



Business case Competentiemanagement in de praktijk Revalidatiecentrum Accent VZW

Aanpak implementatie

Het proces, de doelstellingen
en de betrokkenen.

Sociale dialoog

Wat is de interne impact?

Lessons learned

Wat ging goed? Wat kan beter?

De toekomst

Hoe verder bouwen?

Inhoud

3	-	Inleiding
5	-	Business case Revalidatiecentrum Accent VZW
5	-	De context
7	-	Doelstellingen
8	-	Competenties, instrumenten en doelgroepen
12	-	Het proces
19	-	Domeinen van het personeelsbeleid
21	-	De sociale dialoog
23	-	Toekomst van het competentiebeleid
24	-	Hindernissen en succesfactoren volgens de directeur
26	-	Overall slotconclusies van het SERV onderzoek
37	-	Interview Yvan Winne 'Status competentiebeleid in 2016'

Inleiding

In onze whitepaper 'Competentiemanagement – het hart van je HRM beleid' sloten we af met het bruggetje naar deze reader. Onder het mom: 'Allemaal mooi die theorie, maar hoe gaat het er in de praktijk aan toe?'

Onlangs kwamen we de publicatie 'Inspirerende voorbeelden van competentiebeleid' van SERV* tegen. Wij waren direct zeer onder de indruk! Wat een prachtig, helder overzicht van competentimanagement in de dagelijkse praktijk. En bij zoveel uiteenlopende bedrijven. Dit wilden we direct met je delen.

*SERV is de Sociaal Economische Raad van Vlaanderen. Zij maakte deze publicatie in samenwerking met de Stichting Innovatie & Arbeid.

Eerste aanleiding voor de publicatie was het tekenen van de Competentieagenda door de Vlaamse Regering en de SERV partners. Daarin werden concreet 10 prioriteiten gesteld. Eén van die prioriteiten focuste expliciet op het stimuleren van 'competentiebeleid' in al zijn facetten, in bedrijven en organisaties.

Doel van het onderzoek wat hier uit voortvloeide was het in kaart brengen van wat leeft in Vlaanderen op het gebied van competentiebeleid. Niet de onbetaalbare praatjes, geen onbegrijpelijke theorieën, maar concrete toepassingen in bedrijven en organisaties. Ze gingen op zoek naar voorbeelden van competentiebeleid die via een moderne sociale dialoog tot stand zijn gekomen én die andere bedrijven kunnen inspireren.

Dat is ze wat ons betreft erg goed gelukt!

In het totale onderzoek zijn 106 bedrijven betrokken en van acht zijn uitgebreidere cases gemaakt. Wij hebben er twee voor je geselecteerd die wij erg waardevol vinden om met je te delen. Het betreft de cases van Revalidatiecentrum Accent VZW en ETAP Lighting.

Sector	Aantal medewerkers		
	1 - 99	100 - 499	500 of meer
Gezondheid	Revalidatiecentrum Accent		
Metaal			ETAP Lighting

In deze reader gaan we dieper in op de case van Revalidatiecentrum Accent VZW.

De case is heel mooi opgebouwd en echt hands-on. Wat was de aanleiding, hoe hebben ze het aangepakt, met welke doelstellingen, wie waren betrokken, wat voor instrumenten hebben ze gemaakt, welke learnings zijn er? Het is een stevige case van zo'n 20 pagina's die we nauwelijks wilden of konden inkorten. Het is namelijk super waardevolle informatie voor bedrijven die geïnteresseerd zijn in het implementeren van competentie management en graag relevante informatie van pioniers willen lezen.

Heb je echt geen geduld, of nu even niet de tijd om 'm helemaal te consumeren, maak dan het sprongetje [naar pagina 26](#). Daar vind je de compacte overal slotconclusies van het gehele SERV onderzoek.

Om deze case nog waardevoller en actueler te maken hebben wij directeur Yvan Winne van Revalidatiecentrum Accent in het voorjaar van 2016 persoonlijk geïnterviewd om te kijken waar ze nu staan met het competentiebeleid. Welke belangrijke inzichten hebben ze de laatste periode opgedaan en willen ze delen met ons en jou? Je vindt [het interview op pagina 37](#).

Heb je ook interesse in de andere case? [\[Je kan hem hier downloaden\]](#)

Alle credits voor de cases gaan uiteraard naar SERV en Stichting Innovatie & Arbeid. Complimenten voor het uitgebreide onderzoek en de inzichtelijke publicatie.

Revalidatiecentrum Accent VZW

Competenties en resultaatgebieden voor de organisatie en het hele personeel.

Accent is een revalidatiecentrum gevestigd in Kortrijk-Heule. Het richt zich op kinderen met ontwikkelingsstoornissen in de ruimste zin van het woord: kinderen met een mentale handicap, met randbegaafdheid, met autisme of aan autisme-verwante stoornissen, met complexe leerstoornissen (o.a. dyslexie), met complexe spraak- en taalstoornissen en hyperactieve kinderen (ADHD).

Het revalidatiecentrum telt 20 personeelsleden waarvan 3 FTE. Het gaat hoofdzakelijk om hooggeschoolden: 90% van de werknemers heeft een universitair diploma. Accent is georganiseerd in 7 afdelingen: directie, afdeling psychotherapie, afdeling logopedie, afdeling kinesithérapie, afdeling ergotherapie, sociale dienst en afdeling onderhoud.

1. De context

Het personeel wilde meer gerichte feedback over hun prestaties.

Net als andere organisaties en bedrijven is Accent onderhevig aan veranderende externe omgevingsfactoren. Voor Accent zijn een aantal specifieke veranderingen van belang. Zo dienen zich minder kinderen aan met leerproblemen maar gaat het steeds vaker om complexe stoornissen zoals ADHD en stoornissen uit het autismespectrum. Ook op technologisch vlak zijn er veranderingen: nieuwe medische en paramedische technieken waaronder NMR-scans (Nuclear Magnetic Resonance) en betere medicatie. Tot slot legt de kennismaatschappij druk op de schouders van zowel de ouders als de kinderen. Ouders zijn zich er van bewust dat de toekomstige levensstandaard van hun kinderen sterk samenhangt met de mate waarin ze de juiste kennis en vaardigheden kunnen verwerven. **Door deze veranderingen moet ook het personeel van Accent zich aanpassen en zich permanent bijscholen.**

De directe aanleiding voor het starten met een competentiebeleid was een grondige doorlichting van Accent door de directeur van het centrum. Dit gebeurde in het kader van een opleiding management. Hieruit bleek dat er bij Accent, in vergelijking met vergelijkbare instellingen, weinig aandacht werd besteed aan de waardering van medewerkers. Het personeel had behoefte aan meer gerichte feedback over hun prestaties en waardering voor hun prestaties. Het bestaande systeem van evaluatie- en functioneringsgesprekken werd als vaag, subjectief en niet nuttig ervaren door het personeel. De kleinschaligheid van het centrum en het gevoel goed bezig te zijn hadden ook een zekere zelfvoldaanheid teweeggebracht. De resultaten van de doorlichting overtuigden de directeur van de noodzaak een stevig HRM-beleid te implementeren: een meer wetenschappelijke benadering van het personeelsbeleid zou ook voor Accent een meerwaarde kunnen bieden.



2. Doelstellingen

Competenties en resultaatgebieden als richtingaanwijzers voor de organisatie en haar medewerkers.

Bij het uitbouwen van een competentiebeleid bij Accent stonden twee belangrijke doelstellingen centraal:

- ❶ medewerkers helpen 'de goede dingen te doen'
- ❷ hen helpen 'de dingen goed te doen'

Een strategisch competentiebeleid moet ervoor zorgen dat de missie, de doelen en de strategie van de organisatie duidelijk zijn voor én tegelijkertijd leven bij de medewerkers. Het geeft de medewerkers concreet en doelgericht aan wat van hen wordt verwacht.

Door de aandacht voor competenties te integreren in diverse domeinen van het personeelsbeleid – selectie, onthaal, opleiding, evaluatie, – vormen competenties een middel tot effectiever en efficiënter werken.

Tijdens het uitbouwen van het competentiebeleid bij Accent is men geleidelijk aan ook aandacht gaan besteden aan het sturen op resultaten, ofwel: performance management. Naast het ontwikkelen van competenties wil men resultaten meetbaar maken en continu bijsturen en verbeteren. Accent wil dit zowel uitbouwen op het niveau van de medewerkers, als op het niveau van de gehele organisatie. Op medewerkersniveau moeten meetbare resultaten bijdragen tot een objectievere evaluatie. De aandacht voor resultaten moet er ook voor zorgen dat niet alleen de competenties van de medewerkers maar ook hun prestaties worden gewaardeerd. Op organisatieniveau moeten meetbare resultaten enerzijds de missie en visie van Accent tastbaar maken voor de Raad van Beheer en anderzijds een evaluatie van de werking van Accent als geheel mogelijk maken.

Bij Accent staan bij de uitbouw van het competentiebeleid de volgende doelstellingen centraal:

- Competentieprofielen en resultaatgebieden moeten aan de medewerkers duidelijk maken wat van hen wordt verwacht.
- Medewerkers moeten geholpen worden in de ontwikkeling van de nodige competenties op basis van een doelgerichter opleidingsbeleid.
- Beter waarderen van de aanwezige competenties en de geleverde prestaties van medewerkers door een duidelijker en objectiever evaluatiesysteem.
- De Raad van Beheer beter betrekken bij de werking van Accent.

3. Competenties, instrumenten en doelgroepen

Competenties en resultaatgebieden worden concreet gemaakt in gedragsbeschrijvingen en cijfermatige indicatoren.

3.1. Het competentieprofiel

Competenties worden opgevat als het geheel van wat iemand weet, kan, wil en/of is. Anders gezegd: competenties vormen een geheel van kennis, vaardigheden, motivatie en persoonlijke eigenschappen. Het competentieprofiel van elke medewerker bij Accent bevat 4 kerncompetenties en 8 functiegebonden competenties. Voor bepaalde functies werden ook technische competenties toegevoegd.

De 4 kerncompetenties zijn voor alle medewerkers dezelfde. Ze werden afgeleid uit de visie en missie van de organisatie. De kerncompetenties zijn *betrokkenheid*, *klantgerichtheid*, *leren en sociaal bewustzijn*. De kerncompetenties werden gedefinieerd maar er werden geen gedragsniveaus aan toegekend. Ook elk van de 8 functie-specifieke competenties worden gedefinieerd. Voor deze competenties geeft het competentieprofiel ook aan welk gedragsniveau voor de functie idealiter vereist is.

Bijvoorbeeld: Voor de functie ergotherapeut werden de volgende 8 functie-specifieke competenties geselecteerd met bijbehorend gedragsniveau:

- Creativiteit – **niveau 2** 'Met nieuwe of alternatieve ideeën en oplossingen voor de dag komen'.
- Initiatief – **niveau 3** 'Andere stimuleren tot initiatief'.
- Leren – **niveau 2** 'Opzoeken van leermomenten'.
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid – **niveau 3** 'Vlot met verschillende doelgroepen communiceren'.
- Flexibiliteit – **niveau 2** 'Ontwikkelingen doorzien en daar snel op inspelen'.
- Kwaliteitsgerichtheid – **niveau 2** 'De kwaliteit van het werk verhogen'.
- Organisatiebetrokkenheid – **niveau 2** 'Zich betrokken tonen door inspanningen te leveren om de doelstellingen te realiseren'.
- Samenwerken – **niveau 2** 'Overleg plegen en anderen helpen'.

Voor het uitvoeren van de functies logopedist, kinesist, ergotherapeut en psychotherapeut moet men ook over specifieke technische competenties beschikken. Het gaat om het afnemen van bepaalde testen en het interpreteren van de testresultaten. Een ergotherapeut moet bijvoorbeeld de handvaardigheden van de kinderen in kaart kunnen brengen via volgende testen: Thematische Instap Proef (TIP), Movement Assessment Battery for Children (ABC-movement) en Peabody (twee onderdelen van fijne motoriek: grijpen en visuo-motoriek).

3.2. De functiebeschrijving

Elke medewerker heeft een functieomschrijving met daarin:

- Een beschrijving van het doel van de functie.
- De plaats van de functie binnen het organigram.
- Het competentieprofiel van de functie.
- De resultaatgebieden behorende bij de functie.

Elk resultaatgebied wordt omschreven en vervolgens geconcretiseerd in een aantal kerntaken. Elke kerntaak wordt omgezet in meetbare indicatoren. Voor de beoordeling van de kerntaken wordt gewerkt met het principe van verkeerslichten. Een bepaalde waarde van de indicator staat voor **groen** of "dit is in orde, we kunnen zo blijven verder werken", voor **oranje** of "we kunnen misschien zo verder blijven werken maar waakzaamheid is hier zeker aan de orde" en voor **rood** of "hier moeten onmiddellijk maatregelen ter verandering worden genomen".

Bijvoorbeeld: voor de functie sociaal assistent werden drie resultaatgebieden omschreven: dossieropvolging, communicatie en administratieve taken.

- Resultaatgebied: dossieropvolging.
- Omschrijving (Wat mogen de klanten verwachten op dit terrein van de functie?): Dit betreft het aanvullen van alle patiëntendossiers, het opmaken van de te bespreken patiënten, controle uitoefenen op aanwezigheid van alle noodzakelijke elementen in het kinddossier.
- Kerntaken (welke taken zijn min of meer essentieel om resultaten te boeken binnen dit resultaatgebied?):
 - **Kerntaak 1:** Ouders voorlichten en begeleiden bij de administratieve afhandeling.
 - Indicator: tevredenheidsgraad ouderbevraging.
 - Meetinstrument: bevraging ouders.
 - Beoordeling:
 - **Groen:** Minder dan 10% is ontevreden.
 - **Oranje:** Tussen 10% en 20% is ontevreden.
 - **Rood:** Meer dan 20% is ontevreden.
 - **Kerntaak 2:** Dossier opmaken voor adviserend geneesheer van het ziekenfonds.
 - Indicator: aantal geweigerde dossiers door ziekenfonds.
 - Meetinstrument: overzicht weigeringen door ziekenfonds.
 - Beoordeling:
 - **Groen:** Minder dan 5 weigeringen.
 - **Oranje:** Tussen 5 en 8 weigeringen.
 - **Rood:** Meer dan 8 weigeringen.

- **Kerntaak 3:** Opvolging dossiers i.v.m. nieuwe onderzoeken, besprekingen en tussentijdse evaluaties.
 - Indicator: aantal afwezige dossiers op multidisciplinair overleg.
 - Meetinstrument: overzicht afwezige dossiers multidisciplinair overleg bij te houden door psychologe.
 - Beoordeling:
 - **Groen:** Minder dan 3 dossiers te kort.
 - **Oranje:** Tussen 3 en 5 dossiers te kort.
 - **Rood:** Meer dan 5 dossiers te kort.

3.3. Resultaatgebieden voor de gehele organisatie

Niet alleen voor de afzonderlijke functies, maar ook voor de organisatie als geheel werkt Accent met resultaatgebieden. De visie en missie van de organisatie probeert men om te zetten in een aantal cruciale cijfers. Ook hier wordt met een knipperlicht-systeem gewerkt. Bijvoorbeeld, in de visie en missie staat “wij zijn een door de overheid erkende VZW (Vereniging Zonder Winstoogmerk) die diagnostische en therapeutische interventies aanbiedt, gericht op kinderen/adolescenten met een stoornis en hun omgeving”. Om dit te realiseren moet Accent jaarlijks minstens 92% van 8.000 behandelingen realiseren. In dat geval ontvangt het centrum immers voldoende middelen om de lonen en operationele kosten te betalen. Het knipperlichtsysteem werkt als volgt: rood “minder dan 90% van de nodige behandelingen gerealiseerd”; oranje “tussen 90% en 92% van de nodige behandelingen gerealiseerd” en groen “meer dan 92% van de nodige behandelingen gerealiseerd”. Zo werden en worden diverse indicatoren opgesteld. Dit maakt de visie en missie van de organisatie tastbaar voor de Raad van Beheer. Voorheen werden enkel de financiële resultaten en het werkingsresultaat met de Raad van Beheer besproken.

4. Het proces

Het competentiebeleid wordt stap voor stap en in consensus met het voltallige personeel uitgewerkt en ingevoerd.

4.1. **STAP 1:** checklist invoeren competentiebeleid



Alvorens effectief met de uitbouw van een competentiemodel te starten, werd op basis van een checklist nagegaan of alle voorwaarden aanwezig waren om met een competentiebeleid te kunnen starten. Was de nodige tijd en geld beschikbaar? Waren de nodige middelen voorhanden? Was er bij het personeel ook de bereidheid tot veranderen?

Op basis van deze checklist werd besloten dat:

- Het bijkomend werk en de tijdinvestering voor de uitbouw van een competentiebeleid voor de werknemers moest worden beperkt tot een minimum. Het voorbereidend werk, de planning en de organisatie van de uitbouw van het competentiebeleid werden door de directeur uitgevoerd.
- Accent is een kleine organisatie die niet over voldoende geld beschikt om externe consultancy in te schakelen. Op bestuurlijk niveau was er wel de consensus om het opleidingsbeleid te baseren op competenties en indien nodig extra te investeren.
- Uit een interne enquête bleek dat het personeel over de nodige middelen en materialen beschikt om hun werk goed te kunnen doen, zoals voldoende therapiemateriaal, mogelijkheden tot bijscholing en voldoende personeel.
- Bijna alle medewerkers hebben een hoge graad van scholing waardoor de wil om mee te werken aan verandering en het accepteren van verandering vrij hoog ligt.

4.2. **STAP 2:** informatie aan de raad van beheer en het personeel



De personeelsleden en de Raad van Beheer werden tijdens twee afzonderlijke vergaderingen geïnformeerd over het competentiebeleid. De doelstelling van het competentiebeleid werd toegelicht. Er werd informatie gegeven over competenties, kern- en functiegebonden competenties, competentie management, resultaatgebieden, enzovoort. Medewerkers werden ook geïnformeerd over wat er stap voor stap zou worden gerealiseerd en wat telkens van hen zou worden verwacht.

4.3. **STAP 3:** opstellen van de missie en visie



Afzonderlijk van elkaar stelden de Raad van Beheer en de medewerkers een missie en visie voor Accent op. Het resultaat werd tijdens een aantal vergaderingen met beide groepen verder besproken en resulteerde in een gemeenschappelijke visie en missie. Deze missie en visie wordt ieder jaar opnieuw geëvalueerd, zowel door de personeelsleden tijdens hun evaluatiegesprek, als door de Raad van Beheer tijdens de jaarlijkse evaluatie van de werking van Accent.

4.4. **STAP 4:** kerncompetenties bepalen



De directeur stelde samen met de medewerkers de kerncompetenties van de organisatie vast. De missie en visie van de organisatie was hierbij de leidraad. Ze stelden zich de vraag: 'waarin is Accent beter dan de concurrentie?'. Dit leverde 4 kerncompetenties op.

4.5. STAP 5: opstellen van het competentiewoordenboek



Vooraleer voor elke functie specifieke competenties op te stellen, werd één centraal competentiewoordenboek voor Accent samengesteld. Vanuit dit woordenboek zouden alle functies binnen Accent worden getypeerd. Heel wat organisaties en bedrijven stellen hun competentiewoordenboek ter beschikking van anderen. Met knippen en plakken maakte de directeur een eerste selectie van competenties die van belang zijn om de missie, doelen en strategie van Accent te realiseren. Elk van deze competenties en hun omschrijvingen werden grondig bekeken en waar nodig aangepast aan de noden van Accent. Het uiteindelijke woordenboek bevat 33 competenties gegroepeerd in vier groepen:

- 1 professionele competenties
- 2 organisatorische competenties
- 3 relationele competenties
- 4 leidinggevende competenties

Professionele competenties

1. Accuraat werken
2. Analytisch vermogen
3. Creatief bezig zijn
4. Flexibel gedrag vertonen
5. Innoverend handelen/initiatief
6. Integer te werk gaan
7. Leren
8. Luisteren
9. Mondelinge uitdrukingsvaardigheid
10. Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid
11. Oordelen
12. Stressbestendigheid
13. Kostenbewustzijn
14. Voortgangscntrole
15. Omgevingsbewustzijn
16. Visie

Organisatorische competenties

17. Besluitvaardigheid
18. Flexibiliteit

19. Initiatief
20. Kwaliteitsgerichtheid
21. Organisatiebetrokkenheid
22. Overtuigen
23. Plannen en organiseren
24. Samenwerken
25. Onderhandelen

Relationele competenties

26. Betrouwbaarheid
27. Klantgerichtheid
28. Netwerken
29. Sociaal bewustzijn
30. Assertiviteit

Leidinggevende competenties

31. Richting geven
32. Coachen
33. Delegeren

Elke competentie werd verder beschreven in drie gedragsniveaus. Tussen deze niveaus zijn er waarneembare verschillen in gedrag. Het kan gaan over verschillen in de grootte van de impact van het gedrag, complexiteit, hoeveelheid moeite of inspanning, gradatie van reactief naar proactief, enzovoort.

Bijvoorbeeld:

- Naam competentie: Leren
- Definitie competentie: Tonen van zelfreflectie op eigen kwaliteiten en leerpunten en actief werken aan eigen ontwikkeling en die van de groep waarbinnen men werkzaam is. Tonen nieuwe ervaringen effectief te kunnen gebruiken.
- Gedragsbeschrijvingen op drie niveaus:
 - **Niveau 1:** vertalen feedback en ervaringen in gedragsverandering
 - Stelt zich vragend op en toont wil om te leren; observeert bij een ander en praat met collega's over taken die als moeilijk worden ervaren.
 - Vraagt feedback op eigen functioneren, luistert actief en vraagt door.
 - Zet met behulp van de feedbackgever de feedback om in concrete acties.
 - Volgt nieuwe ontwikkelingen in het eigen vakgebied, leest vakliteratuur, volgt opleidingen.
 - **Niveau 2:** Opzoeken leermomenten
 - Leert van fouten en zoekt naar een andere aanpak, stuurt de eigen ontwikkeling.
 - Neemt eigen functioneren/gedrag onder de loep, ziet sterke en zwakke kanten in eigen functioneren en vraagt hier gericht op door bij anderen.
 - Werkt door middel van zelfstudie en opleiding voortdurend aan de eigen ontwikkeling.
 - Vertaalt ontwikkelingen in het vakgebied naar de praktijk.

o **Niveau 3:** Zelf reflecteren en herkennen van de eigen blokkades en stimuli voor gedragsverandering

- Neemt afstand van de dagelijkse routine, stelt zich leergierig en reflecterend op in onbekende situaties, stelt vragen en toont eigen onzekerheid.
- Deelt ervaring met anderen en toont voorbeeldgedrag voor anderen om fouten te durven erkennen en daarvan te leren.
- Reflecteert op eigen ervaringen, herkent verbeterpunten en verbetert/verandert gedrag in volgende situaties.
- Doorziet eigen leerprocessen en herkent bevorderende en belemmerende factoren voor leren.

Door de competenties te definiëren en concreet te omschrijven, probeert Accent te vermijden dat iedere werknemer zijn eigen betekenis aan een bepaalde competentie geeft. De selectie en omschrijvingen van de 33 competenties werden tijdens een vergadering met de medewerkers besproken totdat men tot een consensus kwam.



	Diagnostiek	Revalidatie	Ouder begeleiding	Exten Overleg	Verslag-geving	Totaal
Accuraat werken	1	1		1	1	4
Analytisch werken	1	1	1	1	1	5
Creativiteit					1	1
Flexibiliteit	1	1		1	1	4
Innoverend handelen/initiatief						0
Integer te werk gaan			1			1
Leren	1	1	1	1	1	5
Luisteren	1	1				2
Mondeling uitdrukings vermogen	1	1	1	1		4
Schriftelijk uitdrukings vaardigheid					1	1
Oordelen	1	1				2
Stressbestendigheid	1	1				2
Kostenbewustzijn						0

4.6. **STAP 6:** selecteren van functiegebonden competenties



Uit het centraal competentiewoordenboek werden, samen met de medewerkers van elke dienst, de functie-gebonden competenties gekozen. Als leidraad bij deze selectie, werd gebruik gemaakt van een matrix waarin de kernopdrachten van de dienst ten opzichte van de 33 basiscompetenties werden geplaatst. Per dienst werd deze matrix bediscussieerd en werd een cijfer 1 geplaatst wanneer een competentie erg belangrijk is om een kerntaak goed uit te voeren.

In consensus werden telkens 8 functie-specifieke competenties geselecteerd. Nadien werd, opnieuw per dienst, voor elk van de functie-gebonden competenties vastgelegd welk niveau iemand in de functie idealiter zou moeten bereiken.

4.7. **STAP 7:** inventarisatie technische competenties



Op vraag van de medewerkers werden voor bepaalde functies ook de nodige technische competenties in kaart gebracht. Het gaat om het kunnen afnemen en interpreteren van de resultaten van bepaalde testen. Vaak ontwikkelen psychologen, logopedisten, ergotherapeuten en kinesisten tijdens hun opleiding niet de specifieke technische competenties die nodig zijn voor het werken in een revalidatiecentrum voor kinderen. De nodige technische competenties voor deze functies evolueren waardoor deze inventaris regelmatig zal worden bijgewerkt.

4.8. **STAP 8:** resultaatgebieden en indicatoren opstellen



Op dit moment werkt Accent aan het uitwerken van resultaatgebieden per functie en voor de organisatie in zijn geheel. Naast de focus op het ontwikkelen van competenties, wil Accent ook de resultaten meten en waar nodig bijsturen en verbeteren. Voor elke functie worden de belangrijkste resultaatgebieden en kerntaken in kaart gebracht. De directeur gaat op zoek naar strikt meetbare begrippen voor elke kerntaak. Er wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt van vragenlijsten die bij de verwijzers en de ouders van de kinderen worden afgenomen. Voor de organisatie als geheel stelt de directeur ook resultaatgebieden en bijhorende indicatoren vast. De Raad van Beheer keurt deze goed. Dit is een proces dat in de toekomst verder zal worden uitgewerkt en verfijnd.

5. Domeinen van het personeelsbeleid

Het competentieprofiel als kapstok voor de evaluatie en een doelgericht opleidingsbeleid.

5.1. Werving, selectie en onthaal

Bij het bekend maken van een vacature en de selectie wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de opgestelde functiebeschrijvingen en competentieprofielen. *“Vroeger was het selecteren van nieuwe medewerkers vooral een gevoelskwestie waarbij ook aandacht werd besteed aan relevante ervaring en referenties. Nu worden competenties bevraagd en waar mogelijk de nodige technische competenties gemeten. Maar in de praktijk is er in onze sector vaak een tekort aan sollicitanten. Een echte keuze op basis van competenties is zeker niet altijd mogelijk”* stelt de directeur. De functiebeschrijvingen en competentieprofielen worden ook ingezet bij het onthaal van een nieuwe medewerker of interim. Het is een goed instrument om duidelijk te maken welke taken de medewerker moet uitvoeren en wat van hem/haar wordt verwacht.

5.2. Evalueren en begeleiden van medewerkers

Iedere medewerker krijgt om de twee jaar een persoonlijke evaluatie. Dit betekent dat elk jaar de helft van de medewerkers worden geëvalueerd. Voorafgaand aan de evaluatie voert de directeur een functioneringsgesprek met de medewerker. Tijdens dit gesprek kan de medewerker aanbrengen wat hij/zij wil en belangrijk vindt. Medewerkers grijpen hierbij regelmatig terug naar hun competentieprofiel.

Bij de evaluatie van een medewerker worden ook de collega's met dezelfde functie betrokken. Zij evalueren, individueel en schriftelijk, hun collega op basis van het competentieprofiel. Wanneer deze evaluaties voor eenzelfde medewerker sterk van elkaar verschillen, worden deze in groep besproken tot er consensus is.

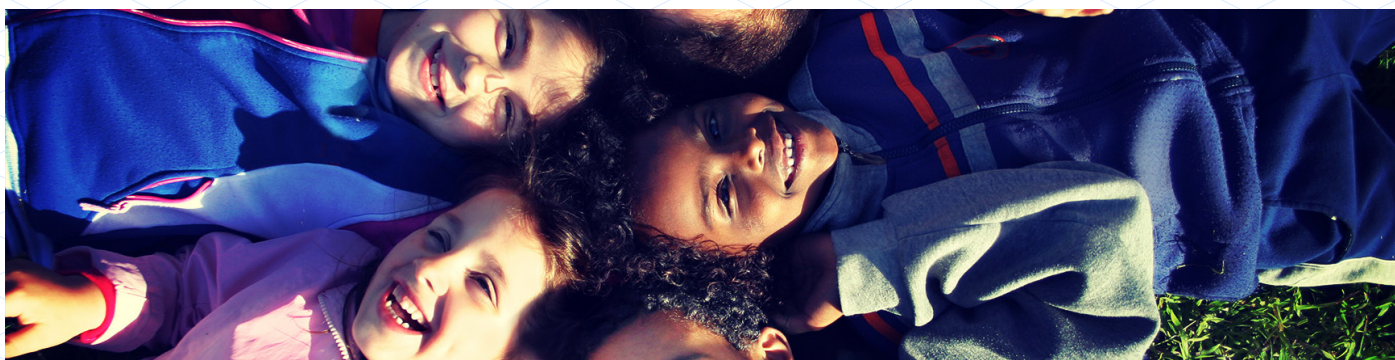
Het functioneringsgesprek en de evaluaties door de collega's vormen de basis voor het evaluatiegesprek tussen de directeur en de medewerker. Ook tijdens dit gesprek is het

competentieprofiel de leidraad: de bestaande competenties worden naast de gewenste competenties geplaatst. Wanneer de evaluatie positief is, voert de directeur na 1 jaar een terugkeergesprek met de medewerker. Is de evaluatie negatief dan volgt na 1 jaar een nieuw evaluatiegesprek.

Op dit moment gebeurt de evaluatie bij de medewerkers enkel op basis van competenties, nog niet op het vlak van resultaatgebieden. Bij de eerstvolgende evaluatieronde zullen voor het eerst ook de resultaatgebieden worden meegenomen.

5.3. Opleiding

De sterkte-zwakteanalyse die tijdens de evaluatie wordt gemaakt, geeft een duidelijk overzicht van opleidingsbehoeften bij de medewerker. Accent focust in de eerste plaats op interne en informele opleidingen. *“Opleiding hoeft niet formeel te zijn. De eerste en belangrijkste stap is dat medewerkers zelf bewust worden van het feit dat ze bijvoorbeeld niet voldoende scoren voor mondelinge uitdrukkingsvaardigheden. Soms is deze stap zelfs voldoende voor verbetering. In andere gevallen kunnen collega’s vaak heel veel van elkaar leren”* zegt de directeur. Wanneer voor een externe opleiding wordt gekozen, kan op basis van de sterkte-zwakteanalyse veel doelgerichter een keuze in het aanbod worden gemaakt.



6. De sociale dialoog

Ook de directeur en de organisatie als geheel worden geëvalueerd.

Bij de uitbouw van het competentiebeleid werd er binnen Accent gestreefd naar een goed evenwicht tussen enerzijds het personeel zo goed mogelijk informeren en betrekken bij het competentiebeleid, en anderzijds het personeel niet te veel te belasten qua tijdsinvestering.

We noteerden ook enkele constatering bij het competentiebeleid bij Accent van een vakbondssecretaris, verantwoordelijk voor de social profit sector in de regio Kortrijk, die af en toe contacten heeft met de organisatie.

- De rol van de vakbonden is binnen het competentiebeleid van Accent zeer klein maar de medewerkers werden wel bij elke stap in de uitwerking van het competentiebeleid betrokken. Accent heeft zelf niet het initiatief genomen om de vakbonden te informeren over het competentiebeleid maar heeft zeer veel informatie gegeven op vraag van de vakbonden.
- Het competentiebeleid bij Accent wordt door de medewerkers goed aanvaard. Dit komt omdat het gaat om groep van vooral hoger opgeleide medewerkers en omdat de medewerkers sterk betrokken zijn bij de uitbouw van het competentiebeleid.
- Wanneer medewerkers het werken rond competenties accepteren, zoals bij Accent, kan het een goede basis vormen voor een evaluatiesysteem. Voorheen was het evaluatiesysteem bij Accent veel subjectiever. De vakbond is geen voorstander van een systeem waarin medewerkers elkaar moeten beoordelen. Mensen vinden het vaak moeilijk en vervelend om hun collega's te moeten beoordelen. Bij Accent lijkt het systeem wel goed te werken. In het systeem van Accent wordt ook de directeur en de organisatie als geheel geëvalueerd.

- Het werken met competenties bij Accent zorgt dat de doelstellingen duidelijker worden. Medewerkers weten beter wat ze goed doen en waar ze aan moeten werken. Dit brengt ook met zich mee dat de medewerkers zelf gemakkelijker hun verwachtingen kunnen formuleren.
- Er zijn competente mensen nodig om een competentiebeleid in te voeren. Dit is een belangrijke voorwaarde om tot een goed competentiebeleid te komen.
- Een competentiebeleid dat goed loopt, kan er voor zorgen dat:
 - Medewerkers een beter inzicht krijgen in hun eigen baan, de banen van collega's en de werking van de organisatie.
 - De communicatie binnen een organisatie of bedrijf verbetert.
 - Werknemers meer tevreden zijn.
 - Een bedrijf of organisatie een beter zich krijgt op welke competenties er binnen de organisatie of een team nodig zijn wanneer er wordt overgegaan tot een aanwerving.
- Het belang van competenties en een competentiebeleid zal de komende jaren toenemen. Ook bedrijven zien steeds meer de noodzaak om een competentiebeleid uit te werken. Men weet dat wanneer men werknemers goed kan managen, het bedrijf daar ook de vruchten van kan plukken, zoals het behouden van werknemers of hun elders binnen het bedrijf kunnen inzetten. In een aantal bedrijven wordt tijdens tijdelijke werkloosheid voorzien in een opleiding voor de werknemers. De vakbonden hopen dat, naast de bedrijven, ook de werknemers competentiebeleid zullen zien als een instrument om zich meer bewust te worden van het eigen kennen en kunnen en als instrument om zich verder te ontwikkelen.

7. Toekomst van het competentiebeleid

Verder uitwerken en integreren van resultaatgebieden is de volgende stap.

Ieder jaar wordt het competentiebeleid zelf ook geëvalueerd. Dit gebeurt tijdens een gesprek tussen de directeur en de medewerkers die dat jaar werden geëvalueerd. Daarnaast maken de leden van de Raad van Beheer tijdens een jaarlijkse bijeenkomst een evaluatie van het systeem.

Het systeem is reeds een eerste keer geëvalueerd door deze groep. Over het algemeen waren de resultaten positief. Het werken met competenties maakt de evaluaties objectiever en nuttiger. Medewerkers hebben het gevoel dat de evaluaties niet alleen eerlijker gebeuren maar ook dat er iets gebeurt met de resultaten, zoals de koppeling aan een opleiding. De directeur merkt op: *“Door samen de visie en missie uit te schrijven en samen de competentieprofielen op te stellen, zijn medewerkers zich meer bewust geworden van hun eigen aandeel in het realiseren van de missie van de organisatie. Ook de resultaatgebieden en hun indicatoren dragen daartoe bij. Dit geldt niet enkel voor het personeel dat de kerntaken van de organisatie uitvoert, maar bijvoorbeeld ook voor het onderhoudspersoneel. Zo blijkt uit de resultaten van de enquête bij de ouders dat ze zeer tevreden zijn over de properheid van de lokalen”*. Ook de Raad van Beheer weet beter waarvoor het revalidatiecentrum staat en voelt zich meer betrokken.

Er zullen ook een aantal wijzigingen worden doorgevoerd. Het gaat om kleine veranderingen, zoals gedurende het evaluatiegesprek eerst de positieve punten bespreken en later de werkpunten doorlopen. Er zal ook meer gewerkt worden aan het verder integreren en uitwerken van resultaatgebieden, zowel voor de organisatie als geheel als voor de afzonderlijke functies.

8. Hindernissen en succesfactoren volgens de directeur

Probeer te vermijden om bij het communiceren over het competentiebeleid de nadruk te sterk te leggen op het evaluatie-aspect.

Tijdens de eerste informatievergadering over het werken met competenties bij Accent werd aan de medewerkers verteld dat er gewerkt zou worden aan het evaluatie-systeem. Door de negatieve bijklank van evaluatie waren de eerste reacties bij het personeel argwanend en eerder negatief. Voor de medewerkers moet het duidelijk zijn wat het uiteindelijke doel is van het competentiebeleid. Het is ook belangrijk om als directeur en leidinggevende actief onderdeel te zijn van het proces. Bij Accent is er voor elke medewerker een competentieprofiel en functiebeschrijving en wordt iedereen geëvalueerd.

Voor kleine organisaties en bedrijven, zoals Accent, is geld en tijd vaak een moeilijk punt bij het uitwerken van een competentiebeleid. **Er is echter al veel informatie beschikbaar over het competentiebeleid bij andere bedrijven en organisaties. Men kan gebruik maken van dit werk van anderen maar het moet steeds worden aangepast aan de eigen behoeftes.** Een competentiebeleid moet uiteindelijk iets zijn waar mee gewerkt wordt in de praktijk, niet iets dat alleen maar mooi is op papier.

Het is erg belangrijk om medewerkers zeer actief te betrekken in het competentiebeleid. Tegelijkertijd mag het geen te grote last worden voor de medewerkers. Bij Accent nam de directeur zoveel mogelijk het administratief en voorbereidend werk voor zijn rekening. Dit gebeurde in het kader van een studie en vergde een grote tijdsinvestering van de directeur. Door het personeel te laten meewerken aan het uitschrijven van de visie en missie en het opmaken van de competentieprofielen, voelden ze zich toch sterk betrokken bij het competentiebeleid. Elke beslissing werd steeds in consensus genomen.

Resultaatgebieden en hun indicatoren afbakenen voor elke functie zal bij Accent steeds een zwak punt blijven. Dit komt door het multidisciplinaire werk; het resultaat van een therapie is steeds het resultaat van een therapie door verschillende personen en niet eenduidig aan het werk van één van de hulpverleners toe te kennen.

Iedereen moet weten wat het doel van de organisatie of het bedrijf is en hoe zijn of haar functie daarin past. Dit geeft richting en zorgt dat medewerkers weten wat ze moeten doen en waarom ze het doen. Het uitbouwen van een strategisch competentiebeleid is hier een goed middel voor.

Geïnterviewden

- Yvan Winne – directeur Accent
- Jelle D'Hont – secretaris ABVV Kortrijk (Diensten, Handel, Social Profit)

SLOTCONCLUSIES

van de uitgebreide SERV publicatie

Op basis van de informatie uit de grondige analyses van 8 inspirerende voorbeelden en uit de informatie die de overige 97 bedrijven en organisaties aan de SERV overmaakten, komen we tot volgende conclusies:

1. Competentiebeleid: niet sector- of grootte gebonden

De lijst van voorbeelden maakt duidelijk dat het gestructureerd bezig zijn met competentiebeleid niet afhankelijk is van de sector waarin de organisatie actief is, en ook niet van de grootte van de organisatie (uitgedrukt in aantal werknemers).

Er zijn voorbeelden uit industriële sectoren zoals de autosector, de bouw, de houtverwerking, kleding en confectie, de scheikunde, transport, voeding. Maar ook uit lokale besturen, social profit, consultingbedrijven, enz.. En er zijn voorbeelden van bedrijven van allerlei grootte, van heel klein (van 1 tot 9 werknemers) tot ondernemingen met meer dan 500 werknemers.

Een sectorale invalshoek komt in een aanzienlijk aantal van de voorbeelden naar voren. De sectorfondsen 1) geven financiële ondersteuning bij de ontwikkeling van competenties – maar stellen daar voorwaarden tegenover bijv. het voeren van een sociale dialoog 2) zetten effectief mee opleidingstrajecten op bijv. competentiegericht leidinggeven voor ploegbazen 3) werken sectortools uit voor het in kaart brengen van competenties of 4) reiken denkkaders aan waarbinnen het competentiebeleid kan uitgebouwd worden.

1

CONCLUSIE 1

Aandacht voor competentiebeleid is duidelijk iets generieks, van toepassing in alle sectoren en in alle organisatiegroottes. De manier waarop het competentiebeleid vorm wordt gegeven is wel deels afhankelijk van de doelgroep, de beoogde functies en de ondernemingsgrootte.

Dit gevarieerde beeld hebben we ook als leidraad genomen bij de keuze van de meer uitgewerkte cases.

2. Waarom starten ondernemingen met competentiebeleid?

Heel concrete ervaringen en veranderingen zijn de aanleiding om een (gestructureerd) competentiebeleid uit te bouwen. Soms zijn die kleinschalig zoals bijv. het volgen van een cursus HR-beleid door de zaakvoerder of een medewerker van de personeelsdienst of de opmaak van een diversiteitsplan. Soms zijn die ingrijpend zoals technologische en organisatorische veranderingen binnen de onderneming: de bestaande competenties raken verouderd of dreigen de onderneming te verlaten wanneer de medewerkers weggaan. Kennis moet daarom 'geborgd' worden.

Ook een sterke groei van de activiteiten en/of van het personeelsbestand kan een aanleiding zijn om na te denken over competentiebeleid. Het sleutelen aan competenties is soms ingegeven vanuit de bewuste keuze om het personeel beter te motiveren. In andere cases is de aanleiding de vraag van het personeel en de vakbonden naar betere en meer doelgerichte opleidingen. Soms noopt een verandering buiten de onderneming om oog te hebben voor competentiebeleid, bijvoorbeeld een nieuwe wetgeving die verhoogde veiligheids- of hygiënenormen oplegt, krapte op de arbeidsmarkt, door externen uitgevoerde audits, nieuwe sectorale akkoorden die vorming en opleiding stimuleren, e.a. In heel veel gevallen spelen verschillende aanleidingen tegelijkertijd.

Wat heel vaak terugkomt in de voorbeelden als aanzet voor de uitbouw van een competentiebeleid is het streven naar meer efficiëntie, kwaliteit en klantgerichtheid. De dienstverlening moet professioneler, de kwaliteit van de werfuitvoering moet omhoog. Ontplooiing van en zorg voor medewerkers leidt tot betere zorg voor producten en diensten en dus meer tevreden klanten.

2

CONCLUSIE 2

Het inzien van het belang om op een gestructureerde wijze een competentiebeleid uit te bouwen, is in heel wat gevallen het resultaat van een concrete behoefte of verandering. Er wordt met andere woorden niet 'zo maar opeens' aan competentiebeleid gedaan, of vanuit een abstract of theoretisch inzicht. De behoefte aan competentiebeleid groeit vanuit de dagelijkse praktijk.

Uit de acht cases en de voorbeelden blijkt ook de overtuiging dat competentiebeleid zal bijdragen tot het realiseren van de algemene doelstellingen van de onderneming of organisatie, onder andere efficiënter werken en betere producten en dienstverlening.

Als de 'klik' is gemaakt om een competentiebeleid uit te bouwen vormt het formuleren van de doelstellingen ervan een belangrijke eerste stap.

3. Doelstellingen van competentiebeleid: van projectmatig en bescheiden tot breed en ambitieus

Bij de cases valt op hoe in de geformuleerde doelstellingen het competentiebeleid zich uitstrekt over bijna alle domeinen van bedrijfsvoering.

Centraal staat meestal het kwalitatief verbeteren van de bedrijfs- of organisatiewerking, door het beter ontwikkelen en benutten van competenties. Maar de doelstellingen worden heel concreet als het gaat over een beter wervingsbeleid (het aantrekken van de juiste competenties), over planmatige, gepersonaliseerde opleidingstrajecten, over betere evaluatietechnieken, over het beter motiveren van medewerkers (bijvoorbeeld door het geven van meer autonomie in het uitvoeren van het werk). De impact van competentiebeleid is dus heel breed en blijft zeker niet beperkt tot de klassieke vorm van opleiden.

Maar de doelstellingen zijn dikwijls ook ambitieus: niet zelden wil men, ook in grotere ondernemingen of organisaties, alle hiërarchische niveaus en alle medewerkers betrekken in het competentiebeleid. Men legt daarmee voor zichzelf de lat erg hoog. Als men de aanpak toch beperkt tot een specifieke doelgroep of afdeling, dan is daar een zeer duidelijke en logische argumentatie of reden voor, en heeft dit niet met 'toeval' of gebrek aan ambitie te maken. Zo wordt in één case vertrokken vanuit de kerntaken (het 'hart' van het bedrijf), in een andere case vanuit het topkader, maar meestal met de bedoeling om de ervaringen uit te breiden naar andere personeelsgroepen.

Het spreekt voor zich dat dit niet bij alle inspirerende voorbeelden (reeds) het geval is. Heel wat van de voorbeelden startten eerder met een projectmatige aanpak en invoer van het werken met competenties en/of beperken zich nog tot één aspect van competentiebeleid. Populair is het opstellen en in gebruik nemen van competentieprofielen, het planmatiger aanpakken van competentieontwikkeling,

het structureel invoeren van functioneringsgesprekken om een beter zicht te krijgen op wat leeft bij medewerkers (persoonlijk maar ook op vlak van verbetering van productieprocessen). In enkele sectoren, waarbij medewerkers weinig in het bedrijf zelf aanwezig zijn, dient competentiebeleid als middel om toch een band tussen medewerkers en bedrijf en tussen medewerkers onderling te bewerkstelligen.

Vermeldenswaardig is de manier waarop aan de medewerkers gerefereerd wordt. De bedrijven en organisaties uit de voorbeelden willen aantrekkelijke werkgevers zijn. Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal; de uitbouw van overleg en communicatie in het kader van competentiebeleid zorgt er voor dat hun ervaringen in de praktijk meegenomen worden als belangrijke input voor bedrijfsbeslissingen. Zodoende heeft het werken met competenties invloed op de bedrijfscultuur. Leren en ontwikkelen van mensen wordt geprofessionaliseerd maar van medewerkers wordt ook verantwoordelijkheid en eigenaarschap verwacht. Medewerkers aanzetten tot het leren van elkaar en het gebruik maken van alle aanwezige expertise is dan ook aanzetten tot wederzijdse waardering.

Misschien niet toevallig wordt in heel wat van de voorbeelden de link gelegd naar diversiteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een belangrijke insteek is het leeftijdsbewust personeelsbeleid wat zich vertaalt in het uitwerken van een goed onthaal van nieuwe medewerkers via bijvoorbeeld introductietrajecten en het uitstippelen van een aanpak om ervaren werknemers gemotiveerd aan het werk te houden, in veel gevallen maar niet uitsluitend door het invoeren van mentorschap. Er ontstaat een grotere openheid voor groepen die standaard minder kans maken ten gevolge van de objectivering van aanwervingen door het gebruik van competentieprofielen.

3

CONCLUSIE 3

De brede impact van een gestructureerd aangepakt competentiebeleid vertaalt zich, zeker bij de cases, bijna automatisch in ambitieuze doelstellingen met de hele organisatie als reikwijdte, maar dit betekent allerm minst dat de doelstellingen niet concreet zouden zijn. Bij de overige voorbeelden is het beeld genuanceerder: er wordt gestart met kleine projecten, voor een bepaald segment van de medewerkers en bij een beperkt onderdeel van het personeelsbeleid.

Als de doelstellingen geformuleerd en aanvaard zijn, is het zaak om het hele proces op gang te brengen.

4. Van doelstelling tot resultaat: een intens proces

Betrokkenheid realiseren van alle medewerkers bij een competentiebeleid is niet evident.

Het veronderstelt een planmatige en procesmatige aanpak. De cases illustreren dit mooi. Ook nu zijn het heel concrete aanknopingspunten die worden uitgewerkt, en die als 'kapstok' dienen om het ruimere competentiebeleid aan op te hangen: een personeelsenquête over de bestaande en gewenste bedrijfscultuur; het opzetten van een opleidingspakket voor evaluatie- en functioneringsgesprekken; het uitwerken van een nieuwe functieclassificatie; het doorlichten van de organisatie of wel alle voorwaarden voor een competentiebeleid aanwezig zijn; het uitschrijven van de bedrijfsmissie en -visie.

In veel gevallen mondt een dergelijk initiatief uit in het systematisch inventariseren van de aanwezige en gewenste competenties en het opmaken van competentieprofielen. Maar daar blijft het niet bij. Belangrijk zijn de voorbeelden waarbij competenties verworven én gevalideerd worden. Zeker in een internationale markt blijkt het certificeren van competenties een meerwaarde, bijvoorbeeld omwille van verhoogde veiligheid.

Stapsgewijs worden vaak alle medewerkers op één of andere wijze bij het verhaal betrokken. De betrokkenheid van de personeelsdienst of -verantwoordelijke ligt voor de hand. De betrokkenheid van bestuursorganen (zoals een raad van beheer) en vooral van het personeel zelf krijgt al naargelang de eigen bedrijfscultuur vorm via stuurgroepen, werkgroepen, focusgroepen, klankbordsessies, teamvergaderingen, enz. Van belang is dat het telkens gaat om redelijk duurzame structuren: het opzetten van een goed gestructureerd competentiebeleid is een lang proces dat niet zelden verschillende jaren in beslag neemt. De betrokkenheid van het personeel moet dan ook duurzaam zijn.

Naast deze directe vorm van personeelsbetrokkenheid is er het formele kanaal van het sociale overleg tussen directie en syndicale delegaties (in organisaties met minstens 50 werknemers). Uit de cases blijkt dat vakbonden zich in de beginfase eerder afwachtend opstellen. Competentiebeleid is dan ook geen afzonderlijk agendapunt bij de ondernemingsraad, bijvoorbeeld. De bezorgdheid van de vakbonden situeert zich op het vlak van transparantie en eerlijkheid van de gevolgde procedures (bijv. bij evaluatie);

de mate van inspraak van het personeel; het hebben van beroepsmogelijkheden bij betwisting; het erover waken dat alle medewerkers aan bod kunnen komen bij nieuwe vormings- of opleidingsmogelijkheden, enzovoorts. Naarmate de vakbonden uitvoeriger geïnformeerd worden door de bedrijfsleiding én positieve feedback krijgen vanuit het personeel over de stappen in het competentiebeleid gaan ze zelf ook een meer actieve en ondersteunende rol spelen.

4

CONCLUSIE 4

Het opzetten en realiseren van een gestructureerd competentiebeleid kent een procesmatig verloop waarbij meestal vanuit één aspect van personeelsbeleid wordt vertrokken. Dit proces vergt (veel) tijd en de intensiteit ervan kan ook niet continu even hoog zijn. Het vergt ook het uitbouwen van duurzame structuren waarmee het personeel intensief kan worden betrokken en een open relatie met de werknemers en waar aanwezig hun vertegenwoordigers.



5. Een arsenaal aan instrumenten en technieken

Het arsenaal aan instrumenten en technieken dat ontwikkeld of ingezet wordt in het kader van het competentiebeleid is heel gevarieerd. Een kleine greep uit de cases en de voorbeelden:

- personeelsenquêtes,
- het opmaken van competentieprofielen en van functiebeschrijvingen,
- evaluatieformulieren,
- persoonlijke actieplannen,
- 360° feedback tools,
- vormingstools,
- competentiewoordenboeken,
- opleidingsmappen,
- instructiekaarten per werkpost,
- kennismatrix,
- inzetbaarheidsmatrix,
- enzovoorts...

Afhankelijk van de beoogde concrete doelstellingen van het competentiebeleid en van de eigen bedrijfscultuur en -ervaring komt het erop aan de juiste keuze voor technieken te maken. Instrumenten moeten objectivering toelaten, zonder dat het individueel maatwerk verloren gaat. Dat is niet altijd een eenvoudige oefening.

Ook de intensiteit waarmee én de wijze waarop deze hulpmiddelen worden ingezet verschilt: sommige organisaties doen dit in beperkte mate, andere opteren voor een zeer intensief gebruik van verschillende tools. Het ligt voor de hand dat kerntaken van arbeiders in een verpakkingsafdeling op een andere wijze in kaart worden gebracht dan de kerntaken van hulpverleners in een revalidatiecentrum.

Kleinere ondernemingen en organisaties doen vaker dan verwacht een beroep op externe HR ondersteuning, bij het begeleiden van projecten en processen maar ook voor de individuele coaching van medewerkers.

5

CONCLUSIE 5

Een gestructureerd competentiebeleid vereist dat op één of andere wijze een inzicht wordt verworven in aanwezige en gewenste competenties. Bedrijven en organisaties gebruiken of ontwikkelen hiervoor tools die toegespitst zijn op hun specifieke noden en kenmerken. Belangrijk is dat de tools een hulpmiddel blijven, en geen doel op zich worden.

6. Leren van elkaar: tips uit de praktijk

Vanuit de cases en de voorbeelden komen enkele zeer duidelijke ervaringen naar voor die goed in gedachten moeten worden gehouden door organisaties die nu overwegen om een strategisch competentiebeleid op te starten.

Vanuit de personeelsvertegenwoordiging of het management worden de volgende aspecten benadrukt:

- Het opzetten en uitwerken van een competentiebeleid vergt tijd, het is een lang en intens groeiproces. Maar...het loont meer dan de moeite.
- Begin elk nieuw initiatief eerst met een kleine groep, zodat kan geleerd worden van die ervaring, vooraleer het initiatief uit te breiden naar het voltallige personeel; de rol van de leidinggevenden is hierbij cruciaal.
- Communiceer helder over de plannen en initiatieven naar het hele personeel.
- Hou het systeem zo concreet en eenvoudig mogelijk: vermijdt (het gevoel van) administratieve rompslomp, zet tools alleen in als ze echt bijdragen tot de beoogde doelstellingen van competentiebeleid.
- Vermijdt competentiebeleid te herleiden tot het aspect van evalueren van individuele prestaties.
- Vertrek vanuit de concrete werksituatie.
- Beroep doen op externe deskundigheid kan objectiverend en stimulerend werken maar doe ook maximaal beroep op de expertise die in de onderneming of organisatie aanwezig is, dit werkt waardierend.
- Betrek alle hiërarchische niveaus en alle bij het competentiebeleid beoogde medewerkers.
- Zorg voor een toereikend budget: competentiebeleid is niet gratis.
- Bekijk af en toe van op afstand waar je mee bezig bent en stuur bij indien de onderneming niet volgt.
- Start het competentiebeleid vanuit een positieve boodschap, nl. het motiveren van mensen en het aanbieden van groeikansen.
- Competentiebeleid is nooit helemaal af: het is een organisch en dynamisch proces dat samen met de organisatie evolueert.

In verscheidene cases beschikken we over aandachtspunten die door vakbondsvertegenwoordigers van de onderneming zijn geformuleerd:

- De ervaringen met competentiebeleid worden als zeer positief geëvalueerd.
- Dit heeft te maken met onder meer het transparante en correcte verloop van het hele proces en resultaten zoals: de grotere betrokkenheid die het personeel toont bij het dagdagelijkse werk, het betere onthaal van nieuwe medewerkers, het voorzien van meer opleidingsmogelijkheden, het voorzien van een feedbackmechanismes van medewerkers over de competenties van leidinggevenden, enz.
- Kritische aandachtspunten blijven het objectieve karakter van de evaluaties, het niet verenigen van het wervingsbeleid tot louter competentiescreening, het niet koppelen van competenties aan bepaalde vormen van verloning, het belang van de competenties van de leidinggevenden.
- Niet zozeer het systeem dat wordt toegepast is van belang, wel de wijze waarop het wordt toegepast.

6

CONCLUSIE 6

Leren van de ervaring van andere ondernemingen of organisaties kan die ondernemingen die willen starten met competentiebeleid inhoudelijk heel wat inspiratie en voedingsbodem geven. Praktisch kan hierdoor ook heel wat tijd, energie en kosten bespaard worden.

Interview Yvan Winne

‘Status competentiebeleid in 2016’



Aangezien het initieel implementeren van het competentiebeleid bij Revalidatiecentrum Accent VZW alweer een aantal jaar geleden is, nam ik onlangs contact op met Directeur Yvan Winne om hem te vragen hoe het anno 2016 staat met het competentiebeleid in zijn organisatie.

Ik was allereerst uiteraard erg benieuwd of de focus verzwakt was, of dat er juist stevig doorgebouwd is? Zijn antwoord was erg positief:

"Competentiebeleid is anno 2016 echt een integraal onderdeel van onze organisatie geworden, het zit nu in ons DNA verweven. We zijn nog steeds bezig met het verbeteren van het proces door frequent te evalueren en bijvoorbeeld competentieprofielen te verbeteren of aan te passen waar nodig. Het is een wezenlijk onderdeel van onze manier van werken. Toen we er rond 2010 mee begonnen was het natuurlijk iets nieuws en stond het continu hoog op de agenda, nu is ons competentiebeleid echt ingebed en de kern van onze HR strategie".

"Zijn er de afgelopen periode nog belangrijke veranderingen of invloeden geweest die impact hebben op jullie competentiebeleid?", vroeg ik hem vervolgens.

"Jazeker, de afgelopen jaren is onze doelgroep behoorlijk aan het veranderen waardoor nieuwe kennis en vaardigheden nodig zijn. Voorheen bestond 80% uit kinderen met een algemene ontwikkelingsachterstand, die doelgroep is momenteel nog maar zo'n 10%. De focus ligt nu grotendeels op kinderen met ASS (autisme spectrum stoornissen) en ADHD (Attention Deficit Hyperactivity Disorder). Onze organisatie heeft dus een behoorlijke kennisswitch doorgemaakt.

Ons competentiebeleid heeft ons hierbij enorm geholpen. We hadden namelijk heel goed inzichtelijk over welke competenties en 'technische vaardigheden' onze mensen beschikten. We hebben deze naast de nieuw ontwikkelde profielen gelegd en zagen daarmee direct dat we, gelukkig, alleen op de 'technische vaardigheden' moesten bijscholen. De gewenste competenties voor de nieuwe kennisrichting komen namelijk één op één overeen. Het mooie hiervan is dat we deze verandering dus ook hebben kunnen managen met behoud van ons personeel".

Ik licht toe dat we nagenoeg hetzelfde antwoord kregen van de heren van ETAP Lighting. Ook zij hebben een volledige kennisswitch doorgemaakt en gaven aan dat de opgedane ervaringen met competentiebeleid zeer waardevol bleken gedurende dat proces.

Een hele mooie learning vinden wij...een HRM-strategie op basis van competentie management blijkt organisaties dus ook heel goed te helpen tijdens veranderende omstandigheden. En die flexibiliteit om kennis en vaardigheden snel bij te kunnen sturen of veranderen is bijna een must aan het worden voor bedrijven.

3 tips voor starters

Voor organisaties die willen gaan starten met het implementeren van competentiebeleid als basis van de HRM-strategie, heeft Yvan de volgende tips:

- 1 *"Betrek je mensen in het gehele proces! Dit is gewoon essentieel voor een succesvolle implementatie van competentiebeleid. Wij hebben het gehele beleid en alle instrumenten met de medewerkers, in consensus, ontwikkelt. Dat is de sleutel tot succes geweest, daar ben ik van overtuigd."*
- 2 *"Communicatie! Dat klinkt voor de hand liggend maar het is cruciaal om heel goed tijdens het traject te (blijven) communiceren. Maak ook heel duidelijk wat het doel is van het implementeren van competentiebeleid, ben hier transparant over en maak er je medewerkers onderdeel van."*
- 3 *"Het is geven en nemen voor alle betrokkenen. Ter illustratie, gedurende het traject zijn er ook keuzes gemaakt die ik persoonlijk niet 100% steun. Logisch als je alles in consensus doet, maar ik heb mij daar als manager ook bewust niet boven geplaatst. Dat is soms lastig maar ik geloof wel absoluut in deze gelijkwaardige aanpak".*

Op mijn laatste vraag **hoe hij destijds met een redelijk beperkt budget toch professioneel competentiebeleid heeft kunnen optuigen** gaf hij aan zelf veel kennis te hebben verzameld bij andere bedrijven met ervaring op het gebied van competentiebeleid en op het internet.

“Het wiel hoeft niet opnieuw uitgevonden te worden zullen we maar zeggen, ik heb heel veel beschikbare informatie en instrumenten omgebogen naar onze specifieke situatie en behoeftes”.

Ook refereerde hij hierbij nog aan een uitspraak van één van zijn mentoren tijdens zijn afstudeertijd die hij altijd in acht houdt:

“Concentreer je op de middelen die wel ter beschikking staan en niet op die waar je niet over kunt beschikken”

Zijn aanpak is inspirerend voor iedereen die aan de slag wil of is gegaan met competentie management. Het laat maar weer eens zien dat een veel gehoord argument: “Ik heb geen budget om competentiebeleid op te tuigen”, niet per se een reden is om er niet mee aan de slag te kunnen gaan.

Hartelijk dank Yvan voor het openhartig delen van de door jullie opgedane ervaringen!



Na al deze waardevolle praktijkervaringen behoefte aan een heldere en compacte uitleg over hoe je zelf succesvol aan de slag kunt met competentie management?

Check onze whitepaper

'Competentiemanagement is het hart van je HRM beleid'



Rick van Echtelt is CEO van AG5, daarnaast is hij op het veld te vinden als coach om de skills van zijn 9-jarige voetbaltalenten bij te schaven.

rick@ag5.com

+31 (0)20 463 09 42



Jochem Manders is senior projectmanager bij AG5, fanatiek windsurfer en weg van houtkachels!

jochem@ag5.com +31 (0)20 463 09 42



Oostelijke Handelskade 865
1019 BW Amsterdam
Nederland
+ 31 (0)20 4630942