills. Je kan de test makkelijk doen. De bot geeft positieve feedback, luidt en duidelijk applaus. Met deze feedback maak je je skillspaspoort. En je krijgt een bon voor een kop koffie/thee bij de koffiebar.
- **Presenteer Skillsgericht Werken als een cadeau.** Verpakt in een cadeau of wedstrijd (net als de stappenteller). Werken wordt een feestje als je doet waar je goed in bent. Ontwikkelstappen vieren. Het start met wat vind je leuk?

- **Neem alle medewerkers mee bij Skillsgericht Werken.** Belangrijk dat alle medewerkers meegenomen worden in het project, zorgen voor draagvlak en verbinding tussen mensen. Successen communiceren. Ervaringen en kennis delen met elkaar. Interviews en filmpjes van medewerkers die vertellen wat ze goed kunnen en wat hun droomfunctie is. Daarop mag je reageren om hierover in contact te komen. Organiseer een uitje waarbij medewerkers zelf de randvoorwaarden bepalen. Medewerker zelf laten bepalen wat hij nodig heeft (niet praten over maar met).
- **Maak Sinterklaas-avond van oplossen van obstakels.** Sinterklaas zou het werken met skills ook heel avontuurlijk zien en obstakels onderweg niet uit de weg gaan maar oplossen of onderzoeken. Borden neerzetten in de organisatie waar obstakels op staan voor skillsbased werken en waar anderen ideeën oplossingen op mogen zetten. Organiseer een pakjes avond waarbij collega's elkaar helpen om obstakels uit de weg te ruimen: Samen leren, samen oplossen. Van obstakels een uitdaging maken. Het probleem is van iedereen ipv niemand is er van.
- **Laat mensen nadenken over de vraag: Hoe wil jij tot je 100ste werken?** Het voorbeeld zijn van dat je mag doen wat je goed kan en leuk vindt, zodat je het tot je 100^{ste} kunt volhouden. Bespreek met medewerkers wat ze tot hun 100^{ste} willen doen? Geef medewerkers de opdracht wat ze zouden gaan doen als ze nu met pensioen gaan. Wat staat er op je verlanglijstje? Waar word je blij van? Skills ontwikkelen voor iedereen : van jongeren tot ouderen.
- **Verbind afdelingen en expertises.** Samen doel bepalen waarom we met skillsgericht werken aan de slag willen. Een skillsdag organiseren waar mensen hun eigen skills moeten benoemen. Met werkvormen worden andere skills benoemd. Laat iedere afdeling een werkbezoek organiseren waarin ze collega's informeren over welke skills belangrijk zijn voor die afdeling (kijkje bij elkaar in de keuken). Welke skills herken je en spreken je aan.

- **Doe het samen als organisatie:** projectgroep, participatie. Management moet het ermee eens zijn en ruimte geven. Denk vanuit eco systeem. 1 skills framework, meerder verschillende toepassingen. Helder plan maken en dat delen. User friendly. Geef suggesties voor ontwikkelpaden. Kleurrijk samen met doelgroepen opzetten, ontwikkelen, testen. Schaalbaar maken voor andere organisaties.
- **Werk meer teamgericht dan individueel gericht bij in kaart brengen van skills.** Een team aanpak maken met het team en de skills in kaart brengen. Gaat dus minder om het individu. Veilig en eerlijke feedback. In beweging schuren, motiveren, inzichten aanreiken. Eigen tempo in control. Huur ervaringsdeskundigen in. Wees niet bang voor weerstand maar breng het wel zo dat iedereen het leuk vindt.
- **Sluit bij Skillsgericht Werken zo goed aan dat het niet als anders voelt.** Adoptief aan de cultuur van de organisatie: maatwerk bieden op mensgerichte manier. Heb oog voor iedereen en kijk naar het grotere geheel. Kies de probleemstelling/ doelstelling en ambitie die past bij de organisatie (situatie) : instroom, ontwikkeling, inzetbaarheid. Focus : simpel/complex, grote of kleine scope. Kijk goed naar de omgeving. Maak het uitwisselbaar. Groep teamleiders apart traject aanbieden. Zo inpassen in de organisatie dat het niet meer als anders wordt ervaren.
- **Bied simpele bouwstenen voor iets groots.** Kies een eenvoudig vraagstuk + aanpak. Maak het aantrekkelijk om aan de slag te gaan: stap voor stap (boekje), met geduld monitoren. Leren en optimaliseren. Begin klein, leer vanuit de ervaringen. Vallen en opstaan. Wees ook creatief voor problemen. Biedt een handleiding maar ook ruimte voor mensen die het anders willen doen. Voorbeelden ter inspiratie.

- **Open een winkel vol mogelijkheden om je skills te ontwikkelen.** Zelf shoppen wat je nodig hebt. Modulair voor iedereen is er iets van kansen/behoefte. Een systeem voor inrichten zodat het beheersbaar is. Een skillstest en daarna? Hoe behoud je overzicht en zichtbaarheid voor de organisatie? 1 tool voor iedereen. Vervolgopties als cafetaria model. Wat past bij je ontwikkelwensen? Maak oplossingen voor zoveel mogelijk mensen bereikbaar. Kies voor functioneel en nuttig, geen franje. Kwaliteit, lage kosten, weinig inspanning, veel opbrengst.
- **Maak ontwikkelmogelijkheden toegankelijk en goed vindbaar.** Kennisbank (ontwikkelmenu). Kiezen op basis van je leerstijlen en je leerdoelen. Houd ernaast waar je in wilt ontwikkelen. Bied overzicht van manieren om skills te ontwikkelen: learning-on-the-job, feedback sessie, training/cursus/workshop, kennissessies organiseren. Maak een levend document : hoe werk jij aan je leerdoelen? Alle informatie moet begrijpelijk zijn voor iedereen. Niet allemaal Engelse termen. Gebruik AI. Zorg dat de focus blijft op : ervaringen en skills. Wie ben je nu en wat ambieer je morgen? Dit is belangrijk en motiveert.
- **Maak ruimte voor innovatie en ontwikkeling.** Pionieren op het juiste moment. 1 keer per half jaar een projectenmarkt: om successen te vieren maar ook om nieuwe ideeën gemeentebreed op te halen. Meer inspiratie op halen uit bedrijfsleven + maatschappelijke sector (leren van elkaar en elkaar helpen). Creer USP's. Organiseer inhouse events en faciliteer hiermee netwerk innovatie. Wacht niet tot het uitgevonden is door een ander. Begin en doe het klein.
- **Functies aanpassen en onnodige taken/ werkzaamheden elimineren om beter zicht te krijgen op welke skills nodig zijn.** Zodra je dat hebt gedaan, kun je opzoek gaan naar de ideale kandidaat. Houdt bij iedere vacature een skills-hitlijst. Benoem alleen de taken en de skills en rest schrappen. Blijf niet dingen doen omdat we dat altijd al deden. Betrek mensen uit de uitvoering bij beleid/werkprocessen. Flexibel functiehuis is nodig. Frisse blik van nieuwe mensen en waar verwonderen zij zich over.

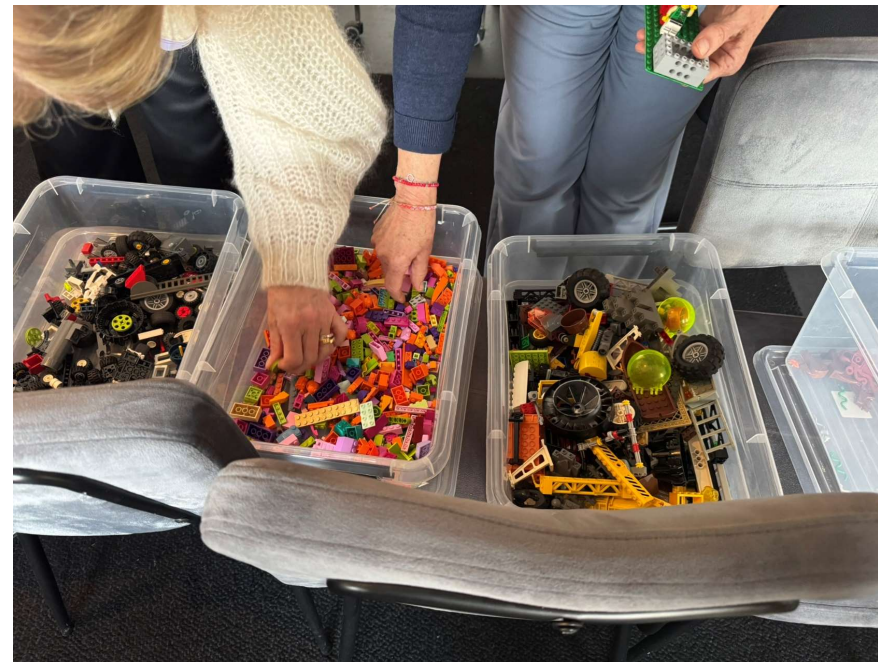
- **Geef mensen tijd om vrij te werken aan skillsbased innovatie en doe dit in co-creatie.** Innovatie komt als je mensen tijd/ruimte geeft voor eigen creativiteit. 20% innovatielab tijd. Dit levert snel draagvlak en praktische toepassing in de praktijk. Laat mensen denken in mogelijkheden, geen randvoorwaarden, alles is mogelijk. Doe dit samen, betrek iedereen binnen de organisatie. Kies vrijwilligers die talent hebben om groepjes in het proces te begeleiden. Ook buiten de organisatie benut innovatie lab tijd ook om een kijkje te nemen in de keuken van andere organisaties. Ga het veld in met innovatiekaart zodat je de verbinding met de omgeving niet uit het oog verliest. Wees zichtbaar, investeer in verbindingen. Maak inzichtelijk wat nodig is om succesvol te zijn.
- **Zoek verbinding, doe het samen en begin met kleine stapjes.** Door kandidaat en organisatie zal zo effectief mogelijk samen gewerkt moeten worden om succes te boeken. Zet bij vacatures de skills bovenaan en maak deze leidend bij het vervolg. Vertrouwen geven dat werken zonder diploma's (of niet de juiste) minstens zo effectief kan zijn. Vraag aan mensen waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden en talent voor hebben en zet ze op hun skills in. Kijk naar de werkprocessen evalueer of de persoon in kwestie het naar zijn zin heeft en welke talenten onderbenut zijn a.d.h.v. gesprek/test. Kijk of taken die nog open liggen aansluiten. Verwijder nutteloze taken of werkzaamheden.
- **Betrek zoveel mogelijk verschillende mensen uit de organisatie (lagen).** Maak van samenwerken het nieuwe normaal. Maak intern goede afspraken met gelijke kansen voor iedereen. Begin het project bij die groepen waar skills belangrijker zijn dan opleiding. Begin met managers i.v.m. creëren open mindset.
- **Bouw een verticaal en horizontaal netwerk op in de organisatie.** Zorg dat iedereen goed weet wie wat doet (domein overstijgend). Met een brede blik aanvliegen. Boegbeelden: zorg voor communicatie klein en groot succes. Storytelling inspireert. Mensen met een open vizier benaderen. Luisteren zonder oordeel. Talent herkennen en benutten. Mensen aan de juiste mensen koppelen. Zorg voor intensieve samenwerking tussen management en HR. Vergroot de kansen door doorstroombehoefte in kaart te hebben.

Vormgeven: bouw je pilot

Bouw je pilot in een groep van 6.

Kies:

- Doelgroep
- Ingrediënten
- Wat gaan we doen?
- Wie betrekken we erbij?
- Wat willen we dat het oplevert?



Aan de slag



Prototype Lego 1



Trap <- auto rollen

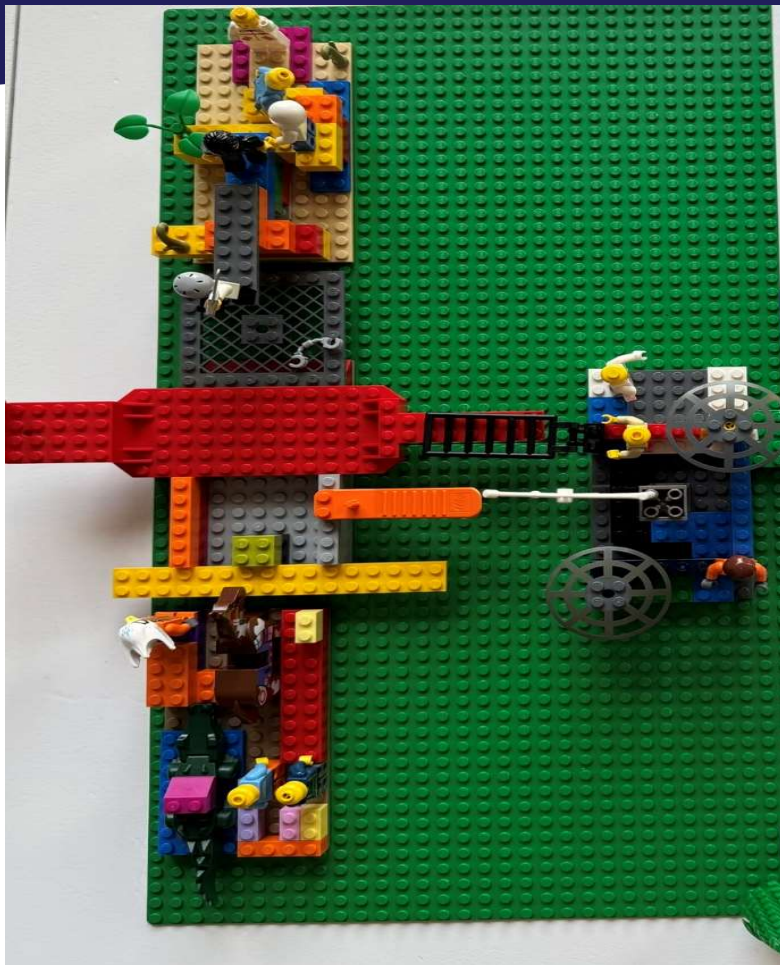
- Visie -> volhouden – paard , Draak -> stromen. Web hub, talent samen.
- Diversiteit in ontwikkelpaden, waar mogelijk ontwikkeling in brede zin.
- Samenwerken met mensen. Mensgerichte aanpak overzicht houden/ afstemmen, oog voor elkaar houden

Prototype Lego 2



- co-creatie
- focus op groei en energie
- buiten je vertrouwde omgeving
- kritisch kijken wat is er nodig
- samen bouwen aan de juiste tool
- dode paarden achter ons laten

Prototype Lego 3



- Het vangnet voor als het 'mis' gaat voor organisaties die het gaan proberen
- De uitkijktoren
- Web van arbeidsmarkt
- Verbinding buiten eigen organisatie voorlopers en mensen die afwachten stappenplan
- kleine 1^{ste} stap voor een grote beweging (dus niet starten met een skills (paspoort) alleen als je klaar voor bent)
- leiderschap en verbinding zoeken

Prototype Lego 4



- Skillspilot = medewerkers perspectief geven & laten dromen
- bespreken skills en perspectieven door medewerkers met leidinggevende en evt expertise van HR.
- na het gesprek gaat de medewerker in het ontwikkeltraject. En maakt een loopbaanstap
- de organisatie herkent de kansen van de skillsaanpak en besluit na de pilot de grijze-witte digitaliserende organisatie te transformeren naar een kleurige inclusieve diverse organisatie.

Moraal v/h verhaal: Als er 1 schaap over de dam is, verandert de wereld

Prototype Lego 5



Paard → geduld hebben voor ieders ontwikkeling

Deur -> onboarding – je snel veilig/thuis voelen op de afdeling = basis. recruitment – skillsbased beginnen.

Trappen -> groeien horizontaal & verticaal

hond-> loyale medewerker -> commitment

octopus -> creatief & empathisch (heeft twee harten)

Prototype Lego 6



- Stevig, goed fundament
- Samen in gesprek
- Inspirerende omgeving
- Open blik, geen oordeel
- Schat aan mogelijkheden
- Perspectief (binnen & buiten)
- Ruimte (voelen) om na te denken
Alle bomen staan voor groei, ontwikkeling, gezonde werkomgeving!

Check out

Tips

- Vrij lang
- Meer praktijkvoorbeelden!
- Best practices delen + tijd voor hebben
- Info tools hadden we verwacht te zien/ iets over te horen

Tops

- Afwisseling in werkvormen
- Naar buiten, top
- Creativiteit
- Onderlinge contacten
- Mooie/ prettige locatie

Hoe gaan we verder?



- Wil je meedoen? Laat het weten aan Marieke.deFeyter@aeno.nl
- We gaan verder in gesprek met gemeenten met belangstelling
- 2e bijeenkomst op 19 mei, dit keer digitaal, daarna inschrijving voor pilots
- Start pilots juni-september 2025
- Afronding november 2025

Meer informatie

Nieuwsgierig en wil je meer
over ons werk weten?



Website

www.aeno.nl



Events

www.aeno.nl/agenda



Community

www.aeno.nl/communities



Nieuwsbrief

www.aeno.nl/nieuwsbrieven

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Marieke de Feyter

Marieke.defeyter@aeno.nl

06 – 58 83 42 49



**Voor de
verschilmakers.**