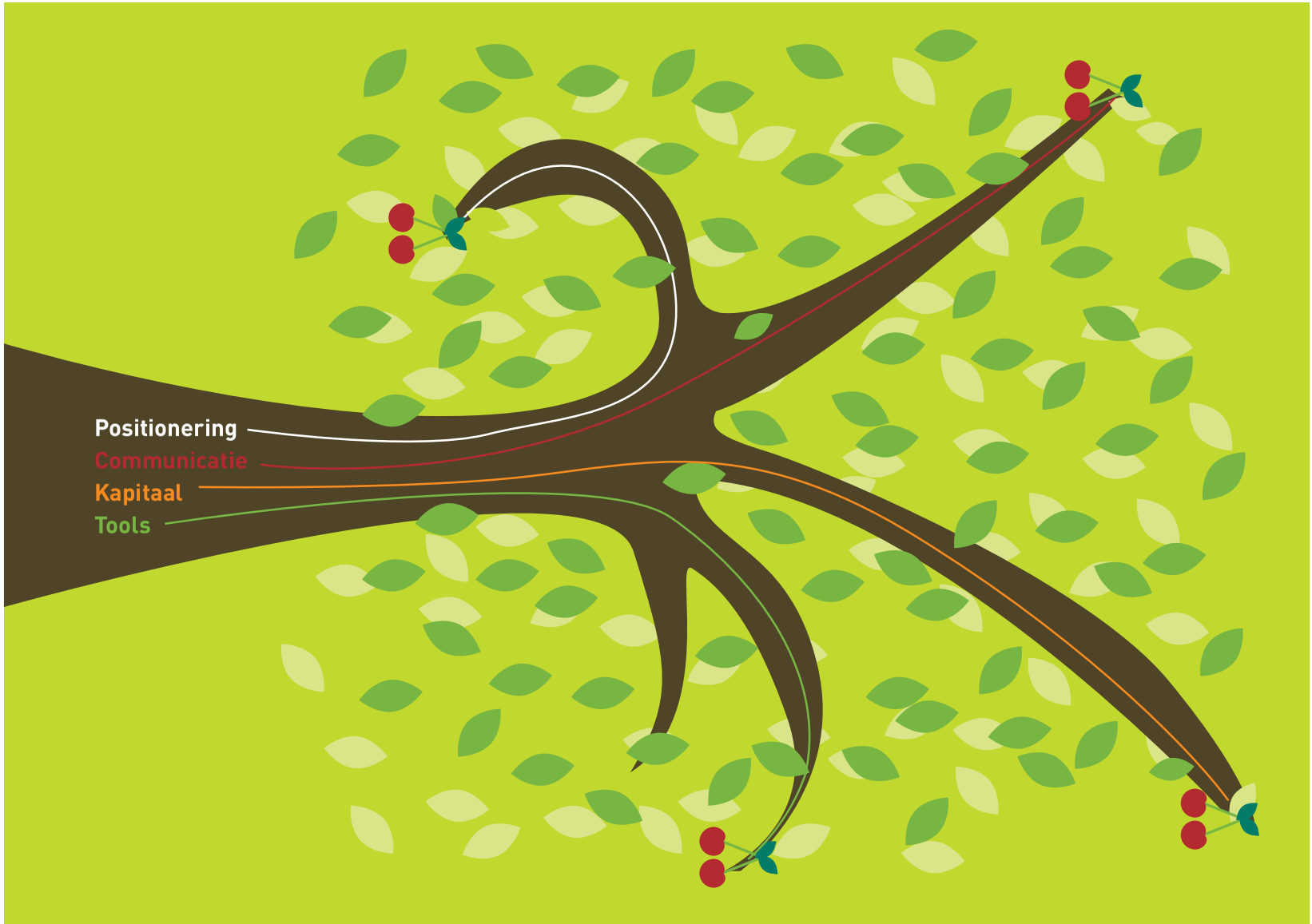
TIJD OM TE GROEIEN!

van talenten naar competenties

van competenties naar succes

Talent bloeit open voor werkgevers en werknemers.


Positionering
Communicatie
Kapitaal
Tools

INHOUD TALENTEN HEFBOOM

Bedrijf en werknemer: een natuurlijke evolutie ... Beiden moeten 'kennen' en 'kunnen' herkennen en verder ontwikkelen.

Een bedrijf groeit ...

Een zaakvoerder wil ondernemen. Hoe begint hij eraan? Het begint met een idee, dat groeit, en groeit. Vanaf de eerste werknemer is het belangrijk aandacht te besteden aan zijn of haar talent en dat te laten uitgroeien tot echte competenties.

Zo word je groot.

De werknemer groeit mee ...

Een mens gaat aan de slag. Hoe begint hij eraan?

Het begint met een talent, dat zich steeds verder ontwikkelt. De vaardigheden die ontstaan uit de talenten worden echte competenties. Die kan je ontwikkelen dankzij opleiding.

Zo word je sterk.

En zo vinden bedrijf en werknemer elkaar en groeien ze!

Groeien doe je best op de goede manier: op basis van competentiebeleid en talentontwikkeling. Van in het begin al. Moeilijk is het niet. Veel extra investering vraagt het niet. Wel een constante aandacht.

EDUCAM geeft uw talent ondersteuning.

Heb je ideeën of tips in verband met competentiebeleid en talentontwikkeling?
We ontvangen ze graag op talent@educam.be.
Want dit boekje zal verder groeien.

Hoooo ...
Nog even afremmen voor je er volop in vliegt!

In deze 'Talenten Hefboom' vind je informatie over competentiebeleid en talentontwikkeling, opgedeeld in vier thema's.
Deze onderverdeling ordent de materie. Zo zie je het bos door de bomen. De thema's geven je invalshoeken rond verschillende aspecten van competentiebeleid, maar dwingend zijn ze niet.
Op competentieterrein kan je namelijk talloze verbanden leggen.

En waarom EDUCAM het beeld van de Talenten Hefboom gebruikt?
Omdat jullie hiermee een opstapje krijgen omtrent competentiebeleid en talentontwikkeling. We geven je tips, reiken je nuttige links aan en staan met raad en daad voor je klaar.

Communicatie	Tools
Positionering	Kapitaal

Of je nu groot bent of klein: de fundamenten van competentiebeleid zijn altijd gelijk. Alleen de mate van uitwerking zal anders zijn.
Met dit boekje kan je zo aan de slag. Je stapt in op het niveau waar je zelf aan toe bent.

Nog wat onduidelijk?
Geen zorg. Blader verder en het wordt zo klaar als een klontje.

TESTIMONIAL

David Laporte werkt bij TVH in Waregem en doet de aankoop van onderdelen voor heftrucks van vier verschillende merken. Met behulp van catalogi, werkboeken, informatiebrochures kent hij 'zijn' producten van naaldje tot draadje.

Hij houdt de stock op peil en zoekt de juiste vervangstukken voor klanten. 'Hoewel ik een opleiding elektronica volgde, was ik in mijn vrije tijd veel met automechanica bezig. Toen ik naar de streek verhuisde, heb ik bij TVH gesolliciteerd. De personeelsdienst zag mogelijkheden in mijn hobby automechanica. Ze stelden me onder andere deze job voor, maar ze lieten me zelf kiezen. Ik greep de kans die ze me boden en maakte van mijn hobby mijn werk. Dat motiveert me enorm.

Na meer dan vijf jaar is deze job nog steeds een uitdaging. Op korte termijn kreeg ik heel veel mogelijkheden. De werkdruk valt mee, er is een goede werksfeer en het is dicht bij huis. Wat wil je nog meer. (Lacht). En toch wil ik graag nog doorgroeien. Via avondonderwijs behaalde ik ondertussen een bachelor in de informatica.'

David Laporte (31)

TALENT EN COMPETENTIE: HOE ZIT DAT NU?

Iedereen heeft talent! Het zit in de genen. Voor een bedrijf is het handig om in te spelen op die natuurlijke aanleg van werknemers. Op die manier kunnen zowel de mensen als de organisatie blijven groeien. Onthoud vooral dit: competentiebeleid als vervolgstuk van talent maakt een bedrijf of organisatie sterker. Maar bekijk het ook even andersom: aan competentiebeleid doen door je talenten goed in te zetten, is evenzeer een goede zaak.

Het geheim zit in een goed evenwicht tussen wat het bedrijf nodig heeft en de mogelijkheden van de personeelsleden.

In het kort:
Talent is verbonden met een persoon en staat los van de omgeving.
Een competentie is verbonden met een organisatie.

Doordenkertje!

Europa in 2020: 20 miljoen nieuwe banen en 85 miljoen andere banen worden beschikbaar om mensen te vervangen die met pensioen gaan of de arbeidsmarkt verlaten. Daartegenover staat dit: de beroepsbevolking zal met 6 miljoen dalen.

Cedefop, Future skill needs in Europe – Focus on 2020.
Luxembourg, 2008.

> “Een gemeenschap die competentiegericht denkt, zet haar mensen efficiënt in.”
>
> EDUCAM

“ Echt talent betekent voor ons dat er een fit is tussen de werknemer die een bepaald potentieel heeft, zijn plek in het bedrijf en de timing waarin we zijn potentieel kunnen doen bloeien. Talentmanagement is dus de juiste mensen op de juiste plek krijgen op het juiste tijdstip, en hen ontwikkelen voor een vlotte overgang naar de volgende plek.”

CATHERINE HERSSENS, TALENT MANAGER UNILEVER

WAAROM COMPETENTIEBELEID?

Dankzij een goed competentiebeleid staan bedrijven en werknemers samen sterk! Bedrijven doen dan namelijk een beroep op competente medewerkers. En de werknemers? Zij staan sterker op de arbeidsmarkt. Maar er zijn nog redenen:

- De ambitie van Europa om in de toekomst een dynamische kennis-economie te worden, vergt aangepaste kennis en vaardigheden. Ook de Vlaamse Overheid wil haar gewest tegen 2020 naar de top vijf van Europa leiden.
- Aangezien de internationale context verandert en nieuwe uitdagingen brengt, heeft je bedrijf binnenkort wellicht andere talenten en vaardigheden nodig. Ook de werknemers moeten hieraan werken als ze gegeerd willen blijven op de arbeidsmarkt.
- Misschien groeit je bedrijf zodanig dat je de leidinggevenden meer wil (laten) coachen. Werknemers moeten dan doorgaans ook beter (en preciezer) inzetbaar zijn.
- Competentiebeleid past bij de innovatieve arbeidsorganisatie van morgen. Medewerkers zullen meer en meer (geleid) zelfstandig hun werkzaamheden regelen. Zo ontstaan slagvaardige organisaties die kwalitatieve producten en diensten afleveren.
- Een gestructureerde voorbereiding bevordert de samenwerking met externe partners zoals uitzendkantoren of rekruteringsbureaus.

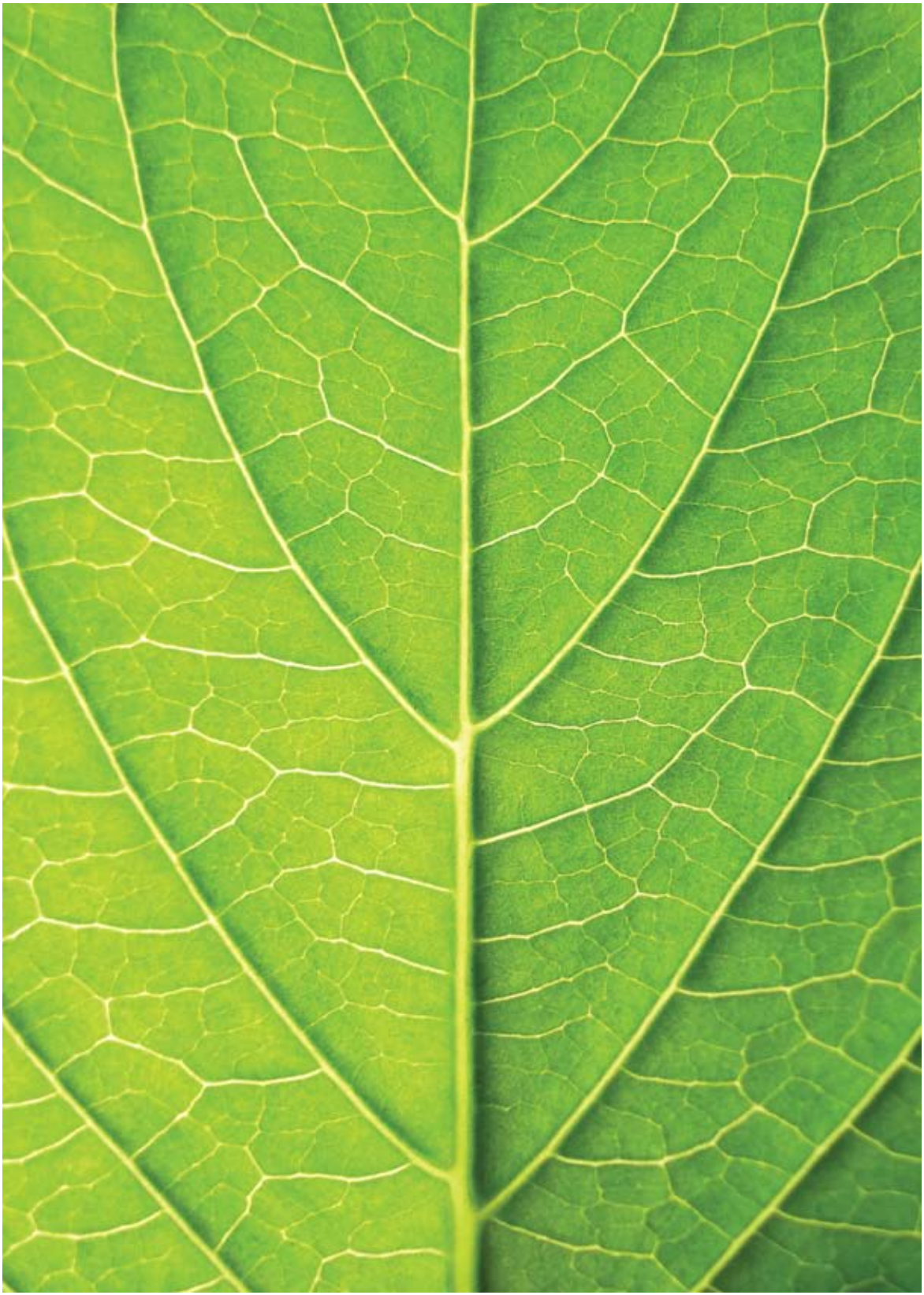
Bedrijven en werknemers maken elkaar sterk!

- Bedrijven kunnen een beroep doen op competente medewerkers.
- Werknemers staan sterker op de arbeidsmarkt.

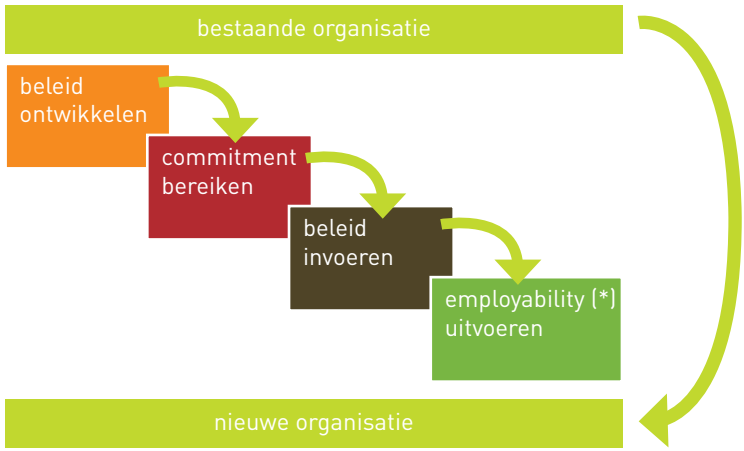
Of je nu een klein of een groter bedrijf bent, of je nu werknemer aan het begin, ergens in het midden of aan het einde van je loopbaan bent: om te leren, ben je nooit te oud. Dat maakt werken leuk!

De mooie extra troef is dat we sterk worden voor de toekomst.

www.flanderssynergy.be
www.werk.be/beleid/competentiebeleid/
www.serv.be



TALENTONTWIKKELING OP DE EERSTE PLAATS:
dat is een beetje veranderen



Gebaseerd op het schema van Tom Horn

(*) Employability = de inzetbaarheid van mensen, waardoor zij in staat zijn werk te krijgen en te behouden.

Moet het allemaal zo formeel? Welnee. Actief werken met de talenten van je werknemers is een beetje een overtuiging. Maar ga je vanaf nul met competentiebeleid aan de slag dan zal je toch merken dat je in een verandertraject terecht komt. Laat je daar niet door afschrikken!
In ieder geval garanderen we: dit wordt 'winnen'! Op alle fronten.

TIP

Creëer vooral een win-winsituatie. Een medewerker met meer kennis mag best perspectief krijgen op meer kansen en (regel)ruimte in het bedrijf.

TESTIMONIAL

De horizontale competentie

Reynaers Aluminium maakt uiteraard werk van de technische competenties die zijn werknemers nodig hebben. Maar het besteedt ook aandacht aan enkele algemene competenties die ieder personeelslid moet hebben, wat zijn of haar functie ook is.

‘Competenties evolueren’,

weet Martine Reynaers, CEO van Reynaers Aluminium.

‘Uiteraard hebben de werknemers voldoende technische kennis nodig. Maar wij leggen ook de nadruk op enkele horizontale competenties die al onze personeelsleden moeten hebben. Een belangrijke is ‘**Omgaan met het internet**’. Op het internet vind je namelijk inspiratie om als modern bedrijf de concurrentiestrijd aan te gaan, wat tijdens een economische dip bijzonder belangrijk is.’ Reynaers Aluminium ondervindt echter dat die internetvaardigheden bij sommige (oudere) werknemers een uitdaging vormen. ‘Daarom stimuleren wij de werknemers om de digitale media ook echt te gebruiken. Bij ons worden dus geen sites geblokkeerd. En maken we onze mensen vertrouwd met het internet via onze interne communicatie op het intranet, specifieke opleidingen, actief gebruik van SharePoint en sensibilisering.’

Een andere ‘horizontale’ competentie is ‘**milieuvriendelijkheid**’. Hiermee profileert Reynaers zich in het verlengde van haar aluminium-producten die op een natuurlijke manier al milieuvriendelijk zijn. Werknemers die voortdurend gestimuleerd zijn om groen te denken, zijn dan bijna een logisch gegeven. Maar het vergt wel voort-durende aandacht: te voet gaan, met een milieuvriendelijke auto rijden, minder kopiëren, recto/verso printen, enzovoort. Reynaers Aluminium zelf deed een duit in het zakje met de installatie van een CRM-informaticapakket dat het opvolgen van de klantenrelaties tegelijkertijd systematischer, efficiënter en milieuvriendelijker laat verlopen. Geen papieren verslagen meer, maar een elektronisch verzamelpunt voor alle klantenopvolging.

Goed voor de zaken. Goed voor het milieu.

Martine Reynaers

HOE MAAK JE VAN JE COMPETENTIEBELEID EEN SUCCES?

Of je nu kiest voor een uitdrukkelijk of voor een meer stilzwijgend competentiebeleid: integratie in de bedrijfsvoering is belangrijk. Houd het dus in je achterhoofd bij alle acties die je doet.

- De top van het bedrijf en de leidinggevenden staan helemaal achter de gedachte om aan competentiebeleid te doen.
- Vertrek van de waarden van het bedrijf, zo geef je je competentiebeleid stevige wortels.
- Vertrek van wat er is: sterke punten, stevige krachten. Medewerkers hebben heel wat in hun mars!
- Maak van selecties een doelgerichte activiteit, zelfs van je allereerste selectie.
- Werk niet alleen: werk samen met werknemers, leidinggevenden en ondersteunende organisaties.

TIP

Blijf werken aan je competentiebeleid.
Doe het met passie en drive.

“ Via opleiding hameren we op competenties die voor iedereen belangrijk zijn, zoals customer commitment. Ook gingen alle leidinggevenden door een traject rond leiderschap en competentiedenken. Daarnaast werden er specifieke trainingen georganiseerd rond de cultuurwijziging, de nieuwe waarden en de manier waarop die in de praktijk gebracht moeten worden. Onze nieuwe cross-media benadering vergt ook een bijsturing van de vaardigheden van al de medewerkers. De medewerkers moeten new media skilled en new media aware zijn. Dit is een absolute voorwaarde om van onze eerder productiegerichte back office organisatie een volledige service gerichte organisatie te maken. We houden onze communicatielijnen hierbij heel kort en open, zodat we weten wat onze medewerkers van ons als werkgever verwachten. Dat houden we nauwgezet bij en combineren die kennis met verschillende opleidings- en begeleidstrajecten.’

AGNES BOSMANS, HR MANAGER VAN TRUVO (VOORHEEN PROMEDIA

COMMUNICEREN IS BELANGRIJK!

Werken aan een competentiebeleid doe je niet op je eentje. Iedereen is erbij betrokken! Communiceer er dus over.

Weet ook dat niet alle aspecten van het competentiebeleid naar boven komen in de dagelijkse gesprekken. Steek dus – ook als jong bedrijf – wat structuur in de communicatie om een draagvlak te creëren.

Een bedrijf met meer werknemers en al wat jaren op de teller zal over zijn gestructureerd competentiebeleid ook gestructureerd communiceren.

Enkele opstapjes:

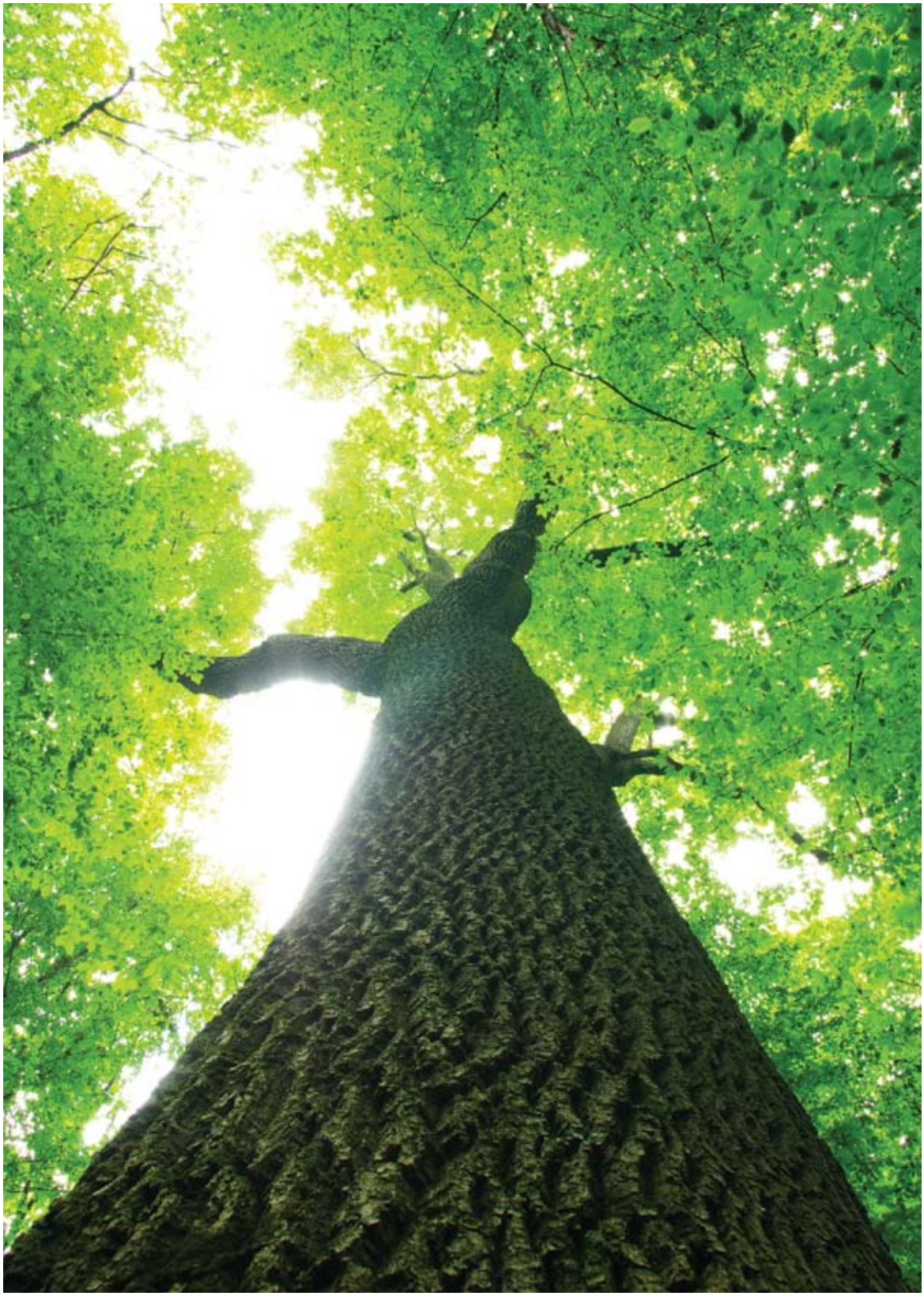
- Ieder bedrijf heeft haar eigen communicatiecultuur. Wil je je competentiebeheer op de juiste manier voor het voetlicht brengen, dan communiceer je best op een manier waar iedereen zich goed bij voelt. Doe je bedrijfscultuur geen geweld aan. Wil je echter naar een andere communicatiecultuur evolueren, dan kan je het competentieproject aangrijpen om (langzaam) te veranderen. Een competentiebeleid invoeren, betekent namelijk ook een verandertraject.
- Zorg voor open communicatie over je competentiebeleid. Je gebruikt het niet om te straffen maar om vooruit te komen. Luister naar wat je werknemers op- en aanmerken. Zo komen zowel werknemer als werkgever vooruit.

BRENG VERANDERING OP GANG DANKZIJ COMMUNICATIE!

- Praten helpt! Zorg ervoor dat je een zicht hebt op de ontwikkelbehoeften van werknemer én organisatie. Communicatie is de motor en het centrum van je competentiebeleid. Zo worden je bedrijf en bedrijfscultuur competentieminded.
- Wijs op de voordelen van talentgericht denken. En werk er samen aan.
- Communiceer over je doelstelling op lange termijn, eventueel met een stappenplan. Maar maak het allemaal niet te complex.
- Maak het voor de mensen aangenaam: beloon, motiveer, geef zicht op promotie.
- Zeg luidop dat je goede krachten apprecieert. Zo voelen je werknemers zich gewaardeerd. Dat werkt motiverend! Je medewerkers zullen blij zijn dat ze hun talenten kunnen ontplooien. Maar let op: niet iedereen heeft zin om bij te leren.

TIPS

- Creëer een bedrijfscultuur van 'hier werken is tof'. Let op: ook communiceren doe je met mate. Iedere dag hoerageroep werkt contraproductief.
- Zorg dat de competenties voldoende afgelijnd beschreven zijn.
- Omschrijf de kenmerken van de competenties duidelijk, herkenbaar en meetbaar. Als jong bedrijf leg je zo de fundamenten voor later.



JE BEDRIJF IS EEN BOOM ... EN JE BEDRIJF BOOMT

Je bedrijf ontstaat uit een kiemend idee. Wil je je onderneming een kans geven? Dan is competentiebeleid en talentontwikkeling een van de middelen. Want uiteraard wil je groot worden: een grote, prachtige kerselaar.

Kijk dus naar je bedrijf als naar een boom. De boom is bovendien een symbool voor zowel de professionele persoonlijkheid van de medewerkers als voor het bedrijf zelf.

Meer nog: stel je een kennisboom voor, die nodig is om het bedrijf te laten floreren. De boomstructuur toont de kennispositie van iedereen in het geheel. De bomen samen vormen het kenniskapitaal van de maatschappij.

Maar bomen en bossen veranderen en groeien. Dus is een goed competentiebeleid nodig! Zo investeer je in je menselijk kapitaal, want je werknemers zijn helemaal afgestemd op de toekomstdoelstellingen van je bedrijf. Ook voor de werknemers vormt je competentiebeleid een plus. Zij krijgen erkenning, en mogelijk ook kansen. Mensen willen nu eenmaal vooruit in het leven.

Ziezo: het eerste zaadje voor je competentiebeleid is geplant.
Alle ambities van alle individuele medewerkers samen vinden een plaats in het competentiebeleid. Luisteren, communiceren en de juiste methodieken toepassen is goed voor zowel bedrijf als werknemer. Want een werknemer die graag doet wat hij doet, werkt goed. En een bedrijf dat de juiste werknemer op de juiste plaats inzet, gaat vooruit.

Zo eenvoudig is het ...

Centrale vraag!

Stel je van in het begin ook altijd de vraag welk talent bij je bedrijf past, zowel nu als straks. Om dat te weten, denk je na over wat je wil. Dat is voor een bedrijf niet anders dan voor zijn medewerker.

“ Organisaties zoeken naar nieuwe manieren om een competitief voordeel te behouden. De mens als belangrijke sleutel tot succes: human resources. Competentiemanagement blijkt ook een goed kader om het menselijk kapitaal nog beter in te zetten.”

LOU VAN BEIRENDONCK

“ Het verschil tussen goede spelers en kampioenen ligt vooral in de beheersing van de niet-technische aspecten van het prestatievermogen: mentale kracht, emotionele controle, fysieke energie en teamspirit.”

DOMINIQUE MONAMI, EX-TENNISKAMPIOENE

“ Je krijgt maar één kans om een goede eerste indruk te maken.”

OSCAR WILDE

COMPETENTIEBELEID EN IMAGO

Een goed imago heeft effect op je personeelsbeleid.
Maar omgekeerd geldt dat ook. Een goed personeelsbeheer heeft een positieve invloed op je imago.

Competentiebeleid – of dat nu op beginnend of op gevorderd niveau gebeurt – heeft ontegensprekelijk een positieve invloed op je imago. Mensen werken graag voor een bedrijf met een positief imago. En eenmaal ze er werken, blijven ze gemotiveerd wanneer ze een job doen die ze graag doen, in een bedrijf waar ze hun ambities kunnen waarmaken. Dat schept een band. Zo behoud je je werknemers. En dat is goed, want zo hou je ook je deskundigheid aan boord.

- Werven verloopt makkelijker.
- Betere kandidaten bieden zich (spontaan) aan.
- Werknemers zijn meer geneigd om hun bedrijf aan te prijzen als werknemer bij kandidaten.

TIP

Probeer te achterhalen wat je (werkgevers)imago is. Stel jezelf en je medewerkers hierover kritische vragen.

Doordenker!

Bedenk dan even hoeveel een personeelswissel kost. De HRM-coach schat de directe kost van een personeelswissel (selecteren, werven, opleiden en integreren) op gemiddeld 30%. De indirecte kost (productiviteitsverlies) op 70%.

Talenten en competenties waarderen, heeft absoluut zin!

> “ Behandel mensen alsof ze zijn wat ze zouden moeten zijn en je helpt ze te worden waartoe ze in staat zijn”
>
> JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

“ Competentiemanagement moet leiden tot de gerichte groei van onze medewerkers en ons bedrijf. Met de implementatie van competentiemanagement bestaat ons doel erin de professionele groei van de medewerker en zijn werkmotivatie, ambitie en competenties in lijn te brengen met de bedrijfsstrategie. We geloven erin dat de implementatie van een competentiemanagement ons in staat zal stellen om de motivatiepolitiek, het leeftijdsbewust personeelsbeleid, de prestaties van de medewerker en zijn groei, op een strategische wijze te ontwikkelen en bij te sturen om zo gericht bij te dragen tot het behalen van de vooropgestelde doelstellingen van de onderneming.”

ANN STERCKX, HR MANAGER VAN DE BRUYCKER,
MACHINES VOOR WEGENBOUW EN BURGERLIJKE BOUWKUNDE.

HOU TALENTEN EN COMPETENTIES AAN BOORD

Wanneer je de talenten en competenties van je medewerkers waardeert, wanneer zij hun vaardigheden verder mogen ontwikkelen, zijn ze gemotiveerd om samen aan je bedrijf te bouwen.

Zo kan je het doen:

- Geef uitdagend en interessant werk.
- Een werknemer die weet – en voelt – dat hij al zijn mogelijkheden mag aanspreken en zich verder mag ontwikkelen, is een geëngageerde werknemer. Wie met hart en ziel werkt doet dat graag en goed, en helpt het bedrijf vooruit.
- Geef de nodige werkmiddelen en infrastructuur.
- Geef afwisseling, zo mogelijk via interne mobiliteit.
- Wees duidelijk over wat je van de werknemer verlangt. Communiceer over zijn competentieprofiel.
- Betrek je personeel bij je beleid. Betrokkenheid werkt motiverend.
- Zorg voor een goede werksfeer.
- Beloon fair en geef promotiemogelijkheden.
- Geef regelruimte en autonomie.
- Geef voldoende mogelijkheid tot opleiding.

TIP Geef flexibiliteit en de mogelijkheid om werk en privé in de mate van het mogelijke op elkaar af te stemmen.

“ We leggen vooral de focus op de kwaliteit van de medewerkers. We rekruteren daarvoor bewust bij kansengroepen zoals oudere werknemers, vrouwen of pas afgestudeerden. Oudere werknemers brengen evaring, rust en stabiliteit in de groep en ze zijn ook flexibeler dan hun jongere collega’s. Ze hebben bovendien voldoende levenswijsheid om een jong team te coachen. Ook onze keuze voor vrouwen is heel bewust omdat zij nauwkeurig en efficiënt werken. Bovendien willen velen van hen graag deeltijds werken. De ochtend is een piekperiode in het magazijn, dus dan zijn hier veel vrouwen te vinden. Er is voor bepaalde functies zelfs ruimte voor thuiswerk. We zorgen ook zoveel mogelijk voor interne doorstroming. Mensen krijgen volop de kansen om zich in het bedrijf te ontplooien, eventueel via interne of externe opleiding. Zo hadden we een magazijnarbeider die bediende aankoop kon worden. Wel, dat is een tevreden werknemer.”

CARLA DE SCHEPPER,
HR MANAGER BIJ ECUPHAR, EEN FARMACEUTISCH BEDRIJF.

TIPS VOOR DIVERSITEIT IN JE PERSONEELSBELEID

Diversiteit brengt meer competenties en talenten in je team binnen. Kijk maar eens van dichtbij: je op het eerste gezicht homogene personeelsbestand bestaat uit een bonte mengeling van individuen.

Zo ontstaat een heterogene groep die diverse meningen, standpunten, ideeën en visies verenigt en daardoor beter bijdraagt tot het bedrijfsresultaat. Dus:

- Maak je vertrouwd met het 'vreemde' (zie links).
- Spreek over 'diversiteit' in je bedrijf.
- Kies voor diversiteit. Denk eraan: de overheid helpt diversiteit te realiseren. Er zijn steunmaatregelen die je helpen je diversiteitsbeleid uit te bouwen.
- Focus op één of op enkele categorieën (allochtonen, vrouwen, personen met een handicap, oudere werknemers). Het is belangrijk om tegelijk de rechtvaardige behandeling van alle individuen voor ogen te houden.
- Voer een leeftijdsbewust personeelsbeleid.
  Geef ouderen positieve ervaring zodat ze niet geneigd zijn om hun carrière vervroegd te stoppen.
- Creëer een draagvlak voor diversiteit via vormingen (bv. over interculturele communicatie).
- Praat in je arbeidsreglement over discriminatie en seksuele discriminatie via een gedragscode.
- Registreer: meten is weten.

www.diversiteit.be
www.leeftijdenwerk.be
www.werk.be/beleid/div/praktijk/toolbox/?SMSESSION=NO
www.werk.be/beleid/div
www.unizo.be/hrmcoach
www.vdab.be
www.vlaanderen.be
www.kmonet.be

“ Door de juiste competenties
op de juiste plaats in je bedrijf
in te zetten, garandeer je kwaliteit.”

EDUCAM

COMPETENTIEBELEID LEIDT NAAR KWALITEIT

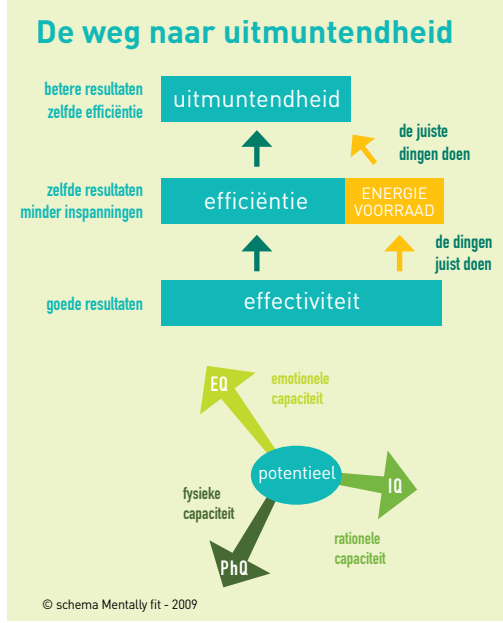
Met een open communicatie over competenties kan je werknemers blijven motiveren om zich te ontwikkelen en zich op de beste manier professioneel in te zetten. Het is vanzelfsprekend dat je zo, dankzij die professionele medewerkers, tot een kwaliteitsvolle dienstverlening komt.

Een bedrijf dat naar uitmuntendheid streeft, wil steeds beter worden. Vooral voor bedrijven die al wat langer met de competentiematerie bezig zijn, is het goed om de persoonlijke competentieontwikkeling van de werknemers dusdanig te beschrijven dat ze resulteert in meetbare processen. Het is een cliché dat staat als een monument: 'meten is weten'. Weten is verbeteren. En dat is nodig voor een bedrijf dat wil groeien. Kwaliteit raakt aan alle vlakken van je competentiebeleid:

- Hoe je het organiseert
- Hoe je selecteert
- Hoe je met diversiteit omgaat

Aandacht voor kwaliteit leidt je van goede resultaten (effectiviteit) naar het stadium waarbij je diezelfde resultaten bereikt met minder inspanningen (efficiëntie) en vervolgens naar betere resultaten met dezelfde energie (excellentie).

Kwaliteit leidt naar professionaliteit, waardoor je bedrijf groeit, en groeit, en groeit ...



www.mentallyfit.be

“Functiebeschrijving en competentie-profiel hebben verschillende invalshoeken, maar passen wel samen als yin en yang.”

EDUCAM

COMPETENTIEBELEID: WHAT'S IN A WORD?

Laat je door benamingen en woorden alsjeblieft niet intimideren.

Functieanalyse?

Systematische verzameling over functie-inhoud en de eisen die de functie met zich meebrengt. Resultaat: een functiebeschrijving. Of: WAT moet je doen om tot een bepaald resultaat te komen?

Competentieprofielen?

Leggen de link tussen de functie en de concrete context in de werkomgeving en de kerncompetenties in het bedrijf. Ze bevatten kennis, vaardigheden en gedrag, en vertellen welke daarvan cruciaal zijn voor de job. Of: HOE moet het werk gedaan worden?

Kerncompetenties?

Maken de link tussen medewerker en organisatie en staan dus in verband met de visie en de missie van de organisatie. Ze zijn de humus voor de groei van de organisatie. Kerncompetenties maken een bedrijf beter dan een ander en hebben rechtstreeks te maken met het menselijk kapitaal.

Competentiewoordenboek?

Net zoals een woordenboek, is het competentiewoordenboek een lijst met uitleg over alle competenties die de organisatie nodig heeft. Het is een vergaarbak van specifieke vaardigheden, kennis en kunde, waarbij je ook rekening houdt met bedrijfscultuur.

www.vdab.be
www.unizo.be/hrmcoach/
www.serv.be
www.educam.be
www.interagora.be/wp-content/uploads/2010/03/Napoleon-revised-Competentiewoordenboek.pdf

COMPETENTIEPROFIELEN ZIJN HOOGSTPERSOONLIJK!

Maak je allerindividueelste competentiewoordenboek voor je allerindividueelste bedrijf. Dat bevat de kerncompetenties en de competentieprofielen.

Daarna kan je rock-'n-rollen met je HR-management.
Bij verschillende processen in je personeelsbeleid zal je gebruik kunnen maken van die competentieprofielen. Bijvoorbeeld:

- Je kan ze gebruiken bij selecties (belangrijk voor leidinggevenden).
- Ze vormen de basis voor de ontwikkelingstrajecten en loopbaanpaden in je bedrijf en voor de POP's (Persoonlijke Ontwikkelingsplannen) van je medewerkers: klaar en duidelijk voor iedereen.
- Je kan ze gebruiken om de organisatiedoelen te verbinden met de persoonlijke ambitie van de medewerkers.

Ze definiëren wat een functietitel betekent.
Wat betekent een 'monteur' voor jouw bedrijf bijvoorbeeld.
Of een 'meestergast', of een 'boekhouder'?

TIPS

- Methodieken en dure woorden zijn geen garantie op succes. Jij maakt het verschil!
  Jij en je enthousiasme waarmee je aan de slag gaat met competentiebeleid.
- Intuïtie en ervaring zijn goed! Geef ze een fundament met competentiebeleid.
- Verlies je niet in details. Concentreer je op die kennis en vaardigheden die cruciaal zijn voor je bedrijf.

www.vdab.be
www.unizo.be/hrmcoach/
Hoe een functiebeschrijving en competentieprofiel opstellen:
www.och-cfb.be/nl/competentiegids (houtsector, leidraad 1)

HOE ANALYSEER JE EEN FUNCTIE?

Begin niet halsoverkop. Heb je wel een vacature voor een bepaalde functie? Maak eerst een goede functieanalyse en functiebeschrijving.

Een functieanalyse is handig bij rekrutering. Het is ook de basis voor evaluatie en latere begeleiding van je medewerkers. Bovendien is het lekker handig voor de medewerker. Zo krijgt hij meteen opgelijst wat zijn functie-inhoud is. Communiceer hierover! Het is belangrijk om hiervoor een draagvlak te creëren.

TIPS

- Neem een competentielijst en duid aan welke competenties je wil voor die functie, en die tevens je bedrijf vooruit helpen.
- Denk toekomstgericht (resultaatsgericht) en geef dus toegevoegde waarde aan de functie.
  De competenties van de nieuwkomer zijn misschien anders dan die van de voorganger. Hou dus je toekomstvisie voor ogen.
- Vermijd knip- en plakwerk van vorige functies.
  Begin met een goede analyse.
- Bepaal de plaats in je organisatie, beschrijf het takenpakket en bepaal de output en resultaten die van deze functie verwacht worden.

WAT STAAT ER ALLEMAAL IN EEN FUNCTIEANALYSE?

- Het takenpakket
- De resultaten waartoe die taken moeten leiden
- Verantwoordelijkheidsgebied
- Aspecten in verband met mobiliteit en gebruikte middelen

www.competentielijst.info

HOE GA JE VAN EEN FUNCTIEPROFIEL NAAR EEN COMPETENTIEPROFIEL?

Enkele wegen die je kan bewandelen - ook als ervaren competentiecoach:

- Vertrek vanuit het competentiewoordenboek en werk met de knip- en plakmethode.
- Gebruik competentiekaarten.
- Bepaal competentieprofielen met differentiële analyse (waarbij je werkt met het verschil tussen succesvolle en minder succesvolle functiehouders).
- Gebruik de kritieke incidentmethode (waarbij je leert uit gebeurtenissen die gevaarlijk, kritiek of heel betekenisvol zijn voor je onderneming).
- Gebruik de mood boards (waarbij je werkt met beelden die betekenisvolle competenties bij de werknemers of de leidinggevenden oproepen. Die beelden – over bijvoorbeeld teamwerk, flexibiliteit of luisteren – leiden vaak tot boeiende gesprekken en diepere inzichten).
- Vertrek van de sterke punten van de werknemers.

TIP Maak een onderscheid tussen need-to-have en nice-to-have.

VIND DE JUISTE MENSEN EN GEEF ZE DE JUISTE JOB.

Je weet waar je naartoe wil? En je hebt een goed zicht op de sterktes en zwaktes van je team? Dan weet je ook over welke competenties een kandidaat moet beschikken om straks gelukkig te zijn in zijn job, het team aan te vullen en je organisatie vooruit te helpen. Communiceer je hierover op de goede manier, dan kan de werknemer ook zelf aan de slag.

Hij (of zij) kan voor zichzelf uitmaken wat hij wil in zijn huidige job en hoe hij de toekomst ziet. Open communicatie tussen werknemer en werkgever zorgt er namelijk voor dat beiden elkaar vinden, samen een weg kunnen afleggen en er – als puntje bij paaltje komt – ook samen beter van worden.

Een goede wervingsactie levert verschillende sollicitanten op.
Zo kan je de beste kiezen. Met een slechte wervingsactie verlies je echter tijd en geld. Stel dus enkele kritische vragen:

- Zoek je ook intern of ga je meteen extern? Rekruteren werkt in twee richtingen: zij vinden jou, jij vindt hen. Gebruik de twee richtingen.
- Bepaal je doelgroep en pas je communicatiekanaal aan.
  Zo bepaal je of je via eigen personeel, campusrekrutering ... kan rekruteren (informeel) of toch beter voor de openbare bekendmaking kiest (formeel).

Aanwerven? Wees sexy!

- Stel jezelf beknopt voor
- Gebruik de juiste en duidelijke functietitel
- Omschrijf taken en verantwoordelijkheden op een concrete manier
- Beschrijf welk profiel de kandidaat moet hebben
- Wees aantrekkelijk en communiceer over de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

www.vdab.be
www.unizo.be/hrmcoach/
www.federgon.be/leden
www.stageforum.be

EEN GOEDE WERVINGSACTIE

Met een wervingsactie communiceer je ook! Zorg dus voor een positieve boodschap, of je je werving nu via formele of informele kanalen doet. Werf actief, intern of via een advertentie, of op nog een andere manier.

Werf op basis van de functie- en competentieprofielen.
Positioneer jezelf als een aantrekkelijke werkgever.

TIPS

- Maak openstaande vacatures intern bekend en spreek geschikte kandidaten persoonlijk aan. Wees duidelijk: je vraag is geen garantie!
- Beschrijf je openstaande vacature zo duidelijk mogelijk. Werk persoonlijk en specifiek, en positioneer het bedrijf. Vermijd clichés. Welk bedrijf wil geen dynamische medewerker? Formuleer creatiever! Dat is een goede basis voor een sterke personeelsadvertentie.
- Stel een goed selectieteam samen en bepaal hun rol.
- Alle hens aan dek om de competenties bij een sollicitant te herkennen.
- Heb oog voor de sectorale erkenning

Mogelijke communicatiekanalen

Personeelskrant, mailing, nieuwsbrief, medewerkers, website, VDAB, Jobkanaal, werkwinkel, vereniging, rekruterings- en selectiekantoren, online rekruteringsmedia, sociale media, stagebegeleiders, scholen, opendeurdagen, regionale televisie, via klanten of leveranciers ...

www.vdab.be
www.unizo.be/hrmcoach/
www.federgon.be/leden
www.stageforum.be
www.stagesopwielen.be
www.educam.be

TOOLS OM TE SELECTEREN

Mensen vormen een deel van het ondernemingskapitaal.
En we zouden het graag anders hebben, maar helaas, een goede selectie is niet makkelijk!

Op een korte tijd moet je namelijk heel veel te weten komen:

- Kan iemand de functie aan?
- Hoe zal hij zich gedragen in je bedrijf?
- ...

Mogelijke methodieken:

- Sign-methodieken: gedrag hangt samen met stabiele eigenschappen als persoonlijkheid en intelligentie, persoonlijkheidstesten, interessetesten, het 'klassieke' interview
- Samplemethodieken: situationeel interview, simulaties, assessment ...

Vaak worden beide methodieken naast elkaar gebruikt om een beter zicht te krijgen.

De selectiemiddelen zijn talrijk:

Intelligentietest, arbeidsproef, interview (beter gestructureerd via bv. STARRT-interviewmethode (*), tests functiekennis, assessment center methode, peer rating (bv. 360° feedback), collegabeoordelingen, biografische gegevens, referenties, aantal jaren opleiding, aantal jaren werkervaring, leeftijd, grafologisch onderzoek.

(*) STARRT: Situatie, Taak, Actie, Resultaat, Reflectie, Transfer

www.unizo.be/hrmcoach/
www.federgon.be/leden
www.vdab.be
Sollicitatie & selectie, leidraad 3:
www.och-cfb.be/nl/competentiegivds (houtsector)

EVALUATIE- EN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

Medewerkers hebben af en toe nood aan een goed gesprek over hoe ze het doen in hun functie en hoe ze zich in het groter geheel van het bedrijf situeren.

Hoe voorkom je dat het bij goede voornemens blijft?

- Met de juiste ingesteldheid
- Met een minimale organisatie

Formaliseren van die gesprekken is nuttig als je bedrijf al een zekere maturiteit heeft. De gesprekken zijn trouwens ook een objectieve opstap naar beloning en promotie.

TIPS

- Verwacht geen wonderen van een kant-en-klaar model. Je aanpak moet passen bij je organisatie-structuur.
- In kleinere bedrijven is een gesprek op de werkvloer een goed alternatief. Let wel op regelmaat, vermijd alleen negatieve aanleidingen zoals een fout of een incident, en geef de medewerker de kans om zich voor te bereiden door de doelstellingen van het gesprek op voorhand mee te delen.
- Hou het ziekteverzuim in de gaten. Frequente afwezigheden kunnen op een probleem duiden in verband met het functioneren in het bedrijf.
- Stel jezelf de kritische vraag waarom mensen je bedrijf verlaten. Het behoud van bekwame mede-werkers start namelijk al bij de aanwerving. Gebruik hier het functioneringsgesprek.

www.unizo.be/hrmcoach/ ook met toetsingslijsten over functioneringsgesprekken
www.federgon.be (waar ook info te vinden is over outplacementbureaus)
Functioneringsgesprek, leidraad 7: www.och-cfb.be/nl/competentiegids (houtsector)

TESTIMONIAL

Een echte uitdaging

Na veertien jaar als onderhoudselektricien heeft Christ Boucké (41) nog geen moment spijt van zijn overstap naar TVH.
Alle heftrucks met een elektronische panne passeren bij hem de revue. Ze gaan niet naar de klant terug voordat het probleem opgelost is:

'Elektronica is een echte uitdaging. Soms zit de oorzaak op een heel andere plaats dan het mankement. Wij vinden altijd de oplossing. Dat geeft voldoening. Van TVH krijgen we alle vrijheid om ons werk te organiseren. En zelfs al worden we steeds groter, toch blijft het hier allemaal heel menselijk. Dat vind ik één van de grote positieve punten.'

Christ Boucké (41)

" Een einddiploma bestaat niet meer, er kan alleen een diploma met onderhoudscontract worden afgeleverd"

LUC DE MOOR, ALGEMEEN DIRECTEUR EDUCAM

GROEIEN?
JAWEL, DUURZAAM GROEIEN

Heb je de juiste man aan boord, dan kan je er ook meteen mee aan de slag. Bedrijf en medewerkers maken namelijk vandaag al samen de toekomst. De ontwikkeling van teams is daarbij eveneens belangrijk. De rol van de leidinggevenden, HR en/of CEO is daarbij niet te onderschatten. Meer nog: ze moeten samenwerken.

Competentieontwikkeling laat je toe om:

- Talenten in je bedrijf aan te boren en te werken met de sterke punten van je personeelsleden. Dat maakt medewerkers gelukkiger en meer gemotiveerd. Zo staan ze open voor zelfontplooiing.
- Met performante mensen te werken, wat je bedrijf ten goede komt.
- Meer winst te maken. Investeer je in een werknemer dan wil die zeker ook iets terug doen voor je bedrijf.
- Bestaande en nieuwe competenties te ontwikkelen.
- Te vermijden dat de medewerkers 'eens-snel-op-cursus-gaan-om-dat-dat-nu–eenmaal-moet'.
- Je medewerkers sterker te maken voor hun eigen toekomst.
- Je medewerkers gemotiveerd te houden en te vermijden dat ze deserteren (overlopen).

Bedenk wel dat je niet alles alleen moet doen. Kleine bedrijven kunnen alle personeelsleden erbij betrekken. Grote ondernemingen zorgen voor een draagvlak via de leidinggevenden.

EDUCAM's visie:

- Vertrek van talenten van mensen en je staat sterker!
- Maak een opleidingsplan en verbind het met concrete opleidingsmiddelen (EDUCAM, VDAB, Syntra, commerciële opleiders, onderwijsinstellingen).

www.unizo.be/hrmcoach/
www.vdab.be
www.syntra.be

“ De lerende organisatie is geen hype meer, maar een must geworden. Het competitief voordeel van de organisatie in termen van (kern)competenties moet uitdrukkelijk in kaart gebracht worden.”

LOU VAN BEIRENDONCK, IN TALENTENTROTTER

“ Als vernieuwing de motor is van de economie, dan is opleiding de brandstof.”

LUC DE MOOR, ALGEMEEN DIRECTEUR EDUCAM

HET OPLEIDINGSBELEID

De kennis en de vaardigheden van je personeelsleden zijn bepalend voor de kwaliteit van je producten en diensten. Maar je bedrijf verandert en de tijd staat niet stil. Dus moeten de kennis en de vaardigheden van je mensen ook evolueren.

Investeren in opleiding is nodig en is nauw verbonden met je competentiebeleid. Het is een traject en geen 'one shot'. Verbind dus de competenties die nodig zijn voor je toekomst met je opleidingsbeleid. Dat kan op instap- of gevorderd niveau.

Maar vertrek altijd van een aantal vragen:

- Zijn er nieuwe vaardigheden nodig? Bijvoorbeeld bij veranderingen in je bedrijfsvoering.
- Denk bij instroom al aan de doorstroom. Bespreek dit met de medewerkers en eventueel aanwezige leidinggevenden.
- Hou problemen in verband met onvoldoende opleiding in het oog en kies vervolgens de beste opleidingsvorm.
- Laat je keuze van opleidingsvorm en -verstrekker leiden door je vormingsdoelstelling, ervaring met de sector of het kwaliteitslogo. Het ESF-label, ISO, Q*for of EFQM zijn noodzakelijk om gebruik te kunnen maken van de ondernemerschapsportefeuille of Europese steun.
- Vraag aan je medewerkers waar ze behoefte aan hebben. Toets dat af met je langetermijnvisie en missie.
- Besteed aandacht aan diversiteit. Zo laat je geen talenten liggen. Maak een diversiteitsplan!

TIP

Wil je het allemaal wat meer formaliseren, maak dan een opleidingsplan. Een goed opleidingsplan is de basis voor een goed opleidingsbeleid.

www.unizo.be/hrmcoach/
www.vdab.be
Over het leertraject: leidraad 8-9: www.och-cfb.be/nl/competentiegids (houtsector)
www.maninfo.be (Q*for)
Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg: www.vck.be
http://vdab.be/ibo
http://esf.vlaanderen.be

“ Talent is een mix aan attitude en competenties, iemand die een job heel goed beheerst. Iedere Getronicsmedewerker heeft talent. Potentieel is een andere zaak, omdat de ene al meer doorgroei-mogelijkheden heeft dan de andere. In de organisatie moet je een beleid voeren waarin de verschillende populaties goed op elkaar zijn afgestemd. Je kan bijvoorbeeld niet te veel young potentials in hetzelfde team zetten, omdat dat leidt tot onevenwicht en te veel concurrentie. De manier waarop we met verschillende potentials omgaan, is verschillend: de ‘next generation leaders’, mensen met veel toekomstig potentieel, volgen we sneller en nauwer op voor rewards en training & development. Dat betekent niet dat we overhaast tewerk gaan. We brengen het ontwikkelingstraject goed in kaart en bereiden de medewerkers voorzichtig en goed voor op hun job.”

GEERT VAN CONKELBERGE, TALENT MANAGER VAN GETRONICS.

HET OPLEIDINGSPLAN - PERSOONLIJKE COMPETENTIEONTWIKKELING

Het is altijd aan te raden om je opleidingen goed te plannen.
Niet alleen moet je rekening houden met de agenda's van de medewerkers (of zij moeten rekening houden met de opleiding ...), maar ook de productiepieken en eventuele vervangingen zijn maar beter op voorhand ingecalculeerd.

Doorgroei kan verticaal (de carrièreladder op) of horizontaal (een meer technische of meer complexe functie).

Waarom een opleidingsplan?

- Opleidingen vergen een investering. Een opleidingsplan voorkomt financiële verrassingen. Een budgetronde in verband met de geplande opleidingen is dus aan te raden. Hou niet alleen rekening met directe kosten (hoeveel kost de opleiding) maar ook met indirecte kosten (productieverlies wegens niet-gepresteerde werkuren).
- Een opleidingsplan helpt je om duidelijke afspraken te maken met de opleidingsverstrekkers.
- Onderzoek het effect van de opleiding en besteed aandacht aan het omzetten van het geleerde in de werkpraktijk.
- Registreer de gevolgde opleidingen op de competentiefiche.
- Slecht geplande opleidingen leiden tot onderbrekingen en kopzorgen. Zo zijn ze minder effectief.
- Verkoop de opleidingsnoden intern aan de medewerkers en hun leidinggevenden. Ze moeten het nut ervan inzien.
  Leren – en dus veranderen – wekt soms weerstand op.

www.unizo.be/hrmcoach/
www.vdab.be
Q*for: www.maninfo.be
www.EDUCAM.be
Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg: www.vck.be
Over competentieontwikkeling: leidraad 9: www.och-cfb.be/nl/competentiegids (houtsector)

“ We willen dat onze medewerkers hun motivatie in hun job vinden. Vandaar ook het belang dat we hechten aan carrièreopvolging en doorgroeimogelijkheden, en dus ook aan opleiding.”

WIM DE WULF, ZAAKVOERDER VAN ENERGYICT

TOOLS OM AAN COMPETENTIE-ONTWIKKELING TE DOEN

Kies een methodiek die bij je bedrijf past, en bij de fase waarin je bedrijf zich bevindt. Hoe je aan competentieanalyse doet en hoe je de competentieprofielen opstelt, heeft te maken met de bedrijfscultuur en met de mate waarin je bedrijf doordrongen is van zijn missie en visie.

- Geef de mensen een loopbaananker (methodiek van Schein)
- Self-assessment
- Validering van competenties
  (Ervaringsbewijs en Consortium de la Validation des Compétences)
- CoMeT-tool
- 360° feedback
- Ontwikkelingsgesprek
- GROW-model
- De ontwikkelingsportfolio
- STARRT: van praktijk naar leren
- T-profielen: Hans Wijers
- POP (persoonlijk ontwikkelingsplan),
  PAP (persoonlijk actieplan) en TOP (team ontwikkelingsplan)
- Werkplekleren
- Weinig middelen: gebruik een referentiepersoon
- Leren door te netwerken: Community of Practice (Cop)
- Peter of meter
- Duoleren
- Creëer een leerklimaat

Loopbaananker:
www.loopbaan.nl
www.educam.be

Niet de klant maar medewerker is Numero Uno

In een vorig professioneel leven had Luc Vermeersch een droom. Hij wou een eigen bedrijf leiden. En hij wou dat bovendien op een mensgerichte manier doen, sterk gedreven door waarden en gedrag. Inspiratie vond hij op voorhand al in het boek **De waarde(n) van mijn bedrijf – Zo verander of creëer ik een organisatiecultuur** van Richard Barrett.

Luc Vermeersch nam Helbig in 2000 over. Er werken nu 11 medewerkers. Helbig doorzwom op tien jaar heel wat watertjes: van ronduit slechte resultaten op het moment van overname tot focus en doorgedreven klantenaandacht vandaag. Eigenaardig genoeg staat de klant niet op de eerste plaats bij Helbig. Op die erepositie staan de medewerker en het team. 'Wanneer mensen zich goed voelen, gewaardeerd weten en mogelijkheden krijgen dan doen ze vanzelf hun best voor de klant.'

Begin dus bij de personeelsleden, is de filosofie van Luc Vermeersch. De Helbig-ers doorliepen ondertussen al vijf van de zeven bewustzijnsniveaus van Barrett, bij wie Vermeersch de mosterd haalde.

Overleven: Vermeersch en zijn team maakten het bedrijf weer gezond op 18 maanden.

Relaties onderhouden: er wordt veel gecommuniceerd bij Helbig en daardoor ontstond een sterk teamgevoel.

Zelfbevestiging: komt erop neer dat Vermeersch en zijn ploeg ervan overtuigd zijn dat ze de juiste weg bewandelden. Zo konden ze de stap zetten naar gestructureerde processen en kwaliteitscertificering. Doorheen de stappen waren ze namelijk tot een duidelijke visie gekomen: producteconomisch focussen, met hartelijke dienstbaarheid en in een actueel-maatschappelijke rol. Helbig werd meteen een letterwoord: Hartelijk, Eerlijk, Lerend, Betrouwbaar, Innovatief en Gedreven.

Transformatie: in deze overgangsfase – 'die met losmaken te maken heeft', aldus Vermeersch – evolueerde Helbig naar zelfsturende teams.

Innerlijke samenhang: de juiste bedrijfscultuur is hier het smeermiddel. Bij Helbig gebeurt dit onder andere door middel van maandelijkse deeldagen, ook via duowerking. Op die manier is men er in het crisisjaar 2009 via onderling overleg toe gekomen om naar een 4/5 uurrooster over te stappen, en de vrijdagnamiddag vrij te houden.

De 4/5 is ondertussen van de baan, maar vrijdagnamiddag wordt nog steeds benut voor bedrijfssociale activiteiten. Niets ongewoons om ergens op de bedrijfsterreinen een duo in het zonnetje te zien overleggen hoe ze de waarde 'hartelijkheid' nog beter kunnen laten leven. Hun bevindingen presenteren ze vervolgens op de zesmaandelijkse deeldag. Veel kans dat hieruit een concreet initiatief ontstaat waardoor nog meer hartelijkheid leeft bij Helbig.

Zich onderscheiden: Helbig probeert door zijn gedrag de waarden werkelijk te beleven.

Dienstbaarheid: een leven leiden van onbaatzuchtige dienstbaarheid? 'Zover zijn we voorlopig nog niet,' glimlacht Luc Vermeersch. 'Maar we willen wel innovatief zijn en op een zinvolle manier ons ding doen.'

Conclusie: zonder het te beseffen, voerde Helbig zo een competentiebeleid. Ze deden dat zelfs op een gestructureerde manier, met deeldagen en een constante communicatieflow. Zo werkten ze aan vaardigheden door uitwisseling, kansen geven om te groeien en ontwikkeling. Hierdoor ontstond een natuurlijk (gestructureerd) én bewust competentiebeleid. Het kost Helbig geen energie, wel aandacht en creativiteit om opportuniteiten te zien en om te evolueren, ook in tijden van nood.

Helbig bewijst hiermee dat de stap naar competentiebeleid voor iedereen mogelijk is.

> " Niet de klant komt op de eerste plaats, maar het team. Als de mensen uit het team dat voelen, dan zal ook de klant op de eerste plaats komen."
>
> LUC VERMEERSCH, HELBIG

LECTUUR

- Talententrotter. Uw gids doorheen het competentielandschap. *Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Oost-Vlaanderen, 2010.*
- Ik kies voor mijn talent. Luc Dewulf, Lannoo Campus *Scriptum, 2009.*
- Iedereen Competent. Het handboek voor competentiemanagement. *Lou Van Beirendonck, Lannoo Campus – Scriptum, 2009.*
- Over competentiemanagement en employability. *Horn, Tom. (2005). Alphen aan den Rijn: KluwerCedefop, Future skill needs in Europe – Focus on 2020.Luxembourg, 2008.*

LINKS NL-SITES

- www.aandeslag.be
- www.competentiemanagement.pagina.nl
- www.competentiemanagement.startkabel.nl
- www.cvdc.be
- 11 tips om sterker uit de crisis te komen - Dharma Consult: www.dharmaconsult.be/pdf/11_tips_om_sterker_uit_de_crisis_te_komen.pdf
- www.ervaringsbewijs.be
- www.hrmcoach.be
- www.italento.be
- www.ikkan.nl/talentenvertaler/
- www.leerplek.be
- www.leerlink.be
- De Competentie Compagnon: www.resockempen.be/pagina.aspx?p_ID=243
- www.stagesopwielen.be
- COMET: www.syntrawest.be/Opleidingopmaat/default.aspx?link=comet
- www.talent-bezieling.be
- Talent@Werkplek (mogelijkheid tot downloaden instrumenten): www.vov.be/Services/default.asp?id=328
- www.vov.be/talentatwerkplek
- www.werk.be/beleid/competentiebeleid

LINKS FR-SITES

- www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5193_en.pdf
- www.cvdc.be/
- www.emploi.wallonie.be/THEMES/EMPLOI/Diversite.html
- www.fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/collaborateurs/gestion_des_competences/index.jsp
- www.leforem.be/centres-de-competence/les-centres/missions/gestion-des-competences.html
- www.marcourt.wallonie.be/competences/economie-sociale.htm?lng=fr
- www. www.rhtribune.be/fr/art/1209/quels-seront-les-besoins-en-competences-a-lhorizon-2015
- www.unavenirquiroule.be
- www.unstagequiroule.be

COLOFON

Een publicatie van EDUCAM
Jules Bordetlaan 164, 1140 Evere
www.educam.be

EDUCAM is het kennis- en opleidingscentrum van en voor de autosector en de metaalaanverwante sectoren. EDUCAM geeft advies en training en onderzoekt evoluties en tendensen in de markt. Op die manier zorgen we ervoor dat onze bedrijv en en hun medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen. Sinds 1989 houdt EDUCAM vzw het vakmanschap op peil in de sectoren garage, koetswerk, metaalhandel, terugwinning van metalen. EDUCAM werd opgericht door de
Sociale partners – werkgeversfederaties en vakbonden.

Oorspronkelijk lag het accent van EDUCAMs doelstellingen op opleiding. Intussen is de missie geëvolueerd naar het leveren van kennis – in de breedste zin van het woord – aan werkgevers en werknemers in de sector, zodat zowel de bedrijven als de medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen. EDUCAM doet dat door bedrijven en scholen, te adviseren, en sectoronderzoek te voeren.

De Sociale partners ontmoeten elkaar in de Raad van Bestuur van EDUCAM, waar ze de organisatie en haar activiteiten vorm geven.
Een zestigtal medewerkers – mannen en vrouwen, autochtonen en allochtonen, Vlamingen, Walen en Brusselaars – zorgt voor de realisatie.

Met dank aan
Auteur: Mieke de Jaegher - www.toHusky.be
Concept: Guébli Carron, Charlotte Gilson - EDUCAM
Eindredactie: toHusky
Vormgeving/druk: GUAVA Communication & Design - www.guava.be

Impulsplan Vlaanderen, een reeks maatregelen waarmee de Vlaamse overheid de crisis in de EDUCAM-sectoren te lijf gaat. Dit plan kadert zich in een lange termijnvisie –en strategie voor duurzame ontwikkeling, tracht een antwoord te bieden op het herstel van het vertrouwen en probeert het activerend arbeidsmarktbeleid te versterken.

Wenst u meer informatie over de Talenten Hefboom, heeft u ideeën of tips in verband met competentiebeleid en talentontwikkeling?
We ontvangen ze graag op talent@educam.be.

Deze publicatie kan gratis gedownload worden of tegen betaling nabesteld worden via:
www.educam.be
Meer info:
e-mail talent@educam.be | tel +32 (0)2 778 63 30 | fax +32 (0)2 779 11 32