

Rapportering ESF-project “Competent went”

Implementatie van competentie-management
in beschutte werkplaatsen



Rapportering ESF-project “Competent went”

Implementatie van competentie-management
in beschutte werkplaatsen



INHOUDSOPGAVE

1.	Algemene inleiding	6
1.1.	Multipartijssamenwerking	7
2.	Individuele trajecten	8
2.1.	BW Asse vzw	
	Stand van zaken m.b.t. competentie management	
	Doelstelling	9
	Plan van aanpak	
	Betrokken diensten	11
	Resultaat	
	Vooruitblik	
	Getuigenis werkplaats	
2.2.	Bewel vzw	13
	Stand van zaken m.b.t. competentie management	
	Doelstelling	
	Plan van aanpak	14
	Betrokken diensten	16
	Resultaat	17
	Vooruitblik	
	Getuigenis werkplaats	
2.3.	Blankedale vzw	18
	Stand van zaken m.b.t. competentie management	
	Doelstelling	
	Plan van aanpak	19
	Betrokken diensten	20
	Resultaat	
	Vooruitblik	21
	Getuigenis werkplaats	
2.4.	BW Bouchout vzw	22
	Stand van zaken m.b.t. competentie management	
	Doelstelling	
	Plan van aanpak	
	Betrokken diensten	24
	Resultaat	
	Vooruitblik	25
	Getuigenis werkplaats	
2.5.	Demival vzw	26
	Stand van zaken m.b.t. competentie management	
	Doelstelling	
	Plan van aanpak	
	Betrokken diensten	29
	Resultaat	
	Vooruitblik	
	Getuigenis werkplaats	
2.6.	De Kemphaan vzw	30
	Stand van zaken m.b.t. competentie management	
	Doelstelling	
	Plan van aanpak	
	Betrokken diensten	33
	Resultaat	
	Vooruitblik	
	Getuigenis werkplaats	

2.7.	Entiris vzw	35
	Stand van zaken m.b.t. competentie management	
	Doelstelling	
	Plan van aanpak	
	Betrokken diensten	37
	Resultaat	
	Vooruitblik	
	Getuigenis werkplaats	
2.8.	Imsir vzw	39
	Stand van zaken m.b.t. competentie management	
	Doelstelling	
	Plan van aanpak	
	Betrokken diensten	41
	Resultaat	
	Vooruitblik	
	Getuigenis werkplaats	
2.9.	Interwest vzw	42
	Stand van zaken m.b.t. competentie management	
	Doelstelling	
	Plan van aanpak	
	Betrokken diensten	44
	Resultaat	
	Vooruitblik	45
	Getuigenis werkplaats	
2.10.	Kunnig	46
	Stand van zaken m.b.t. competentie management	
	Doelstelling	
	Plan van aanpak	
	Betrokken diensten	48
	Resultaat	
	Vooruitblik	49
	Getuigenis werkplaats	
2.11.	Optimat vzw	50
	Stand van zaken m.b.t. competentie management	
	Getuigenis werkplaats	
2.12.	Waak vzw	52
	Stand van zaken m.b.t. competentie management	
	Doelstelling	
	Plan van aanpak	
	Betrokken diensten	54
	Resultaat	
	Vooruitblik	
	Getuigenis werkplaats	
3.	Evaluatie	56
3.1.	Inleiding	
3.2.	Resultaten op schaalniveau	
	Algemene tevredenheid	57
	Meerwaarde competentie management	58
	Implementatie competentie management	
	Kwaliteit / Expertise begeleiding	59
	Werkgroepsamenkomsten	
	VLAB	60
	Adforum	

3.3.	Resultaten op itemniveau	61
4.	Theoretische kadering	63
4.1.	Competenties in maatwerkbedrijven	
4.2.	Competenties	
4.3.	Competentiemanagement	66
	Algemene uitleg	
	Meerwaarde van individueel competentie management voor de organisatie	68
	Meerwaarde van competentie management voor de organisatie als geheel	69
4.4.	Implementatie van competentie management	70
	Algemeen	
	Valkuilen inschaling/inschatting	74
4.5.	Implementatie van competentie management	78
	Methodieken	
	Visieworkshops	
	SWOT-workshops	79
	Omgaan met weerstand	80
	Competentieworkshop	83
	Takenanalyse / werkpostanalyse	85
	Competentiemeting	
	POP	86



ALGEMENE INLEIDING

Hieronder vindt u de rapportering van het ESF-project “Competent went”. Dit project had als doel om “de inzet, beheer en ontwikkeling van menselijk potentieel in een beschutte werkplaats te optimaliseren”. Specifiek betekent dit dat beschutte werkplaatsen binnen dit project door professionele HR-consultants begeleid konden worden bij de implementatie of verdere uitbouw van competentie-management. VLAB (promotor) werkte hiervoor samen met Adforum (partner). Het project had een looptijd van 2 jaar (01/07/2011 – 30/06/2013) en kadert binnen de oproep “Mensgericht ondernemen” van ESF.

Beschutte werkplaatsen hadden verschillende opties om deel te nemen aan dit project: zij konden kiezen voor een individuele begeleiding door Adforum op maat van de werkplaats in combinatie met de deelname aan overkoepelende werkgroepsamenkomsten of ze konden alleen deelnemen aan de overkoepelende werkgroepsamenkomsten, zonder individuele begeleiding. Deze tweede optie werd echter door geen enkele werkplaats gekozen, alle deelnemende werkplaatsen wens-ten ook een individuele begeleiding op maat.

Hieronder worden de deelnemende werkplaatsen alfabetisch weergegeven:

- BW Asse vzw
- BEWEL vzw
- Blankedale vzw
- BW Bouchout vzw
- Demival vzw
- De Kempphaan vzw
- Entiris vzw
- IMSIR vzw
- InterWest vzw
- KUNNIG
- OptimaT vzw
- WAAK vzw

Over het algemeen kan het project worden ingedeeld in drie grote fases:

- 2011: in kaart brengen van de huidige situatie met betrekking tot competentie-management in de deelnemende werkplaatsen
- 2012 tot begin 2013: individuele begeleiding van de werkplaatsen, implementatie van oplossing(en) en ervaringsuitwisseling
- 2013: opmaak van handboek/brochure, informeren van de sector en evaluatie van het project

Dit document werd enerzijds opgemaakt om de werkzaamheden binnen dit ESF-project te schetsen en anderzijds om de kennis en ervaring van dit project te delen met andere organisaties die ook met competentie-management werken of van plan zijn om hiermee aan de slag te gaan.

1.1. Multipartijsamenwerking

De rode draad over alle trajecten heen vormt de “multipartijsamenwerking”. Onder multipartijsamenwerking verstaan we “het samenwerken naar een gezamenlijk resultaat van verschillende partijen met een gemeenschappelijk doel, belang of betrokkenheid”. Vertaald naar dit project gaat het dus over de samenwerking van verschillende partijen binnen individuele werkplaatsen (personeelsdienst, sociale dienst, productie, monitoren, verschillende groepen doelgroepmedewerkers, directie, vakbonden, Raad van Bestuur, ...) om competentie management te implementeren of verder uit te bouwen. De implementatie van competentie management is immers een veranderingstraject dat gevolgen heeft voor de werking van de hele organisatie en niet enkel voor die van de personeels- of sociale diensten. Net daarom is het belangrijk om met de noden, wensen en bedenkingen van de verschillende partijen rekening te houden.

Een sleutelprincipe bij multipartijsamenwerking is het tot stand brengen van interactie tussen de verschillende partijen: enkel door samen op zoek te gaan naar een gemeenschappelijke basis voor competentie management- en ontwikkeling kan er een gemeenschappelijk gedragen traject opgezet worden. Dit vormde dan ook het vertrekpunt voor alle individuele trajecten.

In wat volgt wordt elk individueel traject kort samengevat, vervolgens wordt er meer in detail ingegaan op de evaluatie van het gehele project en ten slotte wordt de theoretische achtergrond van competentie management verder toegelicht.





INDIVIDUELE TRAJECTEN

In dit hoofdstuk worden alle individuele trajecten, die werden opgezet in het kader van het ESF-project “Competent went”, kort besproken. Na een uitleg over de stand van zaken aan het begin van de begeleiding en de specifieke doelstelling voor elke organisatie, wordt ingegaan op het gehanteerde plan van aanpak. Vervolgens wordt het resultaat van de begeleiding toegelicht, als ook de de betrokken diensten in het traject en wordt een vooruitblik gegeven op de volgende maanden. Elke beschrijving wordt afgesloten met een getuigenis van de werkplaats zelf.

De volgende vragen werden als richtlijn meegegeven bij het schrijven hiervan:

1. Wat is de concrete meerwaarde van competentie-management voor jullie werkplaats?
2. Wat is/was de concrete meerwaarde van het ESF-project “Competent went”?
3. Welke volgende grote stap willen jullie in de toekomst bereiken met competentie-management?



2.1. BW Asse vzw

2.1.1. Stand van zaken m.b.t. competentie-management

BW Asse is een beschutte werkplaats met ongeveer 260 doelgroepmedewerkers, die verdeeld zijn over zes locaties.

Binnen BW Asse was de implementatie van competentie-management reeds voor de deelname aan dit project opgestart: op basis van het competentiewoordenboek van VLAB waren de vereiste generieke en specifieke competenties voor de doelgroepmedewerkers reeds bepaald, maar dienden nog in de werking van BW Asse te worden geïmplementeerd.

De begeleiding van de doelgroepmedewerkers en het voeren van functioneringsgesprekken was op dat moment voornamelijk de taak van de Dienst Sociaal Beleid en de Personeelsdienst. Met de implementatie van competentie-management wou men dit uitbreiden en ook de monitoren meer betrekken bij de individuele opvolging van de doelgroepmedewerkers.

Kenmerkend voor dit project was de focus op het vergroten van de betrokkenheid bij de monitoren. Deze waren niet meteen overtuigd van de meerwaarde van competentie-management en vreesden vooral voor de bijkomende tijdsinvestering die van hen verwacht zou worden.

2.1.2. Doelstelling

Naast het creëren van draagvlak en betrokkenheid bij de omkadering voor de implementatie van competentie-management, werd de begeleiding van Adforum gekoppeld aan de doelstelling om een competentie-managementsysteem te ontwikkelen dat:

- de kennis over de doelgroepmedewerker vergroot,
- de kennisdeling bevordert,
- gekoppeld kan worden aan de ontwikkeling van de doelgroepmedewerker,
- en een meerwaarde biedt voor productie/planning.

2.1.3. Plan van aanpak

Gezien de lage betrokkenheid van de monitoren, werd er in samenspraak met de werkplaats beslist om eerst te focussen op het creëren van draagvlak, vooraleer het gehele competentie-managementsysteem verder uitgewerkt zou worden. De monitoren spelen bij de implementatie en verder gebruik van het systeem immers een sleutelrol.

Concreet betekent dit dat er – na een kick-off-vergadering met de verantwoordelijken binnen BW Asse - korte workshops voor alle monitoren werden georganiseerd. Hierbij kregen ze niet alleen een korte opleiding over “competenties” en “competentiemanagement”, maar konden zij ook hun bedenkingen, suggesties, bezwaren, etc. met betrekking tot de implementatie van een competentie-managementsysteem kwijt. Tijdens deze workshops werd tijd gemaakt om het standpunt en de visie van de monitoren uit te diepen en samen met hen te zoeken naar de voorwaarden die voor hen belangrijk waren bij de implementatie van competentie-management. De monitoren werden ook uitgedaagd om vanuit een organisatieperspectief naar competentie-management te kijken en na te denken over de mogelijke meerwaarde ervan op organisatieniveau.

Op basis van de resultaten van deze workshops werd het competentiesysteem verder aangepast. Deze aanpassingen werden verwerkt, besproken met de verantwoordelijken binnen BW Asse en in een volgende workshop aan de monitoren teruggekoppeld. Tijdens deze tweede workshop werd ook dieper ingegaan op de concrete inhoud van het competentie-managementsysteem: wat zal er concreet worden gemeten, welke generieke/specifieke competenties zullen er komen, verdere opmerkingen/bedenkingen/suggesties over de inhoud...

Op basis van de verzamelde informatie werd een document voor de inschaling van competenties opgemaakt en werd het competentie-managementsysteem opnieuw aangepast. Vervolgens kregen alle monitoren een opleiding door Adforum over het inschalen van competenties en het voeren van functioneringsgesprekken.

In een volgende fase werd een proefproject opgestart: elke monitor diende vijf doelgroepmedewerkers aan de hand van het nieuw ontwikkelde formulier in te schalen en de resultaten (in samenwerking met de Dienst Sociaal Beleid) met de betreffende doelgroepmedewerker te bespreken.

Tijdens een algemeen evaluatiemoment met de monitoren werd deze werkwijze geëvalueerd (wat liep er goed, wat was nog moeilijk, wat moet zeker worden behouden, waar dienen nog aanpassingen te gebeuren). Op basis van deze feedback werd het gehele competentiesysteem verder geoptimaliseerd.

Het traject had een looptijd van ongeveer één jaar. Hieronder wordt het plan van aanpak weergegeven.

	Omschrijving
1	'Kick-off' meeting met stuurgroep, met o.a. de volgende onderwerpen:
	a. Afstemmen verwachtingen
	b. Scherpstellen van vragen en opdracht
	c. Mandatering en rol externe begeleider
	d. Vastleggen project- en tijdsplanning
	e. Ter beschikking stellen van informatie
	f. Screening vastgelegde competenties
2	Workshops met monitoren
	a. Open communicatie over de stand van zaken: aangeven dat de implementatie van competentie management voor monitoren een verandering zal betekenen, maar dat hun rol cruciaal is om dit project te doen slagen. Van daaruit nadenken wat mogelijke meerwaarden, moeilijkheden, beperkingen en uitdagingen kunnen zijn.
	b. In kaart brengen van de gewenste situatie met betrekking tot competentie management (inspraak): hoe zien zij het zelf idealiter? Bij deze oefening maken we continu de link met het organisatieniveau en de doelstellingen die daar bereikt willen worden.
3	Stuurgroepmeeting
	a. Terugkoppeling workshops monitoren b. Beslissen over toekomstige aanpak van competentie management voor BW Asse
4	Workshops met monitoren:
	Terugkoppeling beslissingen met betrekking tot competentie management aan de monitoren (uitleg door directie) + verdere inhoudelijke uitwerking
5	Opmaak benodigde (nieuwe) documenten en formulieren
	a. Scoringsformulieren competenties
	b. ...
6	Feedback op nieuwe documenten en formulieren
	a. Duidelijk?
	b. Bruikbaar?
	c. Volledig?
7	Stuurgroep om toekomstige stappen te bepalen
	Welke stappen met betrekking tot competentie management dienen er vanaf nu te gebeuren?
8	1. Opleiden van alle monitoren inzake competenties, scores van competenties, gebruik van de nieuwe formulieren, houden van functioneringsgesprekken, etc.
	2. Gebruik van formulieren in de praktijk: monitoren worden gevraagd een beperkt aantal doelgroepmedewerkers in te schalen en de resultaten (in samenwerking met de Dienst Sociaal Beleid) met de doelgroepmedewerker te bespreken ...

	3. Evaluatie met monitoren: we voorzien een workshop waarin we met de monitoren de formulieren, de procedure, het inschalen van competenties, het voeren van gesprekken hierover met doelgroepmedewerkers, ... evalueren.
9	Stuurgroep met terugkoppeling vanuit de opleiding en de evaluatie.
10	Bijsturen van formulieren, procedure, ... waar nodig
11	Afsluitende feedback op bijstellingen

2.1.4. Betrokken diensten

De volgende diensten waren actief betrokken bij dit project:

1. Personeelsdienst
2. Dienst Sociaal Beleid
3. Productie: monitoren

2.1.5. Resultaat

De implementatie van competentie management bij BW Asse is na afloop van dit project gevorderd: er is een competentiesysteem uitgewerkt, de nodige documenten zijn opgemaakt, alle monitoren zijn opgeleid inzake inschaling van competenties en het houden van functioneringsgesprekken. Bovendien hebben zij het systeem al in de praktijk toegepast. Daarnaast gebruiken monitoren ook voor andere aspecten meer en meer het competentiekader, bijvoorbeeld voor stage-evaluaties.

2.1.6. Vooruitblik

Tijdens de komende periode zullen de competenties van de overige doelgroepmedewerkers worden ingeschaald, zodat de werkplaats optimaal is voorbereid op eventuele beleidsveranderingen in 2014. Daarnaast zal de implementatie van het competentie managementsysteem verder worden voortgezet.

GETUIGENIS WERKPLAATS

De zoektocht om belangrijke informatie betreffende de talenten, maar ook betreffende de aandachtspunten van onze doelgroepmedewerkers overzichtelijk in kaart te brengen is niet nieuw binnen onze organisatie. We hebben 250 doelgroepmedewerkers in dienst en werken in verschillende enclaves. De juiste informatie meegeven aan de verantwoordelijke monitoren is een grote uitdaging binnen onze flexibele organisatie. Monitoren waren hier zelf vragende partij. Gedreven door de operationele werking slaagden we er echter niet in om hier zelf systematiek en structuur te vinden. Dankzij de procesbegeleiding van Adforum werd een gefaseerd proces opgezet, waarbij initieel zeer veel aandacht werd besteed aan het creëren van draagvlak bij monitoren; ongetwijfeld een fundamentele fase, die het succesvol beëindigen van het proefproject mogelijk maakte.

Adforum bracht hierbij, naast het inhoudelijke aspect, ook het proces in kaart, waardoor de duurzaamheid van het competentie-managementsysteem gewaarborgd wordt. De externe begeleiding, gefinancierd met ESF-middelen, maakt dat afspraken werden gemaakt en nagekomen, dat onze monitoren werden opgeleid en daarnaast ruime aandacht kregen om eventuele weerstanden bespreekbaar te maken.

Na het realiseren van het proefproject is het de bedoeling de competenties van alle medewerkers in kaart te brengen. Op dit ogenblik bekijken we een aantal softwarepakketten i.f.v. het beheer van de competentiekaarten; ook hier zijn we op zoek naar een duurzame, maar zeer praktische oplossing.

De bedoeling is hierbij dat iedere monitor op elk moment de competentiekaarten van de doelgroepmedewerkers kan oproepen en hierbij onmiddellijk een beeld krijgt van de belangrijkste competenties en aandachtspunten, zodat een begeleiding op maat kan geboden worden.





2.2. BEWEL vzw

2.2.1. Stand van zaken m.b.t. competentie management

Bewel is een beschutte werkplaats met circa 1500 doelgroepmedewerkers, verdeeld over 10 werkplaatsen in Limburg. Daarmee behoort Bewel tot de grootste werkplaatsen van Vlaanderen.

De uitwerking van competentie management binnen Bewel was reeds in het begin van dit project ver gevorderd: er bestond een uitgewerkt competentie model dat gebaseerd is op de screeningsmethodiek Melba, een vaste sollicitatieprocedure, functioneringsgesprekken, oriënteringsfiches, etc. Deze verschillende HR-processen waren echter nog niet optimaal op elkaar afgestemd en de toepassing van competentie management lag bovendien voornamelijk bij de oriënteringsdienst, een dienst die zich bezig houdt met het screenen, oriënteren en opleiden van doelgroepmedewerkers. Andere afdelingen werkten slechts in beperkte mate met competenties en hadden er vaak onvoldoende kennis over. Om de voordelen van competentie management echter volledig te kunnen benutten, dient het competentie managementsysteem gedragen en gekend te zijn door de gehele organisatie. Uitdagingen hierbij zijn de schaalgrootte van Bewel en het feit dat er met verschillende vestigingen wordt gewerkt. De implementatie van één competentietaal met duidelijke en eenduidige definities is hier immers een groter aandachtspunt dan in kleinere werkplaatsen. Door de ruimtelijke verspreiding van de vestigingen kunnen immers gemakkelijk onzuiverheden in de toepassing en interpretatie van de competenties ontstaan.

Bewel werkt met het competentie managementsysteem “Melba/Ida”, een gestandaardiseerd systeem om competenties (genoemd “capaciteiten”) en vereisten van de afdelingen (“eisen”) in kaart te brengen. Om een beter zicht te krijgen op de competenties van de doelgroepmedewerkers, maakt de oriënteringsdienst met behulp van dit systeem van elke nieuwe medewerker een capaciteitenprofiel op. Het is echter de bedoeling dat op termijn ook van de medewerkers die reeds in dienst zijn een profiel wordt opgesteld en dat elk opgesteld profiel regelmatig wordt herbekeken. Gezien de schaalgrootte van Bewel is het niet haalbaar om deze taak binnen één dienst uit te voeren. De oriënteringscel heeft hiervoor dan ook de hulp van de monitoren nodig. De monitoren weten immers het best over welke competenties de doelgroepmedewerkers al dan niet beschikken. Er moet daarom naar een manier worden gezocht om snel en efficiënt de meest objectieve informatie over het functioneren van de doelgroepmedewerkers te kunnen verkrijgen.

2.2.2. Doelstelling

In overleg met de werkplaats lag de focus van dit project op het opstellen van een implementatieplan rond competentie management, met specifieke aandacht voor één gemeenschappelijke taal die over de verschillende vestigingen heen op dezelfde manier wordt geïnterpreteerd en de ontwikkeling van een inschalingsformulier voor monitoren.

2.2.3. Plan van aanpak

De eerste actie binnen dit traject was een kick-off meeting met de verantwoordelijken van Bewel, waar de wederzijdse verwachtingen op elkaar afgestemd werden en een trajectplan opgemaakt werd. Aangezien Bewel reeds over een aantal uitgewerkte procedures en documenten beschikte, werd er besloten om deze als basis te gebruiken voor de opmaak en implementatie van het competentie-managementsysteem.

Na een documentanalyse van de reeds bestaande documenten en procedures werden er door Adforum een aantal richtlijnen uitgewerkt om alle bestaande systemen beter op elkaar af te stemmen. Als basis hiervoor dienden steeds de Melba-competenties, aangezien zij de rode draad vormen van het competentie-managementsysteem binnen Bewel. Vervolgens werden de documenten (zoals bijvoorbeeld het selectiedocument, de oriënteringsfiche, de evaluatiefiche...) door de werkplaats op basis van deze richtlijnen aangepast.

In een tweede stap werd een nieuw inschalingsdocument voor competenties ontwikkeld, eveneens op basis van de Melba-competenties. Dit document heeft als doel om objectieve feedback van de monitoren over het functioneren van doelgroepmedewerkers te kunnen verzamelen. Deze feedback kan door de oriënteringsdienst worden gebruikt om capaciteitsprofielen van de doelgroepmedewerkers op te stellen en is bijzonder belangrijk als het gaat over medewerkers die reeds in dienst zijn.

Vervolgens werd door Adforum een implementatieplan voor Bewel opgemaakt. De centrale vraagstelling hierbij was het uittekenen van een proces over hoe competentie-management best geïmplementeerd wordt in de werkplaats en welke stappen hiervoor gevolgd moeten worden. In het plan werden de belangrijke aspecten aangehaald die de komende jaren uitgevoerd moesten worden om competentie-management te implementeren binnen de gehele werkplaats. Het plan had onder meer aandacht voor het uittekenen en afbakenen van de doelstellingen en de scope van het project, de concrete stappen in het implementatietraject, de communicatie, de verschillende stakeholders, de opleidingsbehoeftes en de kosten en baten van het project.

Een belangrijke aanbeveling in dit implementatieplan was het werken met een proefproject. Nadat het bestaande competentie-managementsysteem werd geoptimaliseerd, werd zo'n project opgestart bij twee vestigingen van Bewel. De monitoren en verantwoordelijken van deze vestigingen werden door Adforum en de oriënteringsdienst van Bewel opgeleid inzake competenties, competentie-management en het inschalen van competenties. Op het einde van de opleiding kregen de monitoren de opdracht om tijdens een bepaalde periode een aantal doelgroepmedewerkers aan de hand van het nieuw ontwikkelde scoringsformulier in te schalen. Achteraf werd er aan hen feedback gevraagd over de eenduidigheid van dit scoringsformulier, eventuele moeilijkheden, suggesties, bedenkingen, etc. Deze feedback diende als basis om het ontwikkelde competentie-managementsysteem verder te verbeteren.

Tijdens een afsluitende meeting met de verantwoordelijken werden ten slotte de toekomstige stappen besproken, zodat competentie-management op termijn in de volledige werkplaats geïntegreerd kan worden.

Het gehele traject heeft zo'n 14 maanden in beslag genomen, incl. een periode van ongeveer ½ jaar waarin dit project even 'on hold' werd gezet. Het plan van aanpak in Bewel wordt hieronder weergegeven.

	Omschrijving
1	'Kick-off' meeting met stuurgroep, met o.a. volgende onderwerpen:
	a. Afstemmen verwachtingen
	b. Scherp stellen van vragen en opdracht
	c. Mandatering en rol externe begeleider
	d. Vastleggen project- en tijdsplanning
	e. Ter beschikking stellen van informatie
	f. Screening vastgelegde competenties.
2	Documentanalyse
	Analyse van reeds bestaande documenten met betrekking tot competentie management, zoals bijvoorbeeld:
	a. Onthaalformulieren
	a. Scoringsformulieren competenties
	b. Formulieren met betrekking tot evaluatie- en functioneringsgesprekken
	c. Formulieren met betrekking tot opleiding
3	d. Functieprofielen
	Verwerking van de informatie op basis van
	a. Input afspraken
4	b. Input documentanalyse
	Opmaak documentenstructuur en richtlijnen
5	Meeting met stuurgroep, met o.a. volgende onderwerpen en vragen:
	a. Voorstellen nieuwe documentenstructuur
	b. Voorstellen (nieuwe) richtlijnen
	c. Wie wordt projectverantwoordelijke vanuit Bewel?
	d. Welke (nieuwe) documenten zijn er nodig?
	e. Op welke manier dienen de documenten worden aangepast?
	f. Welke informatie is in welk document noodzakelijk?
	g. Hoe kan men alles afstemmen op de competenties van Melba?

6	Opmaak benodigde (nieuwe) documenten en aanpassingen van bestaande documenten met zoveel mogelijk mensen binnen Bewel (draagvlak creëren)
	a. Selectiedocumenten
	b. Kennismakingsdocumenten
	c. Oriënteringsfiche
	d. Scoringsformulieren competenties
	e. Opleidingsformulieren
7	Feedback op nieuwe documenten en formulieren
	a. Duidelijk?
	b. Bruikbaar?
	c. Volledig?
8	Opmaak implementatieplan
	a. Hoe de bestaande documenten succesvol implementeren?
	b. Welke stappen dienen eerst te worden genomen, welke pas in een latere fase?
	c. Wie dient erbij te worden betrokken?
	d. Hoe inbedden in de organisatie?
9	Proefproject in twee vestigingen
	a. Opleiding monitoren rond competenties, competentie management en het inschalen van competenties
	b. Inschalen van een aantal doelgroepmedewerkers door elke monitor
	c. Evaluatie proefproject
10	Stuurgroep om toekomstige stappen te bepalen
	Welke stappen met betrekking tot competentie management dienen er vanaf nu te gebeuren?

2.2.4. Betrokken diensten

De volgende diensten waren actief betrokken bij dit project:

1. Personeelsdirecteur
2. Oriënteringsdienst
3. Productie: monitoren en afdelingsverantwoordelijken van twee vestigingen
4. Sociale Dienst

2.2.5. Resultaat

Door het opstellen van een implementatieplan kan de verdere uitrol van competentie-management in Bewel worden gepland en uitgevoerd. Bovendien kon op basis van het proefproject niet alleen het scoringsformulier worden geoptimaliseerd, maar ook betrokkenheid bij de omkadering van de betreffende vestigingen worden gecreëerd.

2.2.6. Vooruitblik

Tot eind 2013 loopt het proefproject en de inschaling van een 30-tal doelgroepmedewerkers. Na de evaluatie ervan zal de grote uitrol van competentie-management binnen Bewel in 2014 plaatsvinden.

GETUIGENIS WERKPLAATS

Bewel is een grote werkplaats met circa 1500 doelgroepwerknemers. Op verschillende afdelingen en niveaus werd er al aan competentie-management gedaan maar dit gebeurde met te weinig eenheid. Ieder sprak zijn of haar eigen 'taal'.

Net omdat Bewel zo groot is, is het belangrijk dat we 1 'competentietaal' spreken om zo op een objectieve manier info door te geven en te ontvangen over het functioneren van de doelgroepwerknemer.

We vinden het ook belangrijk om de juiste match te maken tussen de werknemer en het werk. "De juiste persoon op de juiste plaats." Hiervoor moeten we weten wat de persoon kan (=capaciteitenprofiel) en wat de vereisten zijn van het werk (=eisenprofiel). Competentie-management maakt dit mogelijk. Er werd gekozen om ons competentie-model te baseren op de screening-methodiek van Melba.

Voor het project "Competent Went" was het enkel de oriënteringsdienst, en in kleinere mate ook de sociale dienst, die heel gericht competentie-meting toepaste en de competentietaal van Melba hanteerde.

Dankzij het project "Competent Went" kregen we van Adforum een implementatieplan hoe we het werken met competenties over de hele organisatie konden verspreiden, kenbaarder maken. Er werd gestart met een proefproject waarin een geselecteerd groepje monitoren en verantwoordelijken een opleiding kregen rond competentie-management. De monitoren leren hierdoor werken met de gekozen competentietaal en hoe ze de capaciteiten van de doelgroepwerknemer moeten inschalen. Dankzij het proefproject kunnen er onduidelijkheden en problemen weggewerkt worden en meegenomen worden als basis voor een vervolgproject.

Het proefproject loopt tot eind 2013. De volgende stap die we nu gaan zetten is het herwerken van het evaluatiedocument- om capaciteiten van de doelgroepwerknemers te kunnen inschalen a.d.h.v. de opmerkingen van de monitoren die er mee geoefend hebben. De oriënteringsdienst zal 10 doelgroepwerknemers screenen.

Vanaf 2014, wanneer ook het maatwerkdecreet van start zal gaan, zal er hoogstwaarschijnlijk een vervolgproject komen om het competentie-managementsysteem over de hele organisatie uit te rollen en dit in de volgende 2 jaren. Alle werkplaatsen zullen opgeleid worden in 'wat zijn competenties', 'wat is competentie-management' en het inschalen van competenties. Op deze manier wordt het mogelijk om van alle 1500 doelgroepwerknemers een competentieprofiel op te maken en dit jaarlijks te evalueren in de functioneringsgesprekken.



2.3. Blankedale vzw

2.3.1. Stand van zaken m.b.t. competentiemanagement

Blankedale is een beschutte werkplaats met ongeveer 650 doelgroepmedewerkers.

Binnen de werkplaats werkt men met het competentiamanagementsysteem “Melba/Ida”, een gestandaardiseerd systeem om competenties (genoemd “capaciteiten”) en vereisten van de afdelingen (“eisen”) in kaart te brengen. Voor de deelname aan dit project werd dit systeem echter voornamelijk gebruikt door de dienst Selectie en Opleiding en was niet of amper gekend bij de overige diensten. Op dat moment waren er ongeveer van de helft van de doelgroepmedewerkers reeds capaciteitenprofielen opgemaakt.

Om een capaciteitenprofiel van een doelgroepmedewerker op te kunnen stellen, heeft de dienst Selectie en Opleiding juiste en objectieve informatie over het functioneren van de betreffende persoon op de werkplek nodig. Deze informatie werd tot aan het begin van dit project steeds verkregen via een mondeling gesprek met de betreffende monitor en/of afdelingsverantwoordelijke. Dit leek echter niet de meest efficiënte manier en leverde ook niet steeds de meest objectieve informatie op. Daarom werd besloten om de kennis en het gebruik van het competentiamanagementsysteem open te stellen naar de overige diensten van de werkplaats.

Ten slotte zijn er binnen Blankedale een aantal functies voor doelgroepmedewerkers die heel moeilijk ingevuld geraken. Dit zijn de zogenoemde knelpuntberoepen. Met behulp van Melba en de koppeling van capaciteitenprofielen aan eisenprofielen, hoopt men ook deze beter te kunnen invullen.

2.3.2. Doelstelling

In samenspraak met de werkplaats werden de volgende doelstellingen voor dit traject vastgelegd:

1. Verkrijgen van juiste en objectieve informatie van de monitoren/afdelingsverantwoordelijken over het functioneren van doelgroepmedewerkers
2. Creëren van draagvlak voor het competentiamanagementsysteem, zodat niet alleen de dienst Selectie en Opleiding hiervan gebruik maakt
3. Beter kennisdeling bij de omkadering
4. Koppeling van capaciteitenprofielen aan eisenprofielen, zodat knelpuntberoepen binnen de werkplaats beter kunnen worden ingevuld



2.3.3. Plan van aanpak

Doordat Blankedale met het duidelijk omschreven Melba/Ida systeem werkt, moest de inhoud van het competentiesysteem tijdens dit project niet verder worden uitgewerkt.

Het was veel belangrijker om een duidelijk werkinstrument te ontwerpen waarmee men juiste en objectieve informatie van de monitoren kon verkrijgen. Na een kick-off vergadering met de verantwoordelijken binnen Blankedale, werd door de werkplaats een eerste aanzet voor een scoringsformulier opgemaakt. Dit werd – samen met een korte uitleg over competenties, competentie management en het geplande systeem binnen Blankedale - aan de stuurgroep voorgelegd met de vraag om feedback. Deze stuurgroep bestond uit een brede groep diensten binnen de werkplaats (personeelsdienst, sociale dienst, productie, etc.). Daarnaast werd tijdens een kleinschalig proefproject aan zes personen gevraagd om het scoringsformulier effectief in te vullen. Op basis van hun feedback en de feedback van de stuurgroep werd het scoringsformulier verder aangepast en uitwerkt.

Vervolgens kregen alle monitoren binnen Blankedale een opleiding rond competentie management, het objectief inschatten van competenties, het geplande systeem binnen Blankedale en het ontwikkelde scoringsformulier. Elke monitor diende in een volgende stap een persoon naar keuze in te schalen en feedback over de inschaling, het gebruik van het formulier en ideeën voor het gehele competentiesysteem door te geven.

Deze feedback werd verzameld en aan de stuurgroep gerapporteerd tijdens een tweede bijeenkomst. Ook zij kregen de mogelijkheid om feedback te geven op het aangepaste scoringsformulier. Vervolgens werden samen met de stuurgroep eerste ideeën met betrekking tot generieke en specifieke competenties van de werkplaats verzameld. Door dit onderscheid in de toekomst nog verder uit te werken, kan het competentie managementsysteem op termijn nog efficiënter en beter hanteerbaar worden. De focus wordt dan immers gelegd op de meest belangrijke informatie per afdeling, zonder dat elke keer de volledige competentielijst moet worden overlopen.

Het traject van Blankedale bestreek zo'n 5 maanden.
In wat volgt wordt het plan van aanpak weergegeven.

	Omschrijving
1	'Kick-off' meeting met stuurgroep, met o.a. volgende onderwerpen:
	a. Afstemmen verwachtingen
	b. Scherp stellen van vragen en opdracht
	c. Mandatering en rol Adforum
	d. Vastleggen project- en tijdsplanning
	e. Ter beschikking stellen van informatie
2	Opmaak 1 ^{ste} versie scoringsformulier
3	Informatievergadering stuurgroep met de volgende agenda:
	- uitleg competenties en competentie management
	- vastleggen van de visie omtrent de inschaling van medewerkers
	a. Door wie?
	b. Op welke manier? Scoringsformulier.
4	Proefproject: 6 personen vullen scoringsformulier in (2 personen per vestiging)
5	Opmaak 2 ^{de} versie scoringsformulier op basis van feedback stuurgroep + proefproject
6	Opleiding voor monitoren in kleine groepen over competenties, het scoren van competenties, hoe zorg je ervoor dat iedereen op dezelfde manier omgaat met competenties en scores, ...
7	Verzamelen feedback monitoren
8	Stuurgroep om toekomstige stappen te bepalen:
	- feedback finale versie scoringsformulier
	- eerste aanzet tot generieke/specifieke competenties
	- afspraken rond inschalingsprocedure

2.3.4. Betrokken diensten

De volgende diensten waren actief betrokken bij dit project:

1. Dienst "Selectie en opleiding"
2. Personeelsdienst
3. Sociale dienst (maatschappelijk assistenten)
4. Productie: afdelingsverantwoordelijken, vestigingsverantwoordelijken, monitoren, magazijnverantwoordelijken
5. Onderhoudsverantwoordelijken en refterverantwoordelijken

2.3.5. Resultaat

Na afloop van dit project is de implementatie van competentie management in Blankedale een stuk verder gevorderd: naast de ontwikkeling van een scoringsformulier voor de monitoren, werd vooral de betrokkenheid van de omkadering bij competentie management verhoogd. Dit is een goed uitgangspunt voor de toepassing van competentie management op grote schaal.

2.3.6. Vooruitblik

Tegen eind 2013 worden, met behulp van het nieuw ontwikkelde scoringsformulier, capaciteitenprofielen opgemaakt van alle doelgroepmedewerkers. Op dat moment zullen ook de eisenprofielen van alle knelpuntfuncties zijn opgemaakt. Bovendien wordt werk gemaakt van de verdere indeling van de competenties in generieke en specifieke competenties, de inbedding ervan in een IT-systeem en de koppeling aan andere HR-processen.

Daarnaast wordt er begeleiding voorzien om de monitoren verder te ondersteunen in de inschaling van competenties. Dit bleek tijdens het proefproject immers nog geen vanzelfsprekendheid te zijn. Hiervoor zal individuele begeleiding van de monitoren vanuit de dienst Selectie en Opleiding worden voorzien, met name het gezamenlijk inschalen van één of twee doelgroepmedewerkers.

GETUIGENIS WERKPLAATS

Wat is de concrete meerwaarde van competentie management voor jullie werkplaats?

Het competentie management biedt meerdere voordelen voor onze werkplaats. Hieronder een concreet overzicht:

- Inschaling van competenties op basis van één taal, gekoppeld aan ontwikkelingspunten en verwachtingen/interesses van werknemers.
- Inschaling van eisen (duidelijke verwachtingen).
- Training en gerichte ondersteuning door snelle match tussen vaardigheden en eisen.
- De matrices bieden een duidelijk overzicht van wie welke werken kan doen binnen een bepaalde afdeling. Hetgeen een bijkomend voordeel kan zijn voor de personeelsbezetting.
- Betere en snellere benadering van knelpuntfuncties.

Wat is/was de concrete meerwaarde van het ESF project "Competent went"?

Door middel van het project hebben we meer betrokkenheid gecreëerd bij de monitoren voor het invullen van de trajectplannen. Dit vanuit een objectief oogpunt, door hen op een juiste manier naar gedragingen te leren kijken.

Welke volgende grote stap willen jullie in de toekomst bereiken met competentie management?

Dit zullen verschillende stappen zijn waardoor de verbondenheid van de onderdelen binnen ons competentie management kan worden versterkt.

Hieronder een concreet overzicht:

- Door middel van individuele begeleiding willen we monitoren nog objectiever en gericht leren kijken naar gedragingen. Dit om hun het scoringsformulier zelfstandig en objectief te laten invullen. Hetgeen momenteel geen evidentie is.
- Per afdeling/vestiging willen we generieke en specifieke competenties bepalen om matchings en evaluaties heel gericht en efficiënt te laten verlopen.
- Per afdeling/vestiging willen we matrices voorzien om het potentieel van de werknemers nog duidelijker in kaart te brengen. Op die manier kunnen we sneller de juiste man naar de juiste plaats oriënteren.
- Het invullen van de knelpuntgegevens vormt een constante uitdaging. Hier efficiënt op inspelen is een must.



2.4. BW Bouchout vzw

2.4.1. Stand van zaken m.b.t. competentie management

BW Bouchout is een beschutte werkplaats met ongeveer 240 doelgroepmedewerkers.

Voordat de begeleiding door Adforum binnen dit project van start ging, was er door BW Bouchout al een eerste aanzet tot het werken met competenties gedaan. Concreet waren er door de Sociale- en Personeelsdienst en de directie generieke en specifieke competenties vastgelegd. Generieke competenties zijn competenties die voor iedere doelgroepmedewerker in de werkplaats van toepassing zijn, specifieke competenties zijn competenties die nodig zijn om in een bepaalde afdeling te kunnen werken. In de praktijk stelde men echter vast dat het concept van competenties maar weinig tot geen ingang vond op de werkvloer. De integratie van het competentiedenken in de verschillende HR- en werkprocessen was dan ook nog niet gebeurd.

De focus van dit traject en de begeleiding door Adforum lag op het uitwerken van de verdere stappen in de implementatie van competentie management en de koppeling ervan aan de verschillende HR-processen. Het gebruik van competenties diende in de toekomst immers door alle afdelingen binnen de werkplaats te gebeuren en niet alleen door de Sociale- en Personeelsdienst, zoals tot dan toe het geval was.

2.4.2. Doelstelling

De doelstelling van BW Bouchout was enerzijds het opmaken van een plan om competentie management met één competentietaal te implementeren, en anderzijds om dit plan al zoveel mogelijk uit te voeren. Het gewenste systeem moest gedragen worden door de volledige omkadering en diende gekoppeld te zijn aan functies, selectie, evaluatie en de ontwikkeling van doelgroepmedewerkers. Op die manier wil men zowel de ontwikkeling van de doelgroepmedewerkers beter opvolgen als de workforceplanning optimaliseren.

2.4.3. Plan van aanpak

Hoewel de generieke én de specifieke competenties eigenlijk op voorhand al bepaald waren, werd tijdens de kick-off meeting met de verantwoordelijken van de werkplaats beslist af te stappen van de eerder vastgelegde specifieke competenties en alleen de generieke competenties te behouden. Dit om binnen de omkadering een groter draagvlak te creëren en geen systeem op te leggen vanuit de Sociale- en Personeelsdienst. Bovendien biedt het een inhoudelijke meerwaarde om de productie actief te betrekken bij het bepalen van de specifieke competenties, aangezien zij vanuit de praktijk een duidelijk zicht hebben op wat zij precies verwachten van de doelgroepmedewerkers.

Om de specifieke competenties te bepalen, werden individuele competentieworkshops met de afdelingsverantwoordelijken georganiseerd en aan hen gevraagd om de meest belangrijke competenties voor hun afdeling te selecteren. Op basis van deze resultaten én op basis van de reeds bepaalde generieke competenties, werd een eerste versie van het competentiemodel voor BW Bouchout opgemaakt.

Dit competentiemodel werd tijdens de volgende stuurgroep besproken en verder gespecificeerd. Zo werden bijvoorbeeld een aantal gedragsindicatoren weggelaten, aangepast of toegevoegd, zodat het model echt aansluit bij de noden van BW Bouchout. Vervolgens werden de noodzakelijke (al dan niet nieuwe) documenten door de werkplaats opgemaakt, zoals bijvoorbeeld een inschalingsformulier voor de competenties dat door de monitoren gebruikt kan worden.

Na een opleiding voor alle monitoren rond competenties, competentie management en de inschaling van competenties, volgde een eerste proefproject: het inschalen van alle voorwerkers binnen BW Bouchout door hun monitor. Voorwerkers binnen BW Bouchout zijn valide en mindervalide arbeiders die onder leiding van een monitor werken. De monitoren dienden hiervoor niet alleen het nieuw ontwikkelde formulier te gebruiken, maar ook het oorspronkelijke beoordelingsformulier in te vullen. De resultaten van deze twee beoordelingen werden met elkaar vergeleken en nog ontbrekende aspecten van het oorspronkelijke systeem aan het nieuwe systeem toegevoegd. Op die manier werd het competentiesysteem van BW Bouchout verder geoptimaliseerd.

In een afsluitende meeting tussen Adforum, de directie en de Sociale- en Personeelsdienst werden de volgende nog te ondernemen stappen vastgelegd (bijvoorbeeld hoe de koppeling aan selectie moet gebeuren of hoe een weging van de competenties vorm te geven), zodat competentie management op termijn volledig geïntegreerd kan worden in de werking van de werkplaats.

Het traject van BW Bouchout liep zo'n 8 maanden. In wat volgt wordt het concrete plan van aanpak weergegeven.



	Omschrijving
1	'Kick-off' meeting met stuurgroep met o.a. volgende onderwerpen:
	a. Afstemmen verwachtingen
	b. Scherp stellen van vragen en opdracht
	c. Mandatering en rol externe begeleider
	d. Vastleggen project- en tijdsplanning
	e. Ter beschikking stellen van informatie
2	Workshops specifieke competenties BW Bouchout met de afdelingsverantwoordelijken
3	Terugkoppeling resultaten aan de stuurgroep en vastleggen competentiemodel
4	Opmaak aangepaste documenten
	a. Welke bestaande documenten dienen er te worden aangepast?
	b. Eventueel opmaak van nieuwe documenten of feedback geven op nieuwe documenten
5	Opleiding monitoren: competenties, competentieworkshop, inschaling competenties
6	Meeting met de stuurgroep: bepalen volgende stappen en finaliseren competentiemodel
7	Proefproject: inschaling + opvolging van de voorwerkers
8	Evaluatie proefproject samen met de stuurgroep; bepalen volgende stappen

2.4.4. Betrokken diensten

De volgende diensten waren actief betrokken bij dit project:

1. Sociale- en Personeelsdienst
2. Directie
3. Productie: afdelingsverantwoordelijken, monitoren

2.4.5. Resultaat

Tijdens dit project werd het competentiemodel van BW Bouchout gefinaliseerd en uitgetest tijdens een proefproject met de voorwerkers. Daarenboven is de eerste link van competenties met de overige HR-processen gemaakt (cfr. evaluatie van de voorwerkers), maar dient nog meer in detail te worden uitgewerkt. Zo dient bijvoorbeeld het selectieproces met aandacht voor het nieuw ontwikkelde competentiemodel nog te worden herbekeken.

Uit het eerste proefproject bleek dat de basis van het competentiesysteem goed lijkt te zitten. Het belangrijkste aandachtspunt was dat er nog wat bias zit op de scores die de monitoren toekennen. Dit is echter niet ongewoon gezien het de eerste keer was na de training dat zij met dit model aan de slag gaan. Enkel verdere oefening kan er voor zorgen dat deze bias wordt weggewerkt. Om dit proces te versnellen, werd aangeraden dat de Sociale en Personeelsdienst de monitoren op individueel niveau feedback geeft over hun manier van scoren (bijvoorbeeld: gemiddeld score je te hoog, over het algemeen ben je nogal streng, durf ook al eens een hoge of lage score te geven en kies wat minder voor het gemiddelde, etc.).

2.4.6. Vooruitblik

De uitdaging voor de volgende maanden bestaat eruit om competentie management volledig te integreren in de werking van de werkplaats. Hierbij dient BW Bouchout aandacht te besteden aan de koppeling van competenties aan alle HR-gerelateerde processen. Zoals reeds aangehaald, is ook het werken rond mogelijke valkuilen in de inschaling van doelgroepmedewerkers belangrijk.

GETUIGENIS WERKPLAATS

Wat is de concrete meerwaarde van competentie management voor jullie werkplaats?

Structuur en eenvormigheid brengen in de manier waarop we mensen beoordelen, begeleiden en opleidingen organiseren. De competenties zijn “meetbaar” zodat we een idee hebben hoe iemand scoort t.a.v. de “norm”.

We kunnen een lijn trekken van bij de sollicitatie via het POP tot aan de einde loopbaanbegeleiding. De mogelijkheid om bij te sturen tijdens dit traject wordt overzichtelijker, de juiste man op de juiste plaats zou sneller mogelijk moeten zijn.

Wat is/was de concrete meerwaarde van het ESF-project “Competent went”?

Het bewust bevragen van wat we willen bereiken en het wijzen op valkuilen.

De ervaring van bij andere organisaties die Adforum met zich meebrengt en de expertise waarover ze beschikken.

De uitwisseling met collega's die in soortgelijke situaties zitten.

Het uitwerken van een stappenplan dat kan gevolgd worden.

Welke volgende grote stap willen jullie in de toekomst bereiken met competentie management?

Verder uitwerken van een algemeen formulier, bepalen van de norm + formules eraan koppelen en dan de scores aanpassen voor aparte groepen zoals voorwerkers.

Het geheel hanteerbaar maken voor de groepsleiding, opleiding geven over hoe ze het moeten lezen en hoe het ingevuld moet worden.

Alle mensen op termijn inschalen, beginnende met de groepen die we al beoordeeld hebben met dit document zoals de voorwerkers.

2.5. Demival vzw

2.5.1. Stand van zaken m.b.t. competentie management

Demival is een beschutte werkplaats met circa 500 doelgroepmedewerkers.

Voor aanvang van het project was de implementatie van competentie management binnen Demival in een opstartfase. Elke doelgroepmedewerker werd tot dan toe om de twee jaar geëvalueerd op een drietal items. Aan deze evaluatie werd steeds een individueel traject gekoppeld, maar in de praktijk bleek het moeilijk om dit traject altijd voldoende te kunnen opvolgen. De keuze om over te schakelen naar competentie management en de opmaak van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) zal niet alleen deze opvolging moeten vergemakkelijken, maar zal ook een voorbereiding zijn op toekomstige beleidsveranderingen in de sector.

Om competentie management in de werkplaats te implementeren, werd in samenspraak met Adforum beslist om eerst te focussen op de implementatie ervan in één specifieke afdeling en het competentiesysteem pas daarna uit te breiden naar de gehele werkplaats. Dit heeft het voordeel dat de kennis en de methodiek die bij dit deelproject onder begeleiding van Adforum aan bod komt, in een latere fase ook toegepast kan worden op de overige afdelingen. Deze eerste implementatie van competentie management vond plaats in de bestuingsafdeling, een afdeling waar zo'n 70 doelgroepmedewerkers werken.

2.5.2. Doelstelling

De focus van dit project lag op de implementatie van competentie management binnen de bestuingsafdeling, met een specifieke focus op de inschaling van de competenties en de koppeling van competenties aan taken.

2.5.3. Plan van aanpak

Na de kick-off vergadering met de verantwoordelijken binnen Demival, werden een drietal workshops georganiseerd om de basis te leggen voor de implementatie van competentie management: één workshop met de directie om de algemene visie omtrent competentie management vast te leggen (zie 4.5.1.1.) één workshop met de sociale dienst om de generieke competenties voor Demival vast te leggen en één workshop om samen met de afdelingsverantwoordelijke en de monitoren van de bestuingsafdeling de specifieke competenties voor deze afdeling vast te leggen.

Vervolgens werden de benodigde documenten opgemaakt (vb. een inschalingsformulier voor competenties) en werden reeds bestaande documenten aangepast (vb. het POP-document). Alle monitoren van de bestuingsafdeling werden opgeleid inzake competenties en competentie-inschaling. Op het einde van de opleiding kregen de monitoren de opdracht om gedurende de daaropvolgende weken de doelgroepmedewerkers uit de bestuingsafdeling in te schalen en competentiegerichte functioneringsgesprekken te voeren. Met behulp van dit proefproject kon



het ontwikkelde competentiemodel van Demival worden geëvalueerd en konden mogelijke verbeterpunten in de implementatie naar de andere afdelingen worden opgespoord. De sociale dienst bleek in deze fase een belangrijke ondersteunende rol te hebben: de inschaling van de doelgroepmedewerkers gebeurde de eerste keer onder hun begeleiding en de functioneringsgesprekken konden op vraag van de monitoren ook samen met hen worden gehouden. Op die manier konden ook verschillen in inschaling tussen de monitoren meteen worden vermindert. Voor de implementatie in de andere afdelingen is dit een belangrijk aandachtspunt om mee te nemen, zowel naar tijdsinvestering van de sociale dienst als naar de begeleidingsnood van de monitoren toe.

Na afloop van het proefproject werd het systeem samen met de omkadering van de bestukkingafdeling en de sociale dienst geëvalueerd. De resultaten van deze evaluatie dienden als basis om het competentie-managementsysteem van Demival verder te optimaliseren. Ten slotte kregen alle monitoren van Demival een opleiding rond competenties en competentie-management door Adforum. Tijdens deze opleiding werd het algemene kader rond competentie-management toegelicht en werd er uitvoerig geoefend met de nieuwe formulieren. Deelnemers kregen de kans om tijdens de opleiding in kleine groepjes doelgroepmedewerkers in te schalen en hun ervaringen uit te wisselen met collega's. Er werd ook tijd genomen om de implementatie binnen de verschillende afdelingen te bespreken.

Na deze opleiding werd tot slot een workshop georganiseerd voor de verpakkingsafdeling om met de monitoren van deze afdelingen de specifieke competenties te bepalen voor doelgroepmedewerkers die in de verpakkingsafdeling werken.

De sociale dienst van Demival startte gesprekken op met de monitoren van alle afdelingen om per afdeling de concrete implementatie te bespreken en te plannen. Zo werd er rekening gehouden met specifieke eigenschappen van verschillende afdelingen (vb. hoe kunnen gesprekken best gepland worden, hebben doelgroepmedewerkers een vaste monitor of niet, op welke momenten kunnen de inschalingen best gebeuren, kunnen monitoren overleggen met elkaar over de inschalingen of niet, ...).

Het gehele traject heeft ongeveer één jaar in beslag genomen, waarvan 9 maanden voor het proefproject. In wat volgt wordt het concrete plan van aanpak weergegeven.

Omschrijving	
1	'Kick-off' meeting met projectverantwoordelijken met o.a. volgende onderwerpen:
	a. Afstemmen verwachtingen
	b. Scherp stellen van vragen en opdracht
	c. Mandatering en rol externe begeleider
	d. Vastleggen project- en tijdsplanning
	e. Ter beschikking stellen van informatie
2	Workshop met sleutelfiguren van Demival (inclusief een aantal monitoren)
	Workshop 1 met directie:
	a. Hoe wordt competentie management ingebed in de visie van Demival?
	b. Welke rol zal competentie management binnen Demival spelen?
	c. Welke doelstelling is eraan verbonden?
	d. Wie zal medewerkers inschalen? Op welke manier?
	Workshop 2 met stuurgroep
	a. Definitieve keuze generieke competenties
	Workshop 3 met sleutelfiguren/monitoren bestuukkingsafdeling
a. Welke specifieke competenties voor de bestuukkingsafdeling?	
3	Opmaak benodigde (nieuwe) documenten en formulieren
	a. Visietekst
	b. Scoringsformulieren competenties
	c. Opleidingsformulieren
4	Feedback op documenten en formulieren
	a. Duidelijk?
	b. Bruikbaar?
	c. Volledig?
5	Opleiding rond competenties; focus: bestuukkingsafdeling
6	Opstart proefproject in de bestuukkingsafdeling
7	Evaluatie proefproject
8	Opleiding overige monitoren Demival in februari 2013
9	Workshop met de monitoren van de verpakkingafdeling
10	Opstart implementatie per afdeling

2.5.4. Betrokken diensten

De volgende diensten waren actief betrokken bij dit project:

1. Personeelsdienst
2. Sociale Dienst
3. Productie: bestukkingsafdeling, verpakkingsafdeling

2.5.5. Resultaat

Na afloop van dit project is competentie management geïmplementeerd in de bestukkingsafdeling. De doelgroepmedewerkers van deze afdeling zijn ingeschaald en er is een duidelijk proces uitgetekend over hoe de functioneringsgesprekken zullen verlopen. Bovendien zijn de generieke competenties (de competenties die voor alle doelgroepmedewerkers binnen Demival van toepassing zijn) reeds bepaald. Voor de overige afdelingen dient het implementatieproces nog te worden doorlopen. De gehele groep monitoren is wel reeds opgeleid inzake competenties, zodat de basis voor de verdere implementatie van competentie management reeds werd gelegd.

2.5.6. Vooruitblik

Om competentie management een vaste waarde van de werkplaats te kunnen laten worden, zal het systeem worden uitgebreid naar de andere afdelingen binnen Demival. Hiervoor zal een gelijkwaardige methodiek worden toegepast als diegene die werd gebruikt voor de bestukkingsafdeling.

GETUIGENIS WERKPLAATS

Reeds meerdere jaren merkten wij dat er een onvoldoende overzichtelijk systeem was om competenties in kaart te brengen en efficiënt in te zetten.

Door de invoering van het competentie management hopen we dat er meer aandacht komt voor de diversiteit aan aanwezige competenties op de werkvloer. De concrete opvolging en ontplooiing van de doelgroepwerknemer wordt door dit project, meer dan vroeger, rechtstreeks opgenomen door de monitoren.

Door de ondersteuning van Adforum slaagden we erin om een competentiemeting op te maken op maat van een afdeling. De opleiding van de monitoren door Adforum was een must om dit project te doen slagen.

We dromen ervan om tegen volgend jaar dit systeem op maat van ieder afzonderlijke afdeling te kunnen uitrollen.

2.6. De Kempphaan vzw

2.6.1. Stand van zaken m.b.t. competentie management

De Kempphaan is een beschutte werkplaats met circa 125 doelgroepmedewerkers.

Voor de deelname aan dit project waren er binnen De Kempphaan reeds verschillende systemen uitgewerkt om met competenties te werken en de ontwikkeling ervan te bevorderen. Er vonden bijvoorbeeld functioneringsgesprekken met de doelgroepmedewerkers plaats en opleidingsformulieren dienden om de ontwikkeling van de medewerkers op te volgen. In de praktijk bleken deze systemen echter niet altijd even doeltreffend te zijn en waren ze niet altijd optimaal op elkaar afgestemd. Ook op vlak van kennisdeling over de doelgroepmedewerkers was er nog ruimte tot verbetering mogelijk. Kortom, er was nood aan één alles omvattend systeem. Om die reden werd er gekozen om een competentie managementsysteem op maat uit te werken en te implementeren, met aandacht voor een gelijkaardige inschaling van de competenties tussen de verschillende monitoren.

2.6.2. Doelstelling

Tijdens dit project lag de focus op de ontwikkeling en implementatie van een competentie managementsysteem met een duidelijke ontwikkelingsgerichte insteek. Dit systeem moest gedragen zijn door de monitoren, de onderlinge kennisdeling bevorderen en waar mogelijk de reeds bestaande systemen integreren tot één samenhangend geheel.

Na de implementatie van competentie management wenst De Kempphaan bovendien een zicht te hebben op de vereiste competenties voor knelpunttaken en de doelgroepmedewerkers die hieraan voldoen, het potentieel van doelgroepmedewerkers die eventueel kunnen doorstromen naar andere functies en de evolutie van de competenties na verloop van tijd.

2.6.3. Plan van aanpak

Na de kick-off vergadering met de verantwoordelijken van de werkplaats vond een eerste workshop met de stuurgroep plaats. Deze stuurgroep werd samengesteld uit verschillende afdelingen binnen de werkplaats (personeelsdienst, planningsverantwoordelijke, hoofdmonitoren, productie-verantwoordelijke). Op die manier kon niet alleen de betrokkenheid bij de implementatie van competentie management worden verhoogd, maar ook rekening worden gehouden met belangrijke inhoudelijke input van de betrokken diensten. Tijdens deze eerste workshop werden de generieke en specifieke competenties voor De Kempphaan bepaald en enkele beslissingen genomen over het proces omtrent competentie management (bijvoorbeeld termijn van herbekijken competenties, inschaling door de monitoren, koppelen inschaling aan een functioneringsgesprek, etc.).

In een volgende fase werden deze resultaten teruggekoppeld naar de monitoren. Tijdens korte workshops kregen ze eerst een opleiding over competenties en competentie management en vervolgens een uitleg over de toepassing ervan bij De Kempphaan. Er werd duidelijk een onderscheid

gemaakt tussen aspecten die vast stonden, zoals de algemene competenties en de rol die de monitoren in grote lijnen zouden opnemen, enerzijds, en aspecten die samen met de monitoren vorm gegeven moesten worden anderzijds, zoals de concrete praktijk, de momenten waarop de inschaling zou gebeuren in de toekomst, de technische competenties, de ondersteuning die de monitoren zouden krijgen, enz. De monitoren werden uitgebreid gevraagd naar hun opmerkingen en suggesties voor het ontwikkelde systeem.

Op basis van deze resultaten werd het competentiesysteem verder gespecificeerd en tijdens een proefproject uitgetest. Elke monitor diende hierbij een aantal doelgroepmedewerkers aan de hand van het nieuw ontwikkelde inschalingsformulier in te schalen en de resultaten ervan tijdens functioneringsgesprekken aan de doelgroepmedewerkers terug te koppelen. Op basis van de evaluatie van dit proefproject werd het competentie-managementsysteem gefinaliseerd.

Het gehele traject bij De Kemphaan heeft ongeveer ½ jaar in beslag genomen. Hieronder wordt het concrete plan van aanpak geschetst.



Omschrijving		
1	'Kick-off' meeting met projectverantwoordelijken met o.a. volgende onderwerpen:	
	a. Afstemmen verwachtingen	
	b. Scherp stellen van vragen en opdracht	
	c. Mandatering en rol externe begeleider	
	d. Vastleggen project- en tijdsplanning	
	e. Ter beschikking stellen van informatie	
2	Stuurgroepsamenkomst (incl. hoofdmonitoren+ planningsverantwoordelijke)	
	a. Visie bepalen	
	<ul style="list-style-type: none"> • Wie doet wat binnen De Kemphaan? • Wanneer? • Op welke manier? 	
	b. SWOT-workshop (huidige situatie)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Sterktes (strengths): wat loopt er reeds goed met betrekking tot competentie-management en de bestaande formulieren? • Zwaktes (weaknesses): waar is nog verbetering mogelijk met betrekking tot competentie-management en de bestaande formulieren? • Kansen (opportunities): welke kansen biedt competentie-management voor De Kemphaan als men naar externe factoren/de markt kijkt? • Bedreigingen (treats): welke externe bedreigingen hangen vast aan het gebruiken van competentie-management in de werkplaats? 	
	c. Onder andere keuze over:	
	Welke competenties voor De Kemphaan?	
	Wanneer functioneringsgesprekken?	
	Hoe vaak functioneringsgesprekken?	
	3	Workshops met monitoren over de gewenste situatie met betrekking tot competentie-management, binnen het reeds vastgelegde kader van De Kemphaan. Vooral focussen op de weg HOE dingen kunnen worden bereikt.
	4	Verwerking van de informatie op basis van
		a. Input kick-off
		b. Input stuurgroep
c. Input monitoren-workshops		
5	Stuurgroepsamenkomst (incl. hoofdmonitoren)	
	<p>a. Bespreking resultaten workshops</p> <p>b. Planning toekomstige stappen met betrekking tot competentie-management</p>	
6	Proefproject + evaluatie proefproject	
7	Finalisatie competentie-managementsysteem	

2.6.4. Betrokken diensten

De volgende diensten waren actief betrokken bij dit project:

1. Kwaliteitscoördinator/ Dienst Sociaal Beleid
2. Productie: (hoofd)monitoren, planningsverantwoordelijke, etc.
3. Directie

2.6.5. Resultaat

De Kemphaan beschikt na afloop van dit project over een uitgewerkt competentie-managementsysteem dat tijdens een proefproject werd uitgetest en geoptimaliseerd. De verantwoordelijkheden voor de inschaling van de competenties, de opmaak en de opvolging van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) en het houden van functioneringsgesprekken zijn duidelijk verdeeld. Bovendien zijn er afdelingsvergaderingen vastgelegd om de kennisdeling onder de monitoren te bevorderen. Hierbij worden doelgroepmedewerkers en hun ontwikkeling individueel besproken. Tenslotte werd er reeds een aanzet gedaan om de meest belangrijke taken per afdeling in kaart te brengen.

2.6.6. Vooruitblik

De implementatie van competentie-management dient de volgende maanden te worden afgerond. Dan zal de focus vooral liggen op het integreren en levendig houden van het gehele systeem, zeker met betrekking tot de opvolging van de individuele ontwikkelingsplannen.

GETUIGENIS WERKPLAATS

Meerwaarde van competentie-management voor De Kemphaan:

- Het feit dat er een individueel gesprek gevoerd wordt met doelgroepwerknemers verhoogt bij hen de betrokkenheid bij het bedrijf en de tevredenheid. Een goed instrument om dit soort gesprekken te voeren is erg belangrijk.
- Er wordt een inschatting gemaakt van de basiscompetenties en enkele specifieke competenties die verbonden zijn aan bepaalde afdelingen. Hoewel de beoordeling nog steeds erg subjectief is (afhankelijk van de perceptie van de leidinggevende monitor en van de concrete werksituatie) is dit een goede basis om een evolutie in competenties te zien in de loop der jaren.
- Er worden bij de individuele gesprekken ook werkpunten afgesproken met de doelgroepwerknemer, zodat competenties (en attitudes) kunnen worden ontwikkeld of bijgestuurd.
- Op basis van de verkregen inlichtingen en het samenbrengen met de informatie van andere leidinggevendenden (tijdens overlegmomenten tussen monitoren) kan een duidelijker trajectplan uitgewerkt worden per doelgroepwerknemer.

Meerwaarde van het ESF-project:

- Door de individuele begeleiding van onze BW kon een “zwaar en log” document herleid worden tot de essentie en het resultaat is een werkbaar instrument voor het voeren van functioneringsgesprekken met doelgroepwerknemers.
- Door de monitoren bij het project te betrekken werd dit voor hen een inhoudelijke workshop over verschillende aspecten van competentie-management, waardoor het belang ervan duidelijk werd.

- De gemeenschappelijke sessies binnen het project over verschillende inschalings systemen en digitale registratiesystemen in BW's waren zeer informatief.

Volgende stappen bij de implementatie van competentie management voor doelgroepwerknemers:

- We zullen verder zoeken naar een geschikte methode om ook de louter “technische” vaardigheden (bediening van machines, handelingen aan specifieke werkposten,...) in te schalen.
- Het softwaresysteem zal aangevuld worden met een gebruiksvriendelijk en een eenvoudig raadpleegbaar registratiesysteem voor de gegevens uit de functioneringsgesprekken (basiscompetenties, individuele wensen voor opleiding, enz.) en de technische vaardigheden.
- In de onmiddellijke toekomst is er voor de monitoren een opleiding gepland i.v.m. het voeren van functioneringsgesprekken met doelgroepwerknemers.





2.7. Entiris vzw

2.7.1. Stand van zaken m.b.t. competentie management

Entiris is één van de grootste beschutte werkplaatsen in Vlaanderen. In vijf vestigingen zijn ongeveer 1500 werknemers tewerkgesteld.

Ook voor dit project speelde competentie management binnen Entiris een belangrijke rol: een oriënteringscel met zes medewerkers bracht het kunnen en de interesses van medewerkers in kaart, onder andere tijdens de oriënteringsweek. Er was echter nog geen volledig competentie model voor Entiris uitgewerkt. Dit was dan ook één van de doelstellingen van dit project.

De bijkomende focus lag in het creëren van één competentietaal. Door de schaalgrootte van de werkplaats enerzijds en anderzijds grote verschillen in taken over de verschillende vestigingen heen, dreigde de eenduidigheid van de competentietaal verloren te gaan. Ook het feit dat de oriënteringscel decentraal werkte kon een invloed hebben op de eenduidigheid van de competentietaal. Hier diende voldoende aandacht aan te worden besteed.

2.7.2. Doelstelling

Tijdens dit project lag de focus op het creëren en implementeren van één gemeenschappelijke competentietaal, gebaseerd op een eenduidig competentie model en gedragen over de verschillende vestigingen heen. Het meten van competenties en de inbedding van de oriënteringscel in de rest van de organisatie waren bijkomende uitdagingen.

2.7.3. Plan van aanpak

Tijdens de looptijd van dit project onderging Entiris een grote herstructurering, met (o.a.) als resultaat dat de oriënteringscel gecentraliseerd zal werken. Voor de implementatie van competentie management en het scheppen van één competentietaal vormde deze verandering zeker een belangrijke meerwaarde.

Na de kick-off vergadering met de personeelsverantwoordelijke binnen Entiris, werd besloten om tijdens dit traject nauw samen te werken met de oriënteringscel in zijn geheel en hen als stuurgroep te beschouwen. De medewerkers van de oriënteringscel hebben binnen Entiris immers de meeste ervaring met het meten en opvolgen van competenties en zullen veranderingen van het reeds bestaande systeem in de praktijk moeten toepassen. Tevens konden zij ook aangeven welke rol Adforum tijdens de begeleiding best innam en welke taken ze zelf voor hun rekening konden nemen.

Een eerste stap in het implementeren van een competentie managementsysteem voor Entiris bestond uit het opstellen van een duidelijk en gedragen competentie model. Hierbij werd in samenspraak met de werkplaats gekozen om een model uit te werken waarin generieke en speci-

fieke competenties werden opgenomen. Dit model werd in twee gemeenschappelijke workshops met de oriënteringscel uitgewerkt en in één afdeling als proefproject uitgetest. Adforum gaf advies over de aanpak en opbouw van het proefproject. Op basis van de evaluatie van dit proefproject werd de verdere uitrol van competentie management gepland en tijdens een afsluitende vergadering besproken.

Voor de inschaling van de competenties werd het meetinstrument Melba gebruikt. Hier werd telkens gezocht naar de link tussen de taal en de invulling die binnen de Melba-methodiek gehanteerd wordt enerzijds, en het uitgewerkte competentie model op maat van Entiris anderzijds. Beide invullingen werden naast elkaar gelegd en geïntegreerd in één hanteerbaar model.

Het gehele traject heeft ongeveer 8 maanden in beslag genomen. Hieronder wordt het plan van aanpak geschetst.

	Omschrijving
1	'Kick-off' meeting met stuurgroep met o.a. volgende onderwerpen:
	a. Afstemmen verwachtingen
	b. Scherp stellen van vragen en opdracht
	c. Mandatering en rol externe begeleider
	d. Vastleggen project- en tijdsplanning
	e. Ter beschikking stellen van informatie
2	Competentieworkshop met oriënteringscel: opmaak competentie model voor Entiris
3	Competentieworkshop met oriënteringscel
	a. Finaliseren competentie model voor Entiris
	b. Vastleggen scoringsleutel
	c. Vastleggen randvoorwaarden
4	d. Vastleggen volgende stappen
	Vergadering met oriënteringscel
	a. Overlopen stand van zaken
5	b. Vastleggen volgende stappen
	Proefproject in één specifieke afdeling
6	Evaluatie proefproject
7	Opmaak trajectplan op organisatieniveau
	a. Hoe systeem uitbreiden naar andere afdelingen?
8	Afsluitende vergadering

2.7.4. Betrokken diensten

De volgende diensten waren actief betrokken bij dit project:

1. Oriënteringscel (ondertussen competentiecel)
2. Personeelsdienst

2.7.5. Resultaat

Na afloop van dit project beschikt Entiris over een uitgewerkt en uitgetest competentiemodel dat gekoppeld is aan de meetmethodiek Melba. Het systeem wordt niet alleen gedragen door de oriënteringscel, maar wordt door management en productie ondersteund.

2.7.6. Vooruitblik

Begin 2013 is de uitrol van competentie management voor alle vestigingen van Entiris opgestart. De volledige implementatie, incl. de competentie-inschaling van alle medewerkers, zal tegen eind 2014 afgerond zijn.

Op dit moment werkt men aan de IT-matige integratie van het competentie managementsysteem. Omdat Entiris objectief en wetenschappelijk verantwoord wil werken, blijft de werkplaats bovendien zoeken naar goede meetinstrumenten voor de inschaling van competenties.

Om de implementatie van competentie management verder te faciliteren, heeft de werkplaats volgend jaar bovendien opleidingen rond competenties, functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken voorzien. Deze zullen worden gevolgd door de werkleiders en de leidinggevenden van de werkleiders.

GETUIGENIS WERKPLAATS

Wat is de concrete meerwaarde van competentie management voor jullie werkplaats?

Ons competentie managementsysteem heeft ervoor gezorgd dat wij effectief “werk op maat” kunnen aanbieden aan onze productiemedewerkers. Wij kunnen de competenties van elke medewerker gaan meten. Wij maken hiervoor gebruik van de Melba methodiek. De meting resulteert in een competentieprofiel dat wij kunnen gaan “matchen” met de vereiste competenties om de productietaken binnen Entiris uit te voeren. Op deze manier proberen wij de juiste man op de juiste plaats te zetten en dus werk op maat aan te bieden. We proberen ook in kaart te brengen welke competenties kunnen ontwikkeld worden. Iedereen krijgt bij ons de kans om te groeien in hun kunnen omdat wij geloven dat iedereen ook potentieel heeft. En dit potentieel willen wij dan ook zo veel mogelijk stimuleren en benutten.

Verder heeft ons competentie model duidelijk gemaakt aan welke vereisten de productiemedewerkers minimaal moeten voldoen om bij ons te kunnen starten. Deze vereisten hebben wij omschreven in kerncompetenties. Natuurlijk laten wij de starters ook de kans om hierin te groeien maar sommige kerncompetenties moeten van bij de aanvang aanwezig zijn, bv motivatie.

Eigenlijk speelt ons competentiesysteem een belangrijke rol in de ganse HR werking, en niet alleen voor onze productiemedewerkers, maar ook voor de omkadering. De POP- en evaluatiegesprekken van beide groepen zijn gebaseerd op de meting van competenties. En ook bij interne doorstroming van personeel of bij verplaatsingen van personeel tussen de verschillende afdelingen wordt er rekening gehouden met de aanwezige competenties en hun match met de gevraagde competenties.

Het is voor ons een nieuwe manier van HR beleid waar veel aandacht wordt gegeven aan wat de mensen kunnen en mogelijk nog in hun mars hebben. Dit is niet alleen positief voor het personeel maar ook voor de organisatie.

Wat was de concrete meerwaarde van het ESF-project 'Competent went'?

Instappen in het project "Competent went" heeft voor ons concreet betekend dat wij in samenwerking met Adforum een traject zijn opgestart in het ontwikkelen van ons competentiemodel. Dit traject is volledig op maat van Entiris uitgewerkt. Verder waren de regelmatige bijeenkomsten van de verschillende BW's die zich hadden ingeschreven op dit project zeer zinvol. Het was een gelegenheid om ervaringen uit te wisselen en om extra achtergrondinformatie te krijgen over competentie management en aanverwante thema's.

Welke volgende grote stap willen jullie in de toekomst bereiken met competentie management?

Dat iedereen binnen Entiris (en er buiten) ons competentiemodel kent en ermee op een gebruiksvriendelijke manier kan werken. Wij zijn dan ook bezig met het uitbouwen van een computersysteem ter ondersteuning van de werking van de HR dienst.

Verder gaan wij de komende maanden veel tijd en energie steken in het geven van opleidingen, voor onze omkadering, in de werking van ons competentiemodel. De werkleiding bv. zal instaan voor de observatie en scoring van competenties van de productiemedewerkers waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Op basis van deze metingen gaan zij dan ook evaluatiegesprekken met hun medewerkers moeten voeren. Ook voor het voeren van dit soort gesprekken zullen zij opleiding krijgen.

Ook de andere omkaderingsleden gaan opgeleid worden in de werking van het competentiemodel. Sommige van onze omkaderingsleden zullen ook evaluatiegesprekken moeten voeren op basis van competentieprofielen en ook hiervoor zullen zij de nodige opleidingen krijgen.

Ons uiteindelijke doel is een geïntegreerd HRM beleid en competentie management biedt ons een systeem om dit te bereiken. Wordt vervolgd dus.





2.8. IMSIR vzw

2.8.1. Stand van zaken m.b.t. competentie management

IMSIR is een beschutte werkplaats met circa 120 doelgroepmedewerkers.

Reeds voor deelname aan dit project werd er binnen de sociale dienst van IMSIR een onderscheid gemaakt tussen instap-, tewerkstellings- en doorstroomcompetenties. Instapcompetenties worden beschouwd als basiscompetenties, dus competenties waarover elke doelgroepmedewerker dient te beschikken. Deze spelen bijvoorbeeld een belangrijke rol bij de selectie van nieuwe medewerkers. Tewerkstellingscompetenties daarentegen zijn belangrijk voor de tewerkstelling van doelgroepmedewerkers. Doorstroomcompetenties focussen dan weer op de doorstroom van doelgroepmedewerkers naar het Normaal Economisch Circuit (NEC). Hierbij wordt ervan uitgegaan dat doelgroepmedewerkers deze competenties eerst voldoende moeten beheersen voordat ze zouden kunnen doorstromen naar het NEC.

De kennis en het gebruik van competenties gebeurde echter niet in alle afdelingen, maar bleef voornamelijk een werkinstrument van de sociale dienst. Door in te zetten op de implementatie van competentie management in de gehele werkplaats, wil men binnen IMSIR niet alleen de kennisdeling over de doelgroepmedewerkers bevorderen, maar ook monitoren actief betrekken bij het verzamelen van informatie over de prestaties van de doelgroepmedewerkers. Dit heeft het voordeel dat de inschaling kan gebeuren op basis van rechtstreekse informatie rond het functioneren op de werkvloer en niet alleen door de sociale dienst.

2.8.2. Doelstelling

Naast een verbeterde kennisdeling over de doelgroepmedewerkers was de specifieke vraag tijdens dit project het uitwerken van een eenvoudige en objectieve scoringsmethodiek voor monitoren. Bijkomend werd met de werkplaats afgesproken dat tijdens dit project ook aandacht zal besteed worden aan het opleiden en sensibiliseren van de monitoren rond competenties en competentie management.

2.8.3. Plan van aanpak

Na een eerste kick-off meeting met de verantwoordelijken binnen IMSIR werd beslist om de reeds vaststaande visie omtrent competentie management uit te schrijven vooraleer verdere stappen te ondernemen. Dit heeft als voordeel dat er een duidelijk en vaststaand kader wordt geschapen waarrond men de volgende jaren zal kunnen werken. Het uitschrijven van de visie gebeurde door de werkplaats zelf, samen met de opmaak van een nieuw scoringsformulier voor de competenties. Nadat deze documenten door Adforum waren gereviseerd en aangepast, vond een proefproject rond de inschaling van competenties in de verpakkingsafdeling plaats. De monitoren van de verpakkingsafdeling kregen de opdracht om een aantal doelgroepmedewerkers aan de hand van het nieuw ontwikkelde formulier in te schalen en hierover feedback te geven. Dit bleek voor hen nog moeilijk te zijn. Daarom vond er vervolgens een opleiding rond competenties, compe-

tentiemanagement en de inschaling van competenties voor de volledige omkadering van IMSIR plaats. Deze vormt de basis voor de uitbreiding van het gehele systeem naar andere afdelingen. Hoe dit concreet zou kunnen worden aangepakt, werd in een afsluitende bijeenkomst met de verantwoordelijken van IMSIR besproken.

Het gehele traject heeft ongeveer ½ jaar in beslag genomen. Hieronder wordt het concrete plan van aanpak weergegeven.

	Omschrijving
1	'Kick-off' meeting met sleutelfiguren, met o.a. volgende onderwerpen:
	a. Afstemmen verwachtingen
	b. Scherp stellen van vragen en opdracht
	c. Mandatering en rol externe begeleider
	d. Vastleggen project- en tijdsplanning
	e. Ter beschikking stellen van informatie
2	Schriftelijk uitwerken van bestaande visie rond competentienagement
3	Opmaak benodigde (nieuwe) documenten en formulieren
	a. Scoringsformulieren competenties
	b. Opleidingsformulieren
	c. Functiebeschrijvingen
	d. Rapport
4	Feedback op nieuwe documenten en formulieren
	a. Duidelijk?
	b. Bruikbaar?
	c. Volledig?
5	Proefproject: competentiesysteem in verpakkingsafdeling
6	Finale aanpassing competentiesysteem op basis van feedback verpakkingsafdeling
7	Opleiding monitoren, mogelijke thema's:
	a. Wat zijn competenties?
	b. Wat is competentienagement?
	c. Hoe wordt competentienagement binnen IMSIR toegepast?
	d. Hoe competenties objectief scoren?
8	Stuurgroep om toekomstige stappen te bepalen
	Welke stappen met betrekking tot competentienagement dienen er vanaf nu te gebeuren?

2.8.4. Betrokken diensten

De volgende diensten waren actief betrokken bij dit project:

1. Personeelsdienst
2. Sociale Dienst
3. Productie: verpakkingsafdeling

2.8.5. Resultaat

Na afloop van dit project beschikt IMSIR over een uitgewerkt competentiemodel en het nodige scoringsformulier. Dit systeem werd uitgetest tijdens een proefproject en vervolgens verder geoptimaliseerd. Het feit dat de volledige omkadering is opgeleid inzake competenties en competentie management biedt bovendien een goede basis voor de volledige implementatie van het competentie managementsysteem in de toekomst.

2.8.6. Vooruitblik

Het uitgewerkte competentie managementsysteem zal in de volgende periode worden uitgebreid naar de gehele werkplaats. Op termijn zullen op die manier de competenties van alle doelgroep-medewerkers in kaart zijn gebracht, zodat de kennisdeling kan worden bevorderd.

GETUIGENIS WERKPLAATS

Door het project rond competentie management hebben we in eerste instantie kunnen werken rond bewustwording. Hiermee willen we zeggen begeleiding aanspreken en bewustmaken van het nut van in kaart brengen/scoren van vaardigheden/competenties van werknemers.

Het ESF-project 'Competent Went' had voor ons de meerwaarde in de zin van een bredere kijk ontwikkelen i.v.m. omgaan met competenties scoren en ontwikkelen. Dit ervaar ik vooral door de werkgroep waar uitwisseling ontstond van wat al bestond en waar we als groep naartoe willen in de toekomst. Leuk vond ik te ondervinden dat we min of meer op dezelfde golflengte zaten qua verwachtingen en doelstellingen.

Wat we in de toekomst van plan zijn in een voortzetting van competentie management moet intern nog duidelijk gesteld worden. In eerste instantie is dit het behouden van competenties en de vertaling maken naar de werkvloer. In tweede instantie zou dit kunnen gelinkt worden aan POP.



2.9. InterWest vzw

2.9.1. Stand van zaken m.b.t. competentiemanagement

InterWest is een beschutte werkplaats met twee vestigingen. In totaal werken er circa 400 doelgroepmedewerkers.

Bij aanvang van dit project was competentiemanagement reeds geïmplementeerd in de voedingsafdeling. De medewerkers van deze afdeling waren ingeschaald, de vereiste competenties per functie waren in kaart gebracht en deze twee bronnen van informatie waren aan elkaar gekoppeld in een (competentie)matrix. Met behulp van zoekopdrachten kon de omkadering geschikte doelgroepmedewerkers zoeken voor een bepaalde taak of zien over welke competenties een bepaalde doelgroepmedewerker precies beschikt. Deze matrix werd dan ook gebruikt voor de opmaak van de productieplanning, maar de procedure die men daarvoor had ontwikkeld was nogal complex. Hierdoor ervaaarde men al bij al weinig tijdswinst bij het werken met de vooropgestelde competenties. Bovendien werd er binnen InterWest geen verschil gemaakt tussen generieke en specifieke competenties.

2.9.2. Doelstelling

De optimalisatie van het bestaande systeem, de uitbreiding ervan naar de houtafdeling en de integratie in het nieuwe IT-systeem waren de centrale doelstellingen voor de deelname aan dit project.

2.9.3. Plan van aanpak

Tijdens de kick-off meeting met de verantwoordelijken binnen InterWest werden de grote lijnen van het begeleidingstraject besproken en vastgelegd. Een eerste workshop met een uitgebreide stuurgroep (bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende afdelingen) volgde. Hierbij werd de visie met betrekking tot competentiemanagement binnen InterWest gespecificeerd. Zo werd het specifieke doel van competentiemanagement nog eens verduidelijkt ("de juiste man op de juiste plaats"), de link met andere HR-gerelateerde processen zoals bijvoorbeeld selectie aangehaald en de praktische inbedding in de rest van de organisatie besproken. Hoewel men reeds met de competentiematrix werkte, was dit systeem nog onvoldoende gelinkt met andere systemen in de werkplaats.

Tijdens de volgende competentieworkshop lag de focus niet alleen op een SWOT-analyse van het bestaande systeem, maar ook op het vastleggen van generieke en specifieke competenties (zie 4.5.1.2.). Het werken met een dergelijke indeling heeft immers het voordeel dat men snel een onderscheid kan maken in wat er van elke doelgroepmedewerker wordt verwacht en welke competenties er alleen specifiek in sommige afdelingen nodig zijn. Deze tweedeling was in het oorspronkelijke systeem niet opgenomen. Tijdens deze workshop werd bovendien ook de oorspronkelijke scoringsschaal herbekeken.

De resultaten van deze workshops en suggesties ter optimalisatie van het bestaande systeem

werden in een volgende meeting met de verantwoordelijken binnen InterWest besproken. Nadat er enkele beslissingen waren genomen over het uiteindelijke competentienagementsysteem (vb. de definitieve keuze van de generieke en specifieke competenties), heeft Interwest zelf actief geëxperimenteerd met het werken met competenties in de praktijk. Concreet werd voor een aantal werkposten bepaald welke competenties men zou moeten bezitten om het werk te kunnen doen. Op die manier kon worden bekeken welke medewerkers aan welke werkposten worden gekoppeld, vooral indien men deze koppeling maakt met behulp van een IT systeem. Dit gebeurde door de sociale dienst, in samenwerking met de monitoren die een goed inzicht hadden in de inhoud van het werk.

In een volgende fase werd een opleiding aan de monitoren gegeven door Adforum. Hierbij bespraken we het concept van competenties, competentienagement en de concrete praktijktoepassing van InterWest. De doelstelling van deze sessie was dubbel: Enerzijds het informeren van de omkadering over deze concepten en anderzijds het creëren van draagvlak voor het werken met competenties.

Tijdens een afsluitende meeting met de verantwoordelijken binnen InterWest, werden de volgende te ondernemen stappen besproken om competentienagement echt volledig te integreren.

Het gehele traject heeft ongeveer ½ jaar in beslag genomen. Hieronder wordt het concrete plan van aanpak geschetst.

	Omschrijving
1	'Kick-off' meeting met projectverantwoordelijken van InterWest met o.a. volgende onderwerpen:
	a. Afstemmen verwachtingen
	b. Scherp stellen van vragen en opdracht
	c. Mandatering en rol externe begeleider
	d. Vastleggen project- en tijdsplanning
	e. Ter beschikking stellen van informatie
	f. Oprichting stuurgroep
2	Workshop van 0,5 dag met de uitgebreide stuurgroep
	Doel: het ontwikkelen en uitwerken van een visie met betrekking tot competentienagement (o.a. ook: rol van de monitoren)

3	Competentieworkshop (0,5 dag) met de volgende onderdelen:
	1. Bepalen van competenties voor InterWest
	2. (Her)bekijken scoring
	3. SWOT-workshop
	a. Sterktes (strenghts): wat loopt er reeds goed met betrekking tot competentie management en de bestaande formulieren?
	b. Zwaktes (weaknesses): waar is nog verbetering mogelijk met betrekking tot competentie management en de bestaande formulieren?
	c. Kansen (opportunities): welke kansen biedt competentie management voor InterWest als men naar externe factoren/de markt kijkt?
	d. Bedreigingen (treats): welke externe bedreigingen hangen vast aan het gebruiken van competentie management in de werkplaats?
4	Afstemmingsmeeting met stuurgroep om
	a. Resultaten vorige workshops te bespreken
	b. Inhoud workshop met de monitoren vast te leggen
5	Competentieworkshop met monitoren InterWest:
	a. Wat zijn competenties?
	b. Wat is competentie management?
	c. Welke competenties hebben medewerkers nodig?
	d. Hoe competenties scoren?
	e. Wat wordt van de monitoren concreet verwacht?
6	Stuurgroepsamenkomst om toekomstige stappen te bepalen

2.9.4. Betrokken diensten

De volgende diensten waren actief betrokken bij dit project:

1. Ergotherapeuten
2. Personeelsdienst
3. Sociale Dienst
4. Productie: afdelingsverantwoordelijken, monitoren

2.9.5. Resultaat

Na afronding van dit project heeft InterWest een uitgewerkt competentie model dat geïntegreerd is in een IT-systeem en gelinkt aan andere HR-gerelateerde processen. Op die manier kan de werkplanning (“de juiste persoon op de juiste plaats”) beter en efficiënter verlopen. Door het betrekken van vertegenwoordigers uit verschillende afdelingen binnen InterWest bij het uitwerken en bepalen van het competentie model, kon bovendien draagvlak voor competentie management

worden gecreëerd. De opleiding voor monitoren leverde – naast kennis over competenties en competentie management - hiervoor ook een belangrijke bijdrage.

2.9.6. Vooruitblik

In de volgende periode zal InterWest voornamelijk inzetten op het vervolledigen van de koppeling van competenties aan werkposten en het uitbreiden van het competentie managementsysteem naar alle afdelingen. Afhankelijk hiervan zal ook het IT-systeem verder worden geoptimaliseerd.

GETUIGENIS WERKPLAATS

Competentiemanagement is een uitdaging. Er zijn zoveel elementen die spelen: visie van de organisatie, het model, de gedragenheid op de werkvloer, de werkbaarheid van het systeem,... . Dit is niet simpel maar doorheen al deze facetten werden wij meegenomen door de enthousiaste en bekwame medewerkers van Adforum.

Hun enthousiasme stuurde ons door het hele project, met als resultaat een overzicht van een aantal kerncompetenties en een aantal specifieke competenties per medewerker. Het project heeft ons er toe aangezet om het aantal competenties te beperken en deze te onderscheiden in kern (generieke) competenties en specifieke competenties.

De uitdaging is om deze waardevolle input geregeld bij te stellen en het gebruik ervan te valideren op de werkvloer. De aanzet is in elk geval gegeven door de medewerkers van Adforum, InterWest zal verder werken op hetzelfde elan.



KUNNIG

2.10. KUNNIG

2.10.1. Stand van zaken m.b.t. competentie management

KUNNIG is een beschutte werkplaats met circa 180 doelgroepmedewerkers.

Reeds bij het begin van dit project was de uitwerking van competentie management binnen KUNNIG ver gevorderd: de algemene competenties waren aan de hand van het competentie woordenboek van VLAB bepaald, er waren competentieprofielen van de doelgroepmedewerkers opgesteld, er was een systeem uitgewerkt waarin een gewicht wordt toegekend aan de verschillende competenties, de koppeling van competenties aan verloning was uitgewerkt en alle bijhorende formulieren waren opgesteld.

De focus van dit project lag daarom veeleer in de optimalisatie van het bestaande systeem, met als bijzondere aandachtspunten de uniformiteit van het competentie managementsysteem in zijn geheel en de uniformiteit van de scoring van de competenties in het bijzonder. Bovendien leek men bij de omkadering tot dan toe nog te weinig het potentieel en de sterktes van de doelgroepmedewerkers te zien, maar veeleer hun beperkingen. Dit kon ertoe leiden dat potentiële ontwikkelingsmogelijkheden van doelgroepmedewerkers over het hoofd werden gezien. Ook het feit dat competenties bij KUNNIG gekoppeld zijn aan verloning bracht enkele uitdagingen met zich mee: hoe kan men er als werkplaats voor zorgen dat een hogere verloning ook in het takenpakket zichtbaar wordt? En hoe omgaan met de bedenkingen van werkleiders over het feit dat hun competentie inschaling gekoppeld is aan het loon van de arbeiders?

2.10.2. Doelstellingen

Op basis van bovengenoemde stand van zaken werden in samenspraak met de werkplaats de volgende doelstellingen vastgelegd:

1. Het optimaliseren van het huidige competentie managementsysteem
2. Het zoeken naar ruimere toepassingen van het huidige competentie managementsysteem waarbij men meer focust op de krachten/sterktes van de doelgroepmedewerkers
3. De koppeling van competenties aan functies met bijzondere aandacht voor het takenpakket van de hogere doelgroepfuncties, zodat het loonverschil ook daadwerkelijk zichtbaar wordt

2.10.3. Plan van aanpak

Na een kick-off meeting met de verantwoordelijken binnen KUNNIG werd afgesproken om het competentiesysteem zoals het nu ontwikkeld was, in haar geheel onder de loep te nemen en waar mogelijk te optimaliseren. Hiervoor kreeg Adforum toegang tot alle nodige documenten (vb. inschalingsdocument voor competenties, document voor selectiegesprekken, etc.) en voerde een documentanalyse uit.

Vervolgens vonden twee SWOT-workshops plaats: de eerste met sleutelfiguren van de omkadering (productie, directie, personeelsdienst) en de tweede met de werkleiders. Deze workshops dienden om de sterktes en de zwaktes van het huidige systeem in kaart te brengen en mogelijkheden om het systeem te optimaliseren vanuit de ervaringen van verschillende betrokkenen (zie 4.5.1.2.).

Op basis van de documentanalyse én de input van de twee SWOT-workshops, werden aanbevelingen geformuleerd over hoe het huidige competentiesysteem nog verder kon worden verbeterd. Deze werden in een implementatieplan samengevat en tijdens een laatste bijeenkomst aan de stuurgroep voorgelegd. Hierbij kwamen vooral aspecten over de eenheid van het systeem naar voren: gelijke benoeming van competenties over de verschillende documenten heen, gelijke scoringsschaal waar nodig, betere afstemming van documenten op elkaar en onduidelijkheden in de formulering van gedragsindicatoren. Bovendien werden er aanbevelingen gedaan over het herbekijken van een aantal procedures, zoals de selectieprocedure en de stageprocedure.

Het gehele traject heeft ongeveer 3 maanden in beslag genomen. Hieronder wordt het plan van aanpak weergegeven.

	Omschrijving
1	'Kick-off' meeting met stuurgroep, met o.a. volgende onderwerpen:
	a. Afstemmen verwachtingen
	b. Scherp stellen van vragen en opdracht
	c. Mandatering en rol externe begeleider
	d. Vastleggen project- en tijdsplanning
	e. Ter beschikking stellen van informatie
2	Documentanalyse
	Analyse van reeds bestaande documenten met betrekking tot competentie management, zoals bijvoorbeeld:
	a. Onthaalformulieren
	b. Scoringsformulieren competenties
	c. Formulieren met betrekking tot evaluatie- en functioneringsgesprekken
	d. Formulieren met betrekking tot opleiding
e. Functieprofielen	

3	SWOT-workshop met sleutelfiguren van KUNNIG
	a. Sterktes (strengths): wat loopt er reeds goed met betrekking tot competentie-management en de bestaande formulieren?
	b. Zwaktes (weaknesses): waar is nog verbetering mogelijk met betrekking tot competentie-management en de bestaande formulieren?
	c. Kansen (opportunities): welke kansen biedt competentie-management voor KUNNIG als men naar externe factoren/ de markt kijkt?
	d. Bedreigingen (threats): welke externe bedreigingen hangen vast aan het gebruiken van competentie-management in de werkplaats?
4	SWOT-workshop met monitoren van KUNNIG
5	Verwerking van documentanalyse en SWOT-analyses
6	Opmaak implementatieplan
	a. Hoe kan competentie-management idealiter worden geoptimaliseerd?
	b. Welke stappen dienen eerst te worden genomen, welke pas in een latere fase?
	c. Wie dient erbij te worden betrokken?
	d. Welke formulieren heeft men nodig? Zijn deze reeds opgemaakt of niet?
7	Stuurgroep
	a. Voorstel implementatieplan
	b. Bepalen van toekomstige stappen

2.10.4. Betrokken diensten

De volgende diensten waren actief betrokken bij dit project:

1. Personeelsdienst
2. Productie: monitoren
3. Directie

2.10.5. Resultaat

De deelname aan dit project heeft ervoor gezorgd dat het gehele competentie-managementsysteem binnen KUNNIG verder op elkaar werd afgestemd en geoptimaliseerd. De benodigde documenten vormen nu één samenhangend geheel en er werd een duidelijk proces uitgetekend over het in kaart brengen van de competenties, zowel voor medewerkers die reeds in dienst zijn als ook voor nieuwe medewerkers. Door de organisatie van de SWOT-workshops en de vraag om feedback van de werkleiders, kon bovendien ook hun betrokkenheid bij het gehele competentie-managementsysteem worden verhoogd.

2.10.6. Vooruitblik

Het competentiemanagementsysteem binnen KUNNIG is volledig uitgewerkt en in 2011 gedeeltelijk geïmplementeerd. De uitdaging voor de werkplaats bestaat dan ook voornamelijk uit het levendig houden van dit systeem en volledig te integreren in hun dagelijkse werking, gekoppeld aan het bewust blijven kijken naar de sterktes van de arbeiders.

GETUIGENIS WERKPLAATS

De meerwaarde van competentie management voor onze organisatie is dat we hiermee het merendeel van onze arbeiders al hebben kunnen laten groeien op veel vlakken, voornamelijk werkgerelateerd (drempels overwinnen door bv. op locatiewerk te durven gaan, winnen aan zelfredzaamheid, meer flexibiliteit,...).

Het competentie management laat toe om zelfs de 'zwakste' mensen in te zetten op een job waarin ze perfect kunnen meedraaien. Dit doordat je een goed beeld hebt van hun sterktes en deze optimaal kunt inzetten.

De POP gesprekken die volgen uit de competentie meting laten toe om gericht opleidingen aan te reiken die een effect hebben op productie.

Het systeem van verlonen volgens competenties zorgt voor trotse, gedreven en gemotiveerde werknemers.

Het project heeft er bij ons vooral voor gezorgd dat de veelheid aan documentatie en procedures dat er voorhanden was één geheel werd opdat dit makkelijker geïmplementeerd zou kunnen worden in de organisatie en deel uitmaakt van de dagelijkse werking. Het heeft ervoor gezorgd dat de lasten, zoals die door gebruikers ervaren werden, weggenomen werden en de lusten meer gezien werden.

In de toekomst willen wij ons voorbereiden op het maatwerkdecreet en klaar zijn om diverse doelgroepen aan het werk te stellen in de organisatie. We denken dat competentie management hierbij kan helpen door ieder individueel te kunnen benaderen. Gerichte opleiding voor onze werkleiders om een nog betere begeleiding aan onze arbeiders te geven, is hierbij noodzakelijk.



aangepaste Tewerkstelling
optimale Tevredenheid

2.11. OptimaT vzw

2.11.1. Stand van zaken m.b.t. competentie management

OptimaT is een beschutte werkplaats met circa 400 medewerkers.

Bij aanvang van dit project was er binnen OptimaT reeds een systeem uitgebouwd om vaardigheden van doelgroepmedewerkers te monitoren en op te volgen: voor elke taak vanaf een bepaald niveau bestond er een opleidingsinhoud en een koppeling met welke personen voor de uitvoering ervan in aanmerking komen. Deze kwalificaties van de werknemers konden geraadpleegd worden in een matrix. Deze matrix was voor elk omkaderingslid raadpleegbaar op twee manieren: ofwel alfabetisch op naam, ofwel alfabetisch op taak.

Nieuwe medewerkers alsook alle werknemers die het moeilijk hebben binnen OptimaT werden bovendien standaard getest en ingeschaald aan de hand van Melba, een gestandaardiseerd meetinstrument voor competenties.

De uitdaging bestond voor OptimaT vooral erin om het huidige systeem op een goede manier te koppelen aan competenties en vervolgens te integreren in een functionele IT-omgeving.

Hoewel OptimaT oorspronkelijk ook voor een individuele begeleiding heeft gekozen, bleek een uitgebreid traject omwille van tijdsgebrek binnen de werkplaats moeilijk te zijn. Daarom werden vooral de werkgroepsamenkomsten bijgewoond en een aantal vergaderingen belegd waarbij Adforum vanuit een theoretische achtergrond de voorbereidingen met betrekking tot een latere implementatie van competentie management verder heeft ondersteund.

GETUIGENIS WERKPLAATS

Wat is de concrete meerwaarde van competentie management voor jullie werkplaats?

- Het beter afstemmen van werkposten op de competenties van onze werknemers en omgekeerd.
- Juiste man/ vrouw op de juiste plaats krijgen
- Aanwezige competenties verbeteren en verborgen competenties naar boven halen
- Het beter en efficiënter kunnen inspelen op vragen vanuit productie en daarbij onze flexibiliteit naar de klant te blijven garanderen

→ productieverantwoordelijken weten of vinden makkelijker de juiste mensen voor de juiste job

Wat is/was de concrete meerwaarde van het ESF-project "Competent went"?

- Via de externe begeleiding werd onze kijk op competentie management opengetrokken en in een bredere context bekeken
- De werkgroepsamenkomsten zorgden ervoor dat je jezelf blijvend ging gaan pushen om het project door te zetten en anderen ging gaan motiveren.

- De positieve en minder positieve ervaringen, de visies en verschillende manieren van toepassen vanuit de verschillende BW's zorgden voor een samenhangigheids- en groepsgevoel. Elkaar helpen en nieuwe elementen ontdekken zorgde ervoor dat deze samenkomsten op de één of andere manier tot een verrijking leidde.

Welke volgende grote stap willen jullie in de toekomst bereiken met competentie-management?

- Verder uitbouwen van onze matrix
 - softwarematige toepassing aanpassen zodat er een eenvoudige match gemaakt kan worden tussen werkposten en werknemers
- Informeren van alle medewerkers over het bestaan, de werking en de positieve evolutie die door het gebruik van "ons" competentie-management gemaakt kan worden binnen OptimaT
 - positief gaan bekrachtigen en toepassen.





Mensgericht Ondernemen

2.12. WAAK vzw

2.12.1. Stand van zaken m.b.t. competentie management

WAAK is een van de grootste beschutte werkplaatsen in Vlaanderen. Er werken circa 1800 medewerkers aan een grote waaier van uiteenlopende taken.

Wat betreft competentie management, stond er binnen WAAK in het begin van dit project slechts weinig ter beschikking. De werkplaats bevond zich nog in het begin van het gehele proces en ook op directieniveau was er nog geen definitieve goedkeuring gegeven om met competenties aan de slag te gaan. Wel bestonden er binnen de werkplaats reeds een aantal andere systemen die aan competenties gelinkt kunnen worden: een infochesysteem over de doelgroepmedewerkers, een mutatiesysteem (wie wanneer al dan niet mag worden gemuteerd), inzetbaarheidsmatrixen (op taakniveau) en testgegevens van de doelgroepmedewerkers (vb. staand/zittend werk, motoriek, ...). Een van de uitdagingen voor WAAK is dan ook om de bestaande systemen op een efficiënte en zinvolle manier te koppelen aan het nieuw te ontwikkelen competentie managementsysteem. Hierbij moet bovendien aandacht zijn voor de schaalgrootte van WAAK, zodat echt één uniforme competentietaal over alle vestigingen heen kan worden gecreëerd.

Voordat we effectief van start konden gaan met de uitwerking van een implementatieplan voor competentie management, moest er hiervoor eerst een goedkeuring op directieniveau worden gegeven.

2.12.2. Doelstelling

Het opstellen van een implementatieplan voor competentie management en een eerste opstart ervan waren de specifieke doelstellingen van onze begeleiding tijdens dit project.

2.12.3. Plan van aanpak

Na een eerste kick-off vergadering met de verantwoordelijke binnen WAAK, werd een managementworkshop georganiseerd. Deze had de specifieke doelstelling om de voordelen en eventuele aandachtspunten van competentie management te belichten, zodat de beslissing om hiermee al dan niet aan de slag te gaan voldoende onderbouwd was. Uiteindelijk ging de directie akkoord met de implementatie van competentie management en kon de uitwerking van het competentie-systeem worden opgestart.

Tijdens een eerste afspraak met de stuurgroep (de verantwoordelijke binnen WAAK, de HR-business-partners van de verschillende Units en de verantwoordelijke van het opleidingscentrum) werden enkele beslissingen genomen omtrent het competentie managementsysteem: Het uiteindelijke doel van de implementatie van competentie management is de verdere ontwikkeling van de doelgroepmedewerkers, een betere afstemming tussen competenties en taken en een beter beheer van mutaties over de Units heen. Hiervoor zal er gewerkt worden met generieke en spe-

cifieke competenties en een aantal randvoorwaarden. Het gehele systeem zal eerst worden uitgewerkt en vervolgens uitgetest tijdens een proefproject in vier verschillende groepen. Ten slotte werd besloten om het reeds bestaande systeem van de inzetbaarheidsmatrixen waar mogelijk te linken aan competentie management.

In een volgende afspraak met de stuurgroep en een aantal sleutelfiguren (o.a. vertegenwoordigers van productie, zoals de afdelingsverantwoordelijken en monitoren) werden de generieke competenties voor heel WAAK en de specifieke competenties voor de vier groepen van het proefproject bepaald. Daarna kregen de monitoren van de betreffende groepen een opleiding rond het inschalen van competenties.

Vervolgens kon het proefproject worden opgestart: de monitoren van de vier groepen dienden telkens een aantal doelgroepmedewerkers in te schalen en de inschaling vervolgens te overlopen met de verantwoordelijke van het opleidingscentrum. Op die manier kon worden gekeken in hoeverre een inschaling objectief werd gemaakt en of er hierbij nog bijsturing nodig was.

Na afloop ervan werd het proefproject tijdens een gezamenlijke meeting tussen Adforum, de stuurgroep en de betrokken sleutelpersonen van de vier proefgroepen geëvalueerd. Op basis van deze feedback werd het competentie model verder uitgewerkt en een plan van aanpak voor de verdere implementatie van competentie management opgemaakt.

Het gehele traject heeft ongeveer 3 maanden in beslag genomen, de workshop met het management en de voorbereiding daarvoor niet meegerekend (deze vonden ongeveer 9 maanden voor de eigenlijke opstartvergadering plaats). Hieronder wordt het plan van aanpak weergegeven.

	Omschrijving
1	'Kick-off' meeting met stuurgroep, met o.a. volgende onderwerpen:
	a. Afstemmen verwachtingen
	b. Scherp stellen van vragen en opdracht
	c. Mandatering en rol externe begeleider
	d. Vastleggen project- en tijdsplanning
	e. Ter beschikking stellen van informatie
2	Workshop met het management. Volgende onderdelen kunnen daarbij aan bod komen:
	a. Standaardeindproduct voorstellen (woordenboek gelinkt aan werknemers, IT gelinkt aan taken en werkposten...)
	b. ROI
	c. Voor 1 persoon: voorbeeld uitwerken samen met het management
	d. Visie en input aan het management vragen
3	Workshop met stuurgroep van WAAK
	a. Welk doel heeft de implementatie van competentie management?
	b. Met welk competentie model wil men werken? Eén generiek model of generieke + specifieke competenties?
	c. Werken met een beperkt proefproject of in elke afdeling tegelijk opstarten?

	d. Op welke manier kunnen bestaande systemen worden geïntegreerd in competentie-management?
4	Workshop met stuurgroep en sleutelfiguren
	a. Keuze generieke competenties
	b. Keuze specifieke competenties
	c. Opleiding inschaling competenties
5	Proefproject in vier verschillende groepen
6	Stuurgroepsamenkomst om toekomstige stappen te bepalen
	a. Evaluatie proefproject (samen met sleutelfiguren)
	b. Opmaak implementatieplan op basis van de verworven informatie

2.12.4. Betrokken diensten

De volgende diensten waren actief betrokken bij dit project:

1. Dienst Talentontwikkeling
2. HR-business-partners
3. Opleidingscentrum
4. Directie

2.12.5. Resultaat

Tijdens dit project werd de basis gelegd voor de implementatie van competentie-management: de ontwikkeling van een competentiemodel met generieke en specifieke competenties, de koppeling aan reeds bestaande systemen en de testing ervan tijdens een proefproject. Door het betrekken van sleutelpersonen bij de opmaak van het competentie-managementsysteem werd bovendien draagvlak gecreëerd. Het opgemaakte implementatieplan stelt WAAK ten slotte in staat om de verdere implementatie van competentie-management succesvol te laten verlopen.

2.12.6. Vooruitblik

Tijdens de volgende periode zal competentie-management verder worden uitgewerkt en geïmplementeerd binnen WAAK. Het systeem zal uitgebreid worden naar de andere afdelingen en geïntegreerd in een IT-toepassing, zodat het optimaal gelinkt kan worden aan de andere HR-processen. Op termijn zullen zo de competenties van alle doelgroepmedewerkers van WAAK ingeschaald zijn, zodat de werkplaats een beter zicht heeft op individuele ontwikkelingsnoden en ontwikkelingsmogelijkheden en een betere koppeling tussen personen en taken kan maken.

GETUIGENIS WERKPLAATS

In de groei naar flexibiliteit én het sterker maken van onze medewerkers ontstond de nood naar één geïntegreerd systeem voor het opvolgen van competenties. We hebben al heel wat los van elkaar staande informatiekanaal die in de verschillende units dan ook een andere invulling krijgen. Bij de start van het project 'competent went' hebben we onze tijd genomen om onze doelstellingen te bepalen. Enerzijds willen we een systeem dat ons kan helpen om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen, anderzijds willen we een instrument om groei van onze medewerkers

te kunnen meten én een loopbaan pad te kunnen monitoren. De grote uitdaging hierbij is om in de ganse organisatie dezelfde taal te spreken. We willen competentie management gebruiken om aan talentontwikkeling te doen. We zijn ervan overtuigd dat groei van mensen in het brede levensdomein ook zijn vruchten afwerpt in het werkveld.

Het competentiesysteem moet onze monitoren ondersteunen in hun taak naar zelfontplooiing van hun mensen en niet louter een systeem zijn dat ervaren wordt als administratieve ballast. Vandaar dat monitoren, afdelingsverantwoordelijken, productiecoördinatoren, HR Businesspartners en opleidingsverantwoordelijken bij de start betrokken worden.

De meerwaarde om in een traject 'competent went' te stappen is in de eerste plaats de ervaringsuitwisseling met andere beschutte werkplaatsen waar je vanuit good practices inspiratie kan putten. Daarnaast is de begeleiding door een externe partner een plus aangezien zij die expertise binnenbrengen die broodnodig is om de juiste keuzes te maken in zo een groot project. Ook de frisse en kritische blik van externen mag hierbij niet onderschat worden. We vinden het belangrijk om een goed systeem op poten te zetten dat de basis vormt voor ontwikkeling voor vele jaren, vandaar dat de opstart voor ons gerust wat tijd in beslag mag nemen.

De plannen om te starten met competentie management bestonden reeds in WAAK maar kregen door het traject 'competent went' een extra duwtje in de rug. Gezien het vele materiaal dat al voor handen is in WAAK, zijn wij niet geïnteresseerd in een standaard systeem, het op maat uitwerken van een WAAK-eigen competentie management kreeg door deel te nemen aan 'competent went' een goeie start.

Nu de fundamenten gelegd zijn zullen wij ons in de komende jaren toewijden op het verfijnen van het systeem, de opstart in alle groepen van WAAK en het programmeren van de nodige IT-tools om het geheel hanteerbaar te houden.



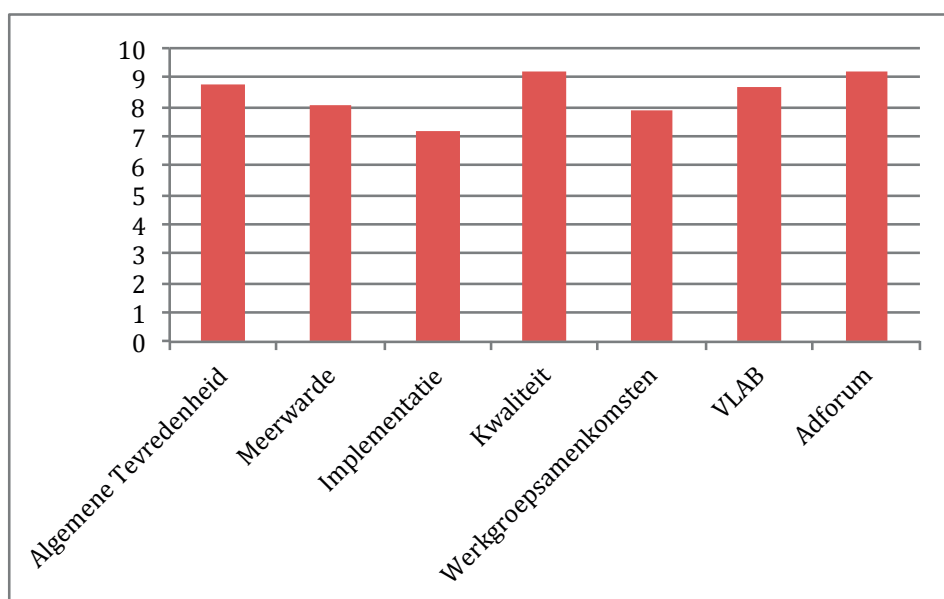


3.1. Inleiding

Na de individuele begeleiding van de werkplaatsen bij de implementatie van competentie-management, werd dit ESF-project in mei 2013 geëvalueerd. Met behulp van een online-vragenlijst werd de tevredenheid van de deelnemende werkplaatsen bevraagd.

Naast de algemene tevredenheid werd hierbij dieper ingegaan op de meerwaarde van competentie-management voor de werkplaats, de implementatie ervan tijdens dit project, de kwaliteit/expertise van de begeleiding, de werkgroepsamenkomsten en de tevredenheid over VLAB en Adforum specifiek. De deelnemers kregen telkens een aantal stellingen die ze op een 10-puntenschaal, gaande van “helemaal niet akkoord”(1) tot “helemaal akkoord”(10), moesten beoordelen. In totaal namen 15 personen van 9 werkplaatsen deel aan deze online-bevraging. Om een vertekening van de algemene resultaten te voorkomen, werden de individuele antwoorden per werkplaats samengevat tot één algemene antwoord per vraag per werkplaats. Op die manier had elke werkplaats één stem en dus even veel invloed op de finale resultaten. Hieronder worden eerst de resultaten op schaalniveau en vervolgens op itemniveau weergegeven.

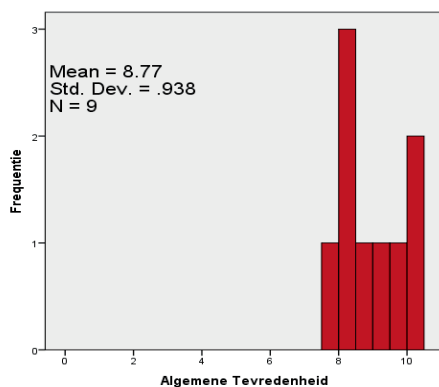
3.2. Resultaten op schaalniveau



Schaal	Minimum	Maximum	Gemiddeld
<i>Algemene Tevredenheid</i>	7.50	10.00	8.77
<i>Meerwaarde</i>	7.40	9.40	8.08
<i>Implementatie</i>	6.00	8.33	7.21
<i>Kwaliteit</i>	8.00	10.00	9.19
<i>Werkgroepsamenkomsten</i>	7.20	10.00	7.87
<i>VLAB</i>	7.25	10.00	8.70
<i>Adforum</i>	8.00	10.00	9.16

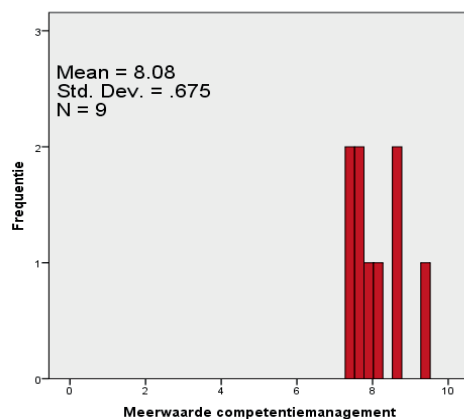
Bovenstaande grafiek en tabel gaan dieper in op de resultaten op schaalniveau. Het gemiddelde van elke schaal is redelijk hoog (minstens 7.21/10). Dit toont aan dat de respondenten over het algemeen tevreden zijn over de verschillende aspecten van het project, in het bijzonder over de kwaliteit van de dienstverlening (gemiddeld= 9.19) en Adforum specifiek (gemiddeld=9.16). Het feit dat de schaal “implementatie” in verhouding tot de overige schalen het laagst scoort, hoeft niet te verbazen. Deze schaal bevat immers vragen zoals “Competentiemanagement is in mijn werkplaats volledig geïmplementeerd” en “In mijn werkplaats wordt één competentietaal gesproken”. Dit resultaat bevestigt het feit dat de implementatie van competentie management een langdurig (veranderings-)proces is dat ook langetermijninspanningen vereist.

3.2.1. Algemene tevredenheid



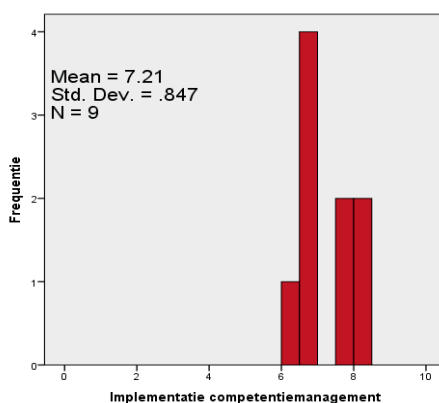
	Frequentie
7.50 – 7.99	1
8.00 – 8.49	3
8.50 – 8.99	1
9.00 – 9.49	1
9.50 – 9.99	1
10.00 – 10.49	2

3.2.2. Meerwaarde competentie management



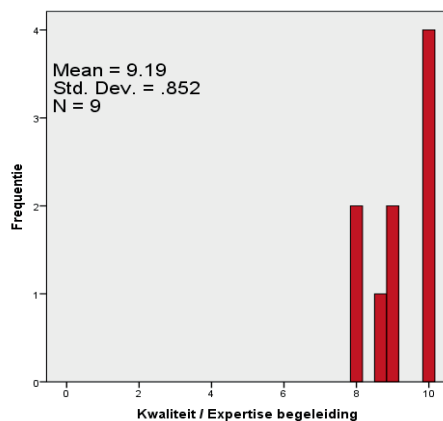
	Frequentie
7.00 – 7.49	2
7.50 – 7.99	2
8.00 – 8.19	1
8.20 – 8.49	1
8.50 – 8.99	2
9.00 – 9.49	1

3.2.3. Implementatie competentie management



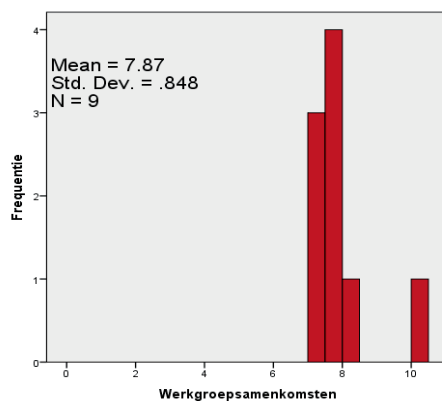
	Frequentie
6.00 – 6.49	1
6.50 – 6.99	4
7.50 – 7.99	2
8.00 – 8.49	2

3.2.4. Kwaliteit / Expertise begeleiding



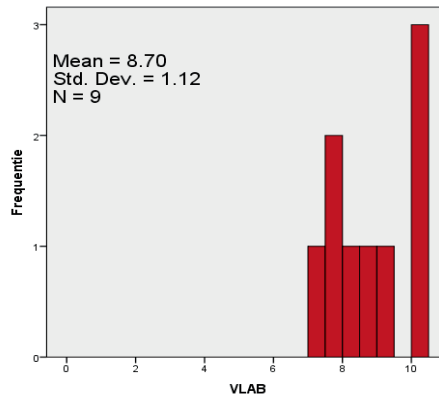
	Frequentie
8.00 - 8.49	2
8.50 - 8.99	1
9.00 - 9.49	2
10.00 - 10.49	4

3.2.5. Werkgroepsamenkomsten



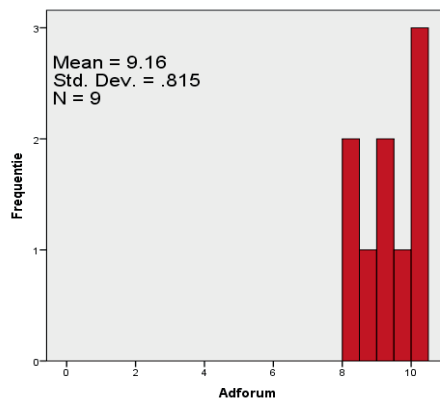
	Frequentie
7.00 - 7.49	3
7.50 - 7.99	4
8.00 - 8.49	1
10.00 - 10.49	1

3.2.6.VLAB



	Frequentie
7.00 – 7.49	1
7.50 – 7.99	2
8.00 – 8.49	1
8.50 – 8.99	1
9.00 – 9.49	1
10.00 – 10.49	3

3.2.7.Adforum



	Frequentie
8.00 – 8.49	2
8.50 – 8.99	1
9.00 – 9.49	2
9.50 – 9.99	1
10.00 – 10.49	3

3.3. Resultaten op itemniveau

Onderstaande tabel geeft een overzicht over de resultaten op itemniveau. Naast het gemiddelde wordt telkens ook het minimum en maximum van de antwoorden weergegeven.

Schaal	Item	Minimum	Maximum	Gemiddeld
<i>Algemene tevredenheid</i>	Dit project was een zinvol project voor mijn werkplaats.	8	10	8.94
	Dit project heeft de meerwaarde van competentie management voor mijn werkplaats helpen realiseren.	7	10	8.59
	Ik ben tevreden over de dienstverlening van VLAB.	6	10	8.43
	Ik ben tevreden over de dienstverlening van Adforum.	8	10	9.14
<i>Meerwaarde competentie management</i>	Competentie management is een meerwaarde voor mijn werkplaats.	8	10	9.39
	Competentie management vergemakkelijkt de individuele opvolging van doelgroepmedewerkers.	7	10	8.39
	Competentie management bevordert de ontwikkeling van doelgroepmedewerkers.	7	10	8.35
	Competentie management vergemakkelijkt de planning van de productie.	5	10	7.21
	Competentie management biedt de mogelijkheid om op lange termijn te plannen.	5	9	7.07
	Competentie management is in mijn werkplaats volledig geïmplementeerd.	4	8	5.79
<i>Implementatie competentie management</i>	In mijn werkplaats wordt er één competentietaal gesproken.	4	9	6.23
	Competentie management wordt in mijn werkplaats gedragen door de verschillende afdelingen (directie, sociale dienst, personeelsdienst, monitoren, productie, etc.).	5	8	6.64
	Tijdens dit project is de implementatie van competentie management in mijn werkplaats vooruit gegaan.	6	10	7.91

	Door deel te nemen aan dit project heb ik een duidelijk beeld over de verdere implementatie van competentie management na afloop van dit project.	6	9	8.25	
	Ik heb tijdens dit project veel bijgeleerd over competentie management	8	10	8.44	
	De begeleiding door Adforum was een meerwaarde bij de implementatie van competentie management.	8	10	9.10	
<i>Werkgroepsamenkomsten</i>	Ik vond de werkgroepsamenkomsten nuttig/de moeite waard.	6	10	7.69	
	Ik heb veel bijgeleerd tijdens de werkgroepsamenkomsten.	6	10	7.55	
	Ik heb tijdens de werkgroepsamenkomsten ervaringen kunnen uitwisselen met andere werkplaatsen.	7	10	8.02	
	Ik ben tevreden over de locaties van de werkgroepsamenkomsten.	7	10	7.92	
	Ik ben tevreden over de uren van de werkgroepsamenkomsten.	7	10	8.19	
	De medewerkers van Adforum beschikken over de nodige expertise op vlak van competentie management.	8	10	9.32	
	De begeleiding door Adforum was op maat van mijn werkplaats.	8	10	9.13	
<i>VLAB / Adforum</i>	Ik ben tevreden over de samenwerking met VLAB.	6	10	8.65	
	Ik ben tevreden over de samenwerking met Adforum.	8	10	9.18	
	Ik ben tevreden over de begeleidingsstijl van Adforum.	8	10	9.16	
	De medewerkers van VLAB hebben zich flexibel opgesteld ten opzichte van mijn werkplaats.	7	10	8.69	
	De medewerkers van Adforum hebben zich flexibel opgesteld ten opzichte van mijn werkplaats.	8	10	9.25	
	Ik kon de medewerkers van VLAB gemakkelijk bereiken indien nodig.	7	10	8.77	
	Ik kon de medewerkers van Adforum gemakkelijk bereiken indien nodig.	8	10	9.07	



THEORETISCHE KADERING

4.1. Competenties in maatwerkbedrijven

In beschutte en sociale werkplaatsen wordt er al langer gewerkt met competenties en competentie-management. Sinds een paar jaar worden bovendien initiatieven genomen om de implementatie ervan verder te ondersteunen. In het kader van het ESF-project “Competent van kop tot teen” werd bijvoorbeeld in samenwerking met een aantal werkplaatsen een competentie-woordenboek specifiek voor de doelgroepmedewerkers in beschutte werkplaatsen ontwikkeld. En ook dit ESF-project werd specifiek ingediend om de verdere implementatie van competentie-management in de sector te ondersteunen, als opvolger van het vorige project.

Competentiemanagement heeft ook betrekking op de algemene ontwikkelingen in de sector. Binnen het Maatwerkdecreet (vermoedelijke uitrol: juni 2014) wil men onder andere de competentieontwikkeling bij doelgroepmedewerkers verder ondersteunen en de doorstroom van doelgroepmedewerkers naar het Normaal Economisch Circuit (NEC) verhogen. Competentiemanagement wordt hierbij als middel gezien om deze doelstelling door competentiegerichte begeleiding en opleiding van de doelgroepmedewerkers sneller te bereiken.

Maar competentie-management wordt niet alleen toegepast in bedrijven van de sociale economie. Ook HR-managers in privébedrijven selecteren nieuwe medewerkers op basis van competenties, stemmen ontwikkelings- en opleidingsprogramma's hierop af en nemen deze als basis voor evaluatiegesprekken. En ook de Vlaamse en de Federale Overheid én de sociale sector-bedrijven passen competentie-management ondertussen actief toe. Om de loopbaan en competentieontwikkeling van elke burger verder te ondersteunen, is de Vlaamse Overheid zelfs van plan om tegen 2020 een digitaal ontwikkelingsinstrument op te maken (POP: Persoonlijk OntwikkelingsPlan). Dit om het levenslange leren van elke burger aan te moedigen en hen actief te ondersteunen bij de opbouw en planning van zijn of haar loopbaan.

Competentiemanagement is in veel organisaties dus een rode draad doorheen verschillende HR-processen.

4.2. Competenties

Het woord ‘competentie’ is ondertussen gemeengoed op de arbeidsmarkt. Intuïtief begrijpen de meeste mensen wel waarover we het hebben als we over competenties praten. Ook in het dagelijks taalgebruik, gebruikt met het woord ‘competent’ vaak. Zo hoor je wel eens zeggen: ‘Jan is echt een competente kracht’ of ‘Ik denk wel dat Pieter heel gemotiveerd is om ploegbaas te worden, maar ik vraag me af of hij daarvoor wel competent genoeg is’.

Het concept ‘competentie’ wordt niet alleen in het bedrijfsleven, maar ook in de wetenschappelijke literatuur gebruikt. De eerste vraag die wetenschappers zich stellen als ze een bepaald concept onderzoeken, is hoe dit begrip het best omschreven kan worden. In de literatuur circuleren vele definities, sommige lang en ingewikkeld, anderen kort en heel beperkt. De volgende definitie van competenties is heel volledig maar wel moeilijk om zomaar te begrijpen. Daarom worden hieronder de verschillende componenten van deze definitie besproken om een goed zicht te krijgen op de betekenis van de term competenties.

“Competenties zijn de reële en individuele capaciteit om kennis (theoretische en praktische kennis), vaardigheden en attitudes in het handelen aan te wenden, in functie van de concrete, dagdagelijkse en veranderende werksituatie en in functie van persoonlijke en maatschappelijke activiteiten.” (Vanhoren, 2002)

Een eerste element dat we kunnen identificeren in deze definitie, is het feit dat het gaat om een 'reële capaciteit'. Dit betekent dat het gaat om iets wat men effectief al kan op dit moment. Iets wat men potentieel (snel) kan leren, is geen competentie die men beheerst.

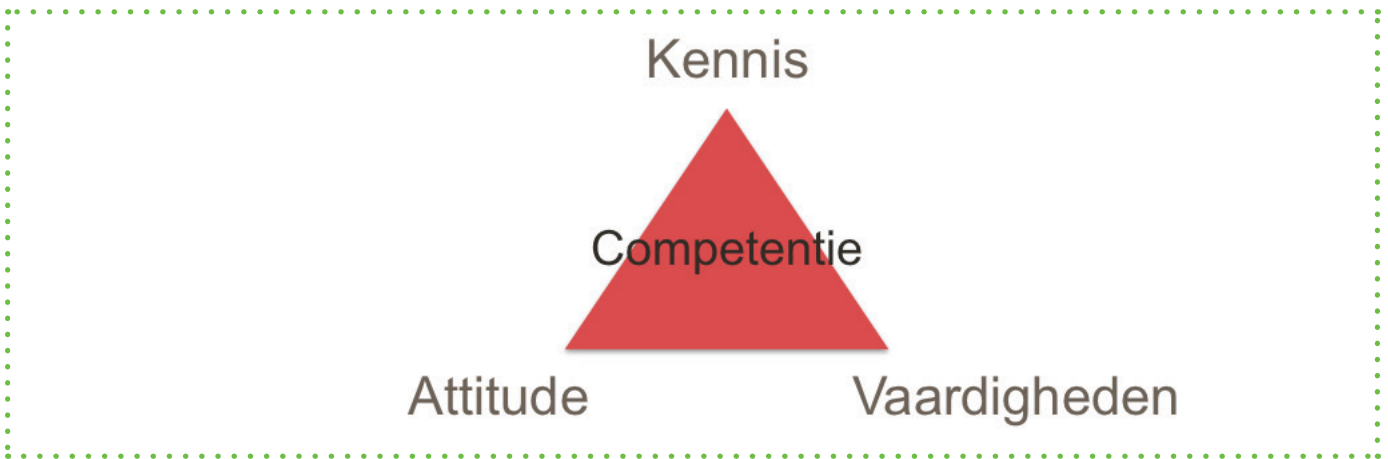
Voorbeeld: Hoewel Steve een goede werkracht is die heel precies kan werken, werkt hij niet ordelijk. Hij ruimt zijn werkplaats niet op, sorteert de afval niet en is over het algemeen ook slordig met werkmateriaal. Ordelijk werken is dan ook (nog) geen competentie van Steve.

Een tweede element is dat het steeds gaat over een capaciteit die men als individu beheerst. Dat betekent concreet dat een competentie steeds een eigenschap van een individu en nooit van een team of een bedrijf is. Zo kan het zijn dat verschillende teamleden compenseren voor elkaars tekort aan competenties of kan het zijn dat de omstandigheden er toe leiden dat individuen niet kunnen laten zien welke competenties ze beheersen.

Voorbeeld: Binnen het team van Linda en Peter heerst een goede sfeer. De collega's komen heel goed overeen en helpen mekaar waar het kan. Linda is bijvoorbeeld erg sterk in het vormgeven van documenten en Powerpointpresentaties. Op het gebied van timemanagement is ze dan weer erg slecht. Peter is dan weer een echte planner en organisator, maar layouten van documenten kan hij helemaal niet goed. Linda en Peter hebben een stilzwijgende deal dat Linda de documenten van Peter voorziet van een mooie layout en dat Peter Linda helpt met haar agendabeheer zodat zij nooit een deadline mist.

Dit voorbeeld maakt duidelijk dat, hoewel Linda nooit een deadline mist, zij de competentie 'eigen werk plannen' niet beheerst.

Uit het volgende luik van de definitie leren we dat een competentie steeds bestaat uit een samengaan van kennis, vaardigheden en attitudes:



¹VANHOREN, I., (red), e.a., Ruim baan voor competenties. Advies voor een model van (h)erkenning van verworven competenties in Vlaanderen: beleidsconcept en aanzet tot operationalisering. Brussel, januari 2002, p. 11

Vooraleer men een competentie beheerst, moet men deze drie componenten eigen maken. Het is namelijk niet zo dat een gebrek aan één van deze aspecten kan worden gecompenseerd door de andere componenten. Kennis gaat over bepaalde zaken die je moet weten, vaardigheden over zaken die je moet kunnen en de attitude gaat over de juiste houding die nodig is om het gewenste gedrag te laten zien. Het volgende voorbeeld kan dit verduidelijken:

Voorbeeld: Cindy geeft opleidingen ‘presentatietechnieken’. In deze opleidingen ziet zij verschillende soorten fouten die te maken hebben met een tekort aan kennis, vaardigheden of attitudes bij de competentie ‘presenteren’. Tijdens de laatste opleiding zag zij de volgende fouten voorkomen:

- Ahmed is een heel enthousiaste verteller. Hij heeft geen angst voor het publiek, brengt een boeiend, onderhoudend en mooi gestructureerd verhaal op een entertainende wijze. De slides die Ahmed maakte, zijn echter van een belabberde kwaliteit: veel te veel tekst, onduidelijke kleurenschema’s, verwarrende layout, etc. Ahmed heeft duidelijk niet de vaardigheid om slides te maken.
- Andrea is dan weer een gans ander type: Zij heeft prachtige slides gemaakt en staat zelfverzekerd voor het publiek. Het verhaal dat zij bracht was echter bijzonder ongestructureerd. Bij de nabespreking bleek dat zij geen idee had dat het belangrijk was dat haar verhaal een opening, midden en slot had. Ook dat er truuksjes bestaan om de aandacht van het publiek te trekken, wist zij niet... Hieruit blijkt dat zij een tekort aan kennis heeft over het geven van presentaties.
- Kim had dan weer prachtige slides en een bijzonder knap opgebouwd verhaal voorbereid. Tijdens de presentatie zelf, sprak Kim echter zeer stil, stond te beven en was bijzonder zenuwachtig. Kim heeft zowel de nodige kennis als vaardigheden, zo blijkt, maar de attitude om vol zelfvertrouwen een groep toe te spreken, die ontbreekt nog.

Dit geheel van kennis, vaardigheden en attitudes dient men te kunnen toepassen in de concrete, dagdagelijkse en veranderende professionele praktijk. Dit betekent dat men een competentie in een veelheid van contexten moet kunnen aanwenden vooraleer we kunnen concluderen dat een competentie echt beheerst wordt.

Voorbeeld: Ine is hoofdverpleegster op de dienst geriatrie in het ziekenhuis Sint-Pieters. Eigen aan haar dienst is dat er 24u per dag, 7 dagen per week voldoende verpleegkundig personeel aanwezig dient te zijn. Dit vraagt heel wat planningswerk. Het feit dat Ine er steeds in slaagt een sluitende planning op te maken, rekening houdend met de verschillende arbeidsregimes van de verpleegkundigen, het wisselend aantal patiënten met uiteenlopende ziektebeelden, verlofdagen, voorkeuren van de individuele medewerkers, etc. wijst er op dat Ine de competentie plannen goed beheerst.

De beheersing van een competentie beperkt zich echter niet tot de zuiver professionele context. Wanneer iemand een competentie goed onder de knie heeft, kan hij of zij deze ook in een persoonlijke levenssfeer en voor maatschappelijke activiteiten inzetten.

Voorbeeld: Chris werkt als autoverkoper. Als geen ander is hij in staat om mensen te overtuigen om te kiezen voor de wagens die hij aanbiedt. Dat maakt van hem een geboren verkoper. In zijn vrije tijd is Chris ook vrijwilliger voor het Rode Kruis. Tijdens de jaarlijkse periode waarin er stickers worden verkocht om aan fondsenwerving te doen, slaagt Chris er in om meer stickers te verkopen dan wie dan ook. Zijn commerciële feeling en de competentie overtuigen past hij niet enkel in een professionele context toe, maar ook in zijn vrije tijd.

Deze definitie geeft ons een algemeen beeld over wat competenties zijn. Om een vlotte toepassing in de praktijk toe te laten, is het echter heel belangrijk dat iedereen binnen een organisatie het eens is over de betekenis van een bepaalde competentie. Om misverstanden over de inhoud van een competentie te vermijden, voorziet men competenties meestal van een heldere omschrijving (de definitie), enerzijds en van een aantal gedragsindicatoren, anderzijds. Gedragsindicatoren zijn helder beschreven gedragingen die eenduidig observeerbaar zijn en die dienen als basis om in kaart te brengen of iemand een competentie al dan niet beheerst.

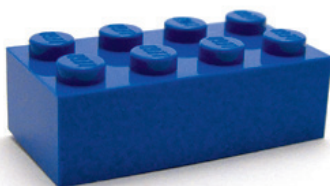
Hieronder wordt een voorbeeld gegeven van de competentie ‘instructies begrijpen’ uit het competentiewoordenboek van VLAB:

Competentie	Instructies begrijpen
<i>Definitie</i>	De medewerker begrijpt de instructies die worden gegeven. De medewerker weet zo welke taken hij te doen heeft en op welke manier.
<i>Gedragsindicatoren</i>	Geeft aan de instructies te hebben begrepen
	Start het werk op een correcte manier
	Kan de instructie herhalen
	Onthoudt de instructie tot de taak is afgewerkt

4.3. Competentiemanagement

4.3.1. Algemene uitleg

In de vorige paragraaf bespraken we de definitie van het concept ‘competentie’. Om een goed begrip te krijgen van de verwante term ‘competentiemanagement’, kan de volgende vergelijking helpen:



Een legoblokje kan je vergelijken met een competentie: het heeft een bepaalde vorm, een bepaalde grootte en een bepaalde kleur. Iedere medewerker van een organisatie kan beschouwd worden als een zakje legoblokjes van verschillende kleuren, groottes en vormen. Bijzonder aan dit zakje blokjes, is evenwel dat de inhoud ervan gestaag kan groeien en dat de kleur en de vorm van de blokjes kan wijzigen. Een organisatie is dan het geheel van alle blokjes samen. Net zoals er vele soorten legoconstructies zijn die variëren in vorm en grootte, zijn er veel soorten organisaties.

Om een mooie legoconstructie te bouwen, is het belangrijk goed na te denken over welke blokjes waar kunnen worden ingezet, welke blokjes je nog te kort hebt, welke blokken zorgen voor stabiliteit, hoe je de blokken combineert, etc.

Dit proces van nadenken over welke competenties er nodig zijn en op welke manier de medewerkers (gezien als een specifieke combinatie van competenties) best in de organisatie worden ingezet, etc. is dan te vergelijken met competentie management.

Door competentie management op te vatten naar analogie met de legoblokjes, wordt ook duidelijk waar de sterkte ligt van het concept van competentie management: zowel de eigenschappen van de individuele medewerker als van de organisatie als geheel kunnen in dezelfde termen worden gevat en aan elkaar worden gekoppeld. Met andere woorden, competentie management zorgt voor één taal om te praten over wat mensen kunnen en wat ze kunnen bijleren, enerzijds en over wat er nodig is om de doelstellingen van de organisatie op een efficiënte manier te bereiken, anderzijds.

Wanneer men over competentie management praat, worden vaak de volgende basisbegrippen gehanteerd: het competentiewoordenboek (of competentie model), competentie cluster, generieke competenties en competentie profiel. De betekenis van deze concepten wordt hieronder verder uitgelegd.

Competentiewoordenboek (Competentiemodel)

Het competentiewoordenboek van een organisatie is de lijst van alle competenties die in een organisatie worden gebruikt, inclusief hun definitie en de gedragsindicatoren. De competenties in deze lijst kan men zien als de soorten legoblokken die allemaal worden gebruikt om de constructie te bouwen.

Competentiecluster

Een cluster van competenties is een categorie van competenties die met elkaar verwant zijn, een familie van competenties als het ware. In het competentiewoordenboek dat werd ontwikkeld voor de sector van de beschutte werkplaatsen, worden de volgende clusters onderscheiden:

- Omgaan met informatie
- Omgaan met werk
- Omgaan met anderen
- Omgaan met zichzelf

Generieke competenties

Generieke competenties in een organisatie zijn die competenties waarvan men verwacht dat iedereen die in de organisatie werkt, deze beheerst (of toch zou moeten beheersen). Meestal zijn die competenties eerder waardegebonden van aard en bepalen zij het profiel van de typische medewerkers van de organisatie.

Competentieprofiel

Het competentieprofiel van een functie is de lijst van competenties waarover iemand dient te beschikken als hij of zij een bepaalde functie uitoefent. Het competentieprofiel bestaat uit enerzijds de generieke competenties en anderzijds de functiespecifieke competenties. Een vuistregel zegt dat een competentieprofiel idealiter uit een 8-tal competenties in het totaal bestaat (veel meer dan dat wordt moeilijk hanteerbaar, veel minder dan dat zorgt voor een minder scherp gedefinieerd profiel waaraan beantwoord moet worden).

4.3.2. Meerwaarde van individueel competentie management voor de organisatie

Algemeen

Via competentie management krijgt de organisatie eerst en vooral een beter zicht op de mensen binnen de organisatie. Door de competenties te meten worden de sterktes en ontwikkelingspunten van elk individu blootgelegd. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld monitoren bepaalde medewerkers binnen de organisatie meer op maat begeleiden. Op deze manier kan men individuen veel gericht ontwikkelen. Als men individuen systematischer wil ontwikkelen maakt men soms een persoonlijk ontwikkelingsplan op, zoals we later zullen bespreken (zie 4.5.1.7).

Voor individueel competentie management is het belangrijk dat elke medewerker op zijn of haar juiste plaats komt te staan, en dus ook over de juiste mix van competenties beschikt om een bepaalde functie uit te voeren. Zo kan er bijvoorbeeld van elke werknemer van productie een minimumscore worden gesteld voor de competentie 'veiligheid'. Door deze competentie te meten, krijgt men zicht op welke werknemers deze competentie al beheersen en welke medewerkers deze nog onvoldoende onder de knie hebben. Deze mensen kunnen vatbaarder zijn voor arbeidsongevallen.

Op een dergelijk moment is het essentieel om een correcte inschatting te kunnen maken welke vooruitgang realistisch is voor elke individuele werknemer. Voor een aantal competenties kunnen er opleidingen gevolgd worden om deze vaardigheden, kennis en attituden bij te schaven. Voor de competentie 'veiligheid' bestaan er bijvoorbeeld vele opleidingen.

Bij andere werknemers kan er ook voor gekozen worden om te streven naar het behoud van het huidige competentieniveau. Dat betekent dat voor bepaalde mensen met een zwakkere score op 'zich flexibel opstellen' bijvoorbeeld gestreefd wordt naar het voorkomen van een achteruitgang op die score.

Het ontwikkelen van competenties heeft niet alleen een positief effect op de professionele context, maar ook op het ruimer functioneren van elke werknemer. Zo kan het zijn dat de werknemer ook thuis de nieuwe kennis over veiligheid kan toepassen als, bijvoorbeeld, thuis de frietketel in brand vliegt. In zo'n geval is het cruciaal om te weten dat water het vuur niet zal doven, maar sterk zal doen opflakkeren. Deze kennis wordt in veel gevallen tijdens de opleiding "veiligheid" overgebracht.

Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)

Het wordt duidelijk dat men individuen op een meer gestructureerde manier kan laten groeien doorheen hun loopbaan. Zo worden er vaak Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP) opge maakt. Een POP (Persoonlijk Ontwikkelingsplan) zou je kunnen omschrijven als een afspraak die wordt gemaakt tussen de werkgever en de werknemer. Tijdens het maken van het persoonlijk ontwikkelingsplan wordt er eerst een stand van zaken opgemaakt met betrekking tot belangrijke competenties. In welke mate beschikt de werknemer deze competenties? Zijn het sterktes of zwaktes? Op welk vlak is er nog groeipotentieel? Op basis van die informatie kunnen de werkgever en de werknemer samen afspreken waar ze graag zouden geraken en wat realistisch is.

Het resultaat wordt dan vastgelegd in de vorm van een concrete afspraak. Waar willen beide partijen dat de werknemer geraakt? Wat gaat de werknemer doen om daar te geraken? En tenslotte, wanneer en hoe kan men zien of het doel bereikt is of niet? Het opmaken van een persoonlijk ontwikkel plan staat later nog verder beschreven, zie 4.5.1.7.

Een mogelijke startpunt van zo'n Persoonlijk Ontwikkelingsplan zou kunnen zijn dat Jan, ondanks andere sterke scores, een zwakke score heeft op zowel de competentie 'Veiligheid' als de competentie 'zich flexibel opstellen'. Gezien Jan aan een productielijn werkt, kiezen Jan en zijn begeleider ervoor om Jan een opleiding 'Veiligheid' te laten volgen. Voor flexibiliteit lijkt de oplossing in Jans geval niet in een opleiding te zitten. De ontwikkeling van deze competentie zal op een andere manier moeten plaatsvinden, zoals bijvoorbeeld door individueel coaching.

4.3.3. Meerwaarde van competentie management voor de organisatie als geheel

Door binnen een organisatie aan competentie management te gaan doen, krijgt men zicht op de competenties binnen de organisatie. Deze informatie kan op een individueel niveau bekeken worden, zoals in 4.3.2, of op organisatieniveau. Door op organisatieniveau naar competenties te kijken, ziet men welke competenties in het algemeen aan- of afwezig zijn. Competenties die op grote schaal afwezig zijn kunnen verder ontwikkeld worden om zo de basis van de organisatie verder te verstevigen. Langs de andere kant kunnen we ook zien waar de werknemers globaal gezien bijzonder sterk in zijn, zodat ook hier rekening mee gehouden kan worden in bijvoorbeeld opleidingen, selecties of verantwoordelijkheden.

Als competentie management doorgevoerd wordt in verschillende lagen van de organisatie, dan bekomt men uiteindelijk een soort 'röntgenfoto'. Zoals we onze beenderen op een röntgenfoto kunnen vergelijken met een model hoe onze menselijke structuur er moet uitzien om daarna breuken of sterktes te kunnen vaststellen, zo kunnen we dat ook doen met de organisatie. Daar vergelijken we dan de gewenste competenties in de organisatie met de competenties die al in huis zijn.

Als men een dergelijke balans opmaakt, kan men zien welke competenties best bijgeschaafd kunnen worden. Langs de andere kant kan men zien welke competenties sterk aanwezig zijn en kan men proberen het werk hierop af te stemmen. Zo kan het zijn dat een organisatie zeer sterk is in fijne motoriek. Door de werking daarop af te stemmen, kunnen de productie- en verkoopcijfers verbeteren.

Als een organisatie competentier wordt kan dat de organisatie ook in zijn geheel positief beïnvloeden en, bijvoorbeeld, de verkoopcijfers verhogen. Er kan ook gekozen worden om in de selectie van nieuwe werknemers al rekening te houden met welke competenties de organisatie op dat moment nodig heeft, of in de toekomst nodig zal hebben.

Als we verder bouwen op het voorbeeld van de röntgenfoto, kunnen we via selectie bepalen welke competenties de organisatie binnenkomen, net zoals de voeding bepaalt welke voedingsstoffen je opneemt. Naast selectie kan men er ook voor kiezen om een langetermijnstrategie op te maken voor de ontwikkeling van de competenties doorheen de organisatie. Zo kan er ook steeds gekeken worden welke mensen zeer zeldzame competenties hebben, waardoor de organisatie in de problemen kan komen als zij, bijvoorbeeld, ziek vallen of met pensioen gaan. Dan kan het aangewezen zijn om nieuwe mensen aan te nemen of op te leiden in die competenties.

4.4. Implementatie van competentie management

4.4.1. Algemeen

Als inleiding geven we een overzicht van de verschillende stappen die gezet kunnen worden bij de implementatie van competentie management. Dit moet gezien worden als een theoretische invalshoek op de implementatie, die ervan uitgaat dat een organisatie op een bepaald moment van nul kan starten met het invoeren van competentie management. In de praktijk zal dit proces een stuk complexer zijn omdat de implementatie van competentie management afgestemd moet worden op verschillende andere HR -en organisatieprocessen van de organisatie. Bovendien hanteren veel organisaties een aantal principes van competentie management, lang voor ze formeel met een brede implementatie ervan starten. De praktijkverhalen die hierboven aan bod komen, beschrijven elk op hun manier een bepaald deel van dit proces, gekoppeld aan een specifieke context waarin competentie management ingang vond.

We overlopen stap voor stap de verschillende fasen:

1. Visie vaststellen / bepalen	
2. Basis draagvlak leggen	
3. Competenties bepalen	
4. Takenanalyse / werkpostanalyse / afdelingsanalyse	
5. Keuze methodiek en instrumenten + selectie <i>organisatieniveau</i>	5 bis. Competentiemeting <i>individueel niveau</i>
6. VTO-beleid	6 bis. Competenties ontwikkelen
7. Functionerings- en evaluatiegesprekken	7 bis. Competenties opvolgen en evalueren
8. Evaluaties	

1) Visie vaststellen/bepalen

Een eerste stap, ter voorbereiding op de implementatie van competentie management, is het helder krijgen van de visie van waaruit men met competentie management wil starten. In deze fase wordt de organisatiedoelstelling duidelijk gesteld en wordt omschreven waarom men met competentie management wil starten.

Stap 1: Voorbereiding

Deze stap kan gezien worden als een voorbereiding op de feitelijke implementatie. Het is de fase waarin verschillende betrokkenen binnen de organisatie samen een gemeenschappelijke visie uitwerken op competentie management en afspraken maken over hoe dit geïmplementeerd zal worden. Naast deze inhoudelijke aspecten speelt er ook een belangrijk procesmatig aspect: door de verschillende diensten van voor de start van de implementatie te betrekken bij het uitwerken van de visie, kan men verschillende perspectieven integreren in de visie en creëert men betrok-

kenheid van bij de aanvang van het project.

De nood aan het managen van competenties ontstaat vaak binnen de HR-afdelingen van de organisatie. Het zijn dan ook vaak HR-diensten, sociale diensten of personeelsdiensten die de implementatie in gang zetten. Doordat competentie-management maar kan werken als dit een structureel onderdeel is van de totale organisatiestrategie, is het ook belangrijk om competentie-management niet als een louter HR-gebeuren op te vatten. Het betrekken van productieafdelingen, begeleiders op de werkvloer, algemene directie, communicatieafdelingen, enz. is dan ook heel belangrijk. Hierdoor kunnen alle perspectieven op competentie-management samengelegd worden en kan uitgemaakt worden wat de concrete meerwaarde zal zijn voor HR, voor productie, voor begeleiders, voor de organisatiedoelstellingen, voor de doelgroepmedewerkers, enz.

Stap 2: Richting bepalen

Eens er een gemeenschappelijk perspectief is met betrekking tot de doelstellingen en de meerwaarde die men wil bereiken, kan men de concrete richting bepalen van het implementatieproces. In deze stap komt het er op aan om zo concreet mogelijk het eindresultaat te gaan beschrijven. Hoe zal de toekomst er uit zien na de implementatie van competentie-management:

- Welke informatie zullen we verzamelen?
- Hoe zullen we deze informatie verzamelen? Welke instrumenten hebben we hiervoor nodig?
- Hoe zullen we deze informatie beheren?
- Wat zal de concrete rol en verantwoordelijkheid zijn van de directie, van HR, van de productieleders, van de begeleiders, van de doelgroepmedewerkers, ... ?
- Hoe zullen de verschillende stappen afgestemd zijn op andere HR processen zoals selectie, competentieontwikkeling, evaluatie, enz.?
- Hoe zullen de verschillende stappen afgestemd zijn op het productieproces? Hoeveel tijd zal dit vragen van productieleders en monitoren? Welk effect zal dit hebben op de werkvloer?

Door de toekomstige situatie concreet te gaan beschrijven, werkt men enerzijds verder aan een gedeelde visie en aan gedeelde verwachtingen. Anderzijds kan men ook bezorgdheden van de verschillende betrokkenen aan bod laten komen en kan men het implementatieproces hierop afstemmen.

We verwijzen hier ook naar de verdere informatie over de visieworkshop (4.5.1.1) en de SWOT workshop (4.5.1.2.).

2) Basis draagvlak leggen

Er zijn verschillende belangrijke voorwaarden voor een succesvolle implementatie van een competentie-managementsysteem. Zo is het belangrijk om het competentiekader goed af te lijnen, te zorgen voor 1 gedeelde taal om de competenties te beschrijven en te beoordelen en die toelaat dat iedereen op dezelfde manier naar competenties kijkt, te zorgen voor gebruiksvriendelijke tools en formulieren om competenties in kaart te brengen en op te volgen en te voorzien in een goed informatiebeheerssysteem om alle informatie te verzamelen en ter beschikking te stellen van de verschillende betrokkenen. Daarnaast is het ook een cruciale voorwaarde dat alle betrokkenen zoveel mogelijk achter het systeem staan en de meerwaarde voor de organisatie en voor de verschillende betrokkenen inzien. Een draagvlak is met andere woorden erg bepalend voor het succes. Competentie-management mag dan vaak vanuit een HR-perspectief ingang kennen in de organisatie, het systeem staat of valt met hoe de productie, de begeleiders, de doelgroepmedewerkers en het management het systeem in de dagelijkse werking weten te gebruiken. Als productiemedewerkers de zinvolheid van het systeem niet inzien of directieleden niet inzien hoe

dit systeem het behalen van de organisatiedoelstellingen kan helpen bereiken, zal het moeilijk zijn om het potentieel van het systeem te realiseren. Als begeleiders/monitoren niet inzien hoe dit kan bijdragen tot de coaching en ontwikkeling van doelgroepmedewerkers of tot het beter managen van wie wat (nog niet) kan en wie welk werk kan doen, zal het in de praktijk niet op de beste manier gebruikt worden. Uiteindelijk is het nodig dat alle betrokkenen de meerwaarde voor het eigen verantwoordelijkheidsdomein en in het beste geval voor de organisatie als geheel inzien. Daarom dat het opbouwen van dit draagvlak van in het begin van een dergelijk proces van groot belang is. Dit kan door de verschillende partijen te betrekken bij de uitwerking, door een goede communicatie, door ervoor te zorgen dat het systeem efficiënt en gebruiksvriendelijk in gebruik is en te zorgen dat iedereen makkelijk aan die informatie kan die het dagdagelijkse werk vergemakkelijkt. Door er bijvoorbeeld voor te zorgen dat begeleiders van doelgroepmedewerkers in de werkplaatsen makkelijk toegang hebben tot basisinformatie over welke doelgroepmedewerker wat kan, wie kan lezen, tellen, kleuren kan zien, stapelen, heffen, enz. zullen zij in de praktijk makkelijk het werk kunnen organiseren en zullen ze makkelijker doelgroepmedewerkers van andere afdelingen of nieuwe werknemers kunnen inschakelen aan de werkposten. Het aandacht hebben voor weerstanden en op de juiste manier omgaan met weerstanden die er hier en daar ontstaan, hoort hier zeker ook bij.

We verwijzen daarom ook naar de verdere informatie over weerstand (4.5.3.3).

3) Competenties bepalen

Een volgende stap is het afbakenen van het competentiekader. Deze stap komt erop neer om te bepalen welke competenties in de organisatie gemeten zullen worden. In deze stap wordt dus vastgelegd welke competenties van toepassing zijn op de doelgroepmedewerkers door na te denken over welke competenties zinvol zijn om als organisatie informatie over te verzamelen. Hierbij is het belangrijk om na te gaan welke competenties cruciaal zijn voor het goed functioneren van doelgroepmedewerkers in verschillende afdelingen, maar ook welke informatie voor begeleiders, voor productiemangers, voor HR medewerkers, voor directieleden, ... interessant is en voor een meerwaarde op de werkvloer zorgt.

Vaak wordt er een onderscheid gemaakt tussen generieke competenties, die eigenlijk door alle doelgroepmedewerkers binnen een organisatie in zekere mate verworven moeten zijn om goed te functioneren, en specifieke competenties, die bovenop de generieke competenties geldig zijn voor bijvoorbeeld specifieke afdelingen (verpakking, groendienst, magazijn, voeding, ...).

Uiteraard moet dit competentiekader afgestemd zijn op de uiteindelijke doelstellingen die men met competentie management wil bereiken en die omschreven werden in de eerste fase (visie bepalen).

Daarnaast moet het kader ook gebruiksvriendelijk zijn. Het moet een duidelijke taal bieden die voor iedereen makkelijk hanteerbaar is. Het mag ook niet te ruim zijn zodat het werkbaar blijft in de praktijk.

- Het creëren van 1 taal start met de omschrijving van de competenties die men wil meten en opvolgen. Competenties zijn vaak ruime begrippen die door verschillende mensen op verschillende manieren geïnterpreteerd kunnen worden. De invulling van 'samenwerken' of 'zich flexibel opstellen' bijvoorbeeld, zullen allicht door verschillende begeleiders op een andere manier ingevuld worden. Daarom worden competenties vertaald in heel concrete, observeerbare gedragsindicatoren. Hierdoor wordt voor alle gebruikers duidelijk gemaakt waarover het precies gaat. Organisaties kunnen hiervoor gebruik maken van bestaande modellen, zoals het competentiewoordenboek voor doelgroepmedewerkers dat binnen een ESF project door VLAB en Adforum ontwikkeld werd, of competentie modellen die bijvoorbeeld ingebouwd zijn in bepaalde softwareprogramma's om

competenties te managen. Belangrijk is dat er 1 systeem en 1 taal gekozen wordt die consequent in alle aspecten van competentie-management gebruikt wordt.

- Daarnaast hoort een competentiekader ook hanteerbaar te zijn. Het bepalen van te veel competenties zorgt er vaak voor dat het moeilijk haalbaar wordt om alle informatie op te volgen en dat men voorbij gaat aan de essentie van wat nodig is om goed te kunnen functioneren. We gaan hier concreet op in als we het hebben over de competentieworkshop (4.5.3.4).

4) Takenanalyse/werkpostanalyse/afdelingsanalyse

Naast het bepalen van wat doelgroepmedewerkers al dan niet moeten kunnen om in bepaalde afdelingen te kunnen werken, is het ook belangrijk om per werkpost of type taak vast te leggen welke competenties nodig zijn om dit soort werk goed te kunnen uitvoeren. Op die manier kan men later de match maken tussen competenties van doelgroepmedewerkers enerzijds en competenties die nodig zijn om bepaalde soorten werk uit te voeren anderzijds.

Voor deze competentieanalyse op vlak van werkposten of taken wordt natuurlijk hetzelfde competentiekader gebruikt dan gebruikt werd voor het opstellen van het competentiekader voor doelgroepmedewerkers. Bij deze analyse worden best begeleiders en productieverantwoordelijken betrokken om de afstemming met de werkpraktijk zo hoog mogelijk te maken.

5) Keuze methodiek en instrumenten + selectie

In deze stap wordt onderzocht welke tools en instrumenten men nodig heeft om competentie-management, zoals uitgewerkt op maat van de organisatie in de vorige stappen, op een goede manier in de praktijk te brengen. Welke dit moeten zijn hangt voor een groot deel af van de concrete invulling die men binnen de organisatie aan competentie-management zal geven: welke competenties zal men meten bij selectie, welke competenties zal men meten op de werkvloer, wie zal de competenties beoordelen, wie zal de gesprekken met de doelgroepmedewerkers voeren, welk informatiebeheerssysteem zal men gebruiken, enz.

Concreet kan het gaan over de keuze van bepaalde selectietesten, het ontwikkelen van formulieren om competenties te beoordelen, het ontwikkelen van een leidraad voor functionerings-gesprekken, enz. In de beschrijving van de individuele trajecten worden er verschillende voorbeelden uitgewerkt. We gaan daar ook in op het opleiden van de verschillende betrokkenen die met deze instrumenten in de praktijk moeten werken.

Op organisatievlak zullen deze instrumenten ervoor zorgen dat op het juiste moment de juiste competenties gemeten zullen worden en dat de juiste informatie verzameld wordt om de meerwaarde van competentie-management voor de organisatie te realiseren. Een goed en transparant beheer van deze informatie is hierbij erg belangrijk.

5 Bis. Competentiemeting. Op individueel vlak zal dit ervoor zorgen dat de competenties van elke doelgroepmedewerkers gemeten wordt. Op die manier krijgt elke doelgroepmedewerker zicht op zijn/haar sterke punten en ontwikkelmogelijkheden.

6) VTO-beleid

De informatie die in het algemeen in de organisatie verzameld wordt, kan ook gekoppeld worden aan het beleid rond Vorming, Training en Opleiding (VTO). Op die manier kan dit VTO-beleid afgestemd worden op de verdere ontwikkeling van competenties die op dat moment binnen de organisatie of binnen bepaalde afdelingen een aandachtspunt zijn. Algemeen gezien kan het VTO-beleid afgestemd worden op die competenties die in de eerdere fases als cruciaal voor het functioneren van doelgroepmedewerkers omschreven worden.

6 Bis. Competenties ontwikkelen. Op individueel vlak zorgt een aangepast VTO-beleid er voor dat doelgroepmedewerkers de kans krijgen om hun competenties verder te ontwikkelen en om persoonlijke aandachtspunten aangaande bepaalde competenties aan te pakken.

7) Functionerings- en evaluatiegesprekken

Functionerings- en evaluatiegesprekken zijn in het beste geval ook afgestemd op de competenties die bepaald werden in het competentiekader. Deze gesprekken zijn de ideale gelegenheid om de individuele competenties van de doelgroepmedewerkers te bespreken en samen ontwikkelacties af te spreken rond competenties die nog meer verworven kunnen worden. Als deze gesprekken afgestemd zijn op het competentie-managementverhaal en als degene die de gesprekken voert als voorbereiding de afgesproken competenties beoordeelt, is dit een goede manier om competentieontwikkeling op te volgen. Doorheen deze gesprekken kan de vooruitgang van doelgroepmedewerkers ook opgevolgd worden of krijgt men tijdig zicht op competenties die doorheen de jaren achteruit gaan bij bepaalde doelgroepmedewerkers.

7 Bis. Competenties opvolgen/evalueren. Deze gesprekken zorgen er voor individuele doelgroepmedewerkers voor dat hun eigen competentieontwikkeling besproken wordt, dat ze rechtstreekse feedback krijgen over hun functioneren en dat er op maat een haalbaar actieplan voor verdere competentieontwikkeling afgesproken kan worden.

8) Evaluatie

Het spreekt voor zich dat men tijdens de implementatie van een competentie-managementsysteem regelmatig evaluatiemomenten moet voorzien. Dit kan door de implementatie regelmatig te toetsen aan de doelstellingen en de meerwaarden die bij de start zijn vastgelegd. Dit kan ook door pilootprojecten op te zetten om nieuw ontwikkelde instrumenten te testen of om de implementatie binnen bepaalde afdelingen te testen vooraleer het systeem in de gehele organisatie uit te rollen. In de beschrijving van de individuele trajecten worden er verschillende voorbeelden uitgewerkt.

4.4.2. Valkuilen inschaling/inschatting

Bij het beoordelen van competenties is het belangrijk om tot een correcte, zo objectief mogelijke inschatting te komen. Het beoordelen van competenties blijft echter een activiteit die gebeurt door mensen. Dit betekent dat het in de praktijk onmogelijk is om subjectieve invloeden voor 100 % uit te sluiten. Het is nuttig om inzicht te hebben in de belangrijkste valkuilen waar beoordelaars soms in trappen waardoor er beoordelingsfouten ontstaan. Als men zich bewust is van deze valkuilen, kan men er op letten en de invloed van subjectieve elementen bij de beoordeling minimaliseren.

Hieronder vindt u een overzicht van veel voorkomende valkuilen.

- Angst om überhaupt een oordeel te geven en centrale tendens

Beginnende beoordelaars vinden het soms moeilijk om een uitgesproken oordeel te geven. We merken dat beginnende of ongeoefende beoordelaars vaak kiezen voor een 'gemiddeld' oordeel en dat ze wat schrik hebben om een competenties (erg) laag of (erg) hoog te scoren. Vooral een negatieve beoordeling kan immers van invloed zijn op de dagelijkse samenwerking met de beoordeelde en een gemiddelde score lijkt een gemakkelijke oplossing om potentiële conflicten te voorkomen.

Het is belangrijk dat beginnende beoordelaars hun inschatting expliciteren. Als men van oordeel is dat iemand ergens erg goed of slecht in is, dan dient dat ook weerspiegeld te zijn in de scores.

- Mildheidstendens

Sommige beoordelaars hebben de neiging om alle competenties eerder hoog te scoren. Heel vaak heeft dat te maken met de aard van de beoordelaar die van nature anderen door een positieve bril bekijkt.

- Strengheidstendens

Andere beoordelaars zijn van nature uit dan weer eerder streng voor anderen: ze hebben hoge verwachtingen waaraan het moeilijk is om te voldoen. Zij hebben de neiging om het beheersingsniveau van de competentie dan weer eerder laag in te schatten.

- Persoonlijke problemen meetellen

Zoals gezegd in de inleiding bij deze paragraaf, is het beoordelen van competenties een situatie waarbij mensen andere mensen beoordelen. Heel vaak is het dan ook moeilijk om persoonlijke problemen (bij de beoordelaar, de beoordeelde of tussen beiden) te overstijgen.

- Persoonlijke problemen van beoordelaar

Wanneer de beoordelaar zelf persoonlijke problemen heeft (bijvoorbeeld gedemotiveerd op het werk, relatieproblemen, gezondheidsproblemen, etc.) dan kan dat zijn of haar oordeel (zowel in positieve als in negatieve zin) beïnvloeden. Het is belangrijk dat men in de mate van het mogelijke afstand neemt van deze problemen en zich volledig op het functioneren van de beoordeelde focust.

- Persoonlijke problemen van persoon die beoordeeld wordt

Vanuit menselijk oogpunt is dit een erg moeilijke valkuil. Indien men weet dat een beoordeelde in zijn/haar privéleven problemen heeft, heeft men vaak de neiging om milder te gaan oordelen over deze persoon. Dit is echter noch voor de beoordeelde, noch voor de organisatie een goede zaak. Het is belangrijk dat de beoordelaar zich focust op het gedrag (en niet de achtergrond) van de beoordeelde. Om een correcte inschatting te maken, is het nodig dat het gedrag op langere termijn wordt bekeken, dus ook naar eventuele periodes waarin de persoonlijke problemen van de beoordeelde nog niet speelden.

- Problemen/conflicten tussen beoordeelde en beoordelaar

In een werksituatie is het zo dat de beoordelaar en de beoordeelde al een geschiedenis hebben. Tijdens een beoordelingssituatie neemt men hiervan zoveel mogelijk afstand. Enerzijds heeft de beoordeelde recht op objectieve feedback en anderzijds heeft de organisatie als geheel nood aan objectieve info over het functioneren van iedere medewerker. De persoonlijke relatie tussen beoordelaar en beoordeelde mag dit proces niet verstoren. Daarenboven praten medewerkers onderling vaak over de beoordeling die zij kregen. Collega's weten vaak als er bepaalde persoonlijke problemen spelen tussen beoordelaar en beoordeelde. Indien zij de indruk krijgen dat het oordeel hierdoor wordt beïnvloed, wordt de geloofwaardigheid van de beoordelaar (en het ganse systeem) ondergraven. Een mogelijk gevolg is dat men meer energie gaat steken in het 'op een goed blaadje staan bij de leidinggevende' dan in het ontwikkelen van competenties.

- Horn-effect

Deze valkuil houdt in dat één negatief kenmerk van een persoon er voor zorgt dat de rest van de competenties niet goed worden gescoord. Dit kan zowel gaan over professioneel relevante eigenschappen (bijvoorbeeld iemand kan niet snel werken) als over irrelevante kenmerken (bijvoorbeeld iemand is helemaal niet mooi). Belangrijk is dat er met irrelevante kenmerken geen rekening wordt gehouden en dat negatieve relevante eigenschappen slechts op één moment in de beoordeling worden 'gestraft'.

- Halo-effect

Deze valkuil is eigenlijk het omgekeerde van de vorige. Het betekent dat één positieve eigenschap een positieve impact heeft op de hele beoordeling. Ook hier kan het zowel over professioneel relevante (bijvoorbeeld iemand werkt snel) als irrelevante (bijvoorbeeld iemand is mooi) eigenschappen gaan. Ook hier dient men met de irrelevante eigenschappen geen rekening te houden. Ook positieve relevante eigenschappen dienen slechts één keer te worden beoordeeld in een beoordelingssituatie.

- "men zegt"

Zeker als men een negatieve beoordeling wil geven, verstoppen beoordelaars zich wel eens achter wat anderen zeggen over de beoordeelde. Op die manier ontloopt men de eigen verantwoordelijkheid. Belangrijk is dat het oordeel een persoonlijk oordeel van de beoordelaar is, gebaseerd op eigen observaties.

- Projectie

Wanneer men als beoordelaar uitgesproken sterktes of zwaktes heeft, is het vaak verleidelijk om bij de beoordeling van anderen in té sterke mate te gaan focussen op deze eigenschappen. Met andere woorden: eigen sterktes of zwaktes zijn vaak 'on top of mind' van de beoordelaar en krijgen daarom vaak een prominente plaats in de beoordeling van anderen. Het is echter de bedoeling dat het ganse palet van sterktes en zwaktes van de beoordeelde worden beoordeeld en niet enkel die zaken waaraan de beoordelaar veel belang aan hecht.

- Vooroordelen

Vooroordelen over leeftijd, geslacht, beperking, origine, etc. mogen op geen enkele manier doorsijpelen in de beoordeling. We maken een inschatting van iemands individueel functioneren en vooroordelen spelen hierin een storende rol.

- Verbloemen van eigen tekortkomingen als beoordelaar

Zoals hoger gezegd, hebben in de praktijk de beoordelaar en de beoordeelde een bepaalde geschiedenis. De beoordelaar heeft ongetwijfeld ook bepaalde tekortkomingen in het professionele functioneren. Deze mogen echter niet meespelen in de beoordeling, noch positief noch negatief. In de praktijk merken we vaak dat leidinggevenden die bijvoorbeeld niet goed zijn in het plannen en organiseren, medewerkers op dat vlak net strenger gaan beoordelen (zodat zij er zelf niet zo slecht in lijken en ze een verklaring hebben voor de chaos die er soms heerst) of net milder gaan beoordelen (zodat er zagezegd een oplossing is voor hun persoonlijke tekortkoming: de teamleden staan in voor de planning zodat hun input op dat vlak niet nodig is).

- Doorwerken van vroegere oordelen

Eens er binnen de organisatie een zekere beoordelingsgeschiedenis bestaat, bestaat het gevaar dat beoordelaars zich op vorige beoordelingen gaan baseren voor het maken van een inschatting van het huidige functioneren. Het is echter belangrijk dat men hier los van komt: medewerkers kunnen competenties ontwikkeld hebben of er net minder goed in geworden zijn (bijvoorbeeld omdat ze deze weinig hebben moeten toepassen sinds de vorige beoordeling).

- Contrasteffect tussen medewerkers

Bij het opmaken van beoordelingen van medewerkers, is het nuttig dat men zich er bewust van is dat er een invloed kan zijn van de vorige medewerker die men net beoordeelde. Stel dat er net een beoordeling is geweest van een medewerker die bijzonder sterk is in het nauwkeurig werken (en die ook zeer positief wordt gescoord op deze competentie), dan bestaat de kans dat een volgende medewerker die op dat vlak 'gewoon goed', maar niet uitstekend is, negatief wordt beoordeeld (omdat het contrast met de vorige case zo groot is). Het is dan ook aan te bevelen dat men na het beoordelen van alle medewerkers even in een andere volgorde doorheen alle beoordelingen loopt om te bekijken of niemand teveel of te weinig punten heeft gekregen.

- Niet oordelen bij haast

Het opmaken van een beoordeling is een werkje dat denkwerk vraagt. Het is dan ook nodig om hiervoor even de tijd te nemen. Als men te gehaast te werk gaat, loopt men het risico dat niet alle voorhanden informatie wordt meegenomen in de beoordeling waardoor men een foutieve inschatting maakt.

- Recente gebeurtenissen

Een zeer typisch fenomeen is dat de beoordeling van medewerkers in de praktijk vaak gebaseerd is op zaken die zich in de loop van de voorbije weken (of maanden) hebben voorgedaan. Het is echter belangrijk dat men de beoordeling baseert op observaties die men heeft gedaan in de volledige periode tussen de vorige en de huidige beoordeling. Een tip hierbij is het bijhouden van een notitieboekje waarin 'kritische incidenten' (= zaken die het functioneren van de medewerker typeren (kan zowel in positieve, negatieve als neutrale zin)) worden bijgehouden. Belangrijk hierbij is wel dat het maken van deze notities discreet gebeurt zodat de medewerkers niet het gevoel hebben voortdurend te worden beoordeeld door een leerkracht of zelfs een politieagent.

4.5. Implementatie van competentie management

4.5.1. Methodieken

4.5.1.1. Visieworkshop

In een visieworkshop worden de verschillende doelstellingen die men wil bereiken door de implementatie van competentie management expliciet gemaakt. De meerwaarde van competentie management voor verschillende betrokkenen wordt duidelijk omschreven. Bezorgdheden van verschillende betrokkenen worden besproken zodat de implementatie hierop afgestemd kan worden.

Een eerste belangrijke beslissing is wie men bij deze workshop zal betrekken. Het is immers al een eerste actie om draagvlak te creëren door verschillende medewerkers input te laten geven bij het bepalen van deze visie en doelstellingen. Het is daarom geen goed idee om dit enkel binnen de HR afdeling te doen. Zeker de directie moet deelnemen zodat binnen de beslissingsnemers een draagvlak ontstaat. Daarnaast is het ook goed om vb. de productie leider of de kwaliteitsverantwoordelijke deel te laten nemen. Het samennemen van verschillende perspectieven zal zorgen voor een visie en doelstellingen die gemakkelijker ingang zullen vinden op elk niveau van de organisatie.

Tijdens deze workshop wordt de huidige situatie in kaart gebracht en wordt de toekomstige situatie (een geïmplementeerd competentie managementsysteem) zo concreet mogelijk omschreven. Er wordt bekeken welke processen (binnen HR, productie, kwaliteit, IT, ...) er momenteel lopen en hoe competentie management hierin kan passen. Er wordt ook een communicatiestrategie besproken die in de toekomst alle betrokkenen op de juiste manier zal informeren over het implementatieproces. Dit kan door een antwoord te formuleren op o.a. deze vragen:

- Hoe wordt competentie management ingebed in de visie van de werkplaats?
- Welke rol zal competentie management binnen de werkplaats spelen?
- Welke doelstellingen zijn eraan verbonden?
- Wie zijn de verschillende betrokkenen binnen de organisatie?
- Wat is de meerwaarde voor de verschillende betrokkenen?
- Wat zal er verwacht worden van de verschillende betrokkenen?
- Wie zal de competenties van doelgroepmedewerkers beoordelen? Op welke manier?
- Hoe zullen we de grote lijnen van de implementatie organiseren? Wie neemt hierin welke rol op? Welke timing hebben we voor ogen?
- ...

Doordat verschillende standpunten en verwachtingen aan bod komen en er gezocht moet worden naar gedragen conclusies, wordt deze workshop best begeleid door een ervaren gespreksbegeleider die ervoor zorgt dat alle standpunten aan bod komen, dat er concrete conclusies geformuleerd worden en dat er voldoende aandacht is voor de integratie binnen bredere organisatieprocessen.

4.5.1.2. SWOT-workshop

De SWOT-workshop is genoemd naar een handig instrument, namelijk de ‘SWOT-analyse’. Dat is een afkorting die gebruikt wordt om de sterktes (Strengths), zwaktes (Weaknesses), mogelijkheden (Opportunities) en bedreigingen (Threats) te onderzoeken. Deze methode is zeer informatief voor de organisatie als het over het huidige competentiesysteem gaat.

Tijdens een SWOT-workshop vertrekt men meestal van een reeds bestaand competentiesysteem. Alle informatie van het competentiesysteem wordt verzameld door alle betrokkenen. Deze zijn meestal medewerkers van de personeelsdienst, de sociale dienst, de directie, de monitoren en afdelingsverantwoordelijken. Nadat er een schets is opgemaakt van het huidige systeem mag iedereen suggesties leveren om het systeem te verbeteren. Alle sterkten en zwaktes van het huidige competentiesysteem mogen daarbij aan bod komen. Daarna kan men constructief beginnen aan de verbetering van het bestaande competentiesysteem.

Tijdens het optimaliseren wordt het systeem geanalyseerd op haar eenduidigheid, taalgebruik en schaalconstructie. Hierdoor krijgen we een beter zicht op de gevaren (Threats) en mogelijkheden (Opportunities) van dat systeem.

Zo kan een mogelijke conclusie bijvoorbeeld zijn dat het huidige systeem een stevig competentiemodel achter zich heeft als het over competentiemeting gaat, maar dat de uitkomst nog te veel beïnvloed wordt door beoordeelaarsfouten. De bedreiging bestaat er dan in dat deze beoordeelaarsfouten een invloed zullen hebben op de betrouwbaarheid van de meting, en dus van alle conclusies die daarop gebaseerd zijn. Als men niet nauwkeurig kan meten of inschatten, kan men ook niet weten of iemand een competentie voldoende beheerst. Een oplossing in dit concrete geval kan zijn om eventueel standaard een tweede beoordelaar in te schakelen. Uiteraard is de uitkomst van elke SWOT-workshop voor elke organisatie anders en is het bovenstaande voorbeeld alleen illustratief.



4.5.1.3. Omgaan met weerstand

De implementatie van competentie-management is een veranderingstraject. Door deze implementatie worden immers werkwijzen veranderd, processen en procedures aangepast en mensen uitgedaagd om anderen op een competentiegerichte manier te bekijken. Van de betrokken personen wordt verwacht dat ze leren om “competentietaal” te spreken: wat zijn competenties, hoe herkennen, hoe beoordelen, hoe ontwikkelen,...? Dit vraagt echter een inspanning die niet iedereen meteen bereid is om te nemen, vooral niet als men het (subjectieve) gevoel heeft dat de kosten en de baten van een dergelijk systeem niet in verhouding staan. Het gevolg: weerstand treedt op.

Oorsprong van weerstand

Maar wat is weerstand eigenlijk? Weerstand is een beweging tegen een lopend proces, zoals bijvoorbeeld een verandering. Het opkomen van weerstand geeft aan dat er een verandering bezig is, dat er effectief al iets beweegt. Over het algemeen is het een uitdrukking van één (of combinatie) van één van de drie volgende basis-emoities:

Oorsprong weerstand	Eigenlijke behoefte
Angst voor	Behoeftte aan:
<ul style="list-style-type: none">Falen	<ul style="list-style-type: none">Succes, goed functioneren
<ul style="list-style-type: none">Verlies	<ul style="list-style-type: none">Behoud van iets waardevols
<ul style="list-style-type: none">Uitsluiting	<ul style="list-style-type: none">Relaties, erbij horen
<ul style="list-style-type: none">Verwarring	<ul style="list-style-type: none">Zekerheid, beheersing
<ul style="list-style-type: none">Beweging	<ul style="list-style-type: none">Stabiliteit, rust
<ul style="list-style-type: none">Conflicten	<ul style="list-style-type: none">Harmonie
Boosheid om:	Behoeftte aan:
<ul style="list-style-type: none">Miskenning	<ul style="list-style-type: none">Erkenning
Verdriet om:	Behoeftte aan:
<ul style="list-style-type: none">beperking	<ul style="list-style-type: none">Zelfsturing, vrijheid

Bovenstaand tabel geeft enerzijds de mogelijke oorsprong van weerstand weer en anderzijds de eigenlijke, achterliggende behoeftes.

Soorten weerstand

Men kan verschillende soorten weerstand onderscheiden.

Hieronder geven we een korte samenvatting van de meest belangrijke.

Culturele weerstand:

‘Bij ons is het helemaal anders’ of ‘Dat komt weer van Brussel zeker?’ of ‘Zoiets werkt niet in een werkplaats als de onze’

Elk individu is verbonden met verschillende groepen en entiteiten met elk eigen waarden, normen, gewoonten en opvattingen. Deze worden door de individuele groepsleden als basis gehanteerd ten opzichte van de veranderingen die op hen afkomen.

Praktische weerstand:

‘Zal ik daar tijd voor krijgen?’ of ‘Gaaf dat de werkdruk niet nog verhogen?’

Mensen maken bij elke verandering of vernieuwing voor zichzelf een kosten-batenanalyse van wat er te gebeuren staat. Of dit al dan niet positief uitdraait bepaalt hun bereidheid om aan de verandering mee te werken.

Psychologische weerstand:

‘Heb ik mijn mensen in het verleden dan niet goed begeleid ofzo?’

Wanneer collega's of medewerkers om een verandering worden gevraagd, hebben zij vaak het gevoel dat door de vraag het oude wordt verworpen. Het is dan ook belangrijk om in veranderingsprocessen het nieuwe expliciet niet boven, maar naast het oude te stellen.

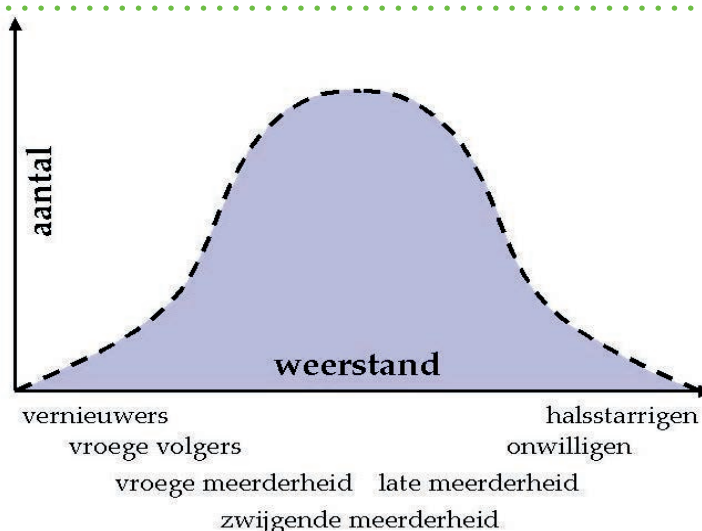
Verdeling individuen met betrekking tot weerstand:

Hoe snel wordt er niet gezegd dat er ‘veel weerstand naar boven is gekomen’ over een bepaalde verandering? En hoe gemakkelijk is het dan niet om de medewerkers of collega's als één grote groep te aanzien die allemaal al dan niet weerstand vertonen?

Onderstaande grafiek bewijst het tegendeel: ook bij veranderingsprocessen reageren mensen niet allemaal op dezelfde manier. De grafiek is opgebouwd rond de twee assen ‘aantal’ en ‘weerstand’ en geeft een grafisch overzicht over de relatieve hoeveelheid personen die veel of weinig weerstand vertonen bij veranderingsprocessen. Zo zijn er bij elke verandering steeds een aantal mensen die geen of bijna geen weerstand vertonen: de ‘vernieuwers’ of de ‘vroege volgers’. Dan volgt er een grote groep mensen die een gemiddelde hoeveelheid weerstand vertonen. Zij, genoemd de (vroege/zwijgende/late) meerderheid, hebben nog een duw in de rug nodig om mee te stappen in de verandering, maar zullen op termijn wel volgen. Tenslotte volgt er een kleine groep mensen die veel weerstand vertont, genoemd de ‘onwilligen’ en ‘halsstarrigen’. Deze zijn de moeilijkste groep om mee te krijgen in veranderingen.

Tijdens veranderingen is het belangrijk om vanaf het begin van de verandering een aantal sleutelfiguren te overtuigen van het nut van de verandering. Best worden zij ‘vernieuwers’ of ‘vroege volgers’. Sleutelfiguren zijn niet noodzakelijk hiërarchisch leidinggevend, maar kunnen ook informele leiders zijn. Personen dus die informeel veel invloed op anderen hebben. Deze kunnen bij veranderingen een belangrijke rol spelen bij het meetrokken en overtuigen van de grote meerderheid. Neem dus even de tijd om de sleutelfiguren te identificeren en probeer hen als eerste van de nut van de verandering te overtuigen.

De laatste groep, de halsstarrigen en onwilligen, zijn sowieso moeilijk te overtuigen van veranderingen. Geef aan hen daarom voldoende, maar ook niet té veel aandacht. Het is immers belangrijker om tijdens veranderingen eerst de grote meerderheid mee te krijgen in het verhaal, de rest zal op termijn volgen.



Omgaan met weerstand

De gouden regel om met weerstand om te gaan is “herkennen – erkennen – verkennen”. We zullen deze drie stappen hieronder verder toelichten.

Stap 1: herkennen van weerstand

Weerstand op zich is eigen aan verandering, men hoeft hier dus geen schrik voor te hebben. Belangrijk is veeleer om weerstand te herkennen en hiermee op een goede manier om te gaan. Onderstaande grafiek geeft een overzicht van mogelijke tekens van weerstand. Deze kunnen in verschillende combinaties optreden, wees er dus best attent voor:

	Verbaal	Non-verbaal
<i>Actief</i>	Tegenspraak	Opwinding
	Tegenargumenten	Onrust
	Verwijten	Ruzie
	Dreigementen	Intriges
	Polemiek	Geruchten
	Formalisme	Kliekvorming
<i>Passief</i>	Ontwijken	Lusteloosheid
	Zwijgen	Ongeconcentreerd
	Bagatelliseren	Moeheid
	Onzin uitkramen	Wegblijven
	Over bijzaken praten	Terugtrekken
		Ziekte

Stap 2: erkennen van weerstand

Een tweede stap is het erkennen van de weerstand. Dit houdt in dat men aangeeft de weerstand van anderen te hebben gezien en te begrijpen. Luister naar de personen die weerstand vertonen en maakt duidelijk dat je hen gehoord hebt. Reageer vooral niet defensief of weerstandig als reactie op weerstand.

Stap 3: verkennen van weerstand

Een derde stap om met weerstand om te gaan is het verkennen van de weerstand. Wat zijn de achterliggende behoeftes die leiden tot weerstand? Waarover gaat het eigenlijk?

Ga hiervoor in gesprek met de personen die weerstand vertonen. Bekijk vervolgens of het mogelijk is om het veranderingsproces bij te sturen en rekening te houden met hun bedenkingen. Het kan dat dit niet altijd mogelijk is, maar zelfs rekening houden met kleine wensen kan weerstand al een heel stuk verminderen.

Tenslotte nog dit:

Geef weerstand ook niet té veel aandacht, maar durf grenzen stellen en bewaak deze grenzen bewust. Anders kan het dat de geplande verandering helemaal anders uitdraait dan oorspronkelijk gepland.

Weerstand voorkomen

Nog beter dan moeten omgaan met weerstand is het voorkomen van weerstand. De kans dat weerstand optreedt kan immers worden verkleind door vroegtijdige en volledige communicatie over de verandering.

Hou daarbij de volgende aandachtspunten in je achterhoofd:

- Communiceer zo concreet mogelijk: wat zal er gebeuren en tegen wanneer?
- Communicatie is niet enkel top-down: luister.
- Herhaal. Herhaling doet immers onthouden.
- Zorg voor een persoonlijke communicatie: vanuit jezelf en op maat van de luisteraar.
- Eens geuit kunnen woorden niet meer teruggenomen worden
- Wees eerlijk.
- Maak er geen “goed-nieuws show” van.
- Let op voor tegenstrijdige communicatie.

Naast een vroegtijdige en volledige communicatie over de verandering, kan de kans op het optreden van weerstand ook worden verkleind door het betrekken van collega's en/of medewerkers bij het uitwerken van de concrete verandering (zie ook 4.5.1.1).

Voorbeeld: Het is de bedoeling om binnen een werkplaats competentie management te implementeren. Hiervoor werd besloten dat de monitoren verantwoordelijk zullen zijn voor de inschaling van de competenties en het voeren van functioneringsgesprekken met de doelgroepmedewerkers.

Om deze verandering te kunnen doorzetten is het belangrijk om

- de monitoren op tijd te informeren over deze verandering. Wat kunnen ze tegen wanneer verwachten? En wat wordt heel concreet wanneer van hen verwacht?
- te luisteren naar hun ideeën, bedenkingen en opmerkingen hieromtrent
- met hun ideeën, bedenkingen en opmerkingen rekening houden indien mogelijk
- hen te ondersteunen bij het inschalen van competenties of het voeren van functioneringsgesprekken (indien nodig).

4.5.1.4. Competentieworkshop

Een competentieworkshop is een bijeenkomst met een aantal beslissingsnemers en/of functiehouders in een organisatie om te bepalen welke competenties voor een specifiek afgebakend onderwerp (gehele organisatie, bepaalde afdeling, bepaalde functie...) van belang zijn en in kaart gebracht zullen worden.

Voorbeeld 1: binnen een beschutte werkplaats wil men werken met generieke competenties. Dit betekent dat een aantal competenties moeten worden vastgelegd die men van alle doelgroepmedewerkers van de beschutte werkplaats verwacht. Hiervoor wordt een competentieworkshop georganiseerd.

Voorbeeld 2: binnen een beschutte werkplaats moeten de specifieke competenties van een afdeling worden bepaald, dus die competenties waarover men moet beschikken wil men net in deze afdeling werken. Ook hiervoor wordt een competentieworkshop georganiseerd.

Het doel van een dergelijk competentieworkshop is dus het opmaken van een lijst van competenties. Deze lijst specificeert waarover personen moeten beschikken, willen ze in een bepaalde organisatie/afdeling/functie werken. Hiervoor is het belangrijk om een lijst op te maken die overzichtelijk blijft en niet té veel competenties bevat. Het exacte aantal hangt af van een aantal

factoren (vb. of men in de organisatie met generieke en specifieke competenties werkt of niet), maar als vuistregel kan men stellen dat op individueel niveau best niet meer dan 8-10 competenties worden gekozen, liefst minder. Anders kan het competentiemodel snel onoverzichtelijk en onhanteerbaar worden.

Een beslissing nemen over welke competenties al dan niet worden opgenomen in deze competentielijst, kan moeilijk verlopen. Des te meer omdat het eindresultaat een lijst moet zijn waarmee alle deelnemers van de competentieworkshop expliciet akkoord gaan, er moet dus een unanieme beslissing worden genomen. Daarom wordt een competentieworkshop best begeleid door een externe begeleider die geen belang heeft bij de keuze van de competenties, maar integendeel volledig kan focussen op de totstandkoming van een beslissing hieromtrent.

In beschutte werkplaatsen nemen meestal de sociale dienst, de personeelsdienst, vertegenwoordigers van productie (productieverantwoordelijken, afdelingsverantwoordelijken, vestigingsverantwoordelijken, monitoren, ...) en eventueel de directie aan dergelijke competentiewshops deel. Best worden de deelnemers van de competentieworkshop telkens afhankelijk van het specifieke onderwerp samengesteld.



4.5.1.5. Takenanalyse/werkpostanalyse

Eens de competenties zijn bepaald (zie 4.5.1.4.), kan men deze nog meer specificeren tot maximaal op taakniveau. Concreet houdt dit in dat op werkpost of taakniveau wordt vastgelegd welk niveau van een bepaalde competentie men zou moeten hebben.

Voorbeeld: In een beschutte werkplaats werd de competentie “zich verzorgen” als specifieke competentie voor de voedingsafdeling vastgelegd. Elke doelgroepmedewerker die in deze afdeling werkt zou dus over een basisniveau van “zich verzorgen” moeten beschikken. Binnen de voedingsafdeling wordt er een verschil gemaakt tussen “open voeding” en “verpakte voeding”. De werkplaats legt vast dat diegenen die in de open voeding werken een veel hoger niveau van de competentie “zich verzorgen” nodig hebben dan diegenen die in de verpakte voeding werken (vb. basisniveau vs. gevorderd niveau). Bij een 5-punten schaal heeft men in deze werkplaats dus een competentieniveau van 2/5 voor de verpakte voeding nodig, maar een 4/5 voor de open voeding.

De manier hoe deze specificatie verloopt, is ongeveer gelijklopend aan een competentieworkshop.

4.5.1.6. Competentiemeting

Om te komen tot een correcte inschatting van competenties, is het belangrijk dat er voldoende ondersteunende instrumenten voorhanden zijn. Grosso modo kan een onderscheid worden gemaakt tussen gestandaardiseerde tests en oefeningen (bijvoorbeeld ordeningsopdrachten, intelligentietests, persoonlijkheidsvragenlijsten, rollenspelen, etc.), enerzijds en formulieren om de beoordelaar te ondersteunen in het observeren en scoren van dagdagelijks gedrag op de werkvloer, anderzijds. Het belangrijkste verschil is dat de eerste categorie van instrumenten wordt gebruikt om de (kandidaat)medewerker te screenen door hem of haar in een artificiële situatie te brengen. De tweede groep van tools is bedoeld om het ‘real life’ gedrag te scoren.

In deze tekst laten we de tools die bedoeld zijn om mensen in een artificiële situatie te screenen even buiten beschouwing. Het is natuurlijk erg interessant om bij de aanwerving een zicht te krijgen om de mate waarin men competenties al dan niet beheerst, maar het afnemen van deze testen en het interpreteren van de resultaten ervan vragen een mate van specialisatie die de bedoeling van deze tekst te buiten gaat.

De kern van observatieformulieren die een beoordelaar de nodige houvast bieden om tot een gefundeerde beoordeling te komen, is in essentie altijd dezelfde: een oplistings van de competenties, geoperationaliseerd via verschillende gedragsindicatoren. Deze gedragsindicatoren zijn omschrijvingen van heel concrete, zichtbare gedragingen die kunnen worden gescoord. ‘Scoren’ betekent in deze context het aangeven van de mate waarin de beoordeelde het beschreven gedrag stelt aan de hand van een schaal.

Over de keuze van welke schaal de beste is, bestaan er heel wat meningen. In de praktijk gaat het vaak over de keuze tussen een even en een oneven schaal en over de keuze tussen een uitgebreide en een beperkte schaal. Hieronder bespreken we kort de verschillende opties:

a. Even vs. oneven schaal

Voorstanders van een even schaal (bijvoorbeeld een 4 punten schaal: Nooit, Soms, Vaak en Altijd) vinden het een goede zaak dat de beoordelaar verplicht is een uitspraak te doen in de ene of de andere richting. In deze schaal is er geen midden. Dit betekent dat er altijd een positieve of een negatieve feedback gaat naar de kandidaat. Dit stimuleert ontwikkeling van de beoordeelde.

Voorstanders van een oneven schaal (bijvoorbeeld een 5 punten schaal: Nooit, Soms, Neutraal, Vaak en Altijd), verkiezen deze manier van werken omdat zij vinden dat het in de praktijk zo is dat soms een neutrale categorie het best toepasbaar is. Niet iedere situatie is volgens de voorstanders van de oneven schaal te vatten in positieve of negatieve termen. Soms is een situatie gewoon 'tussen de twee'.

b. Beperkte vs. uitgebreide schaal

Als we werken met een beperkte schaal (bijvoorbeeld 3 punten), dan is het voordeel dat dit gemakkelijk hanteerbaar is in gebruik. Het nadeel is dan weer dat het niet toelaat om een genuanceerde uitspraak te doen over de mate waarin een beoordeelde de competentie beheerst.

Het voordeel van het werken met een uitgebreide schaal (bijvoorbeeld een 9 puntenschaal), is dan weer dat dit toelaat om heel genuanceerd te oordelen over de mate waarin men een competentie beheerst. Het nadeel is dan weer dat dit nogal schools kan overkomen naar de beoordeelde toe. Ook veel beoordelaars vinden het nogal omslachtig om met een uitgebreide schaal te werken.

In de praktijk merken we dat ervaren beoordelaars (bijvoorbeeld professionele assessoren) de voorkeur geven aan uitgebreide schalen, terwijl mensen met minder ervaring de voorkeur geven aan eerder beperkte schalen.

Om binnen een bedrijf te komen tot een correcte, consistente inschatting van competenties, is het nodig dat er voldoende wordt geïnvesteerd in de opleiding van beoordelaars. Tijdens een dergelijke opleiding leren zij:

- 1) De basisprincipes van het correct observeren en het objectief scoren
- 2) Mogelijke valkuilen bij het beoordelen
- 3) Het geven van feedback

Na de opleiding over het meten van competenties, is het belangrijk dat er ook opvolging is. Zo kan het interessant zijn dat de beoordelaars op regelmatige basis een intervisie houden over het beoordelen van medewerkers. Als alle beoordelingen door de personeelsdienst zijn verzameld, is het nuttig dat zij alle scores verwerken en feedback geven aan de beoordelaars (bijvoorbeeld: Jij scoort strenger dan gemiddeld, jij scoort milder, jij geeft weinig hoge of lage scores, etc.).

4.5.1.7. POP

Zoals voorgaand genoemd (zie 4.3.2) staat POP voor het Persoonlijk Ontwikkelingsplan. Bij het opstellen van een POP zijn verschillende dingen van belang. Eerst en vooral is een POP een afspraak tussen de werkgever en werknemer. Verder legt het de link tussen het huidige functioneren en het toekomstige functioneren, in lijn van de wensen en noden die er zijn voor zowel de werknemer als de werkgever.

In de praktijk zien we dat men in deze gesprekken vaak competenties overloopt die gewenst zijn voor de huidige functie en deze vergelijkt met de mate waarin iemand deze al dan niet onder de knie heeft. Bij competenties die men nog niet helemaal beheerst kan men ervoor kiezen om die verder te ontwikkelen. Dan kan men in een later stadium ook de vooruitgang van elke werknemer traceren en hun leertrajecten gemakkelijker begeleiden.

Het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan kan men best doen aan de hand van de SMART- criteria. De SMART- criteria staan voor het Engelse Specific (specifiek), Measurable (meetbaar), Acceptable (acceptabel), Realistic (realistisch) en Time-bound (tijdsgebonden). Met andere woorden kunnen de volgende vragen gebruikt worden om deze criteria goed in te schatten:

- Specifiek: Wat ga je doen?
- Meetbaar: Hoe meten we het resultaat?
- Accepted: Wil je dat doen?
- Realistic: Zie je het jezelf doen?
- Time-bound: Wanneer komen we terug samen?

In het gesprek waarin deze doelen gesteld worden is het belangrijk dat beide partijen openlijk en eerlijk uitleggen waar zij graag willen geraken en wat de mogelijkheden zijn om dat punt te bereiken. Voor sommige werknemers kan dat vooruitgang zijn, voor anderen kan dat eerder gaan over het behoud van het huidige competentieniveau of het helpen verspreiden van deze competenties.



D/2013/10.686/3

VLAB vzw – Vlaams Federatie van Beschutte Werkplaatsen

Goossensvest 34

3300 Tienen

info@vlab.be – www.vlab.be

Adforum cvba

Winkelsesteenweg 82

3020 Herent

info@adforum.be – www.adforum.be