



 **ompetent van kop tot teen !**





ompetent van kop tot teen !



Beste lezer,

We laten je in dit deel van de sectorfoto kennismaken met een aantal organisaties die we op onze twee en een half jaar durende zoektocht tegen kwamen.

47 organisaties brengen beknopt het verhaal van de weg die ze aflegden in hun groei naar een competentiegerichte werking. We zetten hierbij niet alleen de 'goede praktijkverhalen' in de verf, maar geven ook weer welke hindernissen een organisatie kan tegenkomen bij de implementatie van competentie management.

Op elke **rechterpagina** krijg je in grote lijnen het verhaal van de organisatie. Eén woord in deze tekst is **gemarkeerd**. Over dat thema vind je op de **linkerpagina** telkens een woordje uitleg. We laten je op die manier onder meer kennismaken met een aantal methodieken, spelen, boeken, visieteksten, competentieprofielen, ... Deze toelichtingen en illustraties dienen als inspiratiebron voor jouw organisatie.

Voor wie zich nog meer wil verdiepen, zijn er ook enkele organisaties die hun proces of één aspect ervan wat uitgebreider toelichten in een uitgewerkte **casus**.

Van elke organisatie worden de contactgegevens vermeld in het kader. Onderaan elke rechterpagina staan voor elke organisatie een aantal aandachtspunten gesitueerd in het driedimensiemodel (bijlage 1). Beschouw deze aandachtspunten als tips of belangrijke elementen die de implementatie van competentie management bevorderen. Enkele organisaties reiken je ook nog extra tips aan in de *cursieve tekst*.

In de bijlagen vind je naast het driedimensiemodel ook de visietekst over 'competentiemanagement in de socialprofit sector' terug. Deze tekst schetst het algemeen kader van een competentiebeleid en benadrukt enkele belangrijke randvoorwaarden wanneer je wil starten met competentie management (bijlage 2).

Je kan op verschillende manieren door deze kwalitatieve analyse bladeren. Je kan op zoek gaan naar :

- een specifieke organisatie, in overzicht 1: alfabetisch
- naar organisaties uit je deelsector, in overzicht 2: sector
- naar organisaties die even groot zijn, in overzicht 3: organisatiegrootte
- naar organisaties die bij jou in de buurt liggen, in overzicht 4: geografisch
- alle thema's van de linkerpagina, in overzicht 5 : thematisch

Organisaties vermelden in hun praktijkverhaal soms dat ze samenwerkten met een externe coach. Wij hebben deze gegevens overgenomen, maar staan niet garant voor de kwaliteit die de externe coach levert.

We wensen je veel leesplezier en hopen dat je voldoende inspiratie opdoet om zelf aan de slag te gaan of verder te werken met competentie management!

VIVO vzw



 **ompetent van kop tot teen !**



DE WAKKER-METHODE

Via WAKKER-methode kan je concreet zichtbaar gedrag – objectief, doelgericht en systematisch – observeren

Waarnemen

De eerste stap volgens de WAKKER- methodiek bepaalt dat men de belangrijkste waarnemingen vaststelt.

Aantekeningen maken

De belangrijkste waarnemingen worden op papier gezet.

Klasseren

De waarnemingen dienen onderverdeeld te worden volgens de competenties die bepaald werden in het competentiewoordenboek. Men dient in deze fase de waarnemingen dus te vertalen naar competenties.

Kwalificeren

Men stelt een '+' vast als de competentie een kwaliteit betreft. Als we een competentie als een leerpunt wenst aan te geven, noteert men er een '-' naast. Je kan ook een score toekennen vb van 1-4, waarbij je meer gradatie kan steken in de aanwezigheid van de competentie.

Evalueren

Je kan de observatie door één persoon laten uitvoeren (bijvoorbeeld de leidinggevende) of door meerdere personen (bijvoorbeeld ook collega's). Op een bepaald moment zal men feedback moeten geven aan de medewerker en hem ook feedback laten geven. Bijvoorbeeld met de vraag 'waarom reageerde je op die manier?'.
.

Rapporteren

Het is belangrijk dat na het evaluatiegesprek de afspraken die gemaakt worden goed genoteerd en bijgehouden worden. In deze afspraken kan men bijvoorbeeld neerschrijven welke competentie (vb assertiviteit) op welke manier (vb 3daagse vorming) kan aangeleerd worden tegen wanneer (vb eind van het jaar).

VORMINGSCENTRA AGORA

Sector:	vorming / opleiding
Aantal werknemers:	21 werknemers
Contact:	Heidi Sykora Neerjouten 11 3550 Heusden Zolder 011/57 01 60 heidi.sykora@agoravzw.be www.agoravzw.be

Agora vzw is een onafhankelijke, professionele organisatie voor vorming en begeleiding.

Door de grote verscheidenheid aan vormingen, begeleidingen en klanten is het zeer belangrijk dat de juiste medewerker ingezet wordt. De medewerker die het best past wat betreft interesse, competenties, talenten en persoonlijkheid. Agora wil hier efficiënt mee omgaan, vandaar dat de focus van het

competentieproject ligt op het meten en in kaart brengen van competenties. Om deze naderhand te matchen.

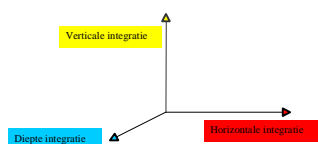
Als eerste stap werden de kerncompetenties en functiespecifieke competenties uitgewerkt en samengevoegd in competentieprofielen. De afstemming van deze competenties op de visie en missie was heel belangrijk, net als de communicatie naar de medewerkers toe. Het creëerde draagvlak.

Eens de kerncompetenties en functiespecifieke competenties vastlagen, was het belangrijk om na te gaan in hoeverre deze aanwezig zijn bij de medewerkers. Om hier een zicht op te krijgen werd gekozen voor de methode 'observeren in de reële werksituatie' (= **WAKKER-methode**). Voor de verwerking van alle observatiegegevens werd een digitale tool ontwikkeld. Hierdoor had iedere medewerker een persoonlijk competentiedossier.

Belangrijk is dat de medewerkers betrokken worden in het hele proces. Dit gebeurt onder andere door de observatie samen na te bespreken waarbij iedere partij openstaat voor vragen en opmerkingen. De gegevens uit de observatie met de eventuele aanvullingen/opmerkingen vanuit de nabespreking worden gebruikt voor het functioneringsgesprek. Hierdoor krijgt de medewerker de mogelijkheid om de eigen competenties verder te ontplooiën of bij te schaven.

Om in de toekomst efficiënter te matchen, is het de bedoeling om een overzicht te krijgen van alle persoonlijke competentiedossiers. Agora vzw wil verder gaan en competentie management volledig integreren in het personeelsbeleid. Na één jaar zal een evaluatie plaatsvinden. Enerzijds om na te gaan of we wel de juiste kerncompetenties en functiespecifieke competenties geselecteerd hebben, anderzijds om na te gaan of we onze vooropgestelde doelstellingen kunnen behalen met de methodieken die we geselecteerd hebben.

Zie ook Casus.



VERTICAAL: Observeren in de reële werksituatie door de WAKKER-methode.
HORIZONTAAL: Een persoonlijk competentiedossier per medewerker, wordt digitaal beheerd in de organisatie.
 DIEPTE: Betrokkenheid van de medewerkers gedurende het hele proces, zorgt voor een draagvlak.



 **competent van kop tot teen !**



CASUS VORMINGSCENTRA AGORA

Verticale integratie:

VISIE EN MISSIE:

De directeur en de stafmedewerker hebben in samenwerking met het communicatiebureau 4XL de visie, de missie en de waarden uitgeschreven. Bij het opstellen van een beleidsplan, dit gebeurt om de 5 jaar, wordt de visie geëvalueerd en eventueel herzien.

Het team werd tijdens een teammoment ingelicht over de aangepaste visie en missie. Tijdens dit teammoment was er de mogelijkheid om nog verbeteringen / opmerkingen door te geven. Deze werden dan achteraf nog verwerkt en tenslotte werd de definitieve visietekst aan alle medewerkers bezorgd.

De visie en de waarden werden gebruikt bij het selecteren van de kerncompetenties, hierdoor merk je dat de visie meer leeft.

Je merkt dat de visie zeer belangrijk is voor de medewerkers doordat ze de waarden streng beoordelen tijdens een tevredenheidsmeting en dat ze er op staan dat er actiepunten worden geformuleerd indien bepaalde waarden niet uitgevoerd worden zoals verwacht.

KERNCOMPETENTIES – COMPETENTIEPROFIELEN – COMPETENTIETAAL:

De stafmedewerker stelde een competentiewoordenboek samen. Hiervoor werden bestaande woordenboeken gebruikt als voorbeeld. Door het beleidsteam (directeur, adjunct-directeur en stafmedewerker) werden de kerncompetenties en functiespecifieke competenties bepaald. Hiervoor gebruikten we geen methodieken/theorieën, maar hebben we onze aangepaste visie en missie gebruikt als basis.

Tenslotte zijn er bij de verschillende competenties, aan de hand van het SMART-principe, gedragsindicatoren bepaald. Dit was vooral het werk van de adjunct-directeur en stafmedewerker.

Tijdens een teammoment werden de competentieprofielen toegelicht. Hier kregen alle medewerkers de mogelijkheid om verbeteringen / opmerkingen door te geven. Deze werden dan achteraf verwerkt.

In eerste fase is het de bedoeling om de competentieprofielen 'uit te testen', om te zien of we de juiste competenties geselecteerd hebben en om te zien of de geselecteerde competenties gedragen worden door alle medewerkers. Door middel van de observatie in de reële werksituatie, de functioneringsgesprekken, de tevredenheidsmeting enz. gaan we dit controleren. Aan het einde van het proefjaar, tijdens een team, wordt dan gekeken welke aanpassingen er dienen te gebeuren en welke acties dan nog verder moeten uitgevoerd worden. Er wordt dus momenteel wel gewerkt met de competentieprofielen (deze zijn gebruikt in het observatieformulier, worden besproken tijdens een functioneringsgesprek en de waarden komen terug in de tevredenheidsmeting).

Momenteel beschikt Agora over zowel functieprofielen als competentieprofielen. Er zal nog verder bekeken worden hoe deze twee geïntegreerd kunnen worden tot een werkbaar systeem.

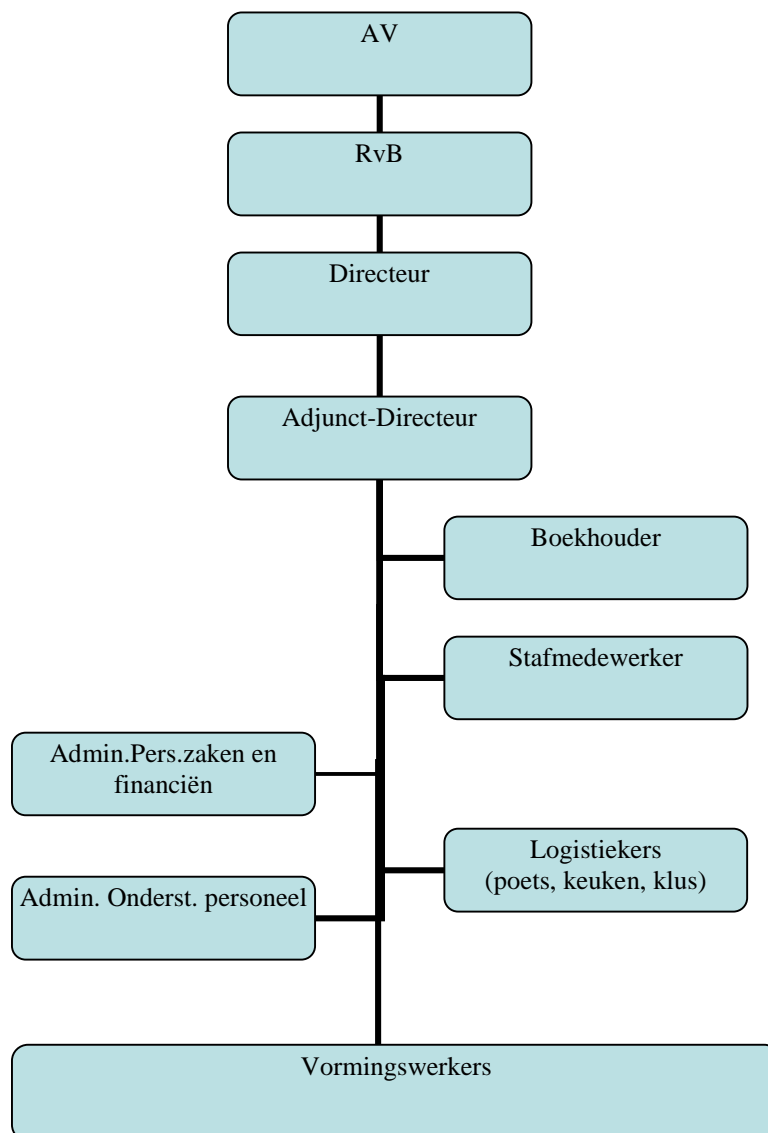
Op alle niveaus wordt hetzelfde verstaan onder competenties. Er is een gemeenschappelijke taal.

COMPETENTIES INGEBED IN HET ORGANISATIEBELEID:

In Agora is er een personeelsverantwoordelijke (= de adjunct-directeur). Zij krijgt ondersteuning van de stafmedewerker. De stafmedewerker is vrijgesteld om te werken aan competentie management. Momenteel is competentie management nog niet volledig ingebed in de organisatie. We streven naar het realiseren van belangrijke doelstellingen van de organisatie:

- de juiste mens op de juiste plaats;
- win voor organisatie: beter opvolgen en inzetten van mensen;
- win voor personeel: motivatie en werkgoesting verhogen.

DE ORGANISATIESTRUCTUUR:





Competent van kop tot teen !



COMMUNICATIE:

Er zijn zowel informele als formele overlegmomenten. Bij de formele overlegmomenten worden alle niveaus betrokken:

- Beleidsteam (directeur, adjunct-directeur en stafmedewerker)
- Team (directeur, adjunct-directeur, stafmedewerker, administratie en alle vormingsmedewerkers)
- Logistiek overleg (directeur, adjunct-directeur en onderhoudsmedewerkers)
- Sociaal overleg 2x per jaar met alle medewerkers
- Intervisie 3x per jaar (administratie, onderhoudspersoneel en alle vormingsmedewerkers)
- Functioneringsgesprekken voor iedereen

Feedback kan altijd gegeven worden, zowel top-down als bottom-up. Ook wordt hier aandacht aan besteed tijdens de functioneringsgesprekken en het nabespreken van de observatie in de reële werksituatie. Het is niet de cultuur om te wachten met het geven van feedback (zowel positief als negatief).

Competenties worden in een aantal overlegmomenten geïntegreerd, maar dit zal nog verbeteren naar de toekomst toe. Competentiemanagement zal dan ook systematischer worden.

CONTINU PROCES:

Competentiemanagement bestaat zeker niet uit losse initiatieven. Het is de bedoeling competentie management volledig te integreren. Hier zal in de toekomst zeker nog aan gewerkt worden. De voorlopige plannen zijn:

- competentie management integreren in het personeelsbeleid zodat alles goed op elkaar is afgestemd (werken aan horizontale integratie):
- competentie management beschrijven in het kwaliteitshandboek (beleid)
- competenties integreren in het selectie- en wervingsproces, in het onthaal-, loopbaan- en VTO-beleid en in de evaluatie- en functioneringsbegeleiding
- afspreken hoe we dit gaan communiceren naar alle personeelsleden, hoe we hun kunnen betrekken en informeren
- Het meten van de competenties wordt nog verder uitgewerkt. Alle vormingsmedewerkers worden nu voor een eerste keer geobserveerd. In het najaar worden hier functioneringsgesprekken aan gekoppeld. Nadien zal er een grondige evaluatie komen van de hele methodiek om te controleren of we op de goede weg zijn om onze doelstelling te behalen (= de juiste persoon op de juiste plaats).

Verschillende onderdelen uit het competentiebeleid worden geëvalueerd en bijgesteld. Ook zal de evaluatie van het volledig beleid beschreven worden in het kwaliteitshandboek. De evaluatie zal gebeuren op niveau van het beleidsteam en vervolgens op niveau van het team (het onderhoudspersoneel wordt dan ook uitgenodigd). Eventuele actiepunten worden geformuleerd en uitgevoerd.

GEÏNTEGREERD GEHEEL:

Alle niveaus worden betrokken.



Competent van kop tot teen !



Horizontale integratie

WERVING EN SELECTIE:

Momenteel is er een uitgewerkte werving- en selectieprocedure, deze procedure moet wel nog herzien worden en aangepast aan het nieuwe competentiebeleid.

Volgende stappen worden momenteel doorlopen:

- Opmaak van de vacature: op basis van het functieprofiel (het opstellen van de vacature op basis van het competentieprofiel en in termen van competenties dient nog verder uitgewerkt te worden).
- Bekendmaking van de vacature
- Selectieprocedure: er wordt voor een groot stuk geselecteerd op basis van competenties. Een aantal competenties worden tijdens een gesprek bevestigd volgens de AI-methode, ook wordt in een schriftelijke proef gecontroleerd of de vooropgestelde competenties behaald zijn. De bevestiging, zowel de schriftelijke als de mondelinge, dient nog verder uitgewerkt te worden zodat er nog meer accent ligt op competenties en talenten.
- Bekendmaking beslissing aan kandidaten

ONTHAAL:

Momenteel is er een uitgewerkte procedure voor het onthaal van nieuwe medewerkers. Deze procedure moet nog herzien en aangepast worden aan het nieuwe competentiebeleid (vb.: uitleg geven over competentie management ontbreekt nog, er wordt geen persoonlijk onthaalplan opgesteld, ...).

FUNCTIONERINGSGESPREKKEN EN EVALUATIE:

Vandaag worden de functioneringsgesprekken gevoerd aan de hand van de AI-methode. De gesprekken worden nog herzien en aangepast aan het nieuwe competentiebeleid (vb.: meer accent leggen op competenties en talenten).

OPVOLGING EN GROEI:

Het volledige VTO-beleid wordt herzien en afgestemd op competentie management.

Door meer aandacht te gaan geven aan competenties in het gehele personeelsbeleid is er een betere opvolging van iedere medewerker wat betreft competenties, talenten, interesses e.d. Het VTO-beleid kan hier dan zeker mooi bij aansluiten. Zo kan er meer aandacht gegeven worden aan de groei en ontwikkeling van de medewerkers.

UITSTROOM:

Momenteel is er geen uitgewerkte uitstroomprocedure.

GEÏNTEGREERD GEHEEL:

Het is de bedoeling naar de toekomst toe dat in alle bovenstaande domeinen van het personeelsbeleid competenties op dezelfde manier worden gebruikt.



competent van kop tot teen !



Diepte integratie

DRAAGVLAK TOP ORGANISATIE:

In de eerste plaats worden de vormingsmedewerkers op de werkvloer geobserveerd, wanneer ze vorming geven. Nadien zullen we ook trachten een zicht te krijgen op de competenties van de andere personeelsleden.

De doelstellingen van het observeren:

- de kwaliteit in Agora vzw verhogen
- de persoonlijke kwaliteiten verhogen
- de behoeften op organisatievlak detecteren
- de behoeften op persoonlijk vlak detecteren
- detecteren of competenties van iedereen optimaal ingezet worden, zowel vanuit de bril van de organisatie als vanuit de persoonlijke bril
- De procedure van het observeren (momenteel zitten we nog in een testfase):
- april – juni 2010: aangekondigde observatie van iedere vormingsmedewerker
 - o observatie: beide partijen vullen observatieformulier in
 - o nabespreking ter plekke (of dag nadien)
 - o verslag van nabespreking
- conclusies vanuit geheel van alle observaties koppelen aan functioneringsgesprekken (najaar 2010)
- evaluatie van de gehele procedure eind 2010

Hieruit blijkt dus dat er duidelijk gekozen wordt voor competentie management! Ook de deelname aan het project 'competent van kop tot teen' en aanwerving van een stafmedewerker die in haar takenpakket onder andere het uitwerken van een competentiebeleid heeft, zijn voorbeelden van de duidelijke keuze voor competentie management in de organisatie.

DRAAGVLAK WERKNEMERS:

Alle medewerkers geloven in competentie management en in de ontwikkelbaarheid van competenties. Ze staan achter alle aanpassingen die dusver zijn doorgevoerd (visie en missie, competentieprofielen en observatie). De verdere integratie van competenties op de werkvloer heeft nog wat tijd nodig. Van het moment dat competentie management meer geïntegreerd is, kunnen de medewerkers actief werken aan de competenties.

ROL VAN DE TREKKER:

Zowel de directeur, de adjunct-directeur en de stafmedewerker zijn trekkers van competentie management. Of het competentiebeleid zou verwateren indien deze personen wegvallen hangt natuurlijk af van welk beleid dan gevoerd gaat worden. Het is wel zo dat de cultuur van de organisatie gericht is op groei, ontwikkeling, kansen, openheid etc. Vandaar dat er altijd gewerkt zal worden met competenties.

DOELGERICHTHEID:

Door de verscheidenheid aan vormingen, begeleidingen en klanten is het zeer belangrijk dat de juiste medewerker ingezet wordt. De medewerker die het best past wat betreft interesse, competenties, talenten en persoonlijkheid.



ompetent van kop tot teen !



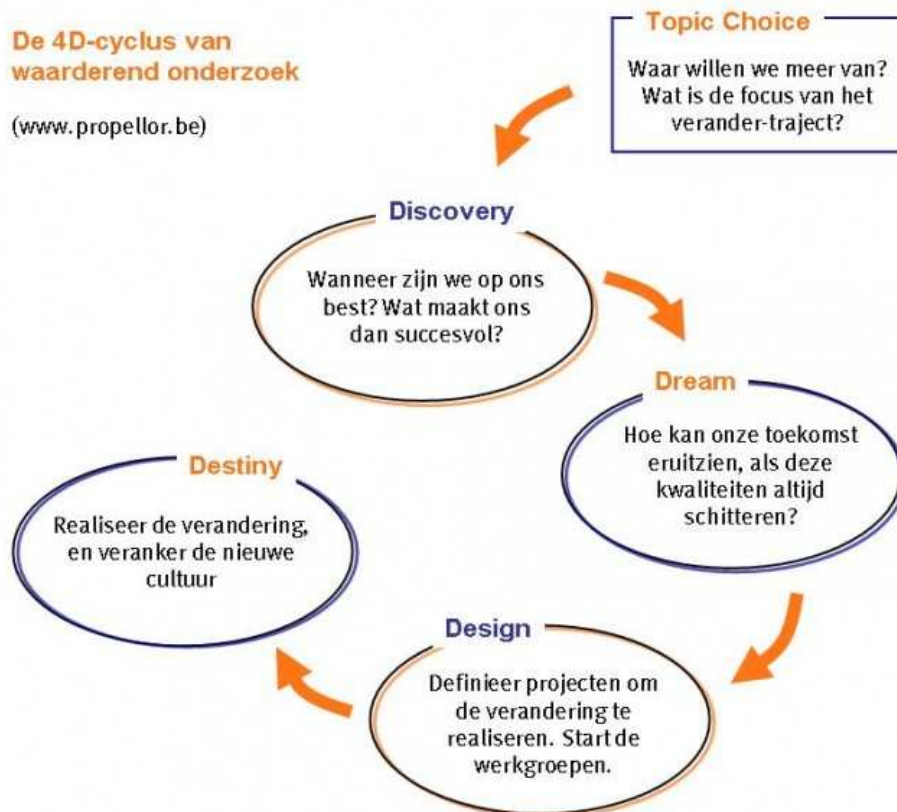
Wanneer we als organisatie erin slagen om de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen, zorgt dit voor een tevreden klant en een tevreden medewerker. Dus dit betekent een zeer grote meerwaarde voor de organisatie!
De bedoeling is om eind 2010 het volledige beleid te evalueren (competentieprofielen, observatie, etc.) om zeker te zijn dat we de doelstellingen behalen. Eventuele wijzigingen worden dan zeker doorgevoerd.

GEÏNTEGREERD GEHEEL:

Zie voorgaande bespreking van de eindmeting.

DE WAARDERENDE BENADERING

De waarderende benadering of 'appreciative inquiry' is een aanpak die erg ondersteunend werkt. De benadering vertrekt vanuit het waarderen van het positieve, van sterktes bij mensen, van dingen die wél werken, die mensen enthousiast maken en vitaliteit geven. Deze benadering biedt dus een tegengewicht voor het focussen op tekorten en het zoeken naar oplossingen vanuit een probleembenadering. Bij de waarderende benadering gaat de aandacht in de eerste plaats uit naar positieve krachten in de organisatie. Deze dienen dan als motor om een visie te ontwerpen over wat zou kunnen in de toekomst.



DE VIER STAPPEN VAN DE WAARDERENDE BENADERING:

Het kernthema: de opstap naar een waardierend onderzoek

- Discovery: Ontdekken en waarderen van 'het beste wat is'
- Dream: verbeelden 'wat mogelijk is'
- Design: ontwerpen 'wat nodig is'
- Destiny: verwezenlijken van de toekomst

Meer info over de waarderende benadering op www.talent-bezieling.be of www.aiwerkt.be of www.vuurwerkt.be

EMMAUS VZW AZ SINT-JOZEF EN PC BETHANIË

Sector:	Ziekenhuis
Aantal werknemers:	1681 werknemers
Contact:	Caroline Van Damme Oude Liersebaan 4 2390 Malle 03/380 30 38 caroline.van.damme@emmaus.be www.emmaus.be

Als proefproject lag bij ons de nadruk vooral op het uitwerken van een efficiënt en bruikbaar competentie-management voor de facilitaire en technische dienst. Men wou er vooral naar streven om, samen met leidinggevenden en medewerkers, tot een gemeenschappelijke en gedragen competentietaal en visie te komen.

De leidinggevenden kregen tijdens vijf dagdelen vorming rond competenties. Deze vorming omvatte o.m. de STARR-

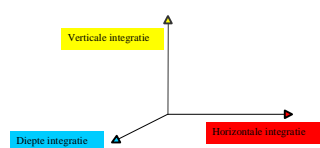
methodiek, een basiscursus leidinggeven en de **waarderende benadering**, het gesprek leren voeren over competenties aan de hand van een gebruiksvoorwerp op het werk, enz.

In 25 sessies werden de competenties en belangrijkste resultaatsgebieden door de medewerkers zelf geformuleerd. De resultaten van de werkzaamheden worden samengebracht in een woordenboek dat bruikbaar is voor alle 320 medewerkers van beide departementen. De leidinggevenden waren aanwezig bij de sessies met hun medewerkers.

Men is met de concrete uitwerking iets later gestart dan gepland maar alle formele doelstellingen werden gehaald. Enkel de geplande bedrijfsbezoeken bij organisaties met ervaring met competentie-management bij technische functies, zijn nog niet doorgegaan. Het is namelijk moeilijk om de balans te vinden tussen de verplaatsing en de reële meerwaarde van dergelijk bezoek.

Competentiemanagement is een cultuurverandering, die tijd vraagt en die je bewust mee vorm kan geven.

Het project is een belangrijke impuls geweest in beide departementen maar we zijn er nog niet : om in de dagelijkse praktijk gerealiseerd te worden, zullen competenties nog meer geïntegreerd moeten geraken in de cultuur!



VERTICAAL: Samen met de medewerkers tot één gemeenschappelijke taal en visie komen
HORIZONTAAL: De leidinggevenden volgen vorming om competenties te leren vertalen naar de verschillende personeelsprocessen
 DIEPTE: Competentiemanagement vraagt tijd om echt tot een cultuurverandering te leiden

Oscar, om uw ervaringen te waarderen

In 2008 en 2009 ontwikkelde Steunpunt Jeugd samen met SoCius 'Oscar', een instrument voor organisaties én individuele jongeren en volwassenen om competenties meer en beter te waarderen.



Oscar is een instrument voor organisaties én voor deelnemers uit het sociaal-cultureel werk. Iedereen die verworven competenties wil (h)erkennen en waarderen, kan en mag er gebruik van maken.

Voor organisaties is Oscar een instrument waarmee op een eenvormige manier competentiedocumenten aangemaakt en uitgereikt kunnen worden aan jongeren en volwassenen die een vorming volgden of een engagement opnamen. Op zo'n document staan de competenties die de deelnemer in kwestie verworven heeft gedurende de vorming of het engagement.

Tegelijk is Oscar een instrument **voor deelnemers en vrijwilligers** om hun verworven competenties in kaart brengen. Zij kunnen al hun documenten verzamelen, ordenen en bewaren, én ze voorleggen aan de buitenwereld!

Meer informatie vind je op www.oscaronline.be

Arktos vzw

Sector:	socioculturele sector
Aantal werknemers:	51 – 200 werknemers
Contact:	Marijke Frederix Valkerijgang 26 3000 Leuven 016/295774 mfrederix@arktos.be www.arktos.be

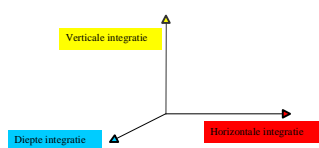
Arktos werkte met haar doelgroep (maatschappelijk kwetsbare jongeren), en in de zelfsturende teams, al langer met competenties. De teamverantwoordelijken waren vragende partij om meer met competenties aan de slag te gaan. Er is in de organisatie heel bewust gekozen om de stap te zetten naar competentie management met de bedoeling om bruikbare, competentiegerichte instrumenten te creëren die als basis kunnen dienen voor een geïntegreerd organisatiebeleid.

Op basis van een brainstorm werd een beleidsplan competentie management opgesteld. De coördinatoren en de teamverantwoordelijken zijn helemaal mee in het competentieverhaal en vormen de brug naar de zelfsturende teams en de individuen.

De organisatie maakt een onderscheid tussen sleutelcompetenties en kerncompetenties. Sleutelcompetenties zijn competenties die van elke medewerker verwacht worden en die dus ook in elk competentieprofiel moeten worden opgenomen. Onder kerncompetenties verstaat men die competenties die uniek zijn voor de organisatie en die voortkomen uit de nieuwe missie en visie.

Met een kleine werkgroep ontwikkelde de organisatie haar eigen competentiewoordenboek, zodat iedereen op eenzelfde manier over competenties zou communiceren. Hiervoor haalde men inspiratie bij Iedereen Competent en bij de website van **Oscar**, een competentietool voor het sociaal-cultureel jeugd- en volwassenenwerk. Het woordenboek van Arktos bevat de sleutelcompetenties en vijf clusters van competenties. Het zal zowel gebruikt worden voor de jongerenprojecten als voor het personeelsbeleid.

De competentieprofielen zullen de basis vormen voor een competentiegericht personeelsbeleid. Men is hiervoor al begonnen met het oplijsten van alle bestaande procedures en instrumenten. Een volgende stap is om deze procedures en instrumenten na te kijken op hun bruikbaarheid, te vertalen in competenties en op elkaar af te stemmen. Op die manier zullen selectie, werving en onthaal van nieuwe werknemers, alsook de opvolging van alle medewerkers (functioneringsgesprekken, coaching, POP's, ...) in termen van competenties gebeuren.



VERTICAAL:	één competentietaal en één competentiewoordenboek voor de doelgroep én de medewerkers
HORizontaal:	alle instrumenten en documenten voor personeelsbeleid vertalen in termen van competenties en op elkaar afstemmen
DIEPTE:	coördinatoren en teamverantwoordelijken vormen de brug naar de zelfsturende teams en de individuele medewerker

Evaluatie- of beoordelingsgesprek:

Dit is een gesprek dat een direct leidinggevende met zijn medewerkers voert, op het einde van een vooraf afgesproken periode. De bedoeling is een eindbalans op te stellen over de prestaties/resultaten van de medewerker tijdens de voorbije periode. Men gaat na of deze resultaten beantwoorden aan de vooraf gezamenlijk bepaalde normen. Deze normen kunnen de vertaling zijn van competenties in de concrete gedragsindicatoren.

Dit gesprek wordt geleid door de direct leidinggevende en/of de personeelsverantwoordelijke. Het is echter van groot belang dat in dit gesprek ook de standpunten van de medewerker belicht worden.



Ateljee vzw

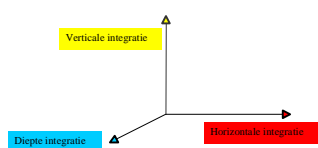
Sector:	Sociale werkplaatsen
Aantal werknemers:	185,5 voltijdse plaatsen
Contact:	Greet Vanparys Vlaamsekaai 10, 9000 Gent 09/2692557 greet.vanparys@ateljeevzw.be www.ateljee.info

Competentiemanagement is gericht op het in kaart brengen van de verschillende competenties, van de aandachtspunten bij aanwerving maar ook op het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling in functie van de huidige tewerkstelling en doorstroming. Allereerst stelde de personeelsdienst functieprofielen op waarin het takenpakket gekoppeld wordt aan de vereiste competenties.

Op basis van de functieprofielen werkt Ateljee evaluatieprocedures uit. De **evaluatiegesprekken** kunnen leiden tot concrete actiepunten, waarbij opleiding een essentieel onderdeel kan zijn. Dit vertaalt zich in een persoonlijk opleidingsplan voor omkaderingspersoneel of in een individueel begeleidingsplan voor de doelgroepwerknemers. Na een informatieronde startten de begeleiders met het evalueren van werknemers volgens de vastgestelde procedures. Het proces werd opgestart begin januari 2006 op eigen initiatief van de organisatie en met eigen middelen. Ateljee ging een partnerschap aan met de werkgeversfederatie SST (ontwikkelde het beheerssysteem HeRMan) en met het Opleidings en Tewerkstellingscentrum van het OCMW Gent, die een gelijkaardig evaluatiesysteem aan het ontwikkelen waren voor artikel 60'ers. Intussen gebruikt Ateljee. Evaluaties en het scoren van competenties gebeuren sinds eind 2009 met de hulp van dit instrument.

*Neem voldoende tijd voor het proces.
Evalueer regelmatig tot je een hanteerbaar pakket krijgt.*

Het proces ging soms wat snel voor de begeleiders. Na één jaar wordt een evaluatie ingelast. Herhaaldelijke evaluaties zullen leiden tot het bijsturen van het proces zodat het optimaal toepasbaar is. Stel duidelijke verwachtingen aan iedereen die mee moet werken. Zo moeten tegen de afgesproken periode alle evaluaties op de ontwikkelde manier gebeuren. Een werkgroep bereidde de introductie van HeRMan voor en introduceerde het systeem in één afdeling. Er is een handleiding opgesteld, opleiding georganiseerd. Ook hier wordt er individueel bijgestuurd en ondersteund tot iedereen mee is.



VERTICAAL: werken op basis van competentieprofielen

HORIZONTAAL: gericht op instroom en doorstroom

Diepte: Maak het voordeel van de methodiek duidelijk aan degenen die hem moeten gebruiken. Dit is noodzakelijk om iedereen mee te krijgen

Waar werken waarde(n)vol wordt

Concept en ontwikkeling: Dienst HRM
Montage & camera: Rik Spaepen
Producent: Begeleidingscentrum Ter Heide

ter heide
BEGELEIDINGSCENTRUM
www.terheide.be

Replicatie van deze film kwam tot stand met financiële middelen vanuit het ESF - project 'Competent van kop tot teen'.

Waar werken waarde(n)vol wordt

Dit video mag niet worden verspreid of gewijzigd of in welke vorm dan ook geheel of gedeeltelijk worden gereproduceerd.

Begeleidingscentrum Ter Heide IGL

Sector:	PC 319
Aantal werknemers:	600 werknemers
 BEGELEIDINGSCENTRUM	
Contact:	Bert Was & Hilde Kubben Klotstraat125 3600 Genk 089/32 39 30 hrm@terheide.be www.terheide.be

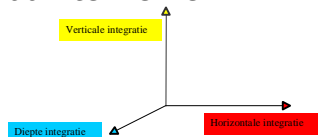
Ter Heide zette de stap naar competentie management om de link tussen hun missie en cultuur en het dagelijks functioneren te versterken. Daarnaast wil men één gemeenschappelijke taal creëren doorheen alle HR-instrumenten om meer duidelijkheid en transparantie te bekomen in het personeelsbeleid.

Er is veel tijd en moeite gespendeerd aan het vastleggen en verankeren van de missie en kernwaarden bij de medewerkers. Na het herzien van de missie en kernwaarden, werden deze via verschillende communicatiematerialen verspreid. Met een

brief aan de medewerkers van Ter Heide, een infobrochure, een toelichting op de website en in het krantje van de organisatie. Nog interessanter is de visualisering van de kernwaarden aan de hand van een fotoreportage met en door de medewerkers en de bewoners van Ter Heide. De foto's op grote panelen zijn in elke campus terug te vinden. Daarnaast werd er ook een 15 minuten durende film gemaakt waarop de organisatie en zijn kernwaarden in beeld wordt gebracht. Deze film "**Waar Werken Waarde(n)vol Wordt**" werd vertoond op het personeelsfeest en als attentie bezorgd aan elke medewerker. De algemeen directeur verzorgde ook persoonlijk informatiesessies in kleine groepen over de missie, kernwaarden en de gewenste cultuur voor alle medewerkers.

Het integreren van de kernwaarden in de HR-instrumenten is een volgende stap. Hiervoor zal men eerst de kernwaarden vertalen naar concrete gedragsindicatoren. Dit laatste wordt gerealiseerd aan de hand van een opdracht die aan alle teams van Ter Heide is meegegeven. Elk team besteedt een overlegmoment aan de kernwaarden door erover te spreken, er afspraken over te maken en ze te vertalen naar de specifieke taken op de werkvloer. De bespreking van de kernwaarden tijdens dit overleg omvat twee onderdelen. Ten eerste zal het team per kernwaarde bepalen wat deze betekent in termen van concreet gedrag binnen de specifieke werkcontext om vervolgens aan de hand van een formulier de vijf belangrijkste gedragingen te noteren. Dienst HRM verwerkt deze informatie, waarna de kernwaarden/kerncompetenties kunnen worden geïntegreerd in de HR-instrumenten.

Binnen het tweede luik van de opdracht focust elk team zich op de knelpunten, werkpunten die ervaren worden met betrekking tot de kernwaarden. Aan het einde van de sessie moet het team uiteindelijk één concreet werkpunt, gerelateerd aan een kernwaarde, overhouden om gedurende het komende jaar aan te werken.



VERTICAAL: de directeur organiseert persoonlijk informatiesessies voor alle medewerkers over de kernwaarden en gewenste cultuur
HORIZONTAAL: kernwaarden vertalen in voorbeelden van concreet gedrag die kunnen worden geïntegreerd in de HR-instrumenten
Diepte: het visualiseren van de kernwaarden (kerncompetenties) via een film of fotopanelen



 **ompetent van kop tot teen !**



Gedragmatig competentiewoordenboek voor kortgeschoolden

Het competentiewoordenboek is de verzameling van alle gedragmatige competenties van alle functies waarvoor binnen 'Iedereen Competent' competentieprofielen werden opgemaakt. Voor elke gedragmatige competentie werd een definitie bepaald, een beschrijving voor elk van de 5 niveaus die binnen een competentie kan worden behaald, en een vertaling van elk niveau naar indicatoren. Dit is een uitermate gebruiksvriendelijk instrument om competentieprofielen op maat te brengen van uw bedrijf/organisatie.

Een digitale versie van het 'gedragmatig competentiewoordenboek voor kortgeschoolden' kan u downloaden via volgende link:

http://www.resockempen.be/uploads/IedereenCompetent/IC_Prod_GedragmatigWoordenboekKortgeschoolden.pdf .

BW Borgerstein

Sector:	Gehandicaptenzorg, Ouderenzorg en Beschutte werkplaats
Aantal werknemers:	175 werknemers
Contact:	Ann Vancompernelle Ijzerenveld 147 2860 Sint-Katelijne-Waver 015/56 02 01 a.vancompernelle@borgerstein.be http://www.borgerstein.be/

Borgerstein startte met competentie-management omdat de organisatie een gemeenschappelijke taal wou creëren tussen werknemers en werkgever, met als finale doelstelling om de organisatie-resultaten te koppelen aan de ontwikkeling van haar medewerkers. De keuze om met competentie-management te werken is opgenomen als deel van de visie van de organisatie.

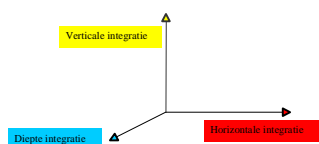
Men wil vooral focussen op het afstemmen van de verschillende HR-processen op elkaar en het ontwerpen van competentiegerichte tools voor de leidinggevenden. De personeelsdirecteur is de trekker van het gehele competentie-management. Regelmatig koppelt men de stand van zaken terug op het directiecomité. Om het implementatieproces van dichtbij op te volgen werd een stuurgroep opgericht met syndicale partners en een afvaardiging uit de verschillende afdelingen van de organisatie.

Men wil ook een aanzet geven om het VTO-beleid te professionaliseren. De directie nam zelf deel aan een opleiding rond VTO (vorming, training en opleiding) en er werd ook een stuurgroep VTO opgericht.

Voor het opstellen van competentieprofielen, werd er een werkgroep opgericht met functiehouders en collega's die nauw samenwerken met de functiehouders. In eerste fase werd een nauwkeurige procedure uitgeschreven rond de uitwerking van een competentieprofiel. Een profiel voor het diensthoofd, de verpleegkundigen en verzorgenden werden al afgewerkt. Daarna werden de evaluatieformulieren aangepast in functie van de beschreven competenties.

Het opstellen van competentieprofielen is een permanent zoeken van het evenwicht tussen volledigheid, duidelijkheid en hanteerbaarheid.

De organisatie stelde ook haar eigen competentiewoordenboek op; hierbij geïnspireerd door reeds bestaande woordenboeken (woordenboek **Iedereen Competent**, Vlaamse Overheid, Stad Antwerpen en OCMW Antwerpen). In de toekomst wil de organisatie verderwerken aan het opstellen van competentieprofielen. Omdat dit een tijdrovende bezigheid is, gaat men na of het mogelijk is verschillende functies te clusteren. Daarna wil men de competentieprofielen verder integreren in alle facetten van het personeelsbeleid en een aangepaste procedure uitwerken voor de evaluatiecyclus.



VERTICAAL: samen met de medewerkers zoeken naar volledige, duidelijke en hanteerbare competentieprofielen
HORIZONTAAL: het VTO-beleid aanpassen op basis van de gekozen competenties
DIEPTE: verschillende stuurgroepen oprichten voor verschillende aspecten van het implementatieproces

criteriumgericht interview

Een criteriumgericht interview is een gestructureerde manier van vragen naar specifiek gedrag om zicht te krijgen op de van tevoren bepaalde competenties.

Via het STARR model komen de volgende aspecten aan de orde:

S	Situatie	U vraagt de kandidaat een bepaalde situatie te beschrijven, waarin een bepaalde competentie werd verlangd. <i>De functie van de vraag is de context en complexiteit van de situatie in beeld te krijgen.</i>
T	Taak	U vraagt de kandidaat te beschrijven welke taak of rol hij hierbij had. <i>U kunt hier achterhalen welke doelen de kandidaat zich gesteld heeft en welke verantwoordelijkheid de kandidaat had.</i>
A	Actie	U vraagt de kandidaat welke actie hij ondernam. Dit beschrijft hij in concrete gedragingen. <i>Dit is de meest belangrijke vraag. Let op antwoorden in de "wij"-vorm i.p.v. de "ik"-vorm. Het gaat nl. om de actie van de kandidaat zelf. Stuur dus op de "ik"-vorm.</i>
R	Resultaat	U vraagt wat het resultaat was. <i>Deze vraag geeft aan hoe effectief de actie van de kandidaat was.</i>
R	Reflectie	U vraagt hoe hij hierop terugkijkt? En eventueel of hij het gegeven voorbeeld kan verplaatsen naar een andere situatie / context: de transfer. <i>Deze vraag geeft aan of de kandidaat kan leren van zijn handelen.</i>

Voorbeelden van hulpvragen¹ zijn:

	inleiding	Ik wil het hebben over uw vermogen tot [competentie]. In uw motivatie noemde u bij [competentie] [bewijs] als bewijs dat u dit beheerst. Wilt u het over deze situatie hebben of wilt u een ander voorbeeld inbrengen waaruit blijkt dat u kunt [competentie]?
S	Situatie	Wat ging eraan vooraf? Wanneer speelde dit voorval? Waar speelde het? Wie waren erbij betrokken? Met wie werkte u hieraan samen? Wat was uw rol in de organisatie?
T	Taak	Wat was uw functie? Waarom moest juist u dit doen? Welke doelen had u op de langere termijn? Voor wie was dit nog meer belangrijk? Welke plaats nam u in het gehele proces in?
A	Actie	Wat deed u toen? Hoe reageerde u? Waarom pakte u het op die manier aan? Wat deed u eerst, wat kwam daarna?
R	Resultaat	Wat was het resultaat van uw actie? Hoe is het afgelopen? Hoe reageerden de anderen in uw voorbeeld hierop? Zijn er nog vervolgacties aan vastgeknoopt, en zo ja welke? Wordt hier nog altijd gebruik van gemaakt? Zijn de problemen later nog teruggekeerd?
R	Reflectie	Zou u een zelfde probleem volgende keer weer zo aanpakken? Wat zou u een volgende keer anders doen? Hebt u daarna een vergelijkbare situatie meegemaakt? Zo ja wat heeft u toen anders gedaan? Kunt u een voorbeeld geven waarin een dergelijke actie verkeerd uitpakte?

¹ Naar Professioneel personeel selecteren, hoofdstuk 7 Het selectie-interview

Buurtservice vzw

Sector:	socio-culturele sector
Aantal werknemers:	41 werknemers
Contact:	Els Van Beveren Maatschappelijke zetel: Patriottenstraat 62 2600 Berchem 03/ 286 85 80 of 0485/759038 buurtservice@belgacom.net www.buurtservice.be

Buurtservice werkt aan competentie management op twee niveaus: met de doelgroep wordt al lang met competenties gewerkt. Van daaruit werd de stap gezet naar het introduceren van competentie management naar de eigen medewerkers. Om dit te laten slagen, was het noodzakelijk om een groot draagvlak te creëren in de organisatie. Bij de start van het proces werden de plannen dan ook voorgelegd aan de Raad Van Bestuur. Van meet af aan werden de functiehouders goed geïnformeerd over doelstellingen en

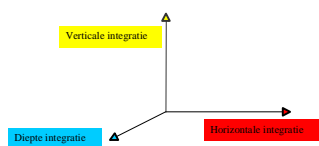
proces en werd de gebruikte terminologie verduidelijkt.

Er werd stilgestaan bij de visie en missie van de organisatie, haar doelstelling en de gemeenschappelijke waarden. Deze oefening bleek erg zinvol voor de betrokkenheid van de werknemers. Na het bereiken van een consensus, werden de kerncompetenties geselecteerd en vertaald in gedragsindicatoren. Het is belangrijk dat iedereen zich hierin kan vinden. Men spreekt zo dezelfde taal in de organisatie en iedereen begrijpt goed wat er met elke competenties bedoeld wordt. Tenslotte werden in een workshop ook de jobspecifieke competenties en indicatoren vastgelegd. De bekomen competentieprofielen worden regelmatig geactualiseerd.

Het is belangrijk oog te hebben voor processen die wel al goed lopen in de organisatie, en eigenlijk perfect binnen het kader van competentie management passen, mits een aantal aanpassingen.

In het kader van het werken met de doelgroep, volgden alle medewerkers een opleiding observeren en meten van competenties op de werkvloer en het **criteriumgericht interview**. Deze opleidingen worden jaarlijks herhaald. Daarnaast gebruiken de begeleiders observeerschriftjes om te noteren welk gedrag er gesteld wordt op de werkvloer. Evaluatiegesprekken worden voorbereid tijdens het teamoverleg o.b.v. het competentieprofiel van de doelgroepmedewerker. De feedback wordt onderbouwd met voorbeelden uit het observatieschriftje.

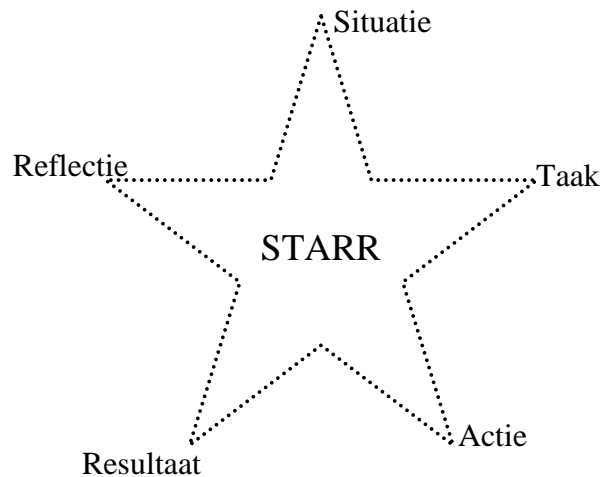
De organisatie gaat de grote uitdaging aan in het leren gebruiken van de competentieprofielen in de verschillende fasen van de HR cyclus voor de eigen medewerkers.



VERTICAAL: de overstap maken van het werken met competenties met de doelgroep naar competentie management voor de medewerkers
HORIZONTAAL: stap voor stap leren gebruiken van de competentieprofielen in de verschillende fasen van de HR cyclus
Diepte: draagvlak creëren door terminologie toe te lichten, continu te communiceren en de Raad van Bestuur te betrekken

Starr-methodiek

Aan de hand van de STARR-methode kun je een vraag concreet beantwoorden:



Situatie	Omschrijf de situatie.
Taak	Wat waren je taken?
Activiteiten	Wat heb je concreet gezegd of gedaan?
Resultaat	Wat gebeurde er daarna?
Reflectie	Wat zou je volgende keer anders doen?

Vooraf door te reflecteren verbind je conclusies aan je handelen. Als je wil leren uit een situatie, heb je de reflectie nodig. Wil je enkel een goede omschrijving van een concrete situatie krijgen, onder de R van reflectie kunt. Ben je alleen op zoek naar **feiten**, bijvoorbeeld om die goed te kunnen beschrijven in een sollicitatiebrief, dan zul je wat minder nadruk hoeven leggen op de reflectiecomponent.

CENTRUM AMBULANTE DIENSTEN

Sector: Pc 319
Aantal werknemers: 20 werknemers

Contact: Greet Callaerts
 Naaldstraat 23
 1070 Anderlecht
 02/505 60 92
greet.callaerts@vzwcad.be
www.vzwcad.be

Als proefproject wou CAD vooral starten met competentie management met als doel te komen tot kerncompetenties voor de hele organisatie.

Het bepalen van de kerncompetenties gebeurde vanuit verschillende invalshoeken :

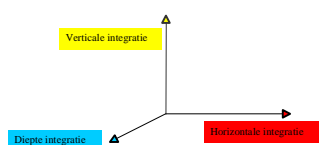
- de imagokenmerken van de vzw
- de organisatiecultuur
- de opdrachten van de verschillende deelwerkingen

Vervolgens werden competentieprofielen opgesteld voor een aantal overkoepeldene functies (coördinator, onthaalmedewerker en administratief medewerker)

Het meten van de organisatiecultuur deden zij met behulp van het praktijkboek competentie management van Tabor. Al de medewerkers van CAD werden individueel bevraagd naar de organisatiecultuur. Er waren ook besprekingen van bepaalde onderwerpen binnen de teams van de verschillende deelwerkingen. Overkoepelend en als rode draad was er de werkgroep 'visie en competenties'. Alle deelwerkingen waren hierin vertegenwoordigd op het niveau van coördinator en personeel.

Door een teveel aan competentiewoordenboeken en te weinig tijd om alles goed door te nemen, was het moeilijk om uit te zoeken wat het best bij de organisatie past.

Een aantal methodieken zoals 360° feedback en **STARR** werden al gebruikt bij sollicitatie- en functioneringsgesprekken, maar kregen in het licht van het gehele competentiedenken nog meer betekenis en inhoud.



VERTICAAL: teveel informatie kan verlamvend werken. Zorg voor een selectie, zodat je een goede basis hebt om over te praten.
HORIZONTAAL: voorzie voldoende tijd om alle processen in te voeren en uit te werken.
Diepte: vertrek van de organisatiecultuur

Ruimte voor competenties

“Ruimte voor competenties” kan een simulatiespel genoemd worden. De deelnemers kruipen in de rol van een werknemer uit het bedrijf TEKAR 6 (tekar is gewoon een omkering van het woord raket). Deze onderneming is gespecialiseerd in het ontwikkelen van spaceshuttles met als eindbestemming het ISS (Internationaal ruimtestation). De kerncompetenties van het bedrijf zijn o.a. het produceren van uitermate betrouwbare ruimtetuigen en die eveneens te bemannen met competent personeel.



meer info vind je op :

www.leerplek.be/leerplek/nl/competentiemanagement_0300.htm



 **Competent van kop tot teen !**



Centra voor opvang en begeleiding annuntiaten Heverlee

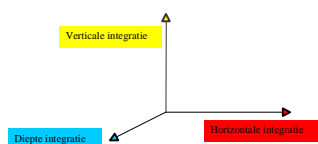
Sector: Kinderopvang
Aantal werknemers: 48 werknemers
Contact: Veerle Mertens
Naamsesteenweg 355
3001 Leuven
0475/44 62 25
cd.kdv@scarlet.be

Het proefproject en het opstarten van competentie management heeft als doel het groepsgevoel tussen de 5 verschillende deelorganisaties te stimuleren. Men wil tot één gemeenschappelijke taal en een goede onderlinge samenwerking komen. Om later tot een collectief gedragen

verantwoordelijkheid te evolueren.

Zo'n mentaliteitsverandering vraagt tijd. Veerle heeft, als algemeen coördinator, wel reeds gewerkt met een aantal instrumenten en methodieken die de leidinggevenden van de 5 deelorganisaties warm maken om met competenties aan de slag te gaan. Zo gebruikte zij het spel 'Ruimte voor competenties' in samenwerking met het Centrum voor Informatieve Spelen (CIS). Door AI-werkt en hun waarderende benadering (AI = appreciative inquiry) werd meer doelgericht aan vorming gewerkt.

Het is niet alleen belangrijk om een trekker voor het project aan te duiden. Best kan men zo snel mogelijk een medewerker en/of iemand van de Raad van Bestuur meenemen in het opstarten van competentie management.



VERTICAAL: Top-down: in de eerste plaats, de leidinggevenden van de 5 deelorganisaties warm maken voor competenties.
HORIZONTAAL: Komen tot een betere samenwerking tussen verschillende organisaties.
 DIEPTE: Vanaf de start trekkers aanduiden voor het project en de Raad van Bestuur mee betrekken.



 **ompetent van kop tot teen !**



Vergroten van de betrokkenheid via communicatie

Een goede communicatie is een noodzakelijke voorwaarde om te starten met en verder te werken aan het competentiebeleid in een organisatie. Zowel communicatie over de doelstellingen van de organisatie, als over het functioneren van de medewerkers en de wederzijdse verwachtingen zijn essentieel om een breed draagvlak te creëren voor het werken met competenties.

Competentiemanagement is het meest succesvol als het voortkomt uit verschillende hoeken en perspectieven van de organisatie. Met andere woorden wanneer zoveel mogelijk medewerkers eraan kunnen bijdragen via overleg en participatie. Dit veronderstelt een goede communicatie binnen de organisatie, bijvoorbeeld over de doelstelling van het competentie management. De doelstelling die men nastreeft is een klare en duidelijke boodschap die men best regelmatig herhaalt binnen de organisatie. Ook de aanpak van de verschillende processen, zoals het kiezen van kerncompetenties of het opstellen van competentieprofielen, moet naar de medewerkers gecommuniceerd worden of beter nog, in samenspraak gebeuren.

Socialprofit organisaties kennen vaak een traditie van (informeel) overleg en communicatie. Dankzij de vele bestaande communicatielijnen en overlegkanalen bevinden socialprofit organisaties zich in een bevoorrechte positie.

Belangrijk is dat op de verschillende niveaus in de organisatie een draagvlak gecreëerd wordt voor het werken met competenties. Zowel de werkvloer, de directie als de tussenpersonen of leidinggevenden moeten overtuigd zijn van de meerwaarde van competentie management en hieraan willen bijdragen.

Centrum ronde van Vlaanderen

Sector:	Socioculturele sector
Aantal werknemers:	15 werknemers
	
Contact:	Rik Vanwalleghem Markt 43 9700 Oudenaarde 055/33 99 33 rik.vanwalleghem@crvv.be www.rvv.be/nl/crvv

Het Centrum Ronde van Vlaanderen is een kleine organisatie. Dit heeft als voordeel dat de directeur haast dagelijks contact heeft met zijn medewerkers. De **communicatie** verloopt zeer informeel.

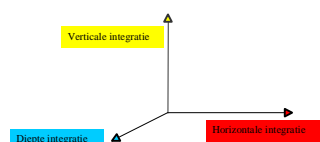
De visie en missie van het Centrum Ronde van Vlaanderen ligt vast. Zij hebben de ambitie dat al hun medewerkers zich moeten kunnen vinden in de visie/missie van de organisatie. Dat zorgt voor een **grotere betrokkenheid**.

Er is geen vast tijdstip waarop de functioneringsgesprekken plaats vinden. De directeur gelooft in het dagelijks contact met medewerkers, wat volgens hem motiverender werkt dan één (half)jaarlijks gesprek.

Het functioneren van de medewerkers is een bestendige zorg. Door af en toe de werkomgeving te overstijgen (bijvoorbeeld door samen een pintje te drinken) krijg je zicht op 'andere' competenties van mensen. Een medewerker moet uit zijn taakomschrijving kunnen treden als hij dat zelf wil en ervoor open staat. Het probleem is dat er vaak geen ruimte en tijd wordt vrijgemaakt voor het intermenselijke. Hierdoor gaan competenties van mensen verloren.

*Heb aandacht voor de 'talenten' van mensen.
Soms moet je het niveau van de organisatie durven overstijgen.
Door gebrek aan tijd en ruimte voor intermenselijk contact gaan competenties soms verloren.*

De directeur probeert medewerkers projectmatig te motiveren om op deze manier de lange termijn doelstellingen van de organisatie te bereiken.



<p>VERTICAAL: dagelijks contact tussen directeur en medewerkers</p> <p>HORIZONTAAL: aandacht voor het intermenselijke van competenties</p> <p> DIEPTE: medewerkers motiveren om de lange termijn doelstellingen van de organisatie te bereiken</p>

360 graden feedback

Bij een 360° feedback, wil men zoveel mogelijk feedback verzamelen rond een gegeven persoon in de organisatie. Men gaat hierbij niet alleen de persoon zelf en zijn leidinggevende bevragen (90°), maar ook zijn collega's en de interne en externe klanten. 360 graden verwijst naar de graden van een cirkel, waarbij de persoon in het centrum staat.

De bedoeling van het verzamelen van feedback van zoveel mogelijk verschillende mensen rond een persoon, heeft als voordeel dat men een objectiever zicht krijgt op het huidige functioneren in de werksituatie van de betrokkene. Je krijgt hierdoor ook een breder draagvlak en genuanceerder beeld.

De driehonderd zestig graden feedback kan gebruikt worden in het proces van beoordeling en ontwikkeling van medewerkers en kan de basis vormen voor een ontwikkelingsgesprek, het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan, ...



Competentiematrix

In een competentiematrix worden alle competenties verzameld en uitgeschreven in concrete gedragsindicatoren. Dit is het concreet waarneembaar gedrag waarin de competentie tot uiting komt.

Men kan in de competentiematrix het verband leggen tussen competenties en kerntaken. Dan worden in de cellen van de matrix per competentie het gedrag beschreven dat vereist wordt bij het uitvoeren van de kerntaken.

Men kan in de competentiematrix ook een verband leggen tussen competenties en niveaus. Dan worden in de cellen van de matrix per competentie het gedrag beschreven volgens een specifiek niveau. Bijvoorbeeld: starter – basis – gevorderde – expert.



COZ Sint-Jozef

Sector: Rusthuis
Aantal werknemers: 51 werknemers



vzw C.O.D. Sint-Vincentius

Contact: Frank Vanneuvill
 & Katleen Maes
 Iepersteenweg 6
 8600 Woumen
 051/500548
frank.vanneuvill@cozstjozef.be
katleen.maes@cozstjozef.be
www.vzwcod.be

COZ Sint-Jozef wil via het invoeren van competentie management de aanwerving van medewerkers verbeteren en meer ontwikkelingskansen bieden aan haar medewerkers door oog te hebben voor competenties.

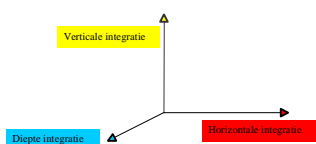
De organisatie bepaalde in overleg met een kernteam, waarin alle medewerkers vertegenwoordigd waren, welke de kerncompetenties van de organisatie zijn. Via workshops werden een heel aantal competentieprofielen opgemaakt: een aantal binnen de eigen organisatie (zorgkundige, verpleegkundige, logistieke hulp, paramedicus,

leefgroepwerkers, onderhoudsmedewerker, keukenmedewerker) en een aantal in samenwerking met de andere organisaties van de vzw (sociale dienst, administratie, hoofdverpleegkundige).

Om deze competentieprofielen zo gedragen mogelijk te maken, hanteerde men de **methodiek van 360° feedback**. Zowel functiehouders als peers, leidinggevend en klanten (familie) konden hun inbreng doen over welke competenties een medewerker van het rusthuis zou moeten bezitten en hoe dit tot uiting komt in concreet gedrag. Door op deze manier te werken, heeft men competenties kunnen selecteren die herkenbaar zijn voor iedereen. De organisatie besteedde veel aandacht aan het terugkoppelen van de resultaten naar haar medewerkers en het verwerken van de feedback. We zijn daarom niet enkel fier op de tot stand gekomen profielen maar ook op het doorlopen proces.

Het is boeiend om de rode draad te zien in de competenties die geformuleerd werden. Zowel functiehouders als collega's als klanten kwamen uiteindelijk tot dezelfde competenties die ze belangrijk vinden in de zorgverlening. Het proces deed ons ook stilstaan bij alle dingen die we al goed doen, waar de medewerkers al sterk in zijn. Die focus op het positieve geeft weer nieuwe energie.

In de toekomst wil de organisatie verderwerken aan het opstellen een **competentiematrix** en een competentiewoordenboek. De competentieprofielen zullen als basis dienen voor het nieuwe selectiebeleid, VTO-beleid en als leidraad voor de functioneringsgesprekken.



VERTICAAL: Communicatie over competentie management via verschillende overlegmomenten, een intern krantje, werkvergaderingen, ...
HORIZONTAAL: competentie management om meer ontwikkelingskansen te bieden aan medewerkers
 DIEPTE: de methodiek van 360° feedback om te komen tot competentieprofielen die door iedereen gedragen worden.



 **ompetent van kop tot teen !**



Situering de8 vzw:

In 2000 fuseerden zeven lokale integratiecentra met het Centrum voor Buitenlandse Werknemers tot de8. Hun kernopdracht bestaat uit het interculturaliseren van instellingen, organisaties en diensten, het ondersteunen en aanmoedigen van de maatschappelijke participatie van etnisch-culturele minderheden, het verbreden van het maatschappelijk draagvlak voor diversiteit in de samenleving en het ijveren voor grondrechten voor alle etnisch-culturele minderheden. Dit gebeurt voornamelijk op tweede lijn.

5 kerncompetenties: samenwerken, positief omgaan met diversiteit, leervermogen, flexibiliteit en resultaatgerichtheid.

4 domeinen van loopbaangesprek: breed loopbaanperspectief; talenten, kwaliteiten en valkuilen; vereiste competenties voor de job en randvoorwaarden.

Aandachtspunten in het proces van de8 :

Gedurende het hele proces was er aandacht voor het draagvlak. Het informeren en betrekken van de medewerkers gebeurde op een gestructureerde wijze in verschillende stappen. In eerste instantie was er een algemeen informatiemoment. Hieruit kwamen veel vragen die zeer gedetailleerd beantwoord werden. Vervolgens werd op een personeelsdag een competentiespel gespeeld. Dit om alle medewerkers écht te laten proeven van het werken met competenties en zo uiteindelijk een draagvlak bij iedereen te creëren. We zorgden voor voldoende terugkoppelmomenten en ook het syndicaal overleg volgde alle ontwikkelingen op de voet.

Belangrijk is dat de organisatiecultuur, het personeelsbeleid en de ondersteuningsstructuur mee aangepast worden aan de keuzes die binnen competentie management gemaakt worden.

Nog een laatste aandachtspunt dat we tijdens het proces geleerd hebben: competenties is één ding, maar daarnaast is het ook heel belangrijk oog te hebben voor talenten van medewerkers en voor zaken als motivatie en bezieling in de job. Dit vormt een belangrijke meerwaarde bij het competentiedenken.

De8 vzw

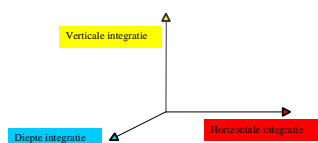
Sector:	Socioculturele sector
Aantal werknemers:	50 werknemers
Contact:	Elke De Winter stafmedewerker personeel Van Daelstraat 35 2140 Antwerpen 03/270 33 33 elke.dewinter@de8.be www.de8.be/index.html

De voortdurende veranderingen in opdrachten en taakinvullingen (zowel opgelegd vanuit het beleid, als een antwoord op een steeds veranderende samenleving) bracht onzekerheid mee. De belangrijkste motivering om het competentiedenken in te voeren, was dat medewerkers het gevoel kregen dat ze alles moeten kunnen en onzeker werden over wat ze precies moesten doen. Door medewerkers meer duidelijkheid te geven over wat ze te bieden hebben en waarin ze nog

kunnen groeien, biedt hen houvast. Het personeel wordt hierdoor efficiënter ingezet en hun competenties worden optimaal benut. Het kader van het competentiedenken draagt eveneens bij tot het ontwikkelen van een coherent personeelsbeleid.

Voor dit proces werd een plan neergeschreven in een sterk gefaseerde aanpak. Eerst werd gekeken naar welke competenties de medewerkers nodig hadden in deze nieuwe werkomgeving. Op basis van een denkoefening rond waarden en normen kwam men tot **5 kerncompetenties**. Nadien werden samen met de betrokken medewerkers de functiecompetentieprofielen opgemaakt. Een volgende stap was het houden van een loopbaangesprek door de leidinggevenden met elke medewerker. Hierbij werden vanuit **4 domeinen** ontwikkelingsdoelen geformuleerd, zowel op lange als korte termijn. Medewerkers kregen de kans om ter voorbereiding van dit loopbaangesprek externe loopbaanbegeleiding te volgen tijdens de werkuren. Zo konden ze gesterkt aan dit gesprek beginnen. Dit 5-jaarlijkse loopbaangesprek wordt gevolgd door jaarlijkse ontwikkelingsgesprekken, waarbij de ontwikkelingsdoelen opgevolgd worden.

*Wacht tot de tijd rijp is om te starten met competentie management.
De eerstelijnsleidinggevenden spelen een belangrijke rol bij de vertaling.*



VERTICAAL: organisatiecultuur, personeelsbeleid en ondersteuningsstructuur mee aanpassen aan competentie management
HORIZONTAAL: belang van leidinggevenden bij vertaling van competenties
 DIEPTE: informeren en betrekken van de medewerkers op gestructureerde wijze in verschillende stappen.




Competenties Begeleider De Buiteling vzw

Doelgroep	Taken	Competenties	
Kinderen	<i>Verzorgen van het dagelijks onthaal en de opvang van de kinderen</i>	Zelf de regels kennen en hanteren Kunnen omgaan met kinderen Vorbereiding van activiteiten (op papier en in de praktijk) Inkleding en promotie activiteiten Kunnen begeleiden van vrije spelactiviteiten Activiteiten opstarten, leiden en afronden Kunnen opzoeken van informatie Communicatieve vaardigheden (mondeling + schriftelijk) Kunnen zorgen voor een warm onthaal Kunnen ruimte laten en rekening houden met de gevoelens en gewoontes van kinderen Kunnen creëren van een huiselijke sfeer	
	<i>Omgaan met conflicten bij kinderen</i>	Kunnen inspelen op situaties die uit de hand dreigen te lopen. Bewust kunnen inbrengen en hanteren van situaties Regelend optreden bij uitingen van agressie	
	<i>Zorgen voor een gepaste groeps sfeer. Bepalen van leefregels en afspraken in onderling overleg met de kinderen en toezien op de naleving ervan</i>	Duidelijk en consequent zijn in regels en verantwoordelijkheden Kunnen en willen betrekken van kinderen Ervor kunnen zorgen dat ieder individu zich goed voelt in de groep	
	Ouders	<i>Verwelkomen van ouders bij het brengen en halen van de kinderen</i>	Sociaal vaardig zijn Sensitief en responsief kunnen omgaan met ouders Kunnen vragen en luisteren naar informatie over de kinderen Kunnen opvangen van klachten van ouders Kunnen rekening houden met en respecteren van de opvoedingsstijl- en visie van ouders
		<i>Mondeling en schriftelijk rapporteren van de opvang en het gedrag van kinderen aan ouders</i>	Kunnen meedelen van positieve en moeilijke boodschappen omtrent het gedrag van kinderen. Kunnen bespreken van eventuele problemen in de opvang. Kunnen luisteren en zoeken naar een oplossing met de ouders omtrent het naleven van afspraken Assertief zijn
		<i>Wederzijds kennismaken met de nieuwe ouders</i>	Kunnen winnen van het vertrouwen van ouders. Het kunnen doorgeven van concrete praktische informatie over de opvang aan ouders Kunnen openstaan voor en respecteren van de normen en waarden van ouders
		<i>Bijdragen aan de werking rond ouderparticipatie</i>	Inzien van het belang van samenwerking met ouders en het handelen hiernaar kunnen richten
	Het team	<i>Bespreken van de individuele kinderen, doelstellingen en knelpunten. Opvolgen van de ontwikkeling van de kinderen</i>	Kunnen participeren aan de kindbesprekingen en de informatie-uitwisseling/kunnen overbrengen van informatie. Kunnen signaleren van gedrag en mogelijke problematische opvoedingssituaties van kinderen aan de verantwoordelijke en collega. Kunnen bespreken van de algemene toestand van de kinderen met het team
		<i>Signaleren van klachten, vragen, suggesties van ouders aan de verantwoordelijke. Opvolgen van de ontwikkeling van kinderen</i>	Kunnen overbrengen van klachten, vragen, suggesties. Kunnen voorleggen van vragen van ouders aan een medisch verantwoordelijke Kunnen beoordelen wanneer iets moet besproken worden met de verantwoordelijke Discreet zijn
<i>Samenwerken met andere teamleden op een professionele wijze</i>		Bereid zijn tot open dialoog Constructief kunnen meewerken aan de sfeer in het team Kunnen rekening houden met de waarden en normen van collega's Kunnen uitkomen voor de eigen mening en zichzelf zijn binnen het team	
<i>Deelnemen aan teamvergaderingen. Overleggen over en zich stellen achter een pedagogische visie en kwalitatieve doelstellingen voor de opvangvoorziening</i>		Kunnen luisteren en actief deelnemen Kunnen naleven van vergaderafspraken Uitstralen van een positief imago van de organisatie Kennen en uitdragen van de pedagogische visie.	
Veiligheid	<i>Inzicht krijgen in de veiligheidsprocedures en deze eigen maken. Het belang ervan erkennen.</i>	- Kennis van basis Ehbo - Transport: verkeersregels en veiligheid kinderen garanderen - Kinderen steeds tellen en dit op regelmatige tijdstippen - Aandacht voor fysieke en psychische veiligheid - Brandveiligheid/evacuatieprocedure kennen en toepassen indien nodig.	

De Buiteling

Sector: Kinderopvang
Aantal werknemers: 40 werknemers



Contact: Geert Meys
 Robbie Van Linden, jobcoach
 Kogelstraat 29
 1000 Brussel
 02/223 48 22
geert@debuiteling.be
www.debuiteling.be/informatie.html

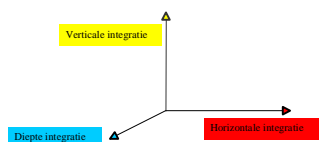
In de Buiteling werkt men sinds anderhalf jaar competentieprofielen voor alle functies uit. Aan de hand van de competentieprofielen wil men meer rechtlijnigheid creëren in de verschillende personeelsprocessen: selectie, onthaal, begeleiding en vorming. Tijdens de duur van het proefproject werkte men een onthaalbrochure uit en stemde men het functioneringsgesprek af op de **competentieprofielen**.

De Buiteling is vertrokken van algemene competenties voor

begeleider in de buitenschoolse kinderopvang en heeft deze aangevuld met competenties die specifiek zijn aan de situatie in Brussel.

Met het competentie management wil men vooral werken aan de professionele evoluties en om de groei van de medewerkers te stimuleren (in plaats van te beoordelen). Door medewerkers op een heldere manier te begeleiden en te vormen, hoopt men meer gelijkheid te garanderen.

De stafleden ervaren veel druk bij de uitwerking van dit project, vermits het maar een deel van hun takenpakket is. Men heeft ook ervaren dat het een tijdsintensief proces is.

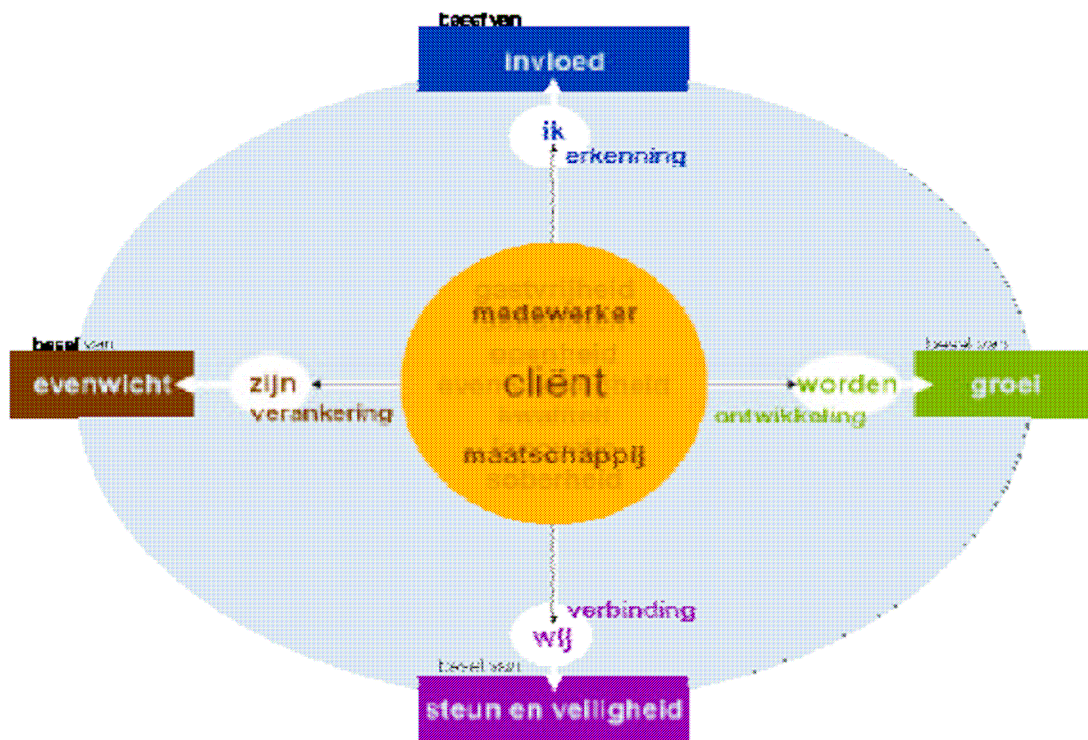


VERTICAAL: Competentieprofielen als basis.

HORIZONTAAL: onthaalbrochure en functioneringsgesprek afstemmen op de ontwikkelde competentieprofielen.

DIEPTE: voor de stafleden die het voorbereidend werk doen, komt er veel extra werk bij. Vooral als je weet dat dit slechts een deel van hun takenpakket is.

Het competentie management, zoals het in onze organisatie is ontwikkeld, past in een algemeen kader van waardegericht ondernemen. Dit kader hebben we samen met onze netwerkpartners van Tabor vzw ontwikkeld. Tabor noemt zich WGO-groep, wat staat voor 'waardegericht ondernemen' in 'welzijnszorg, gezondheidszorg en onderwijs'.



Wat waardegericht ondernemen in zijn essentie inhoudt heeft Tabor omschreven in een praktijkgericht model (zie figuur). Waardegericht ondernemen naar medewerkers toe houdt net in dat er aandacht is voor groeikansen (op de as zijn-worden zijnde de as verankering-ontwikkeling) en een evenwicht wordt gevonden tussen het 'ik-belang' en het organisatiebelang (de as 'ik-wij' zijnde de as 'erkenning-verbinding').

Met andere woorden, het welbevinden van de medewerkers zal verhoogd worden in de mate dat hij merkt dat hij invloed heeft in de organisatie, dat hij wordt gesteund door collega's, dat hij evenwicht ervaart tussen hetgeen wat van hem wordt gevraagd en de eigen competenties en aanwezige groeikansen.



SOC De Hagewinde

Sector:	PC 319 - Sociaal orthopedagogisch centrum
Aantal werknemers:	230 werknemers
Contact:	Paul Ongenaert en Elke Lernout Torenstraat 15 9160 Lokeren 09/337 89 00 paul.ongenaert@hagewinde.be www.hagewinde.be

Doelen stellen heeft slechts zin als ze door de werknemers kunnen worden waargemaakt. Het medewerkersbeleid dient dan ook bijzondere aandacht te geven aan competentieontwikkeling. Aandacht voor de ambitie en ontwikkeling van werknemers zorgt volgens De Hagewinde voor een koppeling van de organisatiemissie en de persoonlijke aspiraties van de werknemers.

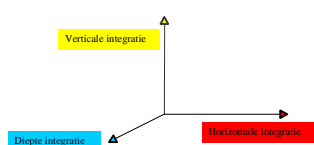
Competenties zijn de kwaliteiten van mensen uitgedrukt in stijl, vaardigheden en kennis. In het ESF Cascade-project werkte De Hagewinde aan de uitbouw van een **competentiemanagementmodel**.

Werkgroepen bepaalden vanuit de functiekaarten volgens een bottom-up methodiek de functiegebonden competenties en vertaalden die in concrete gedragskenmerken en ontwikkelde niveaus. Hierbij was er bijzondere aandacht voor het 'trainersniveau'. Zo worden werknemers gestimuleerd om verworven competenties over te brengen naar collega's zodat een horizontaal leereffect ontstaat.

Start niet van nul om competenties met de medewerkers te bespreken. Biedt een tekst, definitie of voorstellen van gedragsindicatoren aan. Op deze manier zal de discussie gemakkelijker op gang komen.

Concreet werd een bruikbaar elektronisch instrument ontwikkeld waarop elke werknemer kan zien welke competenties op welk niveau verwacht worden in zijn of haar functie. Het huidige competentiepeil wordt bepaald tijdens functioneringsgesprekken, zodat elke medewerker samen met de leidinggevende op basis hiervan een persoonlijk ontwikkelingsplan kan uitwerken. Het instrument biedt ook mogelijkheden om op teamniveau competenties in beeld te brengen, interessant voor teamevaluaties en bij aanwervingen.

Zie ook casus.



VERTICAAL: bruikbaar elektronisch instrument ontwikkeld
HORIZONTAAL: functioneringsgesprek als basis voor het persoonlijk ontwikkelingsplan
Diepte: competenties kunnen ook op teamniveau in beeld gebracht worden



ompetent van kop tot teen !



Casus – SOC de hagewinde

Startpunt voor 'De Hagewinde' is een zelf samengesteld competentiewoordenboek. Alle functiehouders konden hieruit zelf 10 competenties selecteren. Er werd een beperking opgelegd op het aantal competenties om het werkbaar te houden. Het moet op één blad te lezen zijn.

Men heeft ervoor gekozen om competenties positief te benaderen. De focus ligt op wat medewerkers kunnen en niet op wat ze (nog) niet kunnen.

De Hagewinde heeft er ook voor gekozen om een elektronisch instrument aan te bieden. De leidinggevenden konden onmiddellijk met de instrumenten en uitgewerkte profielen aan de slag. Na het invoeren van competentie management werd een jobrotatie, voor verschillende medewerkers, mogelijk. Door in een andere groep te werken, konden zij hun competenties beter inzetten.

Men gebruikt de STARR-methodiek om competenties te bevragen bij aanwerving.

In de toekomst wil men ook werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP), met niveaus per competentie (basis, aangepast, specialist en trainer) en een teamrapport.

De Hagewinde ziet dat het invoeren van communicatiemanagement een proces van jaren is, gedragen door de ganse organisatie. Het betrekken van medewerkers is daarom zeer belangrijk. Een duidelijke keuze maken vanuit de top van de organisatie is een noodzaak. De Hagewinde heeft iemand vrijgesteld om aan competentie management te werken. Hierdoor ging het proces goed en niet te traag van start.

Om de tijd ook gericht te gebruiken, werd telkens een competentieprofiel uitgewerkt alvorens dit besproken werd met de functiehouders. Het bleek eenvoudiger te zijn om aan de hand van een concrete tekst te discussiëren.



 **ompetent van kop tot teen !**





 **ompetent van kop tot teen !**



Elke medewerker heeft talenten, alleen is het een kwestie van die aan te boren. In een continue dialoog met de medewerkers wordt een match gemaakt tussen enerzijds de doelstellingen, visie en missie van de organisatie en anderzijds waar medewerkers echt goed in zijn en wat ze echt graag doen. Dat leidt tot tal van voordelen zowel voor de medewerkers als de organisatie. Inspireer u hier om ook in uw organisatie talent van medewerkers te laten bovendrijven!

De Kade

Het piloottraject heeft er mee voor gezorgd dat een mogelijk té eenzijdige competentie-insteek in een topdownbenadering voor de hele organisatie zal genuanceerd en aangevuld worden met de bottom-upaanpak van talenten. Het traject van experimentele 'proeftuinen' heeft heel dynamiserend gewerkt. We hebben op maat gewerkt van verschillende teams en speelse, creatieve werkvormen gehanteerd. Vanwege het sterke accent op teamwerking binnen onze organisatie zijn we ook op zoek gegaan naar team-talenten.

Meer info hierover op <http://www.italento.be/?q=node/48>

De Kade

Sector:	Pc 319
Aantal werknemers:	860 werknemers
Contact:	William Strijbol Snaggaardstraat 9 8000 Brugge 0477/98 70 88 william.strijbol@mpi-spermalie.be www.ki-spermalie.be

Het Begeleidingscentrum, de basisschool en de secundaire school Spermalie, het Begeleidingscentrum en de basisschool Het Anker en het revalidatiecentrum Spermalie werken sinds 2008 samen rond de koepel van De Kade. De Kade zoekt antwoorden op vragen van personen met een handicap:

- auditieve en/ of visuele stoornis
- autismespectrumstoornis

- ontwikkelingsstoornis
- complexe leerstoornis
- taal- en spraakstoornis
- langdurige aanwezigheid van gedrags- en emotionele stoornissen

In deze sector bestaat reeds een lange traditie van waardering van het menselijk kapitaal.

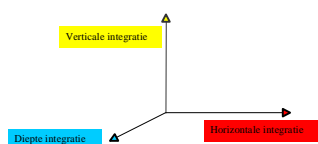
In de ontwikkeling van dit samenwerkingsverband De Kade is competentie- en talentontwikkeling is een belangrijke stap. Competentie- en talentmanagement is een instrument om het personeels- en vormingsbeleid te optimaliseren. Met ondersteuning van 'Tabor' ging De Kade van start. Tegelijk sloot De Kade aan bij het lerende netwerk I-talent-O.

Het doel van het project is werken rond competenties én talenten. Dit om de verschillende units in De Kade te ondersteunen in hun groei als permanent lerende en evoluerende netwerken. Om een hefboom te creëren om de inzet van medewerkers nog meer te waarderen.

Een duidelijke keuze maken om met competentie management aan de slag te gaan en een medewerker de ruimte geven om dit uit te werken zijn belangrijke randvoorwaarden

De missie, visie en waarden van de Kade zijn uitgeschreven. Functie-inhouden worden besproken met de medewerkers. We gaan aan de slag om de daarvoor nodige competenties in kaart te brengen. Verschillende facetten in de loopbaan worden onder de loep genomen: werving, selectie, onthaal, peterschap, functioneren en evalueren van medewerkers, uitgroei.

De directie gelooft in de ontwikkelbaarheid van competenties van medewerkers en gaat tegelijk actief op zoek naar hun talent. Waardering van de medewerkers krijgt zo een concrete invulling.




VERTICAAL: Afstemming krijgen in de nieuwe (gefusioneerde) organisatie
HORIZONTAAL: Uniforme, competentiegerichte procedures uitwerken
Diepte: Eénheid en draagvlak creëren op alle niveaus in de organisatie.

Onderdelen van een functiebeschrijving bij de Sleutel :

1. FUNCTIEBENAMING
2. PLAATS BINNEN DE ORGANISATIE
3. HET VERANTWOORDELIJKHEIDSGEBIED:
 - 3.a. Doel van de functie
 - 3.b. Kernresultaatsgebieden
 - 3.c. Kerntaken/uitdagingen
4. FUNCTIESPECIFIEKE COMPETENTIES

Voorbeeld: eerste blad van de functiebeschrijving van de individuele begeleider:



FUNCTIEBESCHRIJVING: individueel begeleider (m/v)		
ontwerp 1	Eline en Koen	maart-09
Feedback functiehouder	DCG	juni-09
Herwerking FO obv feedback	Eline en Koen	juni-augustus 09
Overleg AH	CIC, TGG, RKJ, TGM, Damien, Koen en Eline	16-10-09
Overleg AH	DCBG, DCG, Koen en Eline	16-11-09
Definitief	BAV en DRC	december 09

Noot: We opteren er voor om binnen De Sleutel de functie 'psychotherapeut' te zien als een specialisering binnen het individuele begeleidings- en behandelwerk (wat onder de niche valt van de functie 'individuele begeleider'.) Verder is dit document gebaseerd op 'De Kenmerken van de hulpverleningsrelatie in het licht van Best Practices. Dit document werd gemaakt door een werkgroep met alle klinisch coördinatoren, stafmedewerker behandeling en de directeur zorg.

1. **FUNCTIEBENAMING:** individueel begeleider (m/v)
2. **PLAATS BINNEN DE ORGANISATIE**
 Leidinggevende in hiërarchische lijn: afdelingshoofd
 Leidinggevende in behandellijn: klinisch coördinator
3. **HET VERANTWOORDELIJKHEIDSGEBIED:**
3.a. Doel van de functie: Een individueel begeleider is binnen zijn/haar afdeling verantwoordelijk voor het individueel (therapeutisch) begeleiden van de cliënt(e) met als doel het veranderingsproces bij de cliënt(e) te stimuleren.

3.b. Kernresultaatsgebieden
 1. Creatie van een optimale hulpverleningsrelatie met de cliënt(e).
 2. Individuele ondersteuning van het veranderingsproces bij de cliënt(e).
 3. Goed beheer van de cliëntendossiers.
 4. Afstemming van de elementen binnen de individuele begeleiding met het bredere zorgtraject.
 5. Bijdrage tot een optimale samenwerking binnen het team.
- 3.c. Kerntaken/uitdagingen
 1. Creatie van een optimale hulpverleningsrelatie met de cliënt(e)
 - o Vertrouwen creëren binnen de relatie hulpverlener- cliënt(e):
 Zelf betrouwbaar zijn door het juiste kader (de behandelvisie, huisregels, afspraken omtrent interne/externe communicatie)

Functie-omschrijving 'Individueel begeleider (m/v)
09-12-2009

Pagina 1 van 4

Provinciaal der broeders van liefde – De Sleutel vzw

Sector: Revalidatiecentrum
Aantal werknemers: 51 – 200 werknemers



Contact: Paul De Neve
 J. Guislainstraat 43A
 9000 Gent
 09/210 87 38
paul.de.neve@fracarita.org
www.desleutel.be

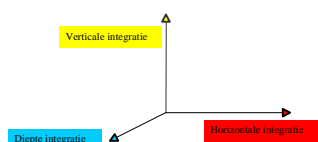
In De Sleutel werkt men met zelfsturende teams in de verschillende afdelingen. Er werd een gebrek aan samenhang tussen deze afdelingen ervaren. Daarnaast wou men meer nadruk leggen op de ontwikkelingscyclus van de medewerk(st)ers. Competentiemanagement werd in de Sleutel hierom ingevoerd als een "structurerend kader".

Voor alle functies (individueel begeleider, groepsbegeleider, onthaal, sociale dienst, nacht,

etc.). werden omschrijvingen uitgewerkt in termen van competenties. Voor het opstellen van de kern- en functiespecifieke competenties werd er telkens vanuit een eerste voorstel gewerkt dat werd opgesteld en voorgelegd aan de functiehouders, dit ofwel in individueel- of in groepsverband. Dit eerste voorstel werd opgesteld a.h.v. verschillende competentiewoordenboeken in combinatie met informatie uit de bestaande vacatures m.b.t. competentievereisten. Op basis van de feedback op de **functie-omschrijvingen** werden deze herwerkt om finaal goedgekeurd te worden door zowel de functiehouders als de leidinggevenden.

Het is belangrijk bestaand materiaal te gebruiken als aanzet voor competentie management en het op basis van feedback en input uit het competentieproces te verfijnen.

Na goedkeuring vormen deze functieomschrijvingen het ankerpunt binnen de ontwikkeling van medewerk(st)ers, ingebed in de ontwikkelingscyclus van elke medewerk(st)er. Het betreft een systeem van structureren, coachen en evalueren in functie van het competentiedenken met een focus op de individuele medewerk(st)er. De inwerking van medewerk(st)ers gebeurt op basis van het functieprofiel. Coaching doorheen de loopbaan wordt ook competentiegericht opgezet en medewerk(st)ers zullen op basis van het profiel geëvalueerd worden. De procedures aangaande de functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken worden nog verder verfijnd in functie van het werken met competenties binnen de nieuwe profielen. In een eerste fase wil men werken met een proefversie van het gebruik van de nieuwe functieomschrijvingen in de ontwikkelingscyclus.



VERTICAAL: zowel functiehouders als leidinggevenden moeten het nieuwe functieprofiel goedkeuren alvorens dit gebruikt wordt
HORIZONTAAL: het opzetten van een ontwikkelingscyclus op basis van nieuwe functieprofielen
DIEPTE: werken vanuit een eerste voorstel dat nog openstaat voor feedback vanuit de medewerk(st)ers



Radicaal kiezen voor waar je goed in bent, is de weg naar zelfrealisatie en authenticiteit. Het is ook de poort naar het leveren van een positieve bijdrage aan de samenleving. Het lijkt paradoxaal, maar door te gaan voor waar je echt goed in bent en het ontplooiën van je uniek talent ga je steeds waardevoller worden voor je omgeving. Doen waar je goed in bent is bijna een levensverzekering en een garantie op blijvende goesting voor werken en leren, ook op gevorderde leeftijd.

In *Ik kies voor mijn talent* gaat Luk Dewulf op zoek naar hoe de voorgeschiedenis van iemand heel sterk bepalend is voor zijn of haar 'handleiding'. Hoe kan je focussen op je talent en hoe kan je omgaan met zwakke punten of met domeinen waarop je geen passie hebt zonder dat je ze hoeft te ontwikkelen? Op basis daarvan beschrijft de auteur hoe een bepaalde job, rol of context in samenhang met het benutten van talent tot succes dan wel tot stress en burn-out kan leiden. Luk Dewulf zoekt en vindt manieren waarop kinderen in hun opvoeding en op school aangesproken kunnen worden op hun uniek talent.

Het geheel wordt onderbouwd met recente inzichten uit de positieve psychologie en geïllustreerd met sprekende voorbeelden. De lezer kan bovendien zelf aan de slag met de concrete tools die het boek aanreikt.

Luk Dewulf is pedagoog en adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. In zijn werk zoekt hij op alle mogelijke manieren naar hoe hij kracht kan losmaken en ontwikkelen in de begeleiding van individuen en organisaties. De afgelopen jaren heeft hij zich verdiept in inzichten op het vlak van waardierend onderzoek, positieve psychologie en talentontwikkeling.

Meer info vind je op <http://ikkiesvoormijntalent.wordpress.com/>

De Sperwer

Sector:	Pc 319
Aantal werknemers:	40 werknemers
Contact:	Charlotte De Winne Gentsesteenweg 54 9160 Lokeren 09/348 53 34 charlotte@desperwer.be www.sperwer.be

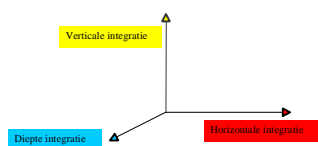
De acties van de Sperwer hebben gedurende het project een andere vorm gekregen. Dit aangezien zij zeer fel gewerkt hebben met alle personeel en aan iedereen de nodige tijd hebben gegeven om mee te zijn in het verhaal.

De Sperwer vertrok van de theorie van de waarderende benadering (appreciative inquiry) en alle reacties van personeelsleden op het moment zelf.

Men startte met een vorming voor alle leidinggevenden rond de STARR-methodiek (gedragsgericht selectieinterview). Daarna werden de teamcompetenties nagegaan bij elk team, verderwerkend op de eerder uitgeschreven teamidentiteit. Tegelijk werden de individuele vaardigheden en talenten aan de hand van een opdracht in duo's met alle personeelsleden in kaart gebracht.

Omschrijf competenties algemeen en motiverend. Zo geef je goesting aan medewerkers om zo competent mogelijk te zijn.

In januari kregen alle personeelsleden als nieuwjaarscadeau het boek 'Ik kies voor mijn talent!' van Luk Dewulf. Enkele basisthema's uit dit boek werden in vormingen voor alle teams afzonderlijk besproken.



VERTICAAL: de teamcompetenties bouwen verder op de uitgeschreven teamidentiteit
HORIZONTAAL: het gedragsgericht interview gebruiken om nieuwe medewerkers aan te werven op basis van competenties
Diepte: een inspirerend boek voor alle medewerkers om de gedragenheid van competentie management te vergroten



ompetent van kop tot teen !



In Complead vind je instrumenten terug die je helpen bij een competentieanalyse, die je richting geven bij werving en selectie, die mogelijkheden aanbieden tot competentieontwikkeling en die het leerklimaat in kaart trachten te brengen. De waarderende benadering is als rode draad aanwezig.

Er zit in de aangeboden instrumenten geen verplichte volgorde. Naargelang je vraag grijp je naar de fiche die mogelijks een houvast of antwoord kan bieden. Er is dus geen aangewezen route. Sommige fiches geven achtergrondinformatie of graven wat dieper. *Goed begonnen is half gewonnen.*

In dit gedeelte vind je informatie terug rond het opstellen van de zogenaamde functie- en competentieprofielen. Hoe kom je tot een goede analyse van wat jouw organisatie nodig heeft aan competenties om jullie missie, doelen en taken te realiseren? Wat zijn interessante methodieken om tot een selectie van relevante competenties te komen?

- Bezint eer je begint.
- Gras groeit niet door er aan te trekken.
- Leren en laten leren.
- De kunst van het waardenen.
- Tussen hamer en aambeeld.
- Of motor van verandering.
- Over bouwstenen als speelmobieltje
- Men nemen een ei...

Meer info vind je op <http://www.complead.be/default.aspx>

De vierklaver

Sector:	PC 319
Aantal werknemers:	150 werknemers
Contact:	Emmanuel Lootens Haarkenstraat 32 A 9850 Landegem 09/321 91 30 emmanuel.lootens@devierklaver.zvl.org

VZW De Vierklaver is een klassiek opgebouwde top-down organisatie: Bestuur, directie, hoofden naar verschillende lijnverantwoordelijken tot de medewerkers in teams.

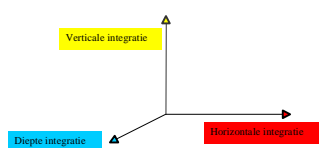
Vanuit eigen analyse op managementniveau werd besloten dat deze wijze van organiseren zijn betekenis had verloren. De uitdagingen, intern en extern, zijn van die mate dat 'anders organiseren' een evidente maar ook strategische keuze is.

In de zomer van 2009, kreeg vzw de Vierklaver via haar lidmaatschap bij netwerkorganisatie Tabor, te horen dat er kon ingeschreven worden op een ESF – project 'activerende arbeidsorganisatie'. Inmiddels namen twee lijnsverantwoordelijken ook deel aan het lerend netwerk Complead.

1. **Complead** was en is een eerste stap in de kennismaking met competentiedenken. Via netwerkmomenten werd er kennis binnengehaald en opgebouwd. Dit omzetten in operationele en werkbare instrumenten is het werk van een aantal jaren.

2. Het ESF – project heeft als doelstelling een transitie op organisatieniveau. Kerngedachte is dat de organisatie zich kantelt en dat het primaire proces de richting aangeeft. Hierbinnen zit competentiedenken, beter talentmanagement als gegoten. Immers talent heeft vzw De Vierklaver meer dan genoeg in huis, maar is er voldoende match tussen talent en organisatie?

De organisatiekanteling die vooropgesteld wordt, zal uitdagen en tot reflectie aanzetten, binnen zowel primaire, ondersteunende maar zeker ook de sturende processen. Zolang elke medewerker op zijn talent wordt aangesproken, kan de goesting maar toenemen. Bewoners, deelnemers en hun families verdienen dit.



VERTICAAL: competenties als verbindende taal
HORIZONTAAL: hervorming arbeidsorganisatie
 DIEPTE: betere opvolging voor medewerkers en meer aanpassen aan de noden van de tijd

Competentiespel

Het competentiespel 'Competenties in Kaart' is gebaseerd op een door WIVO ontwikkeld competentiemodel. Met dit competentiespel brengt u op een creatieve wijze competenties in kaart. Personeelsverantwoordelijken, leidinggevenden én medewerkers vinden zo sleutels om competenties op een toegankelijke manier te vertalen naar de praktijk van elke dag.

'Competenties in Kaart' is nuttig in allerlei situaties waarbij over medewerkers en/of functies wordt nagedacht: werving, selectie, evaluatie, opleiding... Het competentiespel kan gespeeld worden door de leidinggevende of de medewerker alleen, door medewerkers én leidinggevenden samen of met een groep of team.



Meer info vind je op www.wivo.be/competentie_management.asp

De Zonnebloemen vzw

Sector: PC 319 (dagcentrum)
Aantal werknemers: 36 werknemers



Contact: Ragna Van Vossole
 Kerkeveldlaan 6
 2100 Deurne
 03/360 98 08
ragna.van.vossole@dezonnebloemen.be
www.de-zonnebloemen.be

Bij de Zonnebloemen is er vooral gewerkt aan de visie en het draagvlak voor competentie-management. Het beschikken over een gedragen visie over competentie-management is de start van het hele proces. De visietekst is voor alle medewerkers beschikbaar op de interne server.

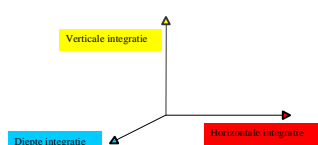
Draagvlak creëren is belangrijk om weerstanden te verhelpen

of te voorkomen en om het competentie-management aansluiting te laten vinden bij de organisatiecultuur. Het opstellen van een visietekst helpt om kritisch naar de eigen organisatie te kijken en dingen in vraag te durven stellen. Door met de visie rond competentie-management bezig te zijn, beseft men in de organisatie hoe erg men soms op de cliënt gefocust is in de zorgverlening, waardoor er soms te weinig aandacht gaat naar de medewerkers en hun ontwikkeling.

Tijdens een interne studiedag werd een **competentiespel** gespeeld om de medewerkers te laten kennismaken met competenties. Daarnaast werd er een bevraging van het personeel gedaan met de uiteindelijke doelstelling om competenties te kiezen en deze uit te werken in gedragsindicatoren. Men probeert zoveel mogelijk om de competentieprofielen samen met het personeel op te stellen en zo weinig mogelijk in hun plaats. Meer en meer personeelsleden raakten hierdoor overtuigd van de zinvolheid van het werken met competenties. Alle communicatie gebeurt in termen van competenties. Er worden bovendien duidelijkere verwachtingen geformuleerd naar medewerkers toe over het praten in termen van competenties en het gebruik van competenties bij coaching en feedback. Functioneringsgesprekken worden gevoerd op basis van competenties. Op termijn wil de organisatie toewerken naar meer autonomie en zelfsturing voor haar medewerkers en een betere waardering van hun competenties.

Het is belangrijk om een goed evenwicht te vinden in het geven van inspraak aan medewerkers en hen ook voldoende duidelijkheid te geven over waar men naartoe werkt en wat er van hen verwacht wordt.

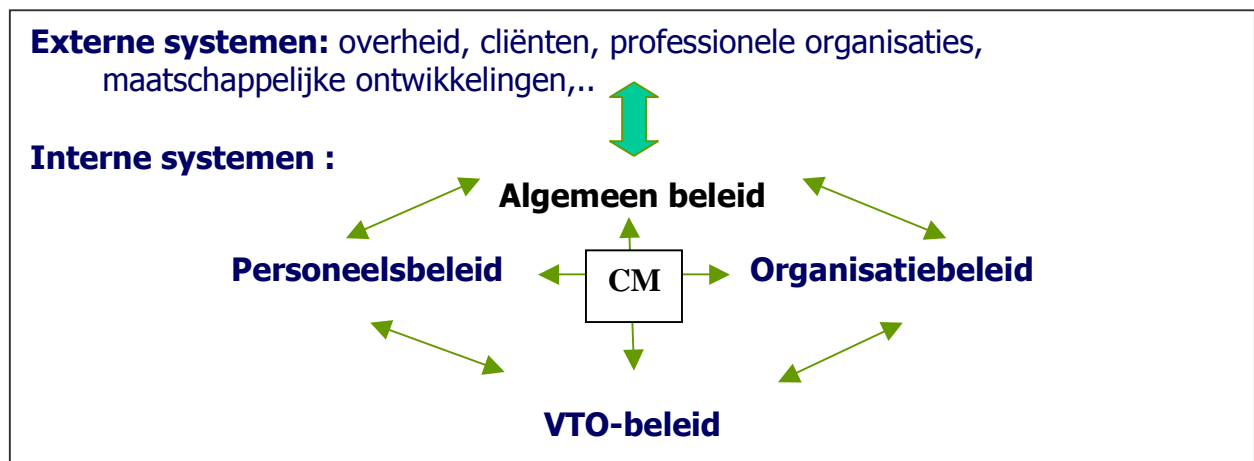
De Zonnebloemen heeft waar nodig de oorspronkelijk geplande acties moeten bijsturen en aanpassen aan de concrete realiteit van het moment. Hieruit leerden ze vooral om de lat lager te leggen, en plannen bij te stellen, waar dit nodig blijkt.



VERTICAAL: tijdens een studiedag samen met het personeel competenties en gedragsindicatoren kiezen
HORIZONTAAL: coaching en feedback afstemmen op competenties
 DIEPTE: een evenwicht zoeken tussen inspraak van medewerkers en het bieden van duidelijkheid over verwachtingen

Competentiemanagement ingebed in het organisatiebeleid

Competentiemanagement wordt vaak beschouwd als een vorm van personeelsbeleid. Maar competentie management is méér dan dat! Het is een manier om de gehele organisatie te managen om zo de vooropgestelde doelen van de organisatie en haar medewerkers te bereiken. Het is belangrijk dat het competentiebeleid in de organisatie ook wordt afgestemd op het algemeen beleid, het organisatiebeleid, het personeelsbeleid en het vormingsbeleid.



Zoals uit bovenstaande figuur blijkt, neemt competentie management (CM) een centrale plaats in ten opzichte van de verschillende beleidsdomeinen. Als men het beleid proactief plant, is er sprake van strategisch competentie management. Proactief houdt in dat men niet enkel reageert op huidige situaties, maar ook anticipeert op toekomstige ontwikkelingen en te verwachten moeilijkheden of veranderingen.

Bij het starten met competentie management houdt de organisatie ook best rekening met de vragen en verwachtingen die externe systemen (overheid, cliënten, professionele organisaties, maatschappelijke instituten, ...) stellen aan de organisatie.



Familiezorg Oost-Vlaanderen

Sector: Gezinszorg
Aantal werknemers: 1070 werknemers

Contact: Kristien Maréchal
 Zwartezusterstraat 18
 9000 Gent
 09/225 78 83
kristien.marechal@familiezorg.be
www.familiezorg.be

De visie en missie van Familiezorg Oost-Vlaanderen ligt vast in het kwaliteitshandboek.

De visie en missie vormen een belangrijk vertrekpunt voor het proces van implementatie van competentie management.

De organisatie selecteerde 5 kerncompetenties. Er werden competentieprofielen uitgewerkt voor kaderpersoneel en voor de basisedwerkers, nl.de verzorgenden. Zij dienen als

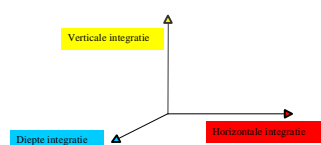
voorbeeld voor verdere implementatie in andere geledingen van de organisatie. Het is de bedoeling competentieprofielen op te stellen voor alle functies.

Er is gezorgd voor een breed draagvlak en **integratie in het organisatiebeleid**, door het organiseren van denk- en visiedagen rond competentie management in de organisatie en het oprichting van verschillende werkgroepen, bijvoorbeeld rond verschillende personeelsprocessen. Aan het kaderpersoneel heeft men een tweedaagse vorming rond competentie management aangeboden.

*Tijdsintensief proces.
 Stap voor stap tewerk gaan.
 Medewerkers betrekken van bij het begin.*

Familiezorg Oost-Vlaanderen is gestart met het uitwerken van een competentiewoordenboek. Hierbij begonnen ze met het uitschrijven van competenties van de verzorgende. Acht competenties werden weerhouden : vijf kerncompetenties en drie extra competenties. De gedragsindicatoren zijn gestoeld op concrete situaties. Er wordt verder gewerkt aan een gemeenschappelijke taal. Hierbij wordt iedereen betrokken.

Zie ook casus.



VERTICAAL: visie en missie werd vertaald in 5 kerncompetenties
HORIZONTAAL: starten met competentieprofielen voor de basisedwerkers en voor kaderpersoneel (als voorbeeld)
DIEPTE: betrekken medewerkers door werkgroepen



Competent van kop tot teen !



Casus - Familiezorg Oost-Vlaanderen

Familiezorg Oost- Vlaanderen is altijd bewust bezig geweest met het begeleiden, ondersteunen en coachen van medewerkers.

De laatste jaren was men zoekend rond een aantal concrete punten in dit proces. Op welke wijze kan men tot een gerichte personeelsevaluatie komen? Hoe kan men in het opleidings- en stageproces cursisten beter individueel begeleiden? Hoe kan men bij selectie en rekrutering op de juiste competenties inzoomen?

Dit zoeken heeft er toe geleid dat een aantal medewerkers vormingssessies gingen volgen rond competentie management, o.a. over het competentie management in het algemeen, een vorming rond het gedragsgerichte interview,... Deze medewerkers waren zeer enthousiast. Ze hadden een taal gevonden om datgene wat ze al deden, nog te gaan verbeteren. Men ging aan de slag met specifieke werkgroepen.

De **werkgroep selectie** heeft competenties vooropgezet en uitgewerkt met gedragsindicatoren. Om deze competenties na te gaan bij de kandidaten, maken zij gebruik van het gedragsgericht interview. De volgende stap in het proces is het enten van de ganse loopbaanbegeleiding op dit selectieproces

De **werkgroep personeelsevaluatie** stelde 4 mogelijke scores op competenties voor: van 'doet het niet' tot een 'voorbeeldfunctie'. In het voorjaar hebben sectorverantwoordelijken en verzorgenden het document getest. Beide vulden afzonderlijk het formulier in en gaven concrete voorbeelden. De sectorverantwoordelijke vroeg dan verder door op basis van de methodiek van het gedragsgericht interview. Deze aanpak wordt in het najaar geïmplementeerd in het introductieproces van nieuwe basised medewerkers.

De **werkgroep stagedossier** bekeek de stages in de organisatie. De evaluatie van de stagiair bestaat uit tussentijdse evaluaties, verslagen van bevragingen van cliënten en de eindevaluatie. Voor de cliëntbevraging werd een sjabloon ontwikkeld. De taken van de stagiair werden opgesplitst in gedragsindicatoren, die op hun beurt verwijzen naar de verwachte competenties. Dit sjabloon werd eerst in een projectfase gehanteerd en is intussen verder geïmplementeerd binnen de organisatie op vlak van stagebegeleiding. In een volgende fase zal dit instrument geïntroduceerd worden in het introductieproces van nieuwe medewerkers.

Naast deze cliëntbevraging werd in functie van de individuele begeleiding van cursisten tevens een competentiesleutel met een persoonlijk ontwikkelingsplan ontwikkeld, op basis waarvan de cursist zicht krijgt op zijn eigen traject doorheen de opleiding tot polyvalent verzorgende.



 **ompetent van kop tot teen !**





 **ompetent van kop tot teen !**



Competentiesprint als voorbeeld van projecten naar de jeugdhuizen

De Competentiesprint wil de vrijwilligers van jouw organisatie vertrouwd maken met het begrip competenties en hen laten nadenken over de competenties die ze zelf al verworven hebben. Dit spelpakket kun je spelen met drie tot twaalf personen en bestaat uit drie belangrijke delen: een bordspel, een kaartspel ter nabespreking en een competentielijst.



Formaat jeugdhuiswerk Vlaanderen

Sector:	Socioculturele sector
Aantal werknemers:	17 werknemers
Contact:	Tom Willox De Wittestraat 2 2600 Berchem 03/226 40 83 tom.willox@formaat.be www.formaat.be

Formaat is de federatie van bijna 400 en jongerencentra die werken volgens de jeugdhuismethodiek. Binnen die visie van Formaat staat de competentiehypothese centraal: jongeren kunnen vanalles realiseren en leren al doende - de sector moet de ruimte voorzien om de spontane leerprocessen te stimuleren. Ook binnen haar personeelsbeleid ambieert Formaat een zeer actief systeem vanuit dialoogbenadering, engaged performance en management by objectives.

De organisatie heeft nu takenpakketten en plant de ontwikkeling van functiebeschrijvingen gekoppeld aan formulering van competenties. De kern van deze profielen moet het doel van de functie zijn, de resultaatgebieden, de positie en bevoegdheden van de functie binnen de organisatie en de koppeling naar SMART geformuleerde doelstellingen.

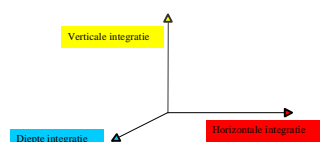
De Raad van Bestuur en directeur staan in voor het personeelsbeleid en competentieverhaal. Formaat heeft een heel horizontale structuur die aansluit bij de cultuur van de organisatie. Er is een duidelijke, formele communicatie op beleidsniveau. Tussen collega's is er meer informele communicatie. Men zoekt nu naar manier om de interne communicatie te stroomlijnen en iedereen (ook administratie) inhoudelijk te betrekken.

Competentiebeleid startte via **projecten naar de jeugdhuizen** toe met als doel jongeren bewust te maken van de informeel ontwikkelde competenties. De ontwikkelde werkvormen worden ook in andere contexten gebruikt. Daarnaast worden de visie en instrumenten ingeschakeld in de dagelijkse werking en de vormingen. Er is ook doorstroming naar onze eigen werking.

Hou rekening met de organisatiecultuur en wat reeds goed loopt in de organisatie.

Formaat werkt competentie- en resultaatgericht. Men wil empowerment bevorderen, leerkansen bieden en kijken naar talenten. De onthaalprocedure werd recent herwerkt met een peterschapsysteem.

Zie ook casus.



VERTICAAL: link met dialoogbenadering, engaged performance en management by objectives
HORIZONTAAL: stapsgewijs de verschillende onderdelen aanpakken
DIEPTE: horizontale structuur sluit aan bij de organisatiecultuur



 **competent van kop tot teen !**



Casus - Formaat Jeugdhuiswerk Vlaanderen

De visie/missie zijn zeer dynamisch en zeer doorleefd. Driejaarlijks wordt een beleidsplan opgemaakt waarbij ook steeds de missie/visie herbekeken worden. Hierbij zijn de Algemene Vergadering, Raad van Bestuur en het planningsteam betrokken.

De invulling van het beleidsplan gebeurt door een actief debat hierover met alle medewerkers. Bij het opzetten van acties is de missie/visie steeds de toetssteen. Er werd expliciet over competenties gesproken in de missie/visie maar omdat dit een technisch begrip is dat verwijst naar een strategie werd dit er terug uitgehaald. Nu spreekt men over leerklimaat.

Binnen de visie staat de competentiehypothese centraal: jongeren kunnen vanalles realiseren en leren al doende, de sector moet hiervoor de ruimte voorzien op verschillende vlakken (fysieke ruimte, financieel, omkadering, ondersteuning, maatschappelijke positie ...) om de spontane leerprocessen te stimuleren.

De kerncompetenties zijn nog niet expliciet uitgeschreven maar impliciet al wel gekend. In de projecten naar de jeugdhuisen toe werden wel competenties omschreven. De overweging wordt gemaakt of het wel zinvol is om deze kerncompetenties expliciet te maken. Men wil een zeer actief systeem vanuit dialoogbenadering, engaged performance en management by objectives. Draagt het formuleren van kerncompetenties hiertoe bij?

De organisatie heeft nu takenpakketten en plant de ontwikkeling van functiebeschrijvingen gekoppeld aan het formuleren van competenties. Kern van deze beschrijvingen moet het doel van de functie zijn, de resultaatsgebieden, positie en bevoegdheden en de koppeling naar SMART geformuleerde doelstellingen. Opnieuw stelt men zich de vraag of het interessanter is om leerdoelen te formuleren dan competentieprofielen op te stellen. Met het laatste ziet men immers risico's op een te statisch systeem. De flexibiliteit is cruciaal. Competentieprofielen dreigen te formalistisch te worden. In de organisatie wordt er heel veel aan multitasking gedaan en zijn er heel veel diverse opdrachten. Het werkt dus niet om per functie uniforme profielen op te maken.

De Raad van Bestuur en directeur staan in voor het personeelsbeleid en competentieverhaal. Er is een recente evolutie van een kleine naar een grotere organisatie op drie verschillende locaties. Hierdoor is er meer planning en terugkoppeling nodig. Men dient op zoek te gaan naar nieuwe communicatielijnen.

Formaat heeft een heel horizontale structuur, die dicht aansluit bij de cultuur van de organisatie. Directeur en voorzitter hebben regelmatig overleg. Er wordt heel wat ruimte voorzien voor informeel overleg tussen de collega's: uitwisseling van ervaringen, actief stimuleren van werkplekieren. Het werken met een



Competent van kop tot teen !



beleidsteam (een bredere top) werkte in het verleden ietwat deresponsabiliserend .

Er is een duidelijke, formele communicatie op beleidsniveau. Tussen collega's is er meer informele communicatie. Momenteel is men op naar een manier om de interne communicatie te stroomlijnen en iedereen (ook de administratie) inhoudelijk te betrekken. Men wil een responsabiliserende cultuur en geen strakke structuur.

Competentiebeleid startte via projecten naar de jeugdhuisen toe. De in deze projecten ontwikkelde werkvormen worden verder gebruikt in de eigen interne werking. De visie en instrumenten worden ingeschakeld in de dagelijkse werking en de vormingen.

Strategisch beleidsplan

Formaat is een competente organisatie. De organisatie werkt competentie- en resultaatgericht, wil empowerment bevorderen, leerkansen bieden en kijken naar talenten. Formaat kiest ervoor om niet te werken met competentie management als meet- en opvolgsysteem. Hun verhaal wordt versterkt omdat de visie komt vanuit de ervaringen in de projecten en vanuit het werken met de doelgroep waar keuzes van mensen respecteren centraal staat. Het draagvlak ontstaat in een open cultuur: kritisch omgaan met de eigen job en die van anderen, feedback, uitwisseling en discussie.

Het HR-systeem is stabiel en uitgebouwd. De werving- en selectieprocedure is uitgewerkt. Men hanteert uitdagende en prikkelende vacature. Er gebeurt een eerste selectie op basis van brief en CV. Daarna krijgt men een huiswerkopdracht rond visie en schrijf oefening, met daaropvolgende een gesprek met de directeur en de Raad van Bestuur. De vacature neemt geen te verwachten competenties op. De vacature peilt wel naar ingesteldheid van de persoon: 'passie hebben voor', 'je probeert graag nieuwe dingen uit', 'zin hebben om' 'willen (verder) ontwikkelen', 'dynamisch en ontwikkelingsgericht geformuleerd'. Een doelstelling die meespeelt bij de selectie is om een multidisciplinair team samen te stellen.

Formaat werkt met een, recent herwerkte, onthaalprocedure werd recent herwerkt.

- Nieuwe werknemers ontvangen een **onthaalmap** waarin ondermeer het arbeidsreglement en andere afspraken zijn opgenomen. De map is individualiseerbaar en ook een werkinstrument (bvb. voor het bijhouden van opleidingsattesten en dergelijke).
- **Peterschap**: Men hanteert een horizontaal opleidingsproces met als doel het leren van collega's. Er wordt hiervoor 1 uur per week vrijgehouden. Men hanteert een driehoekstelsel tussen directie (verantwoordelijk voor controle werkuitsvoering en beoordeling) - coacher (taak om ervaringen te delen en te ondersteunen) en de nieuwe medewerker (taak om ook eigen verantwoordelijkheid opnemen in het leerproces). In de eerste 3 maanden gebeuren er opvolgingsgesprekken en na 6 maanden een evaluatiegesprek.

Nu vinden de functionerings gesprekken vooral informeel plaats indien nodig. Het doel van Formaat is om in de toekomst gesprekken te voeren met daarin zowel



Competent van kop tot teen !



een terugblik als een vooruitblik. De nadruk zou komen te liggen op de mogelijke ontwikkelingspistes en de plannen naar de toekomst toe. Dit op regelmatige basis maar wel volgens de nood van de persoon.

Leerkansen van mensen staan centraal in de organisatie. Mensen zoeken zelf opleidingen in functie van hun leerdoelen en ook het binnenkomend opleidingsaanbod wordt verspreid. Er is aandacht voor werkplekleren en het leren van elkaar binnen het team. (bv. in projectgroepjes, intervisie) Het werken met leerdoelen moet in de toekomst nog versterkt worden. Men wil ook meer tijd maken om de transfer van wat men extern leerde te versterken door bvb. ruimte en tijd te creëren om dingen uit te proberen, ... Groei en ontwikkeling is een belangrijk gegeven in de missie en visie. De expertise van iedereen wordt gebruikt.

Bij een vertrek is er een outtake gesprek met directie en Raad van Bestuur. Men heeft een open agenda, en wenst vooral een positieve afsluiting van de samenwerking te bekomen. Bij vervangingen wordt gekeken naar het profiel dat nodig is om een evenwicht in de groep te houden: leeftijd, achtergrond, ervaring, interesses

Het competentiebeleid is ingebed in het strategisch beleidsplan, missie en visie. Het wordt gedragen door de directeur en Raad van Bestuur. Ontwikkelbaarheid van mensen staat centraal in de ganse interne en externe werking. De top zoekt voortdurend hoe het verder aan de slag kan gaan met competenties/talenten en empowerment.

De eigenheid van de jeugdhuismethodiek is het geloof in leerpotentieel van jongeren. Werknemers zijn/waren betrokken bij projecten rond erkennen en ontwikkelen van competenties.

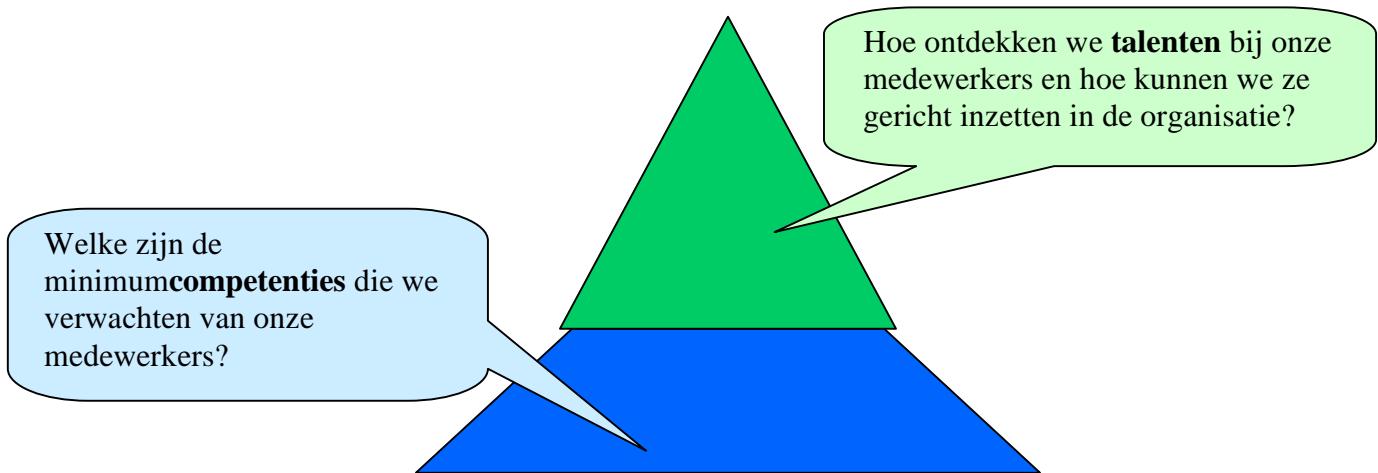
Competentiemanagement zit niet in een formeel systeem van competentie management maar de werking wordt wel uitgebouwd volgens principes ervan. Strategisch beleid, missie en visie zijn doordrongen van competentiegericht denken en werken.



 **ompetent van kop tot teen !**



Talentbeleid is complementair met een competentiegericht beleid



Referentiepersonen

Sommigen medewerkers bezitten een specifiek talent waardoor ze als voortrekker kunnen optreden binnen de organisatie. Deze medewerkers zijn sterk in een bepaald domein (bijvoorbeeld verzorging van diabetici) of ze beschikken over een specifiek talent (bijvoorbeeld creatief denken). De organisatie kan deze medewerkers de kans geven zich verder te bekwamen door bijvoorbeeld opleiding te volgen en hen een rol toewijzen als aanspreekpunt met betrekking tot hun specifiek talent. Ze kunnen hun expertise en talent inzetten in werkgroepen of leermomenten in de praktijk begeleiden. De referentiepersonen kunnen ook andere medewerkers opleiden of actief betrokken worden bij het beleid van de organisatie op basis van hun talent.

Meer informatie om talenten te ontdekken en in te zetten in je organisatie? Neem een kijkje op www.italento.be



Huize Ter Walle

Sector:	Ouderenzorg
Aantal werknemers:	90 werknemers
Contact:	Jorgen Sijoen Kortrijkstraat 126 8930 Menen 056/52 17 31 jorgen.sijoen@htw.be www.htw.be

Huize Ter Walle streeft sinds 20 jaar naar zorg op maat van de bewoner en het bieden van kansen aan medewerkers.

Tot voor kort werd impliciet een talentgerichte benadering gevolgd. De groei van de organisatie maakte echter duidelijk dat een **talentbeleid complementair is met een competentiegericht beleid**. Daarom wilt Huize Ter Walle werken met een aantal minimumcompetenties, waarover elke medewerker moet beschikken, en het werken met talenten verder expliciteren. De organisatie wil op deze manier rekening

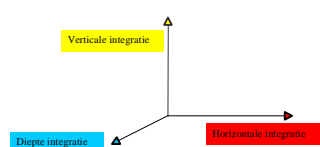
houden met de ambities, behoeften en mogelijkheden van elke medewerker.

Voorwaarden voor deze manier van werken zijn een constante wisselwerking tussen de inzet van de medewerkers en de keuzes die op beleidsniveau gemaakt worden. Ook structurele ondersteuning en een gepaste, participatieve organisatiecultuur zijn cruciaal. Men hanteert daarom een bottom-up beleid met betrekking tot competenties en talenten. Dit wil zeggen dat beslissingen zoveel mogelijk gedragen worden door de medewerkers.

De drijfveer om met competenties én talenten te werken is een positieve mensvisie. Men vertrekt vanuit de fundamentele houding om dat wat reeds in de medewerker aanwezig is, eruit te halen en de werknemer te helpen groeien en ontwikkelen.

Bij de start van de jobcyclus en het onthaal van de (nieuwe) werknemer wordt er reeds nagegaan wat hij/zij goed kan en graag doet. Daarnaast hebben leidinggevende steeds aandacht voor het ontdekken van talenten via observatie op de werkvloer. Ook in functioneringsgesprekken wordt de klemtoon gelegd op waar de werknemer goed in is en hoe hij/zij zich verder kan ontwikkelen. Op basis van de individuele talenten kunnen werknemers deelnemen aan werkgroepen of **referentiepersonen** worden voor een bepaalde competentie of talent.

Huize Ter Walle streeft een VTO-beleid na dat geënt is op de ontwikkeling van competenties en talenten van haar medewerkers. Vorming en ontwikkeling van haar medewerkers wordt in Huize Ter Walle gezien als de belangrijkste insteek om goede kwaliteit van zorg te bereiken



VERTICAAL: men werkt met minimumcompetenties en aanvullend met talenten van medewerkers
HORIZONTAAL: zowel bij aanwerving, als in functioneringsgesprek en op de werkvloer is er aandacht voor talenten
DIEPTE: leidinggevende zijn belangrijke spilfiguren om talenten te ontdekken en de visie levend te houden in de organisatie

Objectief scoren van competenties?

WAAROM COMPETENTIES METEN?

- een duidelijk beeld te verkrijgen van hoe ver iemand staat t.o.v. het competentieprofiel
- gestaafe en objectieve informatie te verzamelen voor het functioneringsgesprek/evaluatiegesprek/...
- specifieke punten te ontdekken waarin iemand nog kan groeien om daaraan gerichte coaching en vorming te koppelen op basis van een persoonlijk ontwikkelingsplan



HOE COMPETENTIES METEN?

OMSCHRIJF COMPETENTIES AAN DE HAND VAN GEDRAGSINDICATOREN. HIERDOOR KAN JE:

- objectief meten omdat de focus ligt op concreet waarneembaar gedrag = wat we horen en zien
- een voorwaarde is dat het gewenste gedrag vooraf moet worden vastgelegd (=gedragsindicatoren)
- systematisch meten omdat we verschillende metingen op verschillende tijdstippen kunnen doen en met elkaar vergelijken
- meten zonder direct waardeoordeel omdat het ons leert te kijken naar gedrag en het effect ervan waarbij we proberen los te komen van intenties/goede bedoelingen

Integratieproject Welzijn & werkgelegenheid (ipw)

Sector:	Socioculturele sector
Aantal werknemers:	8 werknemers
Contact:	Axel Nevejans Miet Feys Driegaaistraat 160 9100 Sint-Niklaas 03/776 10 59 of 03/780 35 93 info@ipw-vzw.be www.ipw-vzw.be

Integratieproject Welzijn & werkgelegenheid is de moederorganisatie van de groep IPW (o.a. de sociale werkplaats JoMi) en verzorgt vooral de logistieke en managements- ondersteuning voor de andere vzw's. Alles dat personeelszaken betreft verloopt via IPW. Er is één persoon vrijgesteld om rond competentie management te werken. Omwille van de groei van de organisatie, besliste men om verschillende taken te verdelen over verschillende functies. Vanuit dit

proces vond men het zinvol om eerst in kaart te brengen en op te lijsten welke competenties de groep IPW in huis had en welke competenties nog ontbraken. Op basis van de vereiste competenties werden vervolgens nieuwe werknemers aangeworven. Door rekening te houden met de competenties, kan men bij de groep IPW medewerkers beter inzetten en middelen beter besteden.

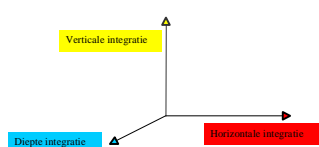
De directie en leidinggevenden bij IPW geloven in de ontwikkelbaarheid van competenties en maakten een duidelijke keuze om hierrond te werken. Er is één lid van het team management aangesteld als trekker om alle acties te centraliseren. Ook het omkaderingspersoneel begrijpt het nut van competentie management bij de doelgroep.

Kiezen voor talentbeleid ➔ medewerkers langer aan het werk houden

Het **objectief scoren van competenties** van medewerkers is niet eenvoudig. De medewerkers geven soms een eigen interpretatie aan competenties. In het belang van de sector vindt IPW het zinvol hierin wat te stroomlijnen (bv. via afstemming met de VDAB, CGG, ...). In de toekomst wil IPW profielen voor omkaderingspersoneel uitwerken en alles op elkaar afstemmen via een centraal programma.

Competentiemanagement wordt vooral gestuurd vanuit de vraag op de arbeidsmarkt. De link met talent is belangrijk voor een duurzame tewerkstelling!

Zie ook casus.



VERTICAAL: bij het uitschrijven van competenties is het moeilijk om toch nog een overzicht te bewaren
HORIZONTAAL: alles op elkaar afstemmen via een centraal programma
DIEPTE: competentie gestuurd vanuit de vraag op de arbeidsmarkt; link met talent voor een duurzame tewerkstelling



competent van kop tot teen !



Casus - Integratieproject Welzijn & werkgelegenheid (ipw)

Waarom werken met competentie management bij IPW?

Het doel van competentie management voor IPW is in de eerste plaats zicht krijgen op de aanwezige competenties bij werknemers.

Omwille van de groei van de organisatie werden de verschillende taken verdeeld over verschillende functies. Dit momentum was de gelegenheid om alle taken op te lijsten en te kijken welke competenties men in huis had of nog nodig had. Op basis daarvan worden nieuwe medewerkers aangeworven.

Door te kijken naar de competenties van medewerkers, kan men hen beter inzetten en middelen beter besteden.

Competentie management wordt vooral gestuurd vanuit de vraag op de arbeidsmarkt. De link met talent is belangrijk voor duurzame tewerkstelling! Prioriteiten bepalen is niet gemakkelijk. Werken met competenties vergt veel nadenken en een reflex om alles anders te bekijken. Een ware mentaliteitsverandering.

Welk draagvlak is er voor competentie management in de organisatie?

De directie en leidinggevenden geloven in de ontwikkelbaarheid van competenties. Er is één trekker, uit het teammanagement, die alles centraliseert.

Ook het omkaderingspersoneel begrijpt het nut van competentie management bij de doelgroep. Niet alle niveaus in de organisatie worden betrokken. Het is vooral het managementsteam dat het competentiebeleid trekt.

Competenties voor doelgroepwerknemers

Doelgroepwerknemers (DGWN) van de sociale werkplaatsen hebben uitgeschreven kerncompetenties. Voor DGWN is het functieprofiel omgezet in competenties. Deze competenties werden zo fijn mogelijk uitgerafeld in verschillende stapjes, zodat elke medewerker zich herkent in een deelaspect van de competentie en hierin kan groeien. Deze competenties werden op teamniveau besproken. Voor de DGWN werkt men met het programma HeRMAN van SST.

Competenties voor omkaderingspersoneel

Voor het omkaderingspersoneel zijn er voorlopig nog geen kerncompetenties uitgeschreven. Zij hebben wel functieprofielen. Op basis hiervan werd een evaluatielijst met vragen opgesteld. Die wordt afgenomen door de direct leidinggevende. Doordat de werkbegeleiders zelf ook rond competenties werken met de DGWN, zijn ze vertrouwd met het begrip.



Competent van kop tot teen !



Competenties in werving, selectie en onthaal van nieuwe medewerkers

Het team stuurt aan wat ze nodig achten bij de werving van een nieuwe medewerker. Hierbij wordt gekeken naar het team in zijn geheel en de organisatie en naar welke competenties nog nodig zijn in huis. Er zijn geen échte procedures, maar de vacatures worden wel opgesteld vanuit competenties. De onthaalprocedure wordt momenteel verder verfijnt. Een beginnende werknemer wordt nauw opgevolgd in het eerste jaar: na de eerste veertien dagen, na één maand, na drie maanden, na een half jaar en na één jaar wordt een functioneringsgesprek gehouden. Om de opvolging van medewerkers goed te laten verlopen, wordt er jaarlijks een functioneringsgesprek gehouden. Werkpunten worden gekoppeld aan competenties die ontwikkeld kunnen worden.

Welke moeilijkheden heb je tijdens het proces ondervonden?

Het uitschrijven van competenties is niet eenvoudig. Het opsplitsen in kleine delen (wat noodzakelijk is voor de doelgroepwerknemer) maakt het tot een onoverzichtelijk geheel. Er zijn dan teveel punten die geobserveerd en opgevolgd moeten worden. Dit is niet meer werkbaar.

Het objectief scoren van medewerkers is niet gemakkelijk. De medewerkers geven eigen interpretatie aan competenties. In het belang van de sector wordt aangehaald om hierin wat te stroomlijnen (vb. afstemming VDAB, CGG, ... op het vlak van competenties).

Tips voor andere organisaties:

Gebruik een programma om competenties uit te schrijven zoals de capaciteitsmeter (MELBA) en het AFAS programma (ERP).

In de toekomst wil IPW profielen voor omkaderingspersoneel uitwerken en alles op elkaar afstemmen via een centraal programma.

En naar de toekomst?

DGWN werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen. Men investeert nu in profit (AFAS), een enterprise resource planning programma, waarbij alle elementen van de organisatie op elkaar worden afgestemd. Zo kunnen bijvoorbeeld de gegevens van HeRMAN hier ook in geïntegreerd worden. Voor DGWN is er een scoringslijst waarbij men zichzelf moet scoren op basiscompetenties, technische competenties en sleutel-vaardigheden.

Bij DGWN wordt sterk gewerkt aan de uitstroom, omdat geprobeerd wordt ander werk te vinden. Daarom geeft men hen de ruimte om te solliciteren en andere jobs te gaan zoeken.

De C-stick

JES is ervan overtuigd dat competenties en EVC een reële meerwaarde kunnen betekenen voor (kortgeschoolde) jongeren.

Binnen die visie staat levenslang leren voorop. We willen dat jongeren hun ervaringen, op welk terrein ook, permanent kunnen valoriseren. En dit op persoonlijk vlak, in het onderwijs, op de arbeidsmarkt of tijdens een opleiding.

Daarom hebben zij een kader gecreëerd met ruimte voor ervaringen uit heel diverse levensdomeinen: de C-stick.

De C-Stick, dat is een digitaal portfolio met persoonlijk ontwikkelingsplan, een screenings- en inschalingsinstrument én een sollicitatietool.

C-Stick omvat ook een set technieken voor HVC (herkennen van competenties) en competentieontwikkeling, met als kernelementen: observatie van competenties, feedback, groepsdynamica, peer-learning en ervaringsleren.

De C-Stick als digitaal portfolio werd ontwikkeld op een USB-stick. Dat is een aantrekkelijk informatiedrager die jongeren goed kennen.

Verder heeft een USB-stick het voordeel dat hij permanent geupdated kan worden. Zo kunnen jongeren hun portfolio voortdurend aanvullen, waarbij we nog eens benadrukken dat competentieontwikkeling een dynamisch proces is.

Jonge C-Stick gebruikers vinden het trouwens een bijkomend voordeel dat het portfolio zich niet op een website bevindt, maar dat ze een tastbare object met zich mee kunnen nemen.



Jes vzw

Sector: Socioculturele sector
Aantal werknemers: 82 werknemers

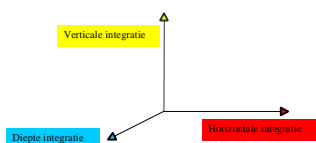


Contact: Marjan Van de Maele
 Werkhuisenstraat 3
 1080 Brussel
 02/411 68 83
marjan.vandemaele@jes.be
www.jes.be/algemeen/nieuws.php

Jes vzw ontwikkelde met ESF-middelen de 'C-stick'. Het gaat om een digitaal portfolio dat jongeren kunnen gebruiken als persoonlijk instrument om hun sleutelcompetenties in kaart te brengen. Het bevat onder andere een persoonlijk ontwikkelingsplan, een screenings- en inschalingsinstrument én een sollicitatietool.

Het instrument is in de eerste plaats een persoonlijk begeleidingsinstrument, gericht op het op gang brengen van een bewustwordingsproces. Het kan gebruikt worden in het kader van individuele coaching en competentieontwikkeling op de werkvloer. Gezien het portfolio strikt persoonlijk is en de werkgever geen rechtstreeks toegang heeft tot de gegevens op **de C-Stick**, is dit instrument niet bedoeld voor het competentiebeheer op organisatieniveau.

Meer informatie over dit instrument vind je op <http://www.c-sticks.be/>



VERTICAAL: focus op de jongere die zelf zijn competenties kan scoren en bijhouden op een stick
HORIZONTAAL: zowel bij selectie, opvolging en groei kan men het eigen portfolio zelf aanvullen
 DIEPTE: C-stick helpt de jongeren om hun leer- en loopbaan actief in handen te nemen



 **Competent van kop tot teen !**



Competentieprofiel van een IZ – verpleegkundige Jessa ziekenhuis

In september 2007 benoemden we een aantal competenties van een IZ – verpleegkundigen op basis van 39 competenties. Deze competenties werden gekozen door heel het verpleegkundig team van IZ en komen ook overeen met het competentieprofiel van een Bachelor verpleegkundige. Daaruit mogen we concluderen dat de gekozen competenties aansluiten met de door ons ziekenhuis vooropgestelde competenties.

1. Kerncompetenties

- Klantgerichtheid : Het onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen/ Anticiperen op behoeften van klanten en een hoge prioriteit geven aan goede dienstverlening en klanttevredenheid.
- Integriteit : Het handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben.
- Samenwerken : Het bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.

2. Functiespecifieke competenties

- Plannen en organiseren: Het op een effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om de bepaalde doelen te kunnen bereiken
- Probleemanalyse: het signaleren van problemen, herkennen van belangrijke informatie, verbanden leggen tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen, zoeken van ter zake doende gegevens.
- Initiatief: De kansen signaleren en er naar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.
- Stressbestendigheid: het effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.

3. Vaktechnische competenties

- Leervermogen: De nieuwe aangeboden informatie in zich opnemen en deze effectief toepassen.
- Inzet (Prestatiemotivatie): Een gedrag vertonen dat getuigt van het stellen van hoge eisen aan eigen werk. Laten zien niet tevreden te zijn met een gemiddelde prestatie.
- Luisteren: Het tonen belangrijke informatie op te nemen uit mondelinge mededelingen. Doorvragen, ingaan op reacties. Actief luisteren.
- Flexibel gedrag: Indien zich problemen of kansen voordoen de eigen gedragstijl veranderen ten einde een gesteld doel te bereiken.

Jessa ziekenhuis

Sector:	Ziekenhuis
Aantal werknemers:	3000 werknemers
Contact:	Karel Bosmans directeur P&O Stadsomvaart 10 3500 Hasselt 011/30 85 87 margot.forsthoff@jessazh.be

Het Virga Jesse ziekenhuis startte in 1998 met de ontwikkeling van een (nieuw) personeelsbeleid. Om tot een geïntegreerd HRbeleid te komen, koos men voor competentie-management. Eerst schreef men de organisatiedoelstelling uit in een meerjarenplan. Op basis hiervan kon men de HRdoelstelling opstellen en omschrijven wat men hiervoor nodig had. De HRdoelstellingen werden vertaald in individuele functiekaarten waarin op de eerste plaats nagegaan

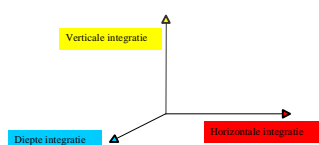
werd welke resultaten met een bepaalde functie bereikt moeten worden. Maw de functiekaarten bevatten resultaatgebieden (output) eerder dan een omschrijving van taken.

Op basis van de essentiële resultaatgebieden, kan men kijken welke (kritische) competenties er nodig zijn in de organisatie. Zo kan men gericht aanwerven en de loopbaan van elke medewerker mee plannen. Werkgroepen onder leiding van de personeelsdienst kwamen een 3 à 4 tal keer samen. De werkgroepen waren een dwarsdoorsnede van de organisatie: directeur – hoofd – medewerkers. Zij selecteerden 7 of 8 competenties voor alle resultaatgebieden. Dit op basis van de competentieset, waarin **39 competenties omschreven** worden. Daarnaast zijn ook de gedragsindicatoren en starr-vragen per competentie vastgelegd. De kerncompetenties van de organisatie werden bepaald na enkele werkgroepen.

Het resultaat van de werkgroep werd voorgelegd aan het directiecomité, de Raad van Bestuur en de vakbonden om dit officieel te laten goedkeuren. Voor de direct leidinggevenden werd een opleiding voorzien om gedragskenmerken te herkennen en om een competentiegebaseerd interview te leren afnemen.

Van hieruit werd ook een heel nieuw systeem van opvolgen en evalueren van medewerkers voorzien. Om op een meer gestructureerde manier te werk te gaan, werden per competentie drie niveaus omschreven. Een onderscheid wordt gemaakt tussen junior, medium en senior.

Men werkt nu binnen het fusieziekenhuis Jessa stapsgewijs verder aan de concrete organisatiedoelstellingen, jaardoelstellingen per dienst, strategische opleidingsplannen, de integratie van de functiekaarten en evaluatiesystemen tussen de 3 campussen.



VERTICAAL: de werkgroep is dwarsdoorsnede van de organisatie
HORIZONTAAL: opvolging en evaluatie van medewerkers
DIEPTE: goedkeuring profielen door de Raad van Bestuur en de vakbonden zorgt voor gedragenheid



 **ompetent van kop tot teen !**



Visie Jeugdorp

Elke mens heeft recht om te groeien.

Iedereen heeft gelijke kansen, maar we zijn ons bewust van de verschillen tussen alle mensen.

Als we met mensen op weg gaan, dan zijn alle mensen waarmee we verbonden zijn in het verleden, heden en toekomst belangrijk.

De bedoeling van éénieder om het zo goed mogelijk te doen, geeft de kracht om verder te kunnen gaan.

Wij maken allemaal deel uit van één grote wereld, waardoor wij verantwoordelijk zijn voor elkaar.

Manier om werknemers te betrekken

- De werknemers werken mee aan de praktische doorvertaling van de visietekst.
- Paritair samengestelde werkgroepen werken aan het opstellen van de functieomschrijving.
- Competentiemanagement is steeds een onderwerp op teamvergaderingen en intervisiemomenten.
- Werknemers worden betrokken bij de werving- en selectieprocedure.

Draagvlak werknemers

Er wordt op de werkvloer gewerkt volgens de missie en visie die opgesteld werd. Er is steeds een terugkoppeling naar de tekst als er problemen optreden. Ook wordt er effectief gewerkt met competenties via de 360° feedback methode.

Jeugdorp

Sector:	pc 319 (BJZ)
Aantal werknemers:	43 werknemers
Contact :	Maurice Pauwels, directeur De Bergen 49 2820 Bonheide 015/50 99 64 maurice.pauwels@jeugdorp.be www.jeugdorp.be/home.php

Jeugdorp voerde competentiebeleid in om als organisatie uit te groeien tot een lerende organisatie, waarbij groei en ontwikkeling centraal staan. Dit tracht men te bereiken door, enerzijds een evaluatie- en beoordelingscyclus, en anderzijds het opstarten van een coachingcyclus, die beiden losstaan van elkaar. Ze zijn allebei gebaseerd op de kern- en afdelingscompetenties en de functieomschrijving. Daarnaast wordt

er in het competentiebeleid ook extra aandacht besteed aan de vormingsbehoefte van de werknemers.

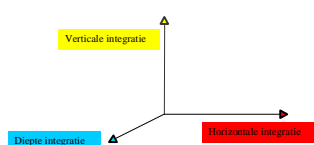
Competentiemanagement zorgt er in Jeugdorp ook voor dat de verschillende afdelingen (teams) geen afzonderlijke eilanden meer vormen. Er is meer samenwerking tussen de afdelingen, waardoor de organisatie efficiënter en effectiever werkt. Voor de werknemers zelf brengt competentie management meer duidelijkheid en een feedback-/dialoogcultuur met zich mee. Ze weten wat van hen verwacht wordt. Bovendien voelen ze zich ook meer betrokken bij de organisatie en op hun collega's. Door de mogelijkheden van competentie management zijn de werknemers veel zelfstandiger geworden.

De **visie van de organisatie** is uitgeschreven terug te vinden in het kwaliteitshandboek van de organisatie en op de website. De visie werd ontwikkeld gedurende een aantal sessies, waar hoofdzakelijk de staf bij betrokken werd. De eindtekst werd wel voorgelegd aan de verschillende afdelingen (teams). De visietekst werd doorvertaald tot op het niveau van de werknemers, zodat ook zij er mee aan de slag kunnen gaan.

Draagvlak in de hele organisatie is de belangrijkste succesfactor van competentie management.

De functieomschrijving bestaat uit twee soorten competenties: kerncompetenties en functiegerichte competenties. De ene kerncompetentie waarover iedereen moet beschikken, heeft betrekking op het systeemdenken, meer bepaald: het denken in cirkels en minder in rechte lijnen. Deze competentie werd niet vastgelegd, maar is door de jaren heen gegroeid. Daarnaast omvat de functieomschrijving ook functiespecifieke competenties. Het gaat daarbij om die competenties die behoren bij een bepaalde functie.

Zie ook casus.



<p>VERTICAAL: werken met een competentiewoordenboek en functieomschrijvingen</p> <p>HORIZONTAAL: Vormings-, Trainings- en Opleidingsplanning voor elke medewerker</p> <p> DIEPTE: medewerkers worden betrokken bij de concrete uitwerking en vertaling</p>



Competent van kop tot teen !



Casus - Jeugdorp

Om meer informatie te verkrijgen over het competentiebeleid van Jeugdorp, werd Maurice Pauwels (directeur) geïnterviewd.

1. Situering competentiebeleid

Jeugdorp is een organisatie met ongeveer 43 werknemers die actief zijn in de sector bijzondere jeugdzorg. Er werd een competentiebeleid ingevoerd om als organisatie uit te groeien tot een lerende organisatie, waarbij groei en ontwikkeling centraal staat. Het beleid moet er voor zorgen dat de organisatie zich in de gewenste richting blijft ontwikkelen. Dit probeert men te verwezenlijken door, enerzijds een evaluatie- en beoordelingscyclus, en anderzijds het opstarten van een coachingcyclus, die beiden losstaan van elkaar. Ze zijn allebei gebaseerd op de kern- en afdelingscompetenties en de functieomschrijving. Daarnaast wordt er in het competentiebeleid ook extra aandacht besteed aan de vormingsbehoefte van de werknemers. Daarnaast zorgt competentie management er ook voor dat de verschillende afdelingen (teams) geen afzonderlijke eilanden meer vormen. Er is meer samenwerking tussen de afdelingen waardoor de organisatie efficiënter en effectiever werkt. Voor de werknemers zelf brengt competentie management meer duidelijkheid en een feedback-/dialoogcultuur met zich mee. Ze weten wat van hen verwacht wordt. Bovendien voelen ze zich ook meer betrokken bij de organisatie en bij hun collega's. Door de mogelijkheden van competentie management zijn de medewerkers veel zelfstandiger geworden.

Competentie management werd ingevoerd met ondersteuning van Voca. Voca ondersteunt als consultingorganisatie organisaties bij het invoeren en ontwikkelen van competentie management. Zij organiseerden een aantal sessies om na te gaan hoe men het best van start gaat met competentie management. Jeugdorp diende effectief de keuze voor competentie management te maken. Daarop koos de Raad van Bestuur er fundamenteel voor om te gaan voor competentie management. De voorbereiding verliep over een periode van drie jaar waarbij in de eerste plaats, na een diagnose, de missie en visie werd aangepast. De eerste stappen van het competentiebeleid werden eerst uitgetoetst bij de leidinggevenden. Als bij hen het draagvlak groot genoeg was, probeerde men de werkvloer te overtuigen.

2. Resultaten

De visie van de organisatie is uitgeschreven en is terug te vinden in het kwaliteitshandboek van de organisatie en op de website. De visietekst werd doorvertaald tot op het niveau van de werknemers zodat ook zij er mee aan de slag kunnen gaan. De visie werd ontwikkeld gedurende een aantal sessies, waar hoofdzakelijk de staf bij betrokken werd. De eindtekst werd voorgelegd aan de verschillende afdelingen (teams).

Om de visie actueel te houden werd ze na twee jaar herzien. Echter werd er niet gesleuteld aan de inhoud van de tekst, maar vooral aan de praktische doorvertaling. De werknemers werkten mee aan de praktische doorvertaling.



Competent van kop tot teen !



" Omdat er verschillende partijen betrokken werden bij de ontwikkeling van de visie wordt er op de werkvloer ook gewerkt volgens de visietekst. Dit is te merken aan de manier waarop de teamvergaderingen gehouden worden en om de juiste beslissingen te nemen, wordt er steeds teruggekoppeld naar de visietekst." (Maurice Pauwels)

De functieomschrijving bestaat uit twee soorten competenties, één kerncompetenties en de functiegerichte competenties. De ene kerncompetentie waarover iedereen moet beschikken heeft betrekking op het systeemdenken, meer bepaald: het denken in cirkels en minder in rechte lijnen. Deze competenties werd niet vastgelegd maar is door de jaren heen gegroeid.

"Het systeemdenken als kerncompetentie is gegroeid op basis van de selectieprocedure. Telkens kwamen dezelfde, belangrijke zaken aan bod die allemaal gerelateerd waren aan het systeemdenken" (Maurice Pauwels)

Daarnaast omvat de functieomschrijving ook functiespecifieke competenties. Het gaat hier om alle taken en competenties die nodig zijn voor een bepaalde functie. De functieomschrijvingen werden opgesteld via werkgroepen. Elke werkgroep werd samengesteld met verschillende werknemers, van verschillende afdelingen. Zij beslisten welke taken uitgevoerd worden in een bepaalde functie en welke competenties daar voor nodig zijn. Door de werknemers zelf te laten beslissen, zijn ze zelf verantwoordelijk voor de functieomschrijving, aangezien ze het zelf hebben opgesteld. Bovendien wordt de praktijk hierdoor voelbaar en werkbaar. De competenties die gebruikt worden in de functieomschrijving zijn afkomstig van het competentiewoordenboek. Het competentiewoordenboek bestaat uit een 20-tal competenties. Om de twee jaar wordt het competentiewoordenboek herzien door een werkgroep. Deze werkgroep is paritair samengesteld om er voor te zorgen dat iedereen er bij betrokken is. Elke functie kiest een 8-tal competenties uit het woordenboek zodat bij alle functies dezelfde competenties ook dezelfde inhoud hebben.

Om de communicatie te stimuleren rond competentie management, werden de werkgroepen paritair samengesteld. Zoals bij het opstellen van het competentiewoordenboek en de functieomschrijvingen. Op die manier wordt iedereen betrokken bij elke stap van het competentiebeleid. Ook is het competentiebeleid telkens een aandachtspunt op teamvergaderingen. Tijdens de maandelijkse intervisie tussen de leidinggevenden van de verschillende afdelingen wordt onder andere ook ervaringen uitgewisseld over de praktische invulling van competentie management. Tot slot draagt de evaluatie- en beoordelingscyclus er toe bij dat de werknemers weten wat van hen verwacht wordt.

" De verschillende communicatiemethoden zorgen er voor dat competentie management leeft in de organisatie. Door steeds meerdere partijen te betrekken is er op de werkvloer een informele dialoog en een groeiende feedbackcultuur ontstaan over competentie management. Het personeel staat dichter bij elkaar en raken op die manier steeds meer overtuigd over het belang van competentie management. De mensen die overtuigd zijn trekken ook automatisch anderen mee in het competentieverhaal" (Maurice Pauwels)



Competent van kop tot teen !



Daarnaast worden de werknemers ook betrokken bij de werving- en selectieprocedure. Om de juiste persoon te selecteren wordt er gekeken naar de fit met het team waarin de nieuwe werknemer terecht komt. Concreet betekent dit dat het team een functieprofiel opstelt en de leidinggevende van het team deelneemt aan de selectieprocedure. In een tweede ronde wordt één kandidaat door het selectieteam geselecteerd voor een verdere bevraging door het team. Er wordt dan gekeken of de persoon past in zijn of haar toekomstig team. Ten slotte wordt er ook gekeken of de sollicitant over de juiste competenties beschikt via de STARR-methode.

Drie maanden na indiensttreding volgt er een eerste evaluatiegesprek op team en tegen het einde van de proefperiode, in de zesde maand, volgt een eindevaluatie op teamniveau. Na de proefperiode wordt van start gegaan met de coachingcyclus. Het instrument dat hiervoor gebruikt wordt, 360° feedback, dit wil zeggen dat elke werknemer feedback krijgt over de competenties door één of twee collega's. De werknemer gaat dan met zijn leidinggevende werkpunten opstellen ter verbetering van het eigen functioneren. Leidinggevende en werknemer komen dan ongeveer om de 2 maand samen om de evolutie van het coachingproces op te volgen en eventueel bij te sturen.

Het is niet makkelijk om voor een voldoende groot draagvlak te zorgen. Draagvlak is voor Jeugdorp de belangrijkste succesfactor en ook het moeilijkst te realiseren. Dit komt omdat competentie management een gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor de organisatie.

"Iedereen mee krijgen in het competentieverhaal is moeilijk. Het is vooral de begeleiding en de staf die enorm enthousiast zijn over het competentiebeleid, dit is ook logisch omdat zij de trekkers zijn. Wat betreft de administratie en de logistiek zijn we nog op zoek naar het gewenste draagvlak. Dit zou in de toekomst kunnen verbeteren door de verschillende afdelingen nog meer met elkaar in contact te brengen." (Maurice Pauwels)

Het leidinggevende personeel speelt een belangrijke rol als het gaat over draagvlak creëren. Als de werknemers zien dat zij twifelen aan competentie management, dan slaat dit over op de werknemers zelf.

"Om een voldoende groot draagvlak te krijgen, moet je blijven investeren in competentie management. Dat vergt veel tijd en inspanningen omdat competentie management een lange termijnkeuze is en een continu proces. Je mag niet terug vallen, daarom is draagvlak zo belangrijk"

Manier om werknemers te betrekken

- De werknemers werken mee aan de praktische doorvertaling van de visietekst.
- Paritair samengestelde werkgroepen werken aan het opstellen van de functieomschrijving
- Competentie management is steeds een onderwerp op teamvergaderingen en intervisiemomenten.
- Werknemers worden betrokken bij de werving- en selectieprocedure.

Draagvlak werknemers

Er wordt op de werkvloer gewerkt volgens de missie en visie die opgesteld werd. Er is steeds een terugkoppeling naar de tekst als er problemen optreden. Ook wordt er effectief gewerkt met competenties via de 360° feedback methode.



 **ompetent van kop tot teen !**





 **ompetent van kop tot teen !**



Kiezen van kerncompetenties in Blydhove

Aanpak en proces

- Vertrekpunt : competentielijst van het oude kwaliteitshandboek (30-tal items)
- Bevraging bij werknemers : top 10
- Stafbespreking : opmaak definitieve top 10
- Terugkoppeling naar werknemers : vraag om de competenties te definiëren, al dan niet in concreet gedrag
- Opmaak competentieprofiel door coördinator, gekoppeld aan taken en niveaus van dienstverlening
- Terugkoppeling in teamvergadering

Pluspunten

- Een snelle start : 20-80 % regel
- Een gemeenschappelijk taalgebruik van bij de start, op alle niveaus in de organisatie
- Betrokkenheid van de werknemers
- Weinig 'bedreigende', 'beoordelende' start

Verbeterpunten

- Meer formele, gestructureerde aanpak : mogelijkheid tot meer efficiëntie
- Opstarten van een werkgroep : nog meer betrokkenheid van de werknemers, meer efficiëntie, meer regelmaat in het proces

Kinderdagverblijf Blydhove

Sector:	Kinderdagverblijf
Aantal werknemers:	25 werknemers
Contact:	Lieveken Leuten Generaal Lemanlaan 145 A 8310 Brugge 050/35 30 12 postbus@blydhove.be www.blydhove.be

In het proefproject is Blydhove vooral bezig geweest met een gemeenschappelijke basis te leggen voor de hele organisatie rond de **kerncompetenties**.

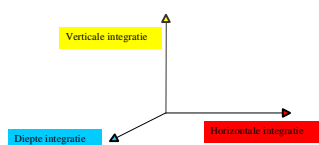
Men is tot de kerncompetenties gekomen door elke medewerker, in

een lijst, de voor hen belangrijkste competenties aan te duiden. Op basis hiervan werd een top 10 van kerncompetenties voor Blydhove vastgelegd.

Deze kerncompetenties komen in elk competentieprofiel terug. Elke competentie wordt uitgeschreven voor:

- zichzelf
- kinderen
- collega's
- ouders

Er is als het ware een proces op gang gekomen dat de communicatie en feedback in het team meer ruimte heeft gegeven. De coördinatoren hebben een veiliger klimaat gecreëerd waarin meer kan besproken worden. Doordat alle medewerkers mee helpen denken en werken aan het uitvoeren van het competentie management, is er een duidelijke cultuurverandering merkbaar.



VERTICAAL: Vastleggen van de kerncompetenties van de organisatie
HORIZONTAAL: Starten met de stand van zaken bij de medewerkers in de organisatie
Diepte: Betrokkenheid van alle medewerkers doordat iedereen zijn belangrijkste competenties mocht doorgeven

De direct leidinggevende is een sleutelfiguur in het competentiegebeuren!

De eigenlijke vertaling van competentie management ligt in de handen van de eerstelijnsleidinggevenden. Zij zijn de tussenpersonen die de vertaling maken van de visie en doelstellingen van de organisatie naar de praktijk op de werkvloer. Leidinggevenden zorgen ook voor de terugkoppeling van wat leeft onder de medewerkers naar de directie. Zij ervaren van dichtbij welke competenties cruciaal zijn voor elke functie. Het concrete gedrag dat wijst op competent handelen is voor hen makkelijk te benoemen. Voor het opstellen van competentieprofielen en vastleggen van gedragsindicatoren is hun bijdrage dan ook essentieel.



Bovendien zijn het de direct leidinggevenden die ook aan de slag gaan met competenties en deze gebruiken om alle processen op te volgen. De leidinggevende helpt de medewerker om meer inzicht te krijgen in zijn of haar eigen competenties en zoekt samen met de medewerker naar mogelijkheden voor competentieontwikkeling. Dit is echter niet altijd eenvoudig. De leidinggevende moet vaardigheden bezitten zoals observeren op de werkvloer, feedback geven, functioneringsgesprekken voeren, coachen, etc. Om die reden is het zinvol om ook de leidinggevenden te ondersteunen in het ontwikkelen van deze competenties en vorming rond competentie management aan te bieden.

Manus

Sector: Sociale werkplaatsen
Aantal werknemers: 230 werknemers



Contact: Sven Willaert
 Statiestraat 5
 2600 Berchem
 03/281 62 45
 sven.willaert@manus.tv
 www.manus.tv

Voor Manus is competentie-management een hulpmiddel in het groeitraject van haar arbeiders. Het richt zich op de in- en doorstroom en heeft als ultieme doel de doorstroom naar het normaal economisch circuit te realiseren. Het is de basis voor opleiding, arbeid en begeleiding op maat. De observaties van de instructeurs op de werkvloer zijn de input voor het evaluatie- en functioneringsgesprek. Tijdens het functioneringsgesprek wordt het functioneren van de werknemer en de

organisatie besproken. Tijdens het evaluatiegesprek komen de kern- én de vaktechnische competenties aan bod. Dit zijn respectievelijk de competenties die voor iedereen binnen de organisatie gelden en de competenties die nodig zijn om je eigen job goed te kunnen uitvoeren. De instructeur en de arbeider bekijken samen welke competenties goed en welke minder goed scoren.

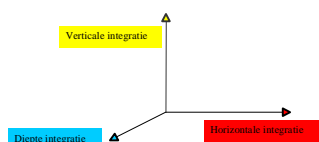
Het persoonlijk ontwikkelingsplan omvat de acties om de werkpunten weg te werken en om talenten te stimuleren en te ontwikkelen. Samen met de opleidingsverantwoordelijke wordt nagegaan welke opleidingen daarbij nodig zijn. Werknemers met één jaar dienst die goed scoren op de kerncompetenties komen in aanmerking voor een doorstroomtraject, indien zij dit zelf willen. Rekening houdend met hun interesses wordt er gericht aan competentieontwikkeling gedaan door meer te focussen op de vakspecifieke competenties.

De laatste tendens in dit competentiebeleid is om meer en meer de focus te leggen op de sterke punten van de medewerker i.p.v. hun werkpunten. Deze sterke competenties in de verf zetten en hen hierin positief bekrachtigen is toch wel een accentverschuiving in het competentiedenken binnen MANUS. Dit kan eveneens betekenen dat er beroep wordt gedaan op deze arbeiders om hun kennis en expertise door te geven aan nieuwe medewerkers.

Het competentiebeleid levend en boeiend houden is een constante uitdaging. Zeker in piekperiodes zoals het drukke groenseizoen.

Competentieontwikkeling bij Manus heeft ook betrekking op het omkaderend personeel. De **leidinggevenden** krijgen intern opleiding omtrent het competentiedenken en de gespreksvoering. Eveneens worden de omkaderingsleden beoordeeld tijdens hun evaluatie op een aantal competenties. Deze evaluaties zien er wel enigszins anders uit dan voor de arbeiders.

Zie ook casus.



VERTICAAL: kern- en vaktechnische competenties zijn omschreven
HORIZONTAAL: werken met dagelijkse observaties op de werkvloer
Diepte: doorstroomtraject mogelijk voor doelgroepwerknemers die goed scoren op de kerncompetenties



 **competent van kop tot teen !**



Casus - Manus

Voor de organisatie Manus werd er een afspraak gemaakt met Sven Willaert. Hij is arbeidsbegeleider en verantwoordelijke voor het competentiebeleid.

1. Situering competentiebeleid

Manus is een buurtbeheerbedrijf dat verschillende vestigingen heeft in Antwerpen. Sinds vorig jaar is er ook een vestiging te Mechelen en zeer recent is ook de Brusselse poot van Manus tot stand gekomen. Het is een sociale werkplaats waar ongeveer 230 werknemers actief zijn. De organisatie neemt langdurige werklozen (minimum 1jaar, voor de werking te Mechelen of 5 jaar werkloos, voor de werking te Antwerpen) in dienst. De doelgroepwerknemers werken samen in teamverband en verzorgen taken zoals groendienst, zachte renovatie, schilderopdrachten, poetsopdrachten, beheer milieustraten, enz.. Het competentiebeleid dat geïnstalleerd werd in de organisatie is hoofdzakelijk bedoeld voor de doelgroepwerknemers die zij in dienst nemen en in mindere mate voor de omkadering (stafmedewerkers, instructeurs, coaches,...) van Manus. De omkadering krijgt twee maal per jaar een 360° evaluatie. Competentiemanagement wordt in de organisatie gebruikt als een hulpmiddel in het groeitraject van haar doelgroepwerknemers. Dit wil zeggen dat vanaf het moment dat zij worden aangenomen, men er alles aan doet om de juiste competenties te ontwikkelen. Op die manier probeert de organisatie ook om de doelgroepwerknemers te helpen doorstromen naar het normale economische circuit. Dit door hen op een traject te plaatsen waarbij zij meer arbeidsmarktgerichte competenties aanleren. Daarnaast vormt het competentiebeleid ook de basis voor vorming, training en opleiding.

Vooraleer effectief van start te gaan met de uitwerking van het competentiebeleid, werd er beroep gedaan op het Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling (SST). Deze organisatie is de koepel van de Sociale Werkplaatsen en Arbeidszorginitiatieven in Vlaanderen. Zij ondersteunen hun leden, door het aanbieden van een draaiboek en het stappenplan. Manus onderzocht de mogelijkheden rond competentimanagement voor de eigen organisatie. Vervolgens startte de organisatie met het in kaart brengen van alle competenties en de verschillende jobs onder begeleiding van SST. Zij hielpen ook bij de doorvertaling van competenties naar gedragsindicatoren.

2. Resultaten

IMPLEMENTATIE COMPETENTIEMANAGEMENT

Bij de beginfase van de ontwikkeling van het competentiebeleid werd een projectverantwoordelijke aangeduid die zich een half jaar fulltime ging concentreren op de implementatie van competentimanagement binnen Manus. Er werd bewust gekozen voor een rustige en stapsgewijze aanpak:

" Je moet tijd nemen om competentimanagement in te voeren. Praten met en luisteren naar alle werknemers is daarbij heel belangrijk. Op die manier kan je



Competent van kop tot teen !



polsen hoe zij staan ten opzichte van competentie management. Dit is belangrijk omdat je mensen moet mee hebben in het competentieverhaal" (Sven Willaert)

Door iedereen te informeren kreeg Manus ook het merendeel van de werknemers mee. Een project zoals competentie management moet op de rails gezet worden vanaf het begin, bij de implementatie, maar moet ook op de rails gehouden worden erna.

"Competentie management leeft echt in de organisatie, je merkt dat aan de manier waarop de arbeiders er mee omgaan. Bijvoorbeeld, vroeger werd er niks gedaan met de ontwikkelingsplannen die werden opgesteld, ze bleven in de kast liggen. Vandaag wordt er meer aandacht aan besteed, op elke teamvergadering en individueel gesprek. Op die manier is het een gespreksonderwerp geworden voor de arbeiders. " (Sven Willaert)

COMPETENTIEPROFIELEN

Het competentieprofiel, dat gebruikt wordt in de organisatie, bestaat uit twee soorten competenties, namelijk de kerncompetenties en de vaktechnische competenties. Beiden werden gedefinieerd op een verschillende manier.

KERNCOMPETENTIES

De betekenis van kerncompetenties is bij Manus enigszins anders dan in de literatuur. Het zijn de algemene competenties waaraan elke arbeider moet voldoen. Het gaat dus meer om generieke competenties.

De kerncompetenties werden gedefinieerd door de omkadering én de arbeiders van Manus. Om tot de kerncompetenties te komen stelde de omkadering zich eerst de vraag welke competenties in het algemeen belangrijk zijn voor de organisatie. Deze vraag werd ook aan de arbeiders gesteld op het werkoverleg. Na het formuleren van de kerncompetenties werden ze teruggekoppeld naar de verschillende vestigingen van Manus. Op die manier werden een elftal kerncompetenties omtrent arbeidsattitude vastgelegd. Zoals klantvriendelijkheid, omgaan met regels en afspraken, respect,...

"Zelf hebben we nog enkele competenties toegevoegd die wij zelf belangrijk vonden, zoals tempo, op tijd komen,...." (Sven Willaert)

VAKTECHNISCHE COMPETENTIES

De vaktechnische competenties werden gedefinieerd door de arbeiders zelf: *"Om de vaktechnische competenties te bepalen werd er beroep gedaan op de hoogvliegers van de organisatie" (Sven Willaert)*

De hoogvliegers zijn arbeiders die hun job uitstekend uitvoeren. Per job (hagen scheren, schilderen, ...) werden deze arbeiders geïnterviewd op hun werkvloer. Tijdens deze interviews werd hen gevraagd welke competenties het belangrijkste zijn om goed te functioneren in hun job, welke eigenschappen moet een goede groenwerker, een goed schilder of poetser hebben. Waar moeten deze mensen op letten, welke kennis moeten ze hebben. De belangrijkste competenties werden vervolgens in kaart gebracht.

Uiteindelijk werden de competenties teruggekoppeld naar alle teams.

ONTHAAL NIEUWE MEDEWERKERS

Om de twee maanden wordt voor de nieuwe werknemers een onthaaldag georganiseerd. Op deze onthaaldag leren de werknemers elkaar en de



Competent van kop tot teen !



organisatie beter kennen. Gedurende deze dag worden er workshops gegeven over de werken die Manus uitvoert, over het INDO- project (instroom / uitstroom), buurtbeheer en competentie management. Bij de laatste workshop wordt er meer uitleg gegeven over competentie management en het competentiebeleid van Manus, het nut van competentiebeleid, wat de kerncompetenties zijn, enz.. Op deze manier krijgen de arbeiders een zicht op het competentiebeleid van de organisatie. In de namiddag worden er opleidingen gegeven rond twee van de belangrijkste kerncompetenties van de organisatie, namelijk klantvriendelijkheid en veiligheid. Tijdens de onthaaldag wordt ook genoeg ruimte voorzien om extra vragen te stellen over de organisatie en competentie management:

" Hoeveel we effectief over het competentiebeleid kunnen uitleggen hangt af van de arbeiders. Als ze niet veel van competentie management begrijpen, geraken we soms niet eens aan de doorvertaling van competenties naar gedragsindicatoren. Taal vormt dus vaak een groot probleem" (Sven Willaert)

EVALUATIE EN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

Het competentieprofiel komt ook ter sprake in de evaluatiegesprekken en functioneringsgesprekken. Het eerst evaluatiegesprek vindt plaats twee weken na de indiensttreding. Dit gesprek gaat over de eerste indrukken die de werknemer heeft over Manus en zijn/haar job. Ook worden de competenties die het meest opvallen besproken.

Zes maanden na de indiensttreding van de werknemer start er een cyclus waarbij halfjaarlijks, afwisselend een functioneringsgesprek en een evaluatiegesprek volgt. Bij het functioneringsgesprek wordt de functie besproken. Er wordt een platform gecreëerd om feedback te geven. Dit vinden de meeste arbeiders niet gemakkelijk. Om dit vlotter te laten verlopen worden deze gesprekken voorbereid via een richtvragenlijst Er wordt bijvoorbeeld gevraagd om minstens drie goede punten en drie minder goede punten op te noemen over Manus en hun samenwerking met de omkadering. Op die manier ontstaat er een soort feedback- en besturingsmechanisme, zowel voor de arbeiders als voor de leidinggevenden.

Manier om werknemers te betrekken

- De arbeiders worden betrokken bij de definiëring van de vaktechnische competenties.
- De onthaaldag is deels uitgewerkt rond competentie management.
- De arbeiders evalueren zichzelf en Manus tijdens het functioneringsgesprek.

Draagvlak werknemers

Competentie management leeft in de organisatie. De arbeiders geloven in de meerwaarde van competentie management en de werknemers werken er effectief mee.



 **ompetent van kop tot teen !**





 **ompetent van kop tot teen !**



7 Kerncompetenties van Mariënstede

Inzet

Betrouwbaarheid

Verbondenheid en betrokkenheid

Loyaliteit

Eenvoud

Respect

Nederigheid

De kerncompetenties werden in het boek 'Weg-wijzer, 7 woorden om je te inspireren bij dienstverlening' in beeld gebracht. Het boek werd uitgegeven ter gelegenheid van 25 jaar Mariënstede en kan bij hen besteld worden.

Mariënstede vzw

Sector:	Pc 319
Aantal werknemers:	72 werknemers
Contact:	Lieven Detavernier Remi-Dewittestraat 6 8890 Moorslede 056/50 94 13 lieven.detavernier@marienstede.be www.marienstede.be

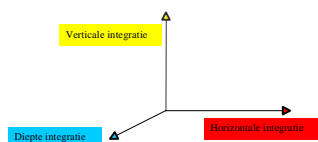
Mariënstede heeft in de uitwerking van het proefproject, vooral de kerncompetenties uitgebreid beschreven. Zij stellen hiervoor een boek samen met hun **7 kerncompetenties** van de zorg aan de hand van korte verwijzingen, uitgebreide verhalen en inspirerende (gedrags-)voorbeelden. Dit boek wordt tijdens een symposium eind 2010 voorgesteld. Centraal staat hier: "de kracht van waarden in het werk".

Verder merkt men in Mariënstede dat het belangrijk is om bij het uitwerken van het competentie management ook stil te staan bij wat men er uiteindelijk mee wil doen. Zo wordt nu verder gewerkt aan het omschrijven van een visie op personeelsbeleid. De vragen die hier beantwoord worden, zijn essentieel om te bepalen hoe men met competenties aan de slag zal gaan.

*Competentiemanagement is de voorwaarde,
Talentbeleid is de meerwaarde.*

Er werden reeds competentieprofielen voor de administratie en de poetsdienst uitgewerkt. Binnenkort wordt ook het profiel voor de begeleider uitgewerkt. Vervolgens zal gewerkt worden aan een waarderend en evaluerend gesprek, wat op het vormingsbeleid kan geënt worden.

Belangrijk is dat er duidelijkheid naar het personeel wordt gegeven. Om het profiel van de begeleider uit te werken, wordt naast de bevraging van de professionelen ook aan de cliënten gevraagd wat zij verwachten van een goede begeleider.



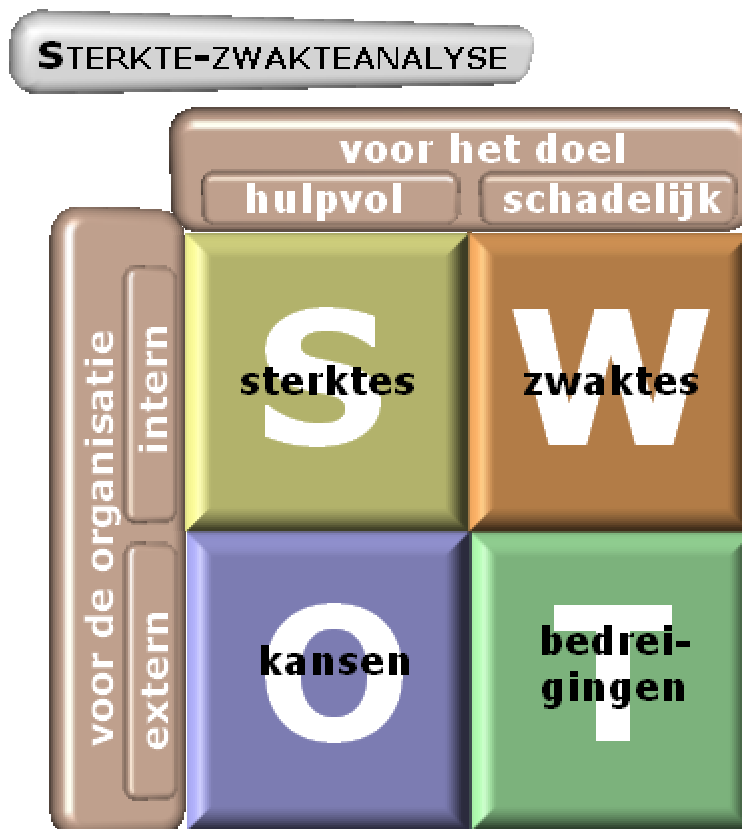
VERTICAAL: Kerncompetenties van de organisatie op een inspirerende manier in beeld brengen voor alle medewerkers.
HORIZONTAAL: Eerst uitwerken van een visie omtrent personeelsbeleid, alvorens aan de slag te gaan met competenties.
Diepte: Talenten van medewerkers worden ingezet om de zeven kerncompetenties uit te dragen.

Sterkte-zwakte analyse (SWOT)

Een SWOT-analyse is een vorm van 'zelf'onderzoek, waarbij je nagaat:

- Wat zijn mijn sterke punten? Waarin onderscheid ik me in positieve zin van mijn concurrenten op de arbeidsmarkt?
- Wat zijn mijn zwakte punten?
- Welke carrièrekansen doen zich voor op de arbeidsmarkt?
- Welke bedreigingen dienen zich aan?

In enge zin, bekijk je enkel de sterktes en zwaktes van je organisatie. In brede zin, bekijk je ook de kansen en bedreigingen die extern aan de organisatie spelen.



Meetjeslandse leerwerkbedrijven

Sector:	Socioculturele sector
Aantal werknemers:	9 werknemers
 MLWB <small>VZW</small>	
Contact:	Isabel De Sutter Moeie 16 9900 Eeklo 09/376 71 02 isabel@mlwb.be www.mlwb.be

De missie en visie van de Meetjeslandse leerwerkbedrijven liggen vast. Alle medewerkers kennen de visie. Uit een sterkte-zwakteanalyse (**SWOT**) bleek dat de visie geïntegreerd is. De kerncompetenties staan als kernwaarden vermeld in de visietekst. De visie wordt regelmatig herzien, bijvoorbeeld bij een nieuw meerjarenplan.

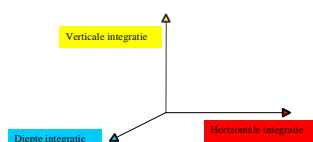
De kerncompetenties zijn belangrijke pijlers die samen met de medewerkers zijn uitgewerkt. Ook in de functieprofielen zijn de

kerncompetenties terug te vinden. De medewerkers hebben inspraak in de inhoud van de functieprofielen via de functioneringsgesprekken. Er is een breed draagvlak door de hele organisatie om met competenties te werken.

Het competentiebeleid is gepland en ingevoerd op lange termijn, waarbij regelmatig bijgestuurd en geëvalueerd wordt. Er kan nog een betere afstemming gebeuren tussen de verschillende fasen van het personeelsbeleid.

Neem nooit zomaar methodieken en instrumenten over. Zonder een totaalproces doorheen de organisatie, heeft competentie-management geen zin.

Een diversiteitsplan opstellen kan een manier zijn om middelen te bekomen om rond competenties te werken.



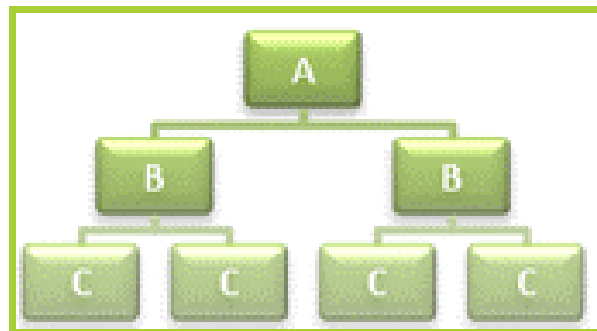
VERTICAAL: competentiebeleid plannen en invoeren op lange termijn
HORIZONTAAL: afstemming tussen de verschillende fasen van het personeelsbeleid kan nog beter
Diepte: zorg voor draagvlak in de organisatie

Organigram

Een organigram is een schematisch overzicht van een organisatiestructuur.

In sommige organisaties gaat het starten met competentie management samen met het herdenken van de functies en structuur van een organisatie. Bij kleine en eerder vlakke organisaties kan op termijn de nood ontstaan om tussenfuncties of nieuwe afdelingen te creëren, waardoor de organisatiestructuur verandert. Soms komt de vraag om nieuwe functies te creëren vanuit de medewerkers zelf, die mogelijkheden willen om hun competenties te versterken en verticaal door te groeien in de organisatie.

Wanneer er een verandering plaatsvindt in de structuur van een organisatie, is het competentie management er (ondermeer) op gericht om "de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen". Het focussen op competenties stelt de organisatie in staat om de match te maken tussen een (kandidaat)medewerker en het takenpakket van de (nieuwe) functie.



Forum van Etnisch-Culturele Minderheden vzw

Sector: Socioculturele sector
Aantal werknemers: 5 - 20 werknemers



Contact: Lieve Van Espen
 Vooruitgangstraat 323
 1030 Schaarbeek
 02/245 88 30
lieve@minderhedenforum.be
www.minderhedenforum.be

Het Minderhedenforum is met competentie management gestart vanuit het idee om het menselijk kapitaal in de organisatie optimaal te benutten. De medewerkers vroegen zelf om competentie management in te voeren omdat men kansen wou om zich verder te ontwikkelen en meer duidelijkheid nodig had over de gestelde verwachtingen.

Om meer vertrouwd te geraken met

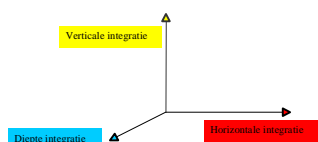
wat competentie management nu eigenlijk is, werd er een inleidende sessie georganiseerd op de teamtweedaagse. Daarna werd het thema voorgelegd op de teamvergadering. Een update van de visietekst 'participatie' werd uitgewerkt via regelmatig overleg.

In de visietekst participatie formuleerden de medewerkers 5 kerncompetenties. Deze kerncompetenties werden in workshops verder uitgediept en vertaald in termen van gedragsindicatoren. Men werkte bijvoorbeeld rond thema's als communicatieve vaardigheden en teamgericht samenwerken. Dit proces werd zinvol geacht voor de teamvorming en het draagvlak voor het werken met competenties, en gaf een stand van zaken voor de organisatie op vlak van de kerncompetenties.

Men koos ook voor het uitschrijven van functiespecifieke competenties. Dit is een intensief proces waar de betrokkenheid van alle medewerkers belangrijk is. Naar aanleiding van deze oefening werd een nieuw **organigram** ontworpen.

Het team wordt betrokken bij de verschillende brainstormmomenten, zij geven input en feedback voor de visietekst, voor het organigram en de competenties. Het voorbereidend werk werd gedaan door een kerngroep die de verschillende teams en functies uit de organisatie vertegenwoordigt. De stand van zaken van het proces wordt op regelmatige basis teruggekoppeld naar de Raad van Bestuur en het Dagelijks Bestuur van de organisatie.

Competentie management biedt de organisatie een nieuwe invalshoek voor een coherent personeelsbeleid. De bedoeling is om alle personeelsprocessen verder op elkaar af te stemmen zodat competenties ontdekt worden en er gericht groeikansen geboden worden aan de medewerkers. In eerste instantie worden nu de selectieprocedure voor nieuwe medewerkers en het VTO-beleid herwerkt.



VERTICAAL: teamdagen en teamvergaderingen aangrijpen om het thema 'competentie management' te verkennen.
HORIZONTAAL: workshops organiseren om de kerncompetenties verder uit te diepen en een stand van zaken te bekomen
Diepte: competentie management op vraag van de medewerkers



 **ompetent van kop tot teen !**



Wat is talent?

In het italento-project is een talent omschreven als een eigenschap van een persoon die in de juiste context snel kan leiden tot bezieling en duurzame excellente prestaties.

Reflectie na het proefproject in het lerend netwerk I-talent-O

Mo-clean heeft tijdens dit project geleerd dat talentgericht werken niet opgedrongen kan worden. Ook degenen die het talentdenken en -werken mogelijk moeten maken in een organisatie dienen zelf zoveel mogelijk aangesproken te worden op hun talenten. Storingen in relaties tussen de medewerkers en in de communicatie dienen eerst uit de weg geruimd, zeker als ze een constructieve communicatie over talentgericht denken in de weg staan.

Terugkijkend op dit project stelt Mo-Clean zich de vraag of het wenselijk geweest zou zijn om vanaf het begin toch te starten met talentgericht werken bij de doelgroepmedewerkers zodat de medewerkers hun eigen ervaringen konden gebruiken bij het creëren van het draagvlak? Ze stellen ook vast dat talentgericht werken veel energie vraagt en vragen zich af of dit combineerbaar is met andere strategische projecten.

Meer info vind je op www.italento.be.

Mo Clean

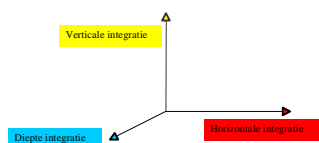
Sector:	Sociale werkplaatsen
Aantal werknemers:	35,5VE doelgroepwerknemers
Contact:	Sofie Franckaert Slachthuisstraat 74 9100 Sint-Niklaas 03/778 81 55 sofie.franckaert@mo-clean.be www.mo-clean.be

Sinds 2006 werd een begeleidingsverantwoordelijke aangesteld voor het invoeren van competentie management in de hele organisatie. Er zijn competentieprofielen opgesteld voor en samen met de poetsvrouwen. Hierin werden ook enkele kerncompetenties vastgelegd. Alle competenties zijn vertaald naar gedragsindicatoren en werden verzameld in een competentiewoordenboek.

Elke donderdag krijgt het personeel een halve dag opleiding. Dit is ook het uitgelezen moment voor informeel contact. Jaarlijks worden functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken gevoerd. Regelmatig worden de persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) met de medewerker besproken. De frequentie en rapportering moet nog geformaliseerd worden.

Competentiemanagement is geen los initiatief, maar wordt voortdurend geëvalueerd. Om voldoende bij te sturen, nam Mo Clean als proefproject deel aan het **Lerende Netwerk I-Talent-O**. De organisatie neemt ook deel aan het "Supported Employment" project dat loopt tot 2010 met verschillende SWP'en. Dit geeft poetsvrouwen de kans om onder begeleiding/ondersteuning te solliciteren 'in de privé'. Dit initiatief vertrekt van de visie "wat heb je in huis dat je hier niet kan benutten?"

De directie gelooft uitdrukkelijk in de ontwikkelbaarheid van competenties en medewerkers. Mo Clean gelooft dat het competentie management kan bijdragen aan hun doelstelling als SWP om de persoonlijke en maatschappelijke integratie van de werknemers te verbeteren en hun kansen op tewerkstelling in het regulier circuit, eventueel, te verhogen.



VERTICAAL: competenties als taal in de hele organisatie
HORIZONTAAL: vooral met vorming de groei en ontwikkeling bij medewerkers stimuleren
Diepte: zoveel als mogelijk worden alle medewerkers betrokken

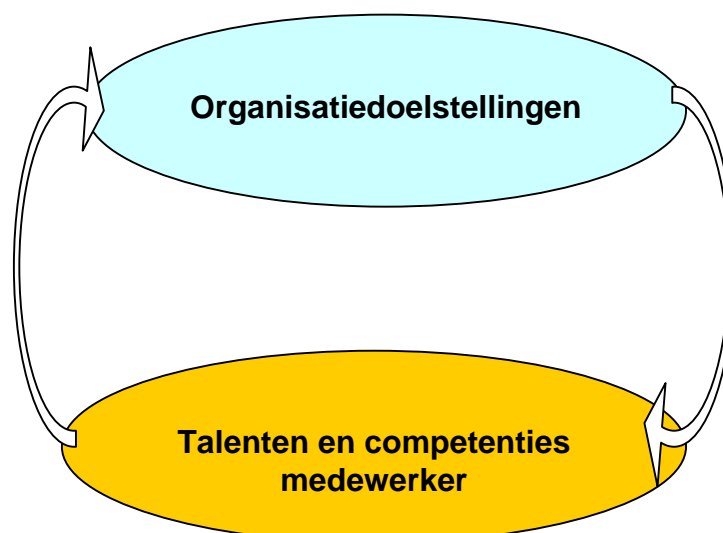
Competentiemanagement vanuit het gap-denken of talentdenken?

Competentiemanagement vanuit de gap benadering vertrekt vanuit de ideale of gewenste situatie die de organisatie wil nastreven. Er wordt vastgelegd welke functies en welke competenties er nodig zijn om deze organisatiedoelstellingen te realiseren. Vervolgens wordt de huidige situatie in kaart gebracht door het meten van competenties van medewerkers. Men krijgt zo een zicht op tekorten of 'gaps' tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Men onderzoekt als het ware waar de medewerkers niet aan de gewenste competentieprofielen beantwoorden. Vervolgens probeert men deze tekorten of gaps te overkomen door oplossingen te zoeken, bijvoorbeeld in de vorm van opleidingen, coachingstrajecten, etc.

De gapbenadering vertrekt dus eerder vanuit het organisatieperspectief omdat men de medewerker wil 'aanpassen' aan de organisatievisie en haar doelstellingen.

Bij talentmanagement vertrekt men niet vanuit de organisatie en de competenties die de organisatie nodig heeft, maar vanuit de interesses, sterktes en kwaliteiten van de medewerkers. Bij zuiver talentmanagement zou een organisatie jobs creëren waarin de medewerker optimaal aan zijn trekken komt. In een zuiver talentbeleid worden de organisatiedoelstellingen afgestemd op de talenten van haar medewerkers.

Verschillende organisaties proberen competentie- en talentmanagement met elkaar te integreren. In deze benadering zoekt men de match tussen de organisatiedoelstellingen die voortkomen uit de visie en missie van de organisatie aan de ene kant. En anderzijds de competenties en talenten van haar medewerkers. Via dialoog probeert men er dan voor te zorgen dat de medewerkers zo goed mogelijk tot hun recht komen én dat de organisatievisie gerealiseerd wordt. Bijvoorbeeld: Een competentieprofiel opstellen met een aantal vaste competenties en daarnaast ruimte laten voor eigen keuze van competenties op basis van talenten.



Mooss vzw

Sector:	Socioculturele sector
Aantal werknemers:	17 werknemers
Contact:	Stefaan Vandelacluze Vaartkom 4 3000 Leuven 016/65 94 65 www.mooss.org

Mooss is de afgelopen jaren gegroeid van 6 naar 17 voltijds equivalenten. Daarbij komen nog een aantal freelancers. De groei van de organisatie heeft als gevolg dat een stuk van de collectiviteit verloren gaat, oprichters van de organisatie verdwijnen en de doelgroep verandert. Verschillende veranderingen in de maatschappij en binnen organisatie leiden ertoe dat men anders is gaan werken.

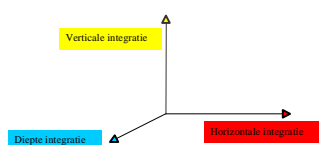
Bij Mooss vertrekt men van de mogelijkheden van medewerkers. Men concentreert zich niet op wat zij (nog) niet kunnen (= **gapdenken**). Ook in workshops wordt altijd gekeken welke (kern)competenties kunnen worden aangesproken. De organisatie hecht veel belang aan het formuleren van doelstellingen en de vertaling ervan in competenties. De coördinator volgde een opleiding rond competentie management. Ook de freelancers zullen binnenkort betrokken worden bij het competentiebeleid

Mooss heeft voor alle functies in de verschillende diensten in consensus met de werknemers de competenties beschreven. Twee keer gebeurde er op basis van deze beschrijvingen een competentiemeting via een anonieme 360°-analyse. De resultaten van deze analyse worden met het volledige team besproken. Ze worden ook aan iedereen individueel opgestuurd en dienen als basis voor een functioneringsgesprek. Er wordt tijd gemaakt om met het volledige team de resultaten te bespreken. Het systeem is praktisch, doelgericht en tijdsefficiënt.

Voor kleine organisaties is het moeilijk om competentie management te implementeren. Er bestaat altijd gevaar om in een vergadercultus terecht te komen. Informele momenten zijn minstens even belangrijk. Ook hier moet ruimte voor gecreëerd worden!

Competentiebeleid als doel op zich lost je problemen niet op. Het kan wel een middel zijn om een probleem op te lossen of te voorkomen. De betrokkenheid van medewerkers is van fundamenteel belang. Je hebt op die manier de vinger aan de pols. Dit zijn de voelsprietten van de organisatie. Als leidinggevend moet je jezelf in vraag durven stellen, zodat je een open communicatie creëert.

Zie ook casus.



VERTICAAL: Competentiebeleid mag geen doel op zich zijn
HORIZONTAAL: Competentiebeleid is moeilijker te implementeren in een kleine organisatie.
 DIEPTE: De betrokkenheid van medewerkers is van fundamenteel belang.



 **Competent van kop tot teen !**



Casus - Mooss vzw in 3D

Verticale integratie

Mooss is op korte tijd sterk gegroeid als organisatie. Wat de communicatie en het opvolgen van collega's en medewerkers moeilijker maakt. Competentiemanagement biedt hier voor hen een antwoord op.

VISIE EN MISSIE

De visie en missie liggen vast en zijn uitgeschreven met de medewerking van alle medewerkers. Ze zijn na verloop van jaren en door de groei van de organisatie bijgestuurd door de leidinggevenden en het team. Alle projecten die men onderneemt worden getoetst aan de visie. Tijdens functioneringsgesprekken komt de visie aan bod.

KERNCOMPETENTIES

Kerncompetenties zijn vastgelegd in overleg met de collega's op teamvergaderingen. Ze zijn onrechtstreeks gelinkt aan de visie en missie en zijn gekend door de medewerkers. Ze worden ook vertaald in de functieprofielen, bij werving en selectie en in functioneringsgesprekken.

COMPETENTIEPROFIELEN

Er zijn functieprofielen en competentieprofielen uitgeschreven voor alle functies, In de competentieprofielen staan 5 kerncompetenties en enkele vaktechnische competenties per functie omschreven. Het hele team (alle niveaus) is betrokken bij het bepalen van deze competenties. Deze profielen zijn ook de basisdocumenten bij aanwervingen.

Ook alle medewerkers hebben een persoonlijk ontwikkelingsplan. Moos vzw werkt met heel wat freelance medewerkers. Men wil deze in het competentiedenken betrekken, maar is daar nog niet mee begonnen omwille van de grote groep aan freelance medewerkers.

INGEBED IN HET ORGANISATIEBELEID

De algemeen coördinator is de trekker van competentiebeleid en zorgt ervoor dat het ingebed geraakt op alle niveaus.

COMPETENTIETAAL

De competenties zijn gedefinieerd en gebundeld in een woordenboek. Enkel de gedragsindicatoren zijn niet bepaald. Hele team, alle niveaus en functies, werd betrokken bij het uitschrijven van de competenties. Vooral tijdens de functioneringsgesprekken wordt dit levendig gehouden. Educatief medewerkers zelf gebruiken ook competenties om hun doelstellingen in de workshops die ze geven te bepalen dus zijn er op die manier ook dagelijks mee bezig (maar dan op niveau van hun doelgroep).

COMMUNICATIE

Informele overlegmomenten worden gestimuleerd door de algemeen coördinator. 3 dagen per jaar krijgen de medewerkers de vrijheid om in kleine groepjes



Competent van kop tot teen !



interviews te houden bij iemand thuis, zonder coördinator. Overleg krijgt voor de algemeen coördinator een zeer belangrijke plaats toegewezen. Om niet te verzanden in een vergadercultus worden informele momenten als even belangrijk gezien.

Teamvergaderingen hebben regelmatig plaats en hierin is alles bespreekbaar, bijvoorbeeld ook beleidsvergaderingen. Drie dagen per jaar worden teamdagen georganiseerd gericht op inhoudelijk kwesties, ontspanning en teambuilding.

Feedbackmomenten zijn er twee keer per jaar, via de 360° feedback methode, waarbij collega's anoniem elkaar beoordelen. De feedback wordt ook teruggekoppeld naar het totale team.

Horizontale integratie:

Vooraf bij werving en selectie en functioneringsgesprekken wordt al gewerkt met competenties.

WERVING EN SELECTIE

De vacatures worden opgesteld in termen van competenties. Uit de brieven en cv's van sollicitanten worden kandidaten geselecteerd. De beoordeling gebeurt door selectie groepje 'experten'. Twee of drie van de kandidaten worden nadien voorgesteld aan het hele team, dat dan mee kan beslissen wie de functie uiteindelijk krijgt.

ONTHAAL

Er is een soort van tandemsysteem uit te werken waarbij een oudere werknemer een nieuwe medewerker begeleidt.

OPVOLGING EN PERSONEELSGESPREKKEN

Twee keer per jaar wordt een functioneringsgesprek/feedbackmomenten gehouden, via de 360° feedback methode, waarbij collega's anoniem elkaar beoordelen. De feedback wordt ook teruggekoppeld naar het ganse team. Er wordt hierbij gekeken naar werkpunten, naar kansen en niet naar tekorten of fouten uit het verleden.

ONTWIKKELING EN GROEI

De persoonlijke ontwikkeling wordt opgevolgd tijdens functioneringsgesprekken op basis van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

Diepte-integratie:

DRAAGVLAK TOP ORGANISATIE

De algemeen coördinator is de trekker van heel het competentie management, ondersteund door een aantal medewerkers. Er is een groot geloof in de ontwikkelbaarheid van medewerkers, en een duidelijke keuze om te werken rond competenties. Hier wordt heel veel tijd geïnvesteerd.

Competentiemanagement biedt de mogelijkheid om de voelspriet in je organisatie scherper te stellen.



ompetent van kop tot teen !



DRAAGVLAK WERKNEMERS

Werknemers geloven in de ontwikkelbaarheid van competenties. Binnen hun eigen werking werken ze naar de deelnemers van de workshops ook met competenties..

DRAAGVLAK LEIDINGGEVENDEN

De algemeen coördinator en de coördinator van een deelteam geloven beiden sterk in competentieontwikkeling.

ROL VAN DE TREKKER(S)

Algemeen coördinator is duidelijk grote trekker, maar het competentiedenken zit vervat in veel elementen van de organisatie en heeft een lange voorgeschiedenis. Hierdoor is er een garantie op duurzaamheid.

DOELGERICHTHEID

De organisatie is de afgelopen jaren gegroeid van 6 naar 17 VTE's, met daarnaast nog heel wat freelance medewerkers. De groei van de organisatie heeft als gevolg dat je een stuk van de collectiviteit verliest, oprichters van de organisatie verdwijnen, doelgroep verandert.



 **ompetent van kop tot teen !**





Competent van kop tot teen !



Een gemeenschappelijke competentietaal

Eén van de voordelen om met competenties te werken, is dat men een gemeenschappelijke taal creëert in de organisatie of binnen een netwerk van organisaties. In deze taal is het mogelijk om de kennis, vaardigheden en attitudes van mensen uit te drukken in termen van waarneembaar gedrag. Een competentietaal bestaat uit een verzameling van competentienamen, competentiedefinities en bijbehorende concreet meetbare gedragsvoorbeelden. Dankzij de focus op concreet gedrag, verstaat iedereen hetzelfde onder een bepaalde competentie, over alle functies heen, los van de verschillende niveaus in de organisatie(s).

Doordat men duidelijk waarneembare gedragsindicatoren vastlegt per competentie, kan het functioneren van medewerkers beter geobserveerd en in kaart gebracht worden. Men kan ook tot een objectieve omschrijving komen van de verwachtingen die er aan medewerkers gesteld worden. Het voeren van personeelsgesprekken kan beter voorbereid worden en efficiënter verlopen omdat men concreet gedrag kan bespreken. Ook kan op een objectieve manier de match tussen organisatie en medewerker gemaakt worden.

Voorbeeld uit het competentieprofiel begeleider in de kinderopvang Netwerk Hupsakee vzw:

Functiespecifieke competentie 10 : ORGANISEREN

Definitie:

Structuur brengen in tijd, ruimte en prioriteit bij het aanpakken van taken, activiteiten en dagverloop.

Gedragsindicatoren:

- Kan zich concentreren op de gehele opdracht, zonder details uit het oog te verliezen.
- Loopt vooruit op zijn eigen werk en op dat van anderen.
- De taken worden volgens plan/dagverloop en ook tijdig uitgevoerd.
- Integreert taken van anderen in zijn eigen werk.
- Er is een goed evenwicht tussen de huishoudelijke taken en de pedagogische taken.

Het is belangrijk de medewerkers te betrekken bij het ontwikkelen van deze competentietaal. Elke medewerker kan bijvoorbeeld over een concrete competentie voorbeelden uit zijn of haar eigen werksituatie aanhalen. Dit zijn de gedragsindicatoren voor die competentie. Doordat zij de inhoud mee bepalen, blijven de competenties geen 'abstracte' begrippen en wordt er draagvlak gecreëerd bij de medewerkers voor het werken met competenties.

Netwerk Hupsakee, VZW

Sector:	kinderopvang
Aantal werknemers:	106 werknemers
Contact:	Philo Broekx philo@kinderkribbe-terduinen.be www.kinderkribbe-terduinen.be & Giselle Smeyers dir.windekind@stijn.be www.kdvwindekind.be

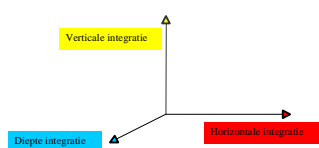
Netwerk Hupsakee bestaat uit vier Limburgse kinderdagverblijven: Ter Duinen in Lommel, Windekind in Heusden-Zolder, Karbonkeltje in Overpelt en Molleke in Mol. Oorspronkelijk wilde kinderkribbe Ter Duinen aan de slag met competentie management. In de loop van het proces besloot men echter om als netwerk van kinderdagverblijven dit veranderingsproces door te voeren.

De bedoeling was om de functieprofielen voor de kinderdagverblijven aan te passen en de stafleden en coördinatoren van het netwerk op te leiden in het competentiegericht werken. Men hoopte op die manier ook één gemeenschappelijke visie en een **gemeenschappelijke competentietaal** te creëren binnen het netwerk. Met als doel op lange termijn te blijven samenwerken op een competentiegerichte manier.

De dynamiek kwam voornamelijk vanuit de netwerkcoördinatoren en de stafleden. Bij het opstellen van de functieprofielen werden alle medewerkers van het netwerk betrokken. Het bespreken en selecteren van de kerncompetenties en functiespecifieke competenties gebeurde op team- en personeelsvergaderingen. Er werd een functieprofiel voor de begeleidsters, de algemeen coördinator en de stafmedewerkers opgesteld. Het profiel voor de logistiek medewerker zal nog volgen. Men heeft ook een eigen competentiewoordenboek opgesteld dat steeds kan worden uitgebreid.

In de loop van het proces verkreeg men meer inzicht in de link tussen het functieprofiel, competenties, en de verschillende facetten van het personeelsbeleid, namelijk aanwerving en selectie, VTO, en evaluatie- en functioneringsgesprekken.

Om dit te kunnen concretiseren hebben de stafleden en coördinatoren met opleidingen hun vaardigheden inzake het voeren van evaluatie- en werkgesprekken, het voeren van moeilijke gesprekken, het werken aan de eigen leidinggevende vaardigheden, coachend leiderschap verfijnd. In de toekomst wil men het competentiegericht werken verankeren in het kwaliteitshandboek.



VERTICAAL: een eigen competentiewoordenboek dat voortdurend kan worden aangevuld
HORIZONTAAL: via opleidingen meer inzicht verkrijgen in het voeren van verschillende gesprekken met medewerkers
 DIEPTE: als netwerk competentieprofielen opstellen om op lange termijn te blijven samenwerken rond competentie management



 **ompetent van kop tot teen !**



Missie van de voorziening

(= bestaansredenen van de voorziening)

Noordheuvel heeft de missie het recht op arbeid te realiseren voor personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, een kwetsbare doelgroep binnen onze maatschappij. Noordheuvel biedt hen de mogelijkheid om een bezoldigde beroepsactiviteit uit te voeren en opleiding te krijgen met de mogelijkheid tot doorstroming naar het normaal economisch circuit.

Noordheuvel ondersteunt personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt bij het opbouwen van een menswaardig bestaan door integratie op de arbeidsmarkt, door het bieden van een aangepaste werkomgeving & begeleiding en de garantie op een volwaardig inkomen.

Visie van de voorziening

(= wat wil de voorziening zijn op lange termijn)

Noordheuvel streeft naar het voeren van een beleid ten aanzien van de doelgroep waarbij zowel maatschappelijke integratie als veiligheid, gezondheid en welzijn bij de uitvoering van het werk centraal staat.

Om in de toekomst werkzekerheid te kunnen bieden, is Noordheuvel een volwaardige economische partner voor bedrijven zowel binnen de sociale economie als de reguliere economie.

Daarom streeft Noordheuvel naar maximale kwaliteit, efficiëntie en productiviteit van zowel de individuele doelgroeper als de organisatie of delen van de organisatie.

Beide, het welzijn van de doelgroeper & medewerker en het welslagen van de organisatie, veronderstellen een optimaal functioneren van alle personen binnen Noordheuvel én alle geledingen van de organisatie.

Noordheuvel wil daarom een zelfkritische organisatie zijn die continu streeft naar verbetering om op deze manier een toonaangevende organisatie te worden binnen de sector en de omgeving.

Noordheuvel vzw

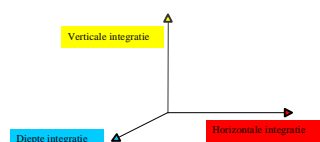
Sector:	Beschutte werkplaatsen
Aantal werknemers:	147 werknemers
	
Contact:	Miksebaan 266 2930 Brasschaat 03/663 54 00 www.noordheuvel.be

Maatschappelijke en economische evoluties en een nieuw kwaliteitssysteem dat in 2000 vanuit de overheid werd opgelegd aan de sector van de beschutte werkplaatsen, dwingen de organisatie tot een verdere professionalisering van het personeelsbeleid. Hierbij beoogt de organisatie de perfecte match tussen elke werknemer en diens job, nu en in de toekomst. Noordheuvel vzw kijkt naar competenties, zowel van uit het

standpunt van de werknemer als van de organisatie en tracht met beide rekening te houden. Het personeelsbeleid is gekend en wordt gedragen en uitgevoerd door alle geledingen binnen de organisatie.

In het kader van de verdere professionalisering werd om de competenties van het personeel te inventariseren een reeks (software)tools ontwikkeld. Deze tools leveren input op individueel vlak, onder meer voor het functioneringsgesprek. Rekening houdend met de capaciteiten van het individu en de mogelijkheden van de organisatie worden er doelen vastgelegd in overleg met alle betrokkenen (management, ploegbaas, interne sociale dienst en individuele werknemer). Alle geledingen van de organisatie werden bij de invoering en ontwikkeling van deze nieuwe manier van werken betrokken. De softwaretools leveren ook informatie op collectief vlak. Het laat toe efficiënt de capaciteiten van de werknemers-populatie te beheren en, waar nodig, pro-actief te reageren op toekomstige evoluties. Deze tools zijn door 19 werkplaatsen overgenomen.

Een bedrijfs-cao (2006) legt vast dat werken rond competenties de opdracht is van alle geledingen binnen de organisatie (bijv. functioneringsgesprekken tussen ploegbaas en arbeider). Sinds 2007 tracht de organisatie dit in de praktijk om te zetten en bij te sturen.



VERTICAAL: ontwikkelen (software)tools om de informatie over competenties te beheren
HORIZONTAAL: input op individueel en collectief vlak
 DIEPTE: werken rond competenties is een opdracht van alle geledingen binnen de organisatie



 **ompetent van kop tot teen !**



Melba

Een systeem ten behoeve van arbeidsrehabilitatie en integratie

MELBA staat voor: "Merkmalprofile zur Eingliederung Leistungsgewandelter und Behinderter in Arbeit". Melba is ontwikkeld door de Universiteit van Siegen in opdracht van het 'Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung'.

In het systeem MELBA worden 29 kenmerken gebruikt, die als kwalificaties dienen, om enerzijds een functie adequaat te beschrijven, anderzijds om de capaciteiten van een persoon in beeld te brengen. Het systeem bestaat uit twee profielen: een eisenprofiel en een capaciteitenprofiel.

Beide profielen kunnen onafhankelijk van elkaar worden gebruikt en zijn gestandaardiseerde instrumenten. Profielvergelijking maakt plaatsing op maat mogelijk; door de beide profielen te combineren is Melba een betrouwbaar en objectief instrument met specifieke mogelijkheden.

Cognitieve kenmerken	Sociale kenmerken	Kenmerken voor de manier van werkuitvoering	Psycho-motorische kenmerken	Cultuur techniek/ communicatie
Werkplanning	Doorzettingsvermogen	Uithoudingsvermogen	Energetische inzet	Lezen
Bevattingsvermogen	Leiderskwaliteit	Frustratietolerantie	Fijne motoriek	Rekenen
Oplettendheid	Contactvaardigheid	Kritische controle	Reactiesnelheid	Schrijven
Concentratievermogen	Kritisch beoordelen	Ordenend vermogen		Spreken
Leren/Onthouden	Ontvangen van kritiek	Stiptheid		
Probleemoplossing	Teamwork	Zorgvuldigheid		
Omschakeling		Zelfstandigheid		
Voorstellingsvermogen		Verantwoording		

Tabel 1: Overzicht van de kenmerken van het systeem Melba, verdeeld in de 5 schalen. Bij arbeids(re)integratie en rehabilitatie zijn niet alleen de arbeidsmogelijkheden van de cliënt steeds het uitgangspunt, maar ook is inzicht in functie-eisen noodzakelijk om arbeidsinpassing te doen slagen.

BW Optimat

Sector: Beschutte werkplaats
Aantal werknemers: 350 werknemers



Contact: Kortemarkstraat 86
 8810 Lichtervelde
 051/68 02 00
www.optimaT.be

OptimaT, afdeling van vzw Huize Tordale, wil passende en duurzame tewerkstelling aanbieden aan personen met een arbeidshandicap zodat ze zich maximaal kunnen ontplooiën en zich volwaardig kunnen integreren in de samenleving.

Met competentie management wil OptimaT ervoor zorgen dat de personeelsleden:

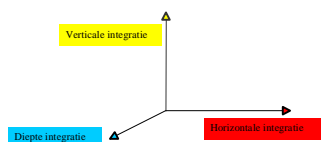
- hun taak (blijvend) kwalitatief kunnen uitvoeren,
- dat ze regelmatig feedback krijgen over hun functioneren
- zich gesteund voelen in hun functie-ontwikkeling
- dat hun motivatie bevorderd wordt
- en hun betrokkenheid wordt geoptimaliseerd.

Concreet:

Binnen OptimaT werd voor de doelgroepmedewerkers geïnvesteerd in de aankoop van een capaciteiten/eisen profiel-meetinstrument genaamd 'Melba' en in een opleiding voor twee verantwoordelijken.

Verder is er voor de doelgroepwerknemers:

- een volledig uitgewerkt vormings-, trainings- en opleidingsbeleid,
- worden er op geregelde tijdstippen functioneringsgesprekken voorzien
- en wordt werk gemaakt van een leeftijdsbewust personeelsbeleid met oog op mogelijkheden qua tijdscrediet en landingsbanen.



VERTICAAL: opleiding aangeboden voor twee verantwoordelijken
HORIZONTAAL: instrument aangekocht om capaciteitsprofiel te meten
Diepte: bedoeling om de motivatie bij medewerkers te bevorderen en betrokkenheid te optimaliseren



Competent van kop tot teen !



Competenties in niveaus

De kerncompetenties van de Regionale Welzijnsraad worden op drie niveaus beschreven, waarbij:

- niveau 1 het gedrag beschrijft dat wordt verwacht van de interne medewerkers
- niveau 2 het gedrag beschrijft dat wordt verwacht van de leden van het dagelijks bestuur en de Raad van Bestuur
- niveau 3 het gedrag beschrijft dat wordt verwacht van andere betrokkenen (Algemene vergaderingen, leden van werkgroepen, externe betrokkenen, ...)

Bijvoorbeeld:

OPEN MINDED *Zich open en luisterbereid opstellen ten aanzien van anderen*

Niveau 1 (= interne medewerker)

Creëert vertrouwen en ondersteunt anderen door aandachtig te luisteren, door te vragen en oog te hebben voor hun situatie.

- Is laagdrempelig en benaderbaar.
- Roept vertrouwen op op grond van zijn/haar houding, maakt een degelijke indruk
- Creëert een atmosfeer waarin iedereen zich gelijk en eerlijk behandeld voelt.
- Verzekert dat duidelijke richtlijnen, afspraken en procedures worden gecommuniceerd.
- Neemt afstand van het eigen denkkader, stelt zich open op ten aanzien van anderen.
- Toetst of hij/zij goed begrijpt wat de andere heeft willen zeggen.
- Vraagt opheldering, reden of oorzaak wanneer een boodschap vaag of onduidelijk is.
- Is bereid om waar nodig de werkwijze en aanpak aan te sluiten op de behoeften van de omgeving

Niveau 2 (DB & RvB)

Heeft in zijn/haar aanpak aandacht voor behoeften en verwachtingen

- Erkent de positieve bijdrage van anderen.
- Is toegankelijk en beschikbaar voor anderen: maakt tijd voor anderen.
- Stelt informatie op een transparante manier ter beschikking van anderen.
- Gaat de dienstverlening na: zoekt waar verbeteringen mogelijk zijn, behoeften wijzigen.
- Onderzoekt gericht de verwachtingen en behoeften
- Ontwikkelt een relatie gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect

Niveau 3 (andere betrokkenen)

Respecteert anderen en handelt op een correcte en waarderende manier

- Behandelt anderen respectvol, ongeacht hun achtergrond, afkomst of mening
- Neemt anderen ernstig en toont respect voor de beleving van de andere.
- Is belangstellend, geeft blijk van betrokken zijn.
- Drukt zijn begrip uit voor anderen.
- Laat anderen uitpraten, geeft hen de gelegenheid om hun standpunt uiteen te zetten.
- Staat open voor nieuwe informatie en meningen

Regionale Welzijnsraad

Sector:	Sociocultureel
Aantal werknemers:	3 werknemers
Contact:	Annick Werkers Maria Doolaeghestraat 13 A 8600 Diksmuide 051/51 19 87 annick.werkers@welzijnsraad.be

De Regionale Welzijnsraad Veurne-Diksmuide, is een kleine organisatie. Toch zijn zij het laatste jaar als proefproject van "Competent van kop tot teen!" gegroeid naar een meer competentiegerichte organisatie. Het was voor hen een heel boeiende ervaring, die niet altijd makkelijk

was.

Het lijken bescheiden resultaten maar voor de organisatie is het een hele stap voorwaarts.

Naast de vertaalslag en het uiteindelijk product (= de **kerncompetenties**) is ook het doorlopen proces belangrijk gebleken.

Resultaten

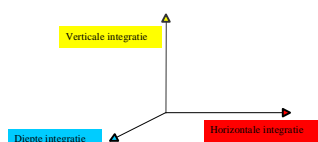
Eerst informeerde en sensibiliseerde het team en de bestuursleden zich rond competentiedenken. Vervolgens zochten zij externe consulting (bij Quintessence Consulting) om hen en de leden van de algemene vergadering een introductie in deze materie te geven. Mits deze degelijke voorbereiding kreeg het team het mandaat rond competentie management in de Regionale Welzijnsraad.

De uitwerking van de kerncomptenties van de Regionale Welzijnsraad gebeurden in een workshop onder begeleiding van Quintessence Consulting. De invalshoek was een 360° model uit het lerend netwerk. Eerst werd de visie en missie vertaald in enkele kernwoorden. Deze werden dan verder vertaald in competenties voor personeel, raad van bestuur en andere partners.

Als klein team kan je te sterk betrokken zijn, en in het denkwerk niet objectief uitstijgen naar het organisatieniveau. Dan kan het zinvol zijn om je op maat te laten informeren door een consultant.

Werknemers zijn de ziel en het cement van elke goed functionerende instelling.

Onze zorg voor de medewerkers vindt men ook terug in onze missie en visie. Door hun voortdurende inspanningen proberen wij uw kind de best mogelijke service te geven.



VERTICAAL: visie en missie vertalen in kernwoorden en vervolgens in niveaus
HORIZONTAAL: ook in een kleine organisatie kan competentie management zinvol zijn om de personeelsprocessen te stroomlijnen
Diepte: het doorlopen proces is ook belangrijk bij competentie management



 **ompetent van kop tot teen !**



Competentiemanagement in Accent

Op basis van de visie en missie werden vier kerncompetenties bepaald:

- lerende organisatie
- sociaal bewustzijn
- klantgerichtheid
- betrokkenheid

Per dienst werden nog acht competenties vastgelegd en beschreven in drie niveaus, om het meer werkbaar te maken. Deze acht competenties en niveaubepalingen werden in een raster gegoten. Deze wordt gebruikt als kapstok voor de evaluatie. Het personeel is vragende partij om ook de technische competenties toe te voegen.

Aan de vier kerncompetenties werd een meetbaar element gelinkt. Deze worden jaarlijks geëvalueerd. De resultaten hiervan worden gepresenteerd op de algemene vergadering. Op deze manier leeft de visie en missie van de organisatie.

De directeur heeft op basis van verschillende opleidingen rond (competentie-) management de evaluatieprocedures vernieuwd. Hierbij werd ook rekening gehouden met de bevraging van de sector.

Er wordt geëvalueerd op twee domeinen:

- je weet iets/kent iets en toont dat op een bepaalde manier
- wat doet iemand.

Men tracht een evenwicht te vinden tussen competentie management en performancemanagement.

Het gaat om een 360° evaluatie op basis van een zelf ontwikkelde vragenlijst. Ouders en stakeholders evalueren het algemene luik. Collega's evalueren elkaar. Elke twee jaar zijn er evaluatiegesprekken. Elke drie jaar functioneringsgesprekken.

Revalidatiecentrum Accent

Sector:	Revalidatiecentrum
Aantal werknemers:	20 werknemers
Contact:	Yvan Winne Lagaepelen 12-14 8501 Kortrijk- Heule 056/36 10 20 www.revaccent.be

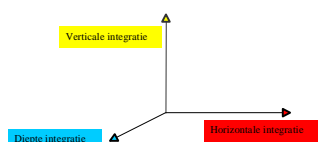
Bij Accent groeide het bewustzijn, dat er in de organisatie te weinig aandacht was voor personeels begeleiding en -evaluatie. De organisatie vroeg zich af hoe ze dit kon aanpakken. Een theoretische studie bracht relevante informatie naar voren. Daarnaast was de organisatie gecharmeerd door de competentiegedachte. Accent vertrekt voor het **competentiemanagement** van een integrale management

benadering en vanuit een sterke praktijkgerichtheid.

Uit de missie en visie van de organisatie werden kerncompetenties afgeleid. Daarna startte Accent resoluut met het opmaken van gedragsgerichte competentieprofielen, later uitgebreid met technische competenties. Werknemers bepaalden in overleg en op basis van consensus voor hun eigen dienst acht basiscompetenties met niveaubepalingen.

Naast het ontwikkelen van competenties, wil Accent ook de resultaten meten en waar nodig bijsturen en verbeteren. Dit gebeurt op basis van resultaatgebieden per functie. Deze maken samen met het competentieprofiel deel uit van de functiebeschrijving. De functiebeschrijvingen worden in diverse domeinen van het personeelsbeleid gebruikt (werving, begeleiding, evaluatie, ...). Er zijn ook resultaatgebieden voor de gehele organisatie om haar werking te evalueren.

Competentiemanagement als basiscomponent van personeelsevaluatie en performant handelen.



VERTICAAL: integrale managementbenadering staat voorop
HORIZONTAAL: functiebeschrijvingen worden in diverse domeinen van het personeelsbeleid gebruikt
DIEPTE: werknemers bepalen in consensus over de basiscompetenties voor hun dienst



 **ompetent van kop tot teen !**



Patiëntentoewijzing

Patiëntentoewijzing is een organisatievorm waarbij elke verpleegkundige de verantwoordelijkheid voor een beperkt aantal patiënten opneemt. Hierdoor wordt een geïndividualiseerde integrale zorg mogelijk. Patiëntentoewijzing vormt een belangrijke hefboom tot de (psychiatrisch) verpleegkundige kwaliteitsvolle zorgverlening.

Bij patiëntentoewijzing wil men jobverbreding/jobverruiming* en jobverrijking* bekomen:

Een job kan 'verbreed' worden door dezelfde werknemer een breder takenpakket te laten uitvoeren. In veel bedrijven is het productieproces volgens het tayloristisch productie-principe onderverdeeld in veel kleine deeltaakjes. De job van elke werknemer bestaat er dan precies uit één deeltaakje uit te voeren. Zo'n job kan verruimd of verbreed worden door dezelfde werknemer ook de deeltaken vlak voor en vlak hem te laten uitvoeren. Door meer verschillende taken in één job op te nemen krijgt de werknemer meer afwisseling in zijn werk. Bovendien krijgt hij de gelegenheid meer competenties te benutten en ontwikkelen. Een nadeel kan zijn dat een job té ruim wordt en de werkdruk te hoog.

Een taak kan ook 'verrijkt' worden, en zodoende meer variatie bevatten en dus aan de werknemer meer kansen bieden om nieuwe competenties te verwerven. Je kan iemands taak verrijken door hem meer hiërarchische bevoegdheden toe te vertrouwen. Op die manier krijgt deze persoon de kans om competenties te ontwikkelen op het vlak van leiding geven, overleggen, samenwerken, enz...

* Bron: http://www.leerplek.be/leerplek/nl/steekkaarten_J.htm#

Sint-Jan de Deo

Sector:	Ziekenhuis
Aantal werknemers:	170 werknemers
Contact:	Mieke Bauwens Fratersplein 9 9000 Gent 09/225 82 96 mbauwens@dedeo.be www.dedeo.be/Indexhome.htm

De acties van Sint-Jan de Deo gedurende het proefproject waren vooral gefocust op de 'toewijswerking'. Door een waarderende benadering van de competenties die nodig zijn bij de toewijswerking van verpleegkundigen, wil men de tevredenheid bij patiënten en personeel te vergroten.

Leidinggevenden (hoofdverpleegkundigen en coördinatoren) kregen drie keer een halve dag vorming aangeboden met

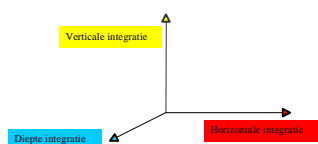
betrekking tot Appreciative Inquiry. Zij gebruikten hiervoor vooral materiaal (functieprofiel, Appreciative Inquiry en persoonlijk ontwikkelingsplan) van Tabor en Balans.

Veel tijd ging naar bewustmakingsacties rond 'hoe' verpleegkundigen en opvoeders hun toewijsrol invullen. Om hier vorm aan te geven werd gebruik gemaakt van de talenten en creativiteit van de toewijs. De werkgroep 'toewijs' is de motor achter de verschillende acties:

- toewijskrant
- toewijsmarkt (intern en samen met externe organisaties)
- bibliotheek mbt tot competentieontwikkeling en coaching
- inventaris van methodieken en tools voor toewijswerk
- functie- en competentieprofiel van een toewijs
- aanzet tot portfolio voor nieuwe medewerkers: door de schaarste op de arbeidsmarkt van verpleegkundigen, wil men de 6 maand proefperiode van nieuwe medewerkers nu beter gebruiken om het leerniveau van de nieuwe medewerkers te bekijken.

Het is niet gemakkelijk een evenwicht te vinden tussen het ritme van ontwikkeling van een individu, een afdeling en het ritme van ontwikkeling van een organisatie.

In de toekomst wil men verder werken aan een goede afstemming tussen de draaglast en draagkracht in een team.



VERTICAAL: ook direct leidinggevenden de nodige tools geven om onmiddellijk verder te werken met de waarderende benadering
HORIZONTAAL: vertrokken van één onderdeel van een functie, om zo een duidelijk afgelijnd project te hebben
 DIEPTE: talenten van medewerkers gebruiken om het resultaat en het proces in beeld te brengen

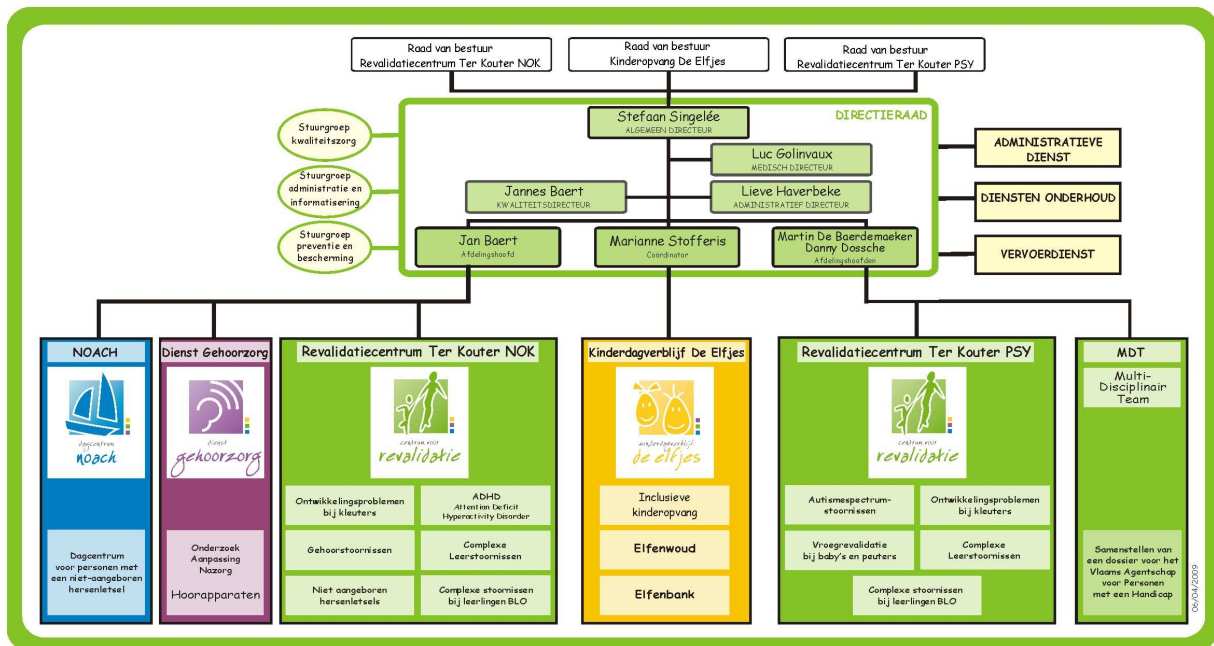
Bottom-up

In dit model wordt de van onder naar boven gewerkt. In tegenstelling met de top-down benadering waarbij van boven naar onder gewerkt wordt.

Het gevolg van deze benadering van onder naar boven, is dat men verschillende partijen van bij het begin betreft om het proces uit te werken. Hierdoor werk je onmiddellijk aan een draagvlak voor competentie management, omdat medewerkers er zelf aan kunnen meewerken.

Belangrijk is dat zij ook de verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid krijgen om er verder mee aan de slag te gaan. Zoals je kan zien in het organigram van Ter Kouter hieronder, is de organisatie sterk unit-gericht.

Vandaar dat hun bottom-up benadering van competentie management vanuit de units goed aanslaat.



Ter Kouter

Sector: Revalidatiecentrum
Aantal werknemers: 70 werknemers

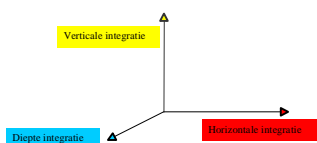


Contact: Jannes Baert
 Aaltersesteenweg 2
 9800 Deinze
 09/386 38 90
jannes.baert@terkouter.be
www.terkouter.be/home

Ter Kouter is al vele jaren bezig met het uitwerken van een kwaliteitsbeleid. Dit is zichtbaar in een duidelijke planning, uitgewerkte procedures en in de organisatie. Er wordt sterk **bottom-up** gewerkt. Veel beslissingsbevoegdheid en advieskracht ligt bij de units.

In een interne studiedag kreeg de organisatie zicht op de noodzakelijke competenties per unit. Vervolgens werd gekeken welke competenties reeds aanwezig zijn in de unit. Op basis van de competenties die nog onvoldoende zijn ontwikkeld of bij onvoldoende leden van de unit, wordt het vormingsbeleid opgezet per unit. Om de talenten van medewerkers te erkennen en gericht in te zetten, wordt nagegaan op welke wijze de expertise van sommige werknemers kan ingezet worden bij vormingsinitiatieven.

Recent werd gefocust op de selectie, aanwerving, onthaal en opvolging van het personeel.



VERTICAAL: zoveel mogelijk planmatig uitwerken in het kwaliteitshandboek
HORIZONTAAL: starten met herwerkte procedure rond selectie, aanwerving, onthaal en opvolging van medewerkers
DIEPTE: (uit)werken op unit-niveau

De knipperlichtmeter

De **Knipperlichtmeter** is een methode om de draaglast- en draagkracht van je werknemers te onderzoeken.

De sector van de gezinszorg stelde hem in 2007 op in samenwerking met het Ervaringsfonds. Die laatste keurt de Knipperlichtmeter dan ook goed als diagnose-instrument.

Wie verzorgenden in dienst heeft, kan meteen aan de slag met dit instrument. Voor anderen is het een handig inspiratiemiddel. Uit de praktijk blijkt de knipperlichtmeter een handig instrument voor alle werknemers, bijvoorbeeld als ondersteuning van functioneringsgesprekken.



Meer info vind je op <http://www.leeftijdindesocialprofit.be/?cid=1&pagina=93-knipperlichtmeter>

Thuishulp vzw

Sector:	Gezinszorg + kindverzorg
Aantal werknemers:	4500 werknemers
	Socialistische Mutualiteiten
Contact:	Liesbeth Stevens Senior stafmedewerker Sint-Jansstraat 32-38 1000 Brussel 02/515 06 16 lies.stevens@socmut.be

Thuishulp besliste twee jaar geleden om te starten met een competentiebeleid. De voornaamste doelstelling was af te stappen van de losse projecten rond competenties. Dit betekent dat de organisatie nog volop bezig is met de ontwikkeling van het competentie management. Men heeft ervoor gekozen om dit stap voor stap, zelf uit te stippelen.

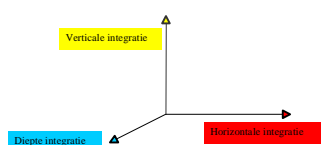
Het competentiebeleid stelt de kennis en vaardigheden van de medewerker centraal en zorgt ervoor dat de werknemers zich optimaal kunnen ontwikkelen. Zo wordt een kwaliteitsvolle dienstverlening aan de klanten gegarandeerd. Op die manier kan de organisatie blijven groeien. Het competentiebeleid is de rode draad van het personeelsbeleid en geïntegreerd in het organisatiebeleid. Het is een actief en interactief groeiproces, zowel op individueel als op collectief vlak. De juiste organisatiecultuur is bepalend om van het competentie management een succes te maken. Daarom is het competentiebeleid bedoeld voor iedereen

" Zonder de aanwezigheid van een groep trekkers, kan een proces zoals competentie management niet slagen."

Het proces ging van start met het uitschrijven van de visie over competentie management in Thuishulp in samenspraak met de directie. De VTO-coördinatoren zijn de trekkers van dit project en houden het competentiebeleid levendig. Daarnaast worden ook de medewerkers op de werkvloer betrokken bij de verdere ontwikkeling en uitwerking.

Voor elke functie in de organisatie bestaat er vandaag een functiebeschrijving. Deze vormt de basis voor het jaarlijkse functioneringsgesprek waarin ook de persoonlijke groei van de werknemer wordt besproken. Vanaf 2009 werd bij het functioneringsgesprek van de verzorgende de knipperlichtmeter gebruikt. Dit instrument bestaat uit verschillende vragen die de werknemers inzicht geven in de werkdruklast en hoe ermee om te gaan, de fysieke belastingen en de materiële omstandigheden waarin ze werken.

Zie ook casus.



VERTICAAL: functiebeschrijving als basis om over competenties te praten
HORIZONTAAL: functioneringsgesprekken en persoonlijke groei van medewerkers bespreken
Diepte: optimale ontwikkeling van medewerkers zorgt voor een betere dienstverlening naar de klanten toe.



 **Competent van kop tot teen !**



Casus - Thuishulp vzw

Voor de organisatie Thuishulp vzw werd Liesbeth Stevens gecontacteerd. Zij is senior stafmedewerker.

1. Situering competentiebeleid

Thuishulp is een organisatie die zich specialiseert in thuiszorg. Het is de grootste organisatie in dit onderzoek met ongeveer 4500 werknemers. De organisatie besliste ongeveer twee jaar geleden om van start te gaan met het uitwerken van een competentiebeleid, dit met de bedoeling om af te stappen van de losse projecten rond competenties en het personeelsbeleid beter af te stemmen. Dit betekent dat de organisatie nog volop bezig is met de ontwikkeling van competentie management. Bij de start van het proces deed men beroep op de beroepscompetentieprofielen van de Sociaal Economische Raad Vlaanderen (SERV). Maar er bleek nood te zijn aan een ruimer kader. Er werd gezocht naar een aantal bestaande competentiewoordenboeken die de vertrekbasis vormden voor de ontwikkeling van het eigen competentiewoordenboek. Daarbij werd bewust gekozen om geen beroep te doen op externe partners voor de begeleiding. De reden hiervoor was dat er intern knowhow aanwezig was en het proces veel tijd in beslag zou nemen. Ook de afstemming met de organisatie was op deze manier gemakkelijker.

Het competentiebeleid moet er voor zorgen dat de werknemers zich optimaal kunnen ontwikkelen. Aangezien het product van Thuishulp dienstverlening aan huis is, is het personeel van de organisatie een belangrijke schakel in het succes er van. Betere ontwikkeling van werknemers betekent dan ook een betere dienstverlening naar de klanten toe. Op die manier kan de organisatie blijven groeien.

Daarnaast wil men via competentie management de juiste cultuur creëren en behouden om de dienstverlening te verbeteren. Daarom is het competentiebeleid bedoelt voor iedereen en heeft men de ambitie om competentie management te integreren in het organisatiebeleid.

Het proces ging van start tijdens een denkdag over competentiebeleid. Er werd onder andere gedefinieerd wat competentie management en competenties zijn voor de organisatie. De ontwikkeling van het competentiebeleid gebeurt door een centrale groep van personen, die de kern van het competentiebeleid vormen. Om het competentiebeleid levendig te houden zijn het vooral de VTO-coördinatoren die zich met de verdere ontwikkeling van het competentie management. bezig houden

" Zonder de aanwezigheid van een groep trekkers, die vooral bestaat uit VTO-coördinatoren, kan een proces zoals competentie management niet slagen."
(Liesbeth Stevens)

2. Resultaten

Het competentiebeleid van Thuishulp vertrekt van uit de missie en visie van de organisatie.



Competent van kop tot teen !



De missie en visie werden op het niveau van de diensthoofden vastgelegd. De uitgeschreven tekst werd op regionale teamvergaderingen teruggekoppeld naar de werknemers. De missie en visie hangt ook uit in alle gebouwen van de organisatie en staat vermeld op de website. Ondanks het feit dat de werknemers geïnformeerd werden en de tekst gekend is, is de missie en visie nog onvoldoende doorleeft bij de werknemers.

" Uit de jaarlijkse tevredenheidstest blijkt dat de tekst van de missie en visie gekend is maar nog onvoldoende doorleeft. We proberen dit te verbeteren door de werknemers te betrekken bij de concrete doorvertaling van de visietekst naar situaties op de werkvloer" (Liesbeth Stevens)

Kerncompetenties worden gezien als generieke competenties die voor alle werknemers in de praktijk van toepassing zijn en zijn een vertaling van de missie en waarden van de organisatie.

Bij de ontwikkeling van het competentiebeleid werd een competentiewoordenboek ontwikkeld. Het competentiewoordenboek werd, samen met de VTO-werkgroep, samengesteld op basis van bestaand materiaal maar vertaald naar de organisatie,. Daarnaast werden de verschillende competentieniveaus en gedragsindicatoren beschreven.

"Alle leden van de werkgroep kregen de opdracht om enkele bestaande competentiewoordenboeken door te nemen. Er bestaat zoveel, dus het is niet nodig om opnieuw het warm water uit te vinden. Uit alle informatie werden de belangrijkste competenties gehaald die van toepassing zijn op onze organisatie." (Liesbeth Stevens)

Na het opstellen van het competentiewoordenboek werden de werknemers betrokken bij het proces. Een testgroep met verzorgenden werd aangeduid om af te toetsen of het competentiewoordenboek duidelijke taal bevatte en gebruiksvriendelijk was. Voor de volgende fase, nl. de ontwikkeling van de competentieprofielen wordt in elke regio per functie een focusgroep opgezet, die hoofdzakelijk bestaat uit werknemers. Deze focusgroep wordt begeleid door de VTO- coördinatoren. De focusgroepen zijn overlegmomenten waarbij stilgestaan wordt bij de invulling van een bepaalde functie. De volgende vragen worden gesteld: wat is belangrijk voor het uitoefenen van de functie? Waar zijn we mee bezig? Hoe gaan we te werk?

Daarnaast is het ook een moment om de terugkoppeling naar de werknemers te verzorgen. Daarbij krijgen ze ook de kans om mee te denken aan de uitwerking van hun functieprofiel. Op die manier worden de werknemers betrokken bij het competentiebeleid en worden ze zelf eigenaar van hun functieprofiel. Bovendien zijn ze er ook zelf verantwoordelijk voor aangezien ze zelf inspraak hebben in de opmaak van hun profiel. Hierdoor vergroot het draagvlak van competentie management. De werknemers zijn mee met het competentieverhaal en zo leeft competentie management ook bij de werknemers.

" Werknemers van dezelfde functie, maar van een andere regio, komen met elkaar in contact en hebben het over de invulling van hun eigen functie, de nodige competenties,...." (Liesbeth Stevens)



Competent van kop tot teen !



Bij het opstellen van het competentieprofiel wordt vertrokken van de competenties aanwezig in het competentiewoordenboek. Dit kan als een beperking ervaren worden door de werknemers. Om de competenties herkenbaar en begrijpbaar te maken werden de gedragsindicatoren omschreven. Werknemers krijgen de mogelijkheid om deze gedragsindicatoren verder te verfijnen of aan te vullen zodat de competenties kunnen doorvertaald worden naar de werkvloer.

" Er wordt bewust gekozen om de werknemers pas in een tweede fase te betrekken omdat de organisatie te groot is. Meestal wordt er gewerkt via werkgroepen per functie, regio- overschrijdend" (Liesbeth Stevens)

Eens de competentieprofielen en de functiebeschrijvingen zijn afgewerkt gaan deze de basis vormen voor de aanwerving- en selectieprocedure. Ook de jaarlijkse functionerings- en begeleidingsgesprekken gaan vertrekken vanuit de competentieprofielen.

Tot slot is er tijdens het proces steeds terugkoppeling van en naar de directie. Zo wordt competentie management werkbaar voor iedereen en creëert men op alle niveaus voldoende draagvlak.

De directie en de werknemers van Thuishulp vzw geloven in de mogelijkheden van competenties en competentie management.

Om het draagvlak nog te vergroten probeert Thuishulp zoveel mogelijk werknemers te betrekken. Een goede communicatiestrategie speelt hierbij een belangrijke rol. In de organisatie verloop de communicatie hoofdzakelijk via draaiboeken, het jaarverslag, werkgroepen, teamvergaderingen en informele overlegmomenten.

Manier om werknemers te betrekken

- Terugkoppeling van de visietekst op de teamvergaderingen per regio.
- Werknemers worden betrokken via een focusgroep om zelf hun functie- en competentieprofiel op te stellen.
- De werknemers kunnen zelf de gedragsindicatoren van de competenties aanpassen aan hun werkomgeving.
- Informeel overleg

Draagvlak werknemers

Door de aanwezige cultuur is men bij Thuishulp gewoon om te werken met competenties. Daarom gelooft men ook in de mogelijkheden en meerwaarde van competentie management.



 **ompetent van kop tot teen !**





VZW VOKANS VERHOOGT DE KANSEN VAN KORTGESCHOOLDE VROUWEN OP DE ARBEIDSMARKT

VOKANS ontwikkelt 'Portfolio' voor kansarme vrouwen waardoor deze evenwaardige kansen krijgen op de arbeidsmarkt.

In het kader van het Project Competentiespiegel heeft de vzw VOKANS – Vormingen OpleidingsKANSEN – het Portfoliodenken ontwikkeld voor kansengroepen, in casu kortgeschoolde vrouwen.

Het Portfolio is een staalkaart met een gedetailleerd overzicht van alle competenties van de betrokkene, waar ook de potentiële werkgever alle noodzakelijke informatie vindt die hij/zij nodig heeft bij het aanwerven van een kortgeschoolde. Arbeid en permanente vorming zijn immers fundamentele rechten aldus de vzw VOKANS.

Meer info vind je op www.competentiespiegel.be

Deze website is gericht naar werkgevers, werkzoekenden en coaches



VOKANS VZW

Sector: Sociocultureel
Aantal werknemers: 80 werknemers



Contact: Linda Turelinckx, coördinator
 Haachtsesteenweg 579
 1030 Brussel
 02/246 32 73
linda.turelinckx@vokans.be
www.vokans.be

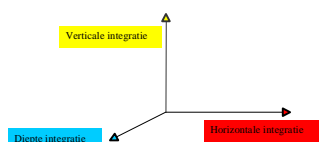
Bij Vokans gaan kwaliteit en diversiteit hand in hand. Om beide te waarborgen en verder te ontwikkelen, heeft Vokans het competentie-management geïmplementeerd in alle geledingen van de organisatie. Vokans hanteert een praktisch model van performancemanagement, het Vokans lemniscaat-model, dat permanent waakt over het evenwicht tussen de persoonlijke doelstellingen en het individuele welzijn van elke werknemer enerzijds en de organisatiedoelstellingen anderzijds.

Dit wordt geconcretiseerd door een geïntegreerd HRM-beleid met oog voor werkplekieren, VTO (Vorming, Training en Opleiding) en coaching. Vokans werkt onder meer met een organisatiebreed VTO-plan, persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) en een persoonlijk competentiebilan (= interne vorm van certificering van competenties van werknemers). Ook werd in het kader van het clusterdiversiteitsplan een diversiteitsaudit gehouden en een aanvullende bevraging naar arbeidstevredenheid georganiseerd. Binnen het kader van het functioneringsgesprek wordt jaarlijks de werknemerstevredenheid ook expliciet getoetst.

Vokans hecht veel belang aan zowel het formele als het informele overleg. Er is een actieve participatie en betrokkenheid van de werknemers in het bepalen van het beleid m.b.t. het competentie-management in de organisatie.

Vokans werkte mee aan de **competentiespiegel**.

Zie ook casus.



VERTICAAL: hanteren eigen uitgewerkt praktisch model
HORIZONTAAL: vorming en groei stimuleren bij medewerkers in termen van competenties
DIEPTE: afstemming en evenwicht tussen werknemer en organisatiedoelstellingen



 **competent van kop tot teen !**



CASUS - VOKANS

Om informatie in te winnen over competentie management werd er een gesprek gehouden met Linda Turelinkx, coördinator bij Vokans.

1. Situering competentiebeleid

Vokans is een organisatie in de sociaal-culturele sector, die vorming en opleiding geeft aan kansengroepen. Kwaliteit en diversiteit gaan hand in hand. Om beiden te waarborgen en verder te ontwikkelen werd beroep gedaan op competentie management. De organisatie heeft reeds jaren een traditie van competentiegericht werken. Dit uitte zich in assessments voor cursisten met de bedoeling kansengroepen verder te ontplooiën.

In 2000 maakte de organisatie de keuze om ook met het personeel competentiegericht te gaan werken, meer bepaald via competentieprofilering. Om meer te weten te komen over competentie management en om het gedachtegoed te verspreiden in de organisatie werden er een aantal studiedagen georganiseerd. Gastsprekers hadden het onder andere over de definitie van competentie management en over de manier waarop competentie management ingevoerd kan worden.

Een aantal jaar geleden is men van start gegaan met het voeren van functioneringsgesprekken en competentiecoachinggesprekken. Bij de invoering van competentie management werd geen gebruik gemaakt van een externe consultant. Men vertrok van wat in de organisatie reeds aanwezig was. Door het competentiegericht werken met kansengroepen en de cultuur van formeel en informeel overleg, die ingebakken is in de organisatie, kwam men tot de conclusie dat er al veel aanwezig was in de organisatie.

" Competentie management toepassen voor alle werknemers betekent voor ons vooral een juiste balans te vinden tussen de inzetbaarheid en de betrokkenheid van de werknemers." (Linda Turelinkx)

Via competentieontwikkeling wil men de inzetbaarheid van het personeel verhogen door middel van werkplekleren binnen het VTO-beleid. Daarnaast wil men de betrokkenheid van de werknemers verhogen door de uitwerking van een loopbaantraject. Dit betekent dat er voor elke werknemer een portfolio wordt opgesteld dat gekoppeld wordt aan de organisatiedoelstelling en de strategische doelstellingen. Bovendien wordt er ook een competentiebilan opgesteld met betrekking tot de acht belangrijkste competenties die nodig zijn in de organisaties.

2. Resultaten

Vokans heeft een uitgeschreven missie en visie, die terug te vinden is op de website. De visie omvat het idee dat alle werknemers het recht hebben op permanente vorming en op werkgelegenheid. De missie bevat alle waarden en normen, die belangrijk zijn voor de organisatie. Dit uit zich in een ver doorgedreven vorming, opleiding en jobcoaching.



competent van kop tot teen !



" Er wordt verwacht van de werknemers dat ze de missie en de visie kennen, aangezien er veel aandacht aan besteed wordt gedurende de onthaalprocedure tijdens de opleiding over de missie en visie." (Linda Turelinkx)

In het competentiebilan wordt er vooral gebruik gemaakt van kerncompetenties en technische competenties. Echter kerncompetenties worden eerder gezien als generieke competenties, competenties die gelden voor iedereen in de organisatie. Beide competenties zijn opgesteld in dialoog. Dit werd ontwikkeld in verschillende overlegmomenten en werkgroepen (kwaliteitskring, overleg ploegverantwoordelijken en stafmedewerkers). Daarna werden de beslissingen teruggekoppeld naar de werkvloer. Eventuele opmerkingen van de werknemers worden meegenomen naar de volgende werkgroep.

Om het portfolio per werknemers op te stellen ging men als volgt te werk. In de eerste plaats worden er strategische doelstellingen opgesteld waaraan een concreet actieplan wordt gekoppeld. Elke afdeling krijgt dan de opdracht, via een ploegvergadering, dit actieplan concreet te maken voor hun afdeling. De kwaliteitsverantwoordelijke waakt er over dat dit concretiseringproces ook werkelijk gebeurt. Het resultaat was een kalender waar voor alle afdelingen de concrete actiepunten werden uiteengezet. De actiepunten zijn gebundeld via de domeinen van het EFQM – model. Na enige tijd gaat de coördinator nogmaals langs om het concrete actieplan nogmaals in de verf te zetten. Hierbij wordt ingegaan op volgende vragen: waarom is zo een actieplan belangrijk? Waarom verschuift de aandacht naar andere onderwerpen dan de vorige jaren? Wat betekent het actieplan voor mijn functie en voor mijn competenties? Het loopbaantraject werd opgesteld tijdens een tweedaags seminarie met ploegverantwoordelijken en stafmedewerkers. Na het definiëren en uitstippelen van het loopbaantraject werden alle beslissingen teruggekoppeld naar de werknemers toe.

Eén van de doelstellingen van Vokans is om de betrokkenheid van de werknemers te verbeteren. Bovendien kent de organisatie een jarenlange cultuur waarbij de werknemers op verschillende manieren betrokken worden, via formeel en informeel overleg. Toch blijkt het niet makkelijk voor de organisatie om alle werknemers te betrekken.

" Uit de tevredenheidspeiling is gebleken dat de werknemers zich niet optimaal betrokken voelen bij de organisatie. Dit is enorm opvallend aangezien we juist de werknemers zo veel mogelijk willen betrekken. Mogelijk is dit te wijten aan een gebrekkige doorvertaling van organisatiedoelen naar de werkvloer." (Linda Turelinkx)

Daarnaast geeft zij ook aan dat het niet altijd even makkelijk is om iedereen te betrekken. De werknemers zelf moeten de kans grijpen om te participeren. Soms is het voor de werknemers ook niet gemakkelijk om te verstaan wanneer ze al dan niet inspraak hebben. Dit zorgt dan voor misverstanden en misnoegde werknemers.

De werknemers begrijpen het nut van competentie management en zien ook de meerwaarde. Maar wanneer ze effectief in aanraking komen met competentie management zorgt dit voor een confrontatie.



Competent van kop tot teen !



" *Competentiemanagement is nog te vaak een ver van mijn bedshow. Daarom verschielen ze ook als ze plots punten krijgen in het kader van het competentiebilan.*" (Linda Turelinkx)

De wederzijdse communicatie verloop meestal als volgt: In het kader van de kwaliteitskring wordt er overleg gepleegd. Deze kwaliteitskring bestaat uit alle verantwoordelijken per afdeling. Elke persoon uit deze kwaliteitskring krijgt dan de opdracht om naar zijn of haar ploeg een terugkoppeling te verzorgen. De coördinator wijst er op dat deze communicatielijnen niet altijd even makkelijk is. De kwaliteitsverantwoordelijken moeten tijd steken in de doorvertaling naar hun ploeg toe. Vaak laat dit dan ook te wensen over. De opmerkingen van de medewerkers worden meegenomen naar de volgende overlegmomenten. Op die manier krijgen de werknemers inspraak in het organisatiegebeuren.

Manier om werknemers te betrekken

- Opleiding rond de missie en visie.
- Opstellen competentiebilan via werkgroep (hoofdzakelijk door ploegverantwoordelijken)
- Terugkoppeling van elke beslissing over het competentiebeleid naar de werkvloer.
- Concretisering strategische doelstellingen door de werknemers.
- Cultuur van betrokkenheid

Draagvlak werknemers

Werken met competenties maakt deel uit van de cultuur van de organisatie, aangezien er weinig weerstand is van de werknemers. Ze begrijpen de meerwaarde, echter is het voor de werknemers een 'ver van mijn bed-show'. Als ze met competentie management effectief in aanraking komen dan is dit voor hen een confrontatie.



 **ompetent van kop tot teen !**



Functioneringsgesprek :

Dit is een open, toekomstgericht gesprek over het functioneren van de medewerker, tussen de leidinggevende en de medewerker op voet van gelijkheid. Hierin kunnen vragen aan bod komen als:

- Wat zijn je sterke kanten? Mening van de leidinggevende en de medewerker zelf.
- Wat zijn je drijfveren, welke ambitie koester je en waarom?
- In welke richting wil je je verder ontwikkelen?
- Naar welke functies, taken en verantwoordelijkheden gaat je belangstelling uit?
- Welke behoefte aan opleiding is nodig om goed in de huidige functie te blijven functioneren of om in een toekomstige functie te gaan functioneren?
- Welke ondersteuning en begeleiding is hiervoor nodig? In welke vorm?
- Wat ga je doen om eerder belemmerende factoren weg te nemen?



Werk ervaringsbedrijven Web vzw

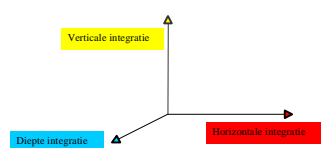
Sector:	Sociale werkplaatsen
Aantal werknemers:	260 werknemers
Contact:	Guido Macours Steenweg op Tielen 2300 Turnhout 014/46 27 10 www.websweb.be

WEB richt zich tot werkzoekenden en werknemers die intensieve begeleiding nodig hebben in hun traject naar duurzame tewerkstelling. WEB is ontwikkelings- en competentiegericht, ook voor de eigen werknemers. Persoonlijke ontwikkeling van werknemers draagt bij tot de ontwikkeling van onze organisatie, en omgekeerd.

Competentiemanagement staat centraal, met het competentieprofiel als centrale kapstok (opgebouwd uit kerncompetenties, jobgebonden competenties en kennis en technische vaardigheden). Competentiemanagement kent verschillende toepassingsgebieden in het personeelsbeleid van WEB. Bij aanwerving wordt vertrokken van het competentieprofiel om 'de juiste man/vrouw op de juiste plaats' in te zetten. Relevante ervaring wordt gevaloriseerd en er zijn geen bindende diplomavereisten. Bij het onthaal, de introductie en de proefperiode worden instrumenten gebruikt die op maat van de organisatie werden ontwikkeld.

In het jaarlijkse **functioneringsgesprek** komt het functioneren binnen de job aan bod maar evenzeer ambities en toekomstige loopbaanmogelijkheden. Ook wordt tijdens het functioneringsgesprek de opleidingsbehoeften in kaart gebracht. Tot slot wordt er met persoonlijk ontwikkelingsplannen (POP's) gewerkt.

Zie ook casus.



VERTICAAL: competentieprofiel als centrale kapstok in het competentimanagement
HORIZONTAAL: functioneringsgesprek als centraal gesprek om organisatie en personeelsdoelstellingen op elkaar af te stemmen
DEIPE: persoonlijke ontwikkeling stimuleren om als organisatie te groeien



Competent van kop tot teen !



Casus - Werk ervaringsbedrijven Web vzw

De visie van WEB is duidelijk uitgeschreven en wordt overal verspreid via jaarverslagen, folders,...

Competentiebeleid is expliciet in de visie opgenomen door het formuleren van kernwaarden als 'individuele capaciteiten' en 'maximale ontplooiingskansen' als uitgangspunt.

Competentieprofielen als centrale kapstok

Voor alle functies zijn er competentieprofielen opgemaakt. Bij elk van hen zijn een aantal kerncompetenties aangeduid, waarover nieuwe medewerkers moeten beschikken na afloop van de proeftijd.

De competentieprofielen zijn duidelijk vertaald in gedragsindicatoren, waarmee gewerkt kan worden. Er wordt actief gebruik gemaakt van de competentieprofielen en zeker bij horizontale verschuiving binnen de organisatie bespreekt men de competenties van medewerkers in functie van het zoeken naar de meest geschikte plaats voor de medewerker in kwestie.

Het organisatiebeleid van WEB is volledig gericht op het werken met competenties. Competentieprofielen worden zowel gehanteerd voor doelgroepwerknemers als voor directiefuncties. Hierbij gaat vooral aandacht naar de ontwikkelbaarheid van competenties.

Bij de opmaak van competentieprofielen en het formuleren van gedragsindicatoren wordt teruggegrepen naar het competentiewoordenboek van SD-worx en van Web-consult een afdeling van Web vzw. Binnen de organisatie wordt ook veel tijd geïnvesteerd zodat alle medewerkers hetzelfde verstaan onder competenties, indicatoren,...

Competentieontwikkeling komt geregeld ter sprake op alle niveaus, gaande van het teamoverleg tot op de Raad van Bestuur. Met de medewerkers worden regelmatig gesprekken georganiseerd om de vereiste competenties te benoemen en methoden te zoeken om aan de ontwikkeling ervan te werken.

Het competentiebeleid in vzw WEB is een geïntegreerd geheel en een continu proces. In 2000 heeft men bewust de keuze gemaakt om te starten met competentiebeleid in de eigen organisatie. Oorspronkelijk gericht op de begeleiding en ondersteuning van mensen uit kansengroepen, is de werking met WEB-Consult uitgebreid tot een waar adviescentrum voor competentiebeleid. Op basis van de ervaringen van de begeleiders en de verschillende werknemers wordt regelmatig gekeken waar het eigen beleid kan bijgestuurd worden. Wanneer nieuwe medewerkers worden gezocht wordt telkens bekeken of het vooraf opgestelde competentieprofiel nog strookt met de werkelijkheid.

Bij WEB kan men duidelijk spreken van een sterke horizontale integratie. Er wordt hard aan gewerkt om alle niveaus binnen WEB te bereiken en op één lijn achter competentiebeleid te scharen.



competent van kop tot teen !



Alle vacatures die worden uitgeschreven bij WEB zijn opgesteld in functie van competenties. De gevraagde competenties worden steeds vergeleken met de competenties die de plaats in kwestie vereist.

Vanaf het onthaalbeleid tot en met volledige inwerking wordt aandacht besteed aan competentiebeleid. De nieuwelingen worden ingelicht over de manier van werken binnen de organisatie WEB. Het onthaalbeleid voor doelgroepwerknemers is uiteraard verschillend van dat voor monitoren/begeleiders. Nieuwe werkvloerbegeleiders krijgen allemaal bij aanvang een opleiding 'competentiedenken' en 'begeleiden/coachend leiding geven'.

Voor alle nieuwe werknemers, zowel doelgroepwerknemers als overige werknemers, worden bij de start een beperkt aantal kerncompetenties bepaald waaraan zij na de proeftijd minimaal moeten voldoen. Hier wordt tijdens de proefperiode dan ook specifiek rond gewerkt.

Gezien men binnen WEB sterk gelooft in de groeikansen van mensen, maar ook realistisch wil omgaan met de medewerkers vinden er jaarlijks functioneringsgesprekken plaats, waarbij de competenties van de job worden overlopen en samen met de medewerkers nagegaan wordt waar zij zichzelf nog zien evolueren en/of welke plaats zij haalbaar zien binnen de organisatie. Met deze info in gedachten wordt gezocht naar mogelijkheden om de medewerkers voor te bereiden op doorstroming (zowel horizontaal als verticaal). Deze gesprekken zijn duidelijk toekomstgericht. ,

Omwille van de trajectgerichtheid van WEB is een horizontale integratie onontbeerlijk.

Met de beslissing te gaan werken rond competentiebeleid in 2000 werden een aantal wijzigingen aangebracht in de structuur van WEB. De grootste was de oprichting van WEB-Consult, dat zich specifiek richt op het competentiebeleid en er werkelijk mee aan de slag gaat. Sommige functies werden herbekeken en er werd gezien of deze nog voldoende duidelijk beschreven stonden.

Door de training bij aanvang mbt competentiedenken hebben de medewerkers een goed beeld over de mogelijkheden van werken met competenties en kennen ze de meerwaarde. De werknemers werken zelf aan competentieverwerving, vaak daarin gestimuleerd door directe collega's, maar ook door leidinggevenden,...

WEB werkt actief met competentie management. Bij een bezoek voel je dat het competentiedenken leeft in de gehele organisatie.



ompetent van kop tot teen !



Werkwijzer vzw komt al sinds 1982 op voor de belangen van alle werklozen in Eeklo en het Meetjesland. Met de Werkwijzer bieden ze **dienstverlening** aan op maat. Als je zonder werk zit, kan je je bij hen inschrijven op de jobkrant. Zij bieden ook een individuele sollicitatiebegeleiding aan. Daarnaast geven zij informatie bij vragen over werk, uitkeringen, reglementering, opleidingen, sociale dienstverlening, enz ...

Doelgroepwerknemers

Personen die omwille van een (arbeids)handicap, persoonlijke problematiek of fysieke, psychische of sociale beperkingen en moeilijkheden, tijdelijk of definitief niet (meer) kunnen werken in het regulier tewerkstellingscircuit.

Projectmedewerkers

Sollicitatiegesprek (om zicht te krijgen op de aanwezige competenties)



Dit wordt bekeken t.o.v. de competenties die de persoon nodig heeft voor project.



Eventuele 'gaps' worden gedicht met bijkomende korte opleidingen (opleidingsbeleid)



>> latere tewerkstelling en medewerkers laten opleiden en doorstromen

Doelgroepwerknemers

Rekruteringsformulier o.b.v. competenties



Aanwezige competenties worden vergeleken met de Uitstroomcompetenties



Individueel begeleidingsplan wordt opgesteld om te werken aan de competenties



>> tewerkstelling in reguliere arbeidscircuit

Werkwijzer vzw

Sector:	Socioculturele sector
Aantal werknemers:	3 werknemers
Contact:	Philippe Desmet Zuidmoerstraat 136/7 9900 Eeklo 09/218 17 40 info@werkwijzervzw.be www.werkwijzervzw.be

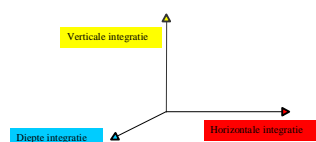
Op basis van een competentie- en opleidingsbeleid wil Werkwijzer niet alleen de juiste competenties in de organisatie binnhalen, maar werknemers ook opleiden en laten doorstromen.

De organisatie werkte een rekruteringsformulier op basis van competenties uit. Voor de **doelgroepwerknemers** staat de eventuele latere tewerkstelling in het reguliere arbeidscircuit centraal. Samen met een externe partner, de Meetjeslandse Leerwerkbedrijven en

de betrokken doelgroepwerknemer wordt een individueel begeleidingsplan opgesteld. Dit gebeurt op basis van een analyse van de aanwezige en de uitstroomcompetenties.

Voor de **projectmedewerkers** wordt bij de sollicitatiegesprekken nagegaan of ze voldoende kwaliteiten/competenties bezitten om het project waarvoor ze zullen worden aangeworven op een kwaliteitsvolle manier uit te voeren. Indien nodig kunnen ze tijdens het project nog bijkomende korte opleidingen volgen (bijv. een creativiteitsopleiding) die hen in staat moeten stellen het project naar behoren uit te voeren of met het zicht op een latere tewerkstelling.

De samenwerking met de Meetjeslandse Leerwerkbedrijven zorgt ervoor dat Werkwijzer opleidingen kan organiseren voor het personeel die anders voor een kleine organisatie onhaalbaar zijn wegens te duur of een te beperkt aantal deelnemers.



VERTICAAL: rekruteringsformulier op basis van competenties
HORIZONTAAL: individuele opvolging van aanwezige en uitstroomcompetenties
 DIEPTE: door samenwerking met externen is meer mogelijk in de eigen (kleine) organisatie



Competent van kop tot teen !



De waarden in de nieuwe missie van het Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen:

Om op kwalitatieve wijze aan de zorgnoden van elke patiënt in zijn vertrouwde thuisomgeving tegemoet te komen, wil het Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen verder ontwikkelen als een organisatie met een innovatief zorgaanbod en een gespecialiseerde verpleegkundige zorg.



Maak kennis met Oscar

Help Oscar om de meest leuke job te vinden

www.helposcar.be

www.helposcar.be



Wit-gele-kruis Oost-Vlaanderen

Sector: Thuisverpleging
Aantal werknemers: 1500 werknemers



Wit-Gele Kruis
Oost-Vlaanderen

Contact: Danielle Van Landuyt
 Jubileumlaan 111
 9000 Gent
 09/235 85 74
danielle.vanlanduyt@wgkovi.be
www.wgkovi.be

Het Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen heeft recent haar **waarden** omgezet in competenties zodat de waarden kunnen "leven" binnen de organisatie. De gekozen competenties zullen immers een belangrijke plaats innemen in de functioneringsopvolging en ontwikkeling van medewerkers.

Allereerst heeft men bestaande functieprofielen verzameld en

geanalyseerd. Om de competenties per functie te bepalen, werd vertrokken van een competentiewoordenboek met gedragsindicatoren per competentie. Het gaat om een competentiemodel op maat van de organisatie waarbij men zich voor een aantal generieke competenties ook heeft laten inspireren door bestaande systemen zowel van bij de overheid als uit de privé-sector. Het herwerken van de functiebeschrijvingen en competentieprofielen gebeurt door middel van workshops met functiehouders en leidinggevenden. Het eindresultaat wordt finaal bekrachtigd door het directiecomité.

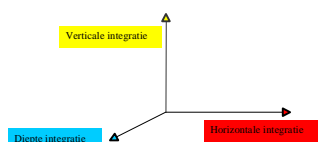
De functiebeschrijvingen en competentieprofielen gaan meer dan ooit tevoren een centrale plaats innemen in het HR-gebeuren. Linken zijn voorzien o.a. met werving en selectie (cf. vacatureprofielen en testing) en met ontwikkeling (bvb inwerkplannen per functie, POP,...).

De vernieuwde functiebeschrijving en het bijhorende competentieprofiel zullen meegenomen worden op het terrein naar aanleiding van de opstart van een "functioneringscyclus". Dit project zal een algemene praktijk van doelstellings-, functionerings- en evaluatiegesprekken introduceren voor heel de organisatie. De medewerker en de direct leidinggevende zullen op geregelde tijdstippen tijd vrij maken om samen stil te staan bij het functioneren; om doelstellingen en de nodige ondersteuning hiervoor samen te bepalen. Tweerichtingsverkeer is hierbij zeer belangrijk. Een goede voorbereiding van beide gesprekspartners is al het halve werk.

Stel je de vraag wat je met competentie management wil gaan doen. Zorg dan dat de top van de organisatie achter deze beslissing staat.

Er bestaat al enorm veel rond competenties. Neem de tijd om dit te bekijken en ervan te leren en werk verder op maat van jouw organisatie

Het Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen is bezig aan de uitbouw van een geïntegreerd personeelsbeleid.



VERTICAAL: doorvertalen van missie en strategie naar functies en medewerkers
HORIZONTAAL: functie- en competentieprofielen als lijm tussen de verschillende HR-systemen en activiteiten
Diepte: de lijnverantwoordelijke als HR-spilfiguur op het terrein



Competent van kop tot teen !



HeRMAN

Is het webbased softwarepakket ontwikkeld door de sociale werkplaatsen.

HeRMAN is een acroniem voor Human Resource Management. Deze software ondersteunt bedrijven in het creëren van een job op maat, vertrekkend vanuit de competenties van medewerkers en met oog voor ontwikkeling van competenties. De verschillende stappen in een HR beleid zijn opgenomen in de software: aanwervingsprocedure, opvolging tijdens tewerkstelling: persoonlijk ontwikkelingsplan, vorming, training en opleiding (VTO), functionerings- en evaluatiegesprekken en ontslag. Op heden vinden 50 bedrijven die vanuit deze visie een HR beleid willen opzetten, een meerwaarde in HeRMAN. HeRMAN helpt u bij de registratie van de verschillende stappen in het HR-beleid.

Het is niet de bedoeling een standaard begeleidingsaanpak naar voren te schuiven, wel een maximaal en flexibel menu aan te bieden. Gebruikers van het programma kunnen hun eigen formulieren ook blijven gebruiken.

De aandachtspunten bij het ontwikkelen van het programma waren gebruiksvriendelijkheid, toegankelijkheid voor een groot aantal gebruikers, geen blokkering bij niet invullen schermen, aanpasbaarheid tekst (bijvoorbeeld van de competentiedatabank) en logins die de privacy bewaken.

Meer info vind je op <http://www.sst.be/samen/management/herman/demo.asp>

Voorbeeldpagina uit de competentiedatabank van HeRMAN



 **competent van kop tot teen !**



Willebroeks recyclage en afvalkringloopcentrum WRAK vzw

Sector:	Sociale werkplaats
Aantal werknemers:	44 werknemers
Contact:	Arjen Veltman Dendermondsesteenweg 207 2830 Willebroek 03/866 17 07 arjen@wrak.be

Met elementen uit competentie management wil WRAK komen tot meer werkbare procedures voor functionering- en evaluatie gesprekken.

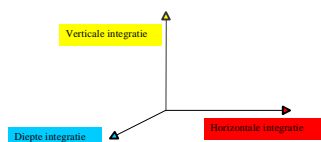
Men maakt gebruik van het beheersysteem Herman. Voor iedere functies werden hier algemene competenties vastgelegd. Het aantal profielen en competenties werd daardoor zo groot dat het niet meer werkbaar was. WRAK maakt de keuze om eerder top-down te werken. Voor iedereen werden competenties in clusters bepaald. De profielen maakte men zo eenvormig en duidelijker.

In samenwerking met twee externe partners (SST* (Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling) en VZW Vonst) verwerkte WRAK de competenties van hun medewerkers in de databank van **HeRMAN**. Deze vastgelegde competenties voor medewerkers en omkadering vervangen de oude evaluatieformulieren.

Daarnaast stelt men een vaste procedure op voor functionering- en evaluatiegesprekken. De begeleiders kregen een opleiding over hoe ze een functioneringsgesprek kunnen voeren.

Er komt met andere woorden meer structuur (en langetermijnplanning) in de organisatie rond competenties.

"Alles hangt af van de opvolging van het project. Daarom hebben we iemand aangesteld die hiervoor voldoende tijd en middelen heeft."



<p>VERTICAAL: Eenvormige en duidelijke competentieprofielen zijn belangrijk</p> <p>HORIZONTALE: laat je begeleiden bij het gebruik van een beheerssysteem</p> <p>DIEPTE: het aanstellen van één of meerdere trekkers is bepalend voor de opvolging</p>

* SST vzw (Samenwerkingsverband Sociale Tewerkstelling) is de koepel van de Sociale Werkplaatsen en Arbeidszorgcentra in Vlaanderen. SST vzw vertegenwoordigt met haar leden ruim 90% van de sector en is actief op drie terreinen.

We ondersteunen de leden door het verschaffen van informatie, ontwikkelen methodieken en we bevorderen de communicatie binnen de eigen sector.

We verdedigen de belangen van de sector en zijn gesprekspartner naar het beleid en het brede maatschappelijke veld.

We nemen het formele en gestructureerde werkgeverschap op t.a.v. de Sociale Werkplaatsen. Dit gebeurt in het kader van het paritair comité 327.

Van competentiemeting naar strategisch opleidingsbeleid

Een uniek concept:

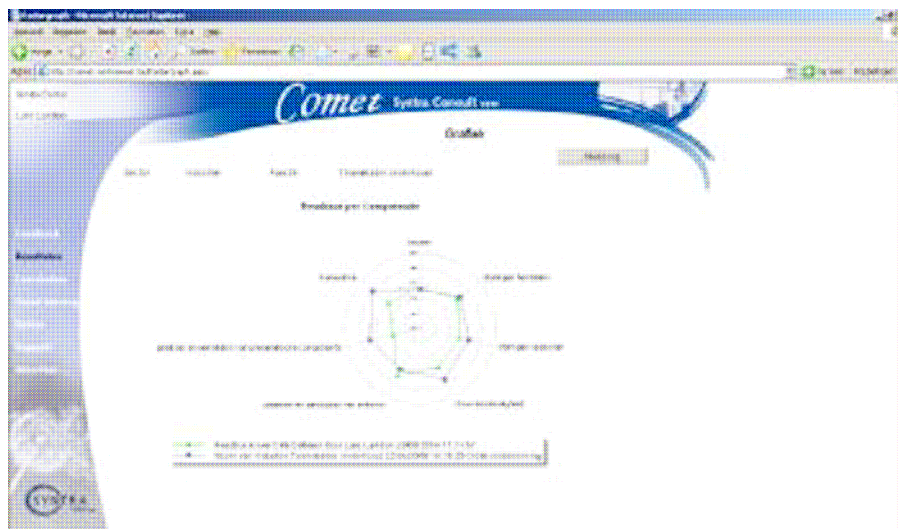
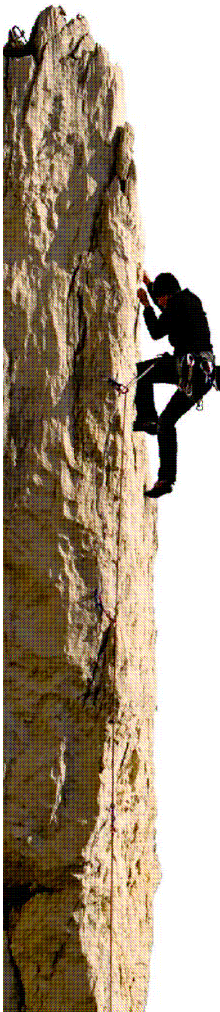
In een bedrijf of een organisatie zijn het de medewerkers die het doen. Het inzetten van de juiste mensen voor de juiste taken is dan ook heel belangrijk. Daarbij is het van belang dat u een helder zicht krijgt op de gewenste competenties nodig om een bepaalde functie te kunnen uitvoeren en op aanwezige competenties van iedere medewerker.

Syntra West ontwikkelde een webtoepassing: COMET.

COMET (COmpetence MEasuring Tool) werd in eerste instantie ontwikkeld met het oog op meten van competenties, maar werd al snel uitgebreid met een aantal management functies. COMET is een handige toepassing voor HR, lijnverantwoordelijken en medewerkers.

Met deze toepassing kan u per functie een competentieprofiel opmaken en de norm bepalen. Daarna volgt de competentiemeting, waarbij de aanwezige competenties van de medewerker in kaart gebracht worden. Zo krijgt u per medewerker of per team zicht op de tekorten of reserves op vlak van competenties in functie van de vooropgestelde norm.

Meer info over Comet op <http://www.syntrawest.be/images/HR/Productfiche%20comet%20algemeen.pdf>



Woon en Zorgcentrum Ten Anker

VZW

Sector:	Rusthuis
Aantal werknemers:	90 werknemers
Contact:	Inke Accou Albert-1-Laan 71 8620 Nieuwpoort 058/23 45 41 inke.accou@tenanker.be www.tenanker.be

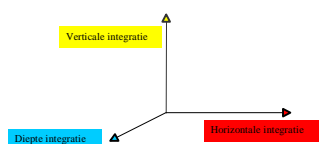
In Ten Anker gaan talentbeleid en competentie management hand in hand. In de verschillende personeelsgesprekken bevroegt men steeds extra de talenten van de medewerkers. De leidinggevenden volgden vorming over coaching. Ten Anker gelooft oprecht dat leidinggeven méér is dan enkel controleren en bijsturen. Het gaat ook om het stimuleren van het groeiproces van medewerkers. Alle werknemers werden betrokken om het nodige draagvlak te creëren. De nadruk ligt op het

scheppen van kansen en niet op louter evaluatie.

In Ten Anker werkt men met de softwaretool **Comet**. Dit laat de organisatie toe om alle gegevens over de competenties van hun medewerkers systematisch bij te houden en op te volgen. De functie van afdelingshulp kwam het eerst aan bod. Het competentieprofiel werd opgesteld en in Comet ingevoerd. Zowel de functiehouder als de leidinggevenden gaven hun input door een (zelf)evaluatie in te vullen op de computer. Op basis van de output hiervan geeft men feedback over het functioneren van de medewerker. De leidinggevende stelt dan samen met de functiehouder leerpunten op. Een gelijkaardig proces werd doorlopen voor de functie van zorgkundige en daarna voor het keukenpersoneel.

Vanuit het willen begeleiden en stimuleren van werknemers creëerde Ten Anker een omgeving waarin competenties talenten optimaal tot ontplooiing kunnen komen. De organisatie kreeg hierdoor een duidelijker zicht op vragen naar en noden aan vorming op maat die leefden bij de werknemers. Het werken met talenten en competenties vormt nu de basis van het VTO-beleid in de organisatie. Ook het proces van werving en selectie van nieuwe medewerkers kon geoptimaliseerd worden.

Een bevraging, van zowel leidinggevenden als afdelingshulpen, omtrent de technische en gedragscompetenties van de werknemers leidt tot een gesprek onder begeleiding van een psychologe. Dit resulteert in een persoonlijk ontwikkelingsplan met ruimte voor vorming, begeleiding en ondersteuning, waarin zowel de medewerker zelf, de leidinggevende als de organisatie een taak toegewezen kregen.



VERTICAAL: zowel de medewerker, de leidinggevende als de organisatie krijgen een taak toegewezen op basis van de ontwikkelingsgesprekken
HORIZONTAAL: een softwaretool om alle informatie over competenties systematisch te beheren .
Diepte: alle medewerkers worden van bij de start betrokken.



 **ompetent van kop tot teen !**



Getuigenissen van medewerkers WZC ten Kerselaere

Warre, chauffeur-begeleider

Na meer dan 30 jaar als distributeur in de horeca gewerkt te hebben en na een licht werkongeval waardoor ik die job niet meer kon uitoefenen, keek ik uit naar een nieuwe job. Meermaals contacteerde ik verschillende bedrijven en gedurende een korte periode hervatte ik het werk bij de post. Maar al snel ontdekte ik dat dit soort werk voor een jonge 50'er niet haalbaar was.

Mijn dochter, die zelf in de zorgsector werkt, vertelde me dat er een vacature was in Ten Kerselaere. Dit sprak me enorm aan waardoor ik dan ook onmiddellijk heb gereageerd. Na de eerste telefonische contacten voelde ik al gauw dat deze job wel iets voor mij was. Na een paar gesprekken met directieleden en secretaresse had ik een heel aangenaam gevoel. Ik werd drie maanden op proef aangeworven.

Al snel ontdekte ik de goede en de warme sfeer die er in het woon- en zorghuis aanwezig is. Bij het naar huis rijden heb ik steeds het gevoel dat ik me nuttig gemaakt heb en hiervoor het nodige respect ontvang. De warme sfeer die er in huis heerst, het respect dat ik ontvang van leidinggevenden en collega's, geven mij ademruimte en zelfvoldoening.

Cindy, woningassistente

Door het verblijf van mijn grootvader in Ten Kerselaere, heb ik het contact met ouderen als heel aangenaam en gemoedelijk ervaren.

Toen er een vacature vrij kwam voor medewerkster in de schoonmaak, heb ik van de gelegenheid gebruik gemaakt en mijn sollicitatie ingediend.

Al van de eerste dag was het contact met collega's heel goed waardoor ik me onmiddellijk thuis voelde. Tevens heerst er een goede sfeer in het ganse huis. De overstap van de "grote" afdeling naar het kleinschalig wonen viel goed mee, ook omdat mijn takenpakket afwisseling bracht, zowel schoonmaak als maaltijdbegeleiding.

WZC Ten Kerselaere

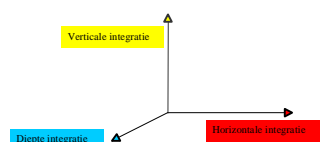
Sector:	Ouderenzorg
Aantal werknemers:	155 werknemers
 <p>Woon- en zorghuis Ten Kerselaere Uw welzijn, onze zorg</p>	
Contact:	Boonmarkt 27-29 2220 Heist-op-den-Berg 015/22 88 22 www.tenkerselaere.be

Het woon- en zorghuis Ten Kerselaere werkt aan de uitwerking en implementatie van een competentiebeleid voor de ondersteunende en uitvoerende functies (woningassistenten, medewerkers poets, chauffeurs-begeleiders). De visie van Ten Kerselaere op personeelsbeleid, met nadruk op **respect**, waardering, motivering en ondersteuning en het bieden van kansen tot permanente bijscholing en vorming, ondersteunt

dit beleid.

Ten Kerselaere neemt alle HR-beleidsonderdelen onder de loep: instroom (planning, aanwerving, onthaal), doorstroom (vorming, loopbaanbegeleiding, waardering, welzijn, retentie) en uitstroom (outplacement, exitgesprek, nazorg). Ook topics als communicatie, diversiteit, mobiliteit, stuur- en kengetallen zullen aan bod komen. Men werkt aan de opmaak van competentieprofielen, het ontwikkelen van een methodiek voor functioneringsgesprekken en aan een vormingsbeleid.

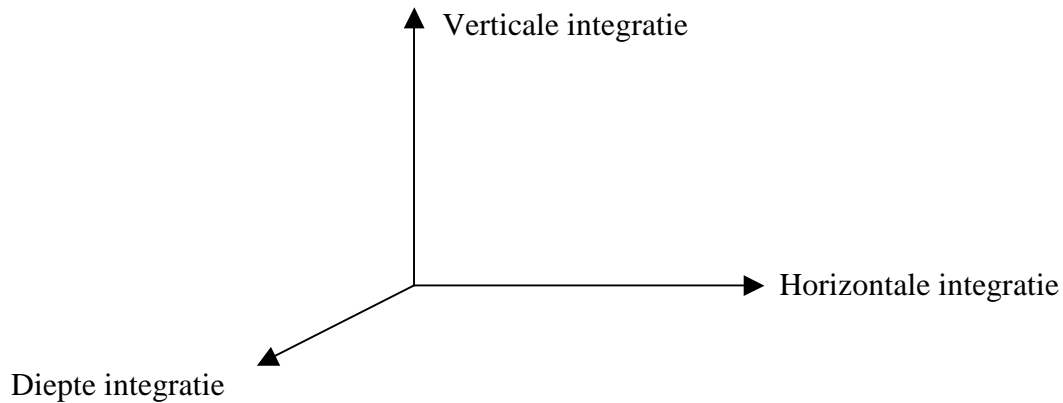
Het project wil een professioneel competentie management implementeren op maat van en samen met de laaggeschoolde medewerkers in de ouderenzorg. De gehanteerde taal krijgt extra aandacht. Het project maakt deel uit van een groeiversiteitsplan.



VERTICAAL: competentie management wordt ondersteund door de visie op personeelsbeleid
HORIZONTAAL: alle HR-beleidsonderdelen worden onder de loep genomen
 DIEPTE: professioneel competentie management implementeren op maat van en samen met de laaggeschoolde medewerkers

Bijlage 1: Het driedimensiemodel

Er werd een driedimensiemodel uitgewerkt om de veelheid aan informatie te structureren en te presenteren. Hierin wordt een combinatie gemaakt van:



Verticale integratie : Het gaat hier om de integratie van de top (directie, leidinggevenden) naar de basis (werknemer) en ook de vertaling/ terugkoppeling/ evaluatie van onder naar boven. Dit kan je merken in een competentiegerichte visie en missie; het selecteren van kerncompetenties voor de organisatie; het vertalen van deze kerncompetenties in gedragsindicatoren in elke functieprofiel; hierbij zijn communicatielijnen en – groepen zeer belangrijk

Horizontale integratie : Hierbij gaat het om de afstemming van werving en selectie, over onthaal, vormingsbeleid, opvolgingsbeleid, tot de uitstroom; met andere woorden, wordt door het hele proces dezelfde competenties gevraagd en verstaat men er hetzelfde onder?

Diepte integratie : Deze integratie komt erop neer dat men erin gelooft, ervan overtuigd is en dat men er daadwerkelijk mee aan de slag gaat. Op deze manier wordt competentie management geïmplementeerd en creëert men een draagvlak.

Een organisatie kan zichzelf hierin situeren en ervoor kiezen om een bepaalde richting uit te gaan. Wij willen hen (afhankelijk van de plaats waarvan zij komen en waar ze naartoe gaan) net die instrumenten, tools, methodieken, goede voorbeelden, tips, ... geven die hen de juiste richting uit sturen.

Dit driedimensiemodel vormt de basis van :

- De indeling van informatie op de nieuwe website voor organisaties, maar ook voor alle collega's van vivo. Het is de bedoeling dat de informatie langzaam groeit en zich uitbreidt.
- De vragenlijst voor de dieptebevraging
- De te ondernemen acties voor de verschillende proefprojecten
- ...



Competent van kop tot teen !



Verticale integratie:

VISIE/MISSIE

- 0 Ligt de visie/missie van je organisatie vast?
- 1 Is de visie uitgeschreven?
- 2 Kennen de medewerkers de visie?
- 2 Wie heeft er aan meegewerkt?
- 2 Hoe kan je zien dat de werknemers werken volgens de visie?
- 3 Zijn competenties ingebed in de visie?
- 3 Wordt de missie en visie regelmatig herzien?

KERNCOMPETENTIES

- 1 Zijn er kerncompetenties vastgelegd? 0 indien niet
- 2 Hoe werden de kerncompetenties vastgelegd?
- 2 Vinden kerncompetenties hun oorsprong in de missie en visie?
- 2 Kennen de medewerkers de kerncompetenties?
- 3 Zijn de kerncompetenties herkenbaar in functieprofielen/competentieprofielen?
- 3 Worden werknemers betrokken bij de vertaling van kerncompetenties?

COMPETENTIEPROFIELEN

- 0 Beschikt uw organisatie over functieprofielen voor de medewerkers?
- 1 Beschikt uw organisatie over competentieprofielen voor de medewerkers? indien niet
- 2 Door wie worden de competentieprofielen opgesteld?
- 2 Werden de werknemers betrokken bij het opstellen van het competentieprofiel?
- 3 Zijn de competentieprofielen vertaald naar gedragsindicatoren?
- 3 Wordt er effectief gewerkt met competentieprofielen?

INGEBED IN ORGANISATIEBELEID

- 0 Is er een personeelsdienst of een personeelsverantwoordelijke?
- 1 Hoe ziet de organisatiestructuur er uit?
- 1 Is competentie management beperkt tot één afdeling of dienst?
- 2 Is er iemand (deels) vrijgesteld om te werken aan competentie beleid?
- 2 Is het organisatiebeleid/personeelsbeleid/patiëntenbeleid gebaseerd op werken met competenties?
- 3 Is competentie management terug te vinden in heel de organisatie?

COMPETENTIETAAL

- 1 Zijn competenties gedefinieerd ?
- 1 Is er een competentiewoordenboek ?
- 2 Zijn competenties omschreven in gedragsindicatoren ?
- 2 Wie werkte mee aan het uitschrijven van de competenties ?
- 2 Wie maakt er gebruik van de competentietaal ?
- 3 Is er een gemeenschappelijke taal rond competenties (op alle niveaus hetzelfde verstaan onder competentie) ?

COMMUNICATIE

- 0 Zijn er informele overlegmomenten ?
- 1 Zijn er formele overlegmomenten ? (top-down)
- 2 Zijn alle niveaus hierbij betrokken ?
- 2 Worden ook feedbackmomenten voorzien ? (bottom-up)
- 3 Is er een systematische manier van communicatie over competenties (top-down en bottom-up) ?

CONTINU PROCES

- 0 Zijn er enkel losse initiatieven ?
- 1 Is het competentiebeleid gepland ?
- 2 Is het competentiebeleid ingevoerd ?
- 2 Zijn er langetermijnplannen met het competentiebeleid ?
- 3 Wordt het competentiebeleid geëvalueerd en bijgestuurd ?
- 3 Op welke wijze ?

GEÏNTEGREERD GEHEEL

- 3 Worden in alle bovenstaande domeinen alle niveaus betrokken ?



Competent van kop tot teen !



Horizontale integratie:

WERVING EN SELECTIE

- 0 Is er een uitgewerkte werving- en selectieprocedure?
- 0 Hoe verloopt de werving en selectieprocedure?
- 1 Worden vacatures opgesteld in termen van competenties?
- 1 Worden vacatures opgesteld op basis van het competentieprofiel ?
- 2 Wordt er geselecteerd op basis van competenties?
- 3 Worden de nodige competenties geselecteerd op basis van de nood van de afdeling/organisatie ?
- 3 Worden de nodige competenties geselecteerd op basis van de toekomstige groeikansen van de afdeling/organisatie ? (gelinkt aan toekomstvisie)

ONTHAAL

- 0 Is er een standaardprocedure voor het onthaal van nieuwe medewerkers?
- 0 Hoe verloopt deze onthaalprocedure?
- 1 Wordt er bij het onthaal meer uitleg gegeven over competentie management?
- 2 Wordt de onthaalprocedure aangepast volgens het competentieprofiel/functie ?
- 3 Wordt een persoonlijk onthaalplan opgesteld op basis van het competentieprofiel van de nieuwe medewerker?

FUNCTIONERINGSGESPREKKEN / EVALUATIE

- 0 Zijn er evaluatiegesprekken/ functioneringsgesprekken met de medewerkers?
- 0 Hoe verlopen deze gesprekken? Met welke regelmaat worden ze ingepland ?
- 1 Worden deze gesprekken gevoerd op basis van competenties?
- 2 Wordt gezocht naar de te ontwikkelen competenties ? (obv nood/tekort of groeimogelijkheden)
- 2 Is er een opvolging van de te ontwikkelen competenties ?
- 3 Zijn deze gesprekken een onderdeel in het opvolgen en ontwikkelen van competenties van medewerkers?
- 3 Kaderen deze gesprekken in het totaalbeleid mbt competentie management (organisatie, afdeling, personeel) ?
- 3 Zijn deze gesprekken gericht op een toekomstvisie (van afdeling/dienst/organisatie) ?

OPVOLGING / GROEI

- 0 Wordt de persoonlijke ontwikkeling en groei opgevolgd ?
- 0 Werd er in het afgelopen jaar vorming voorzien voor (kort)geschoolde medewerkers?
- 1 Wordt een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opgesteld op basis van competenties per medewerker?
- 2 Worden vormingen gekozen obv de te ontwikkelen competenties van medewerkers ?
- 2 Wordt de ontwikkeling en groei van competenties opgevolgd en regelmatig geëvalueerd ?
- 3 Passen de te ontwikkelen competenties in het totaal beleid ovv competenties (organisatie, afdeling, ...) ?
- 3 Worden de ontwikkelde competenties van personeelsleden effectief ingezet ?

UITSTROOM

- 0 Is er een uitgewerkte uitstroomprocedure?
- 0 Wordt er een gesprek gehouden met de medewerker die de organisatie (moet) verlaten?
- 1 Hoe verloopt deze procedure?
- 1 Wordt hierbij gebruik gemaakt van het competentieprofiel of competenties?
- 2 Wordt gekeken naar de impact van de uitstroom op het competentiegeheel (van afdeling, organisatie, ...)?
- 3 Krijgen mensen een persoonlijke competentieCV mee ?
- 3 Wordt gewerkt met outplacement?

GEÏNTEGREERD GEHEEL

- 3 Worden in alle bovenstaande domeinen van het personeelsbeleid competenties op dezelfde manier gebruikt?



Competent van kop tot teen !



Diepte integratie:

DRAAGVLAK TOP ORGANISATIE

- 1 Geloof de directie in de ontwikkelbaarheid van competenties?
- 1 Geloof de directie in de ontwikkelbaarheid van medewerkers ?
- 2 Is er een duidelijke keuze om te werken met competentie management? Hoe zichtbaar? (tijd en middelen die ervoor opzij gezet worden)
- 2 Is er een duidelijke doelstelling die men met de invoering van competentie management wil bereiken ?
- 3 Worden er mogelijkheden gecreëerd om competenties in te zetten op de werkvloer?
- 3 Faciliteert de directie nieuwe initiatieven en ideeën rond werken met competenties?
- 3 Werd de arbeidsorganisatie aangepast om competenties meer te kunnen inzetten? Vb: nieuwe functie, nieuwe uren, nieuwe taakverdeling?

DRAAGVLAK WERKNEMERS

- 1 Geloven de werknemers in de ontwikkelbaarheid van competenties?
- 2 Begrijpen werknemers het nut van competentie management ? Kennen ze de meerwaarde/ doelstelling ?
- 3 Hoe is competentie management zichtbaar bij de dagelijkse werking op de werkvloer?
- 3 Op welke manier werken de werknemers met competenties?
- 3 Komen werknemers met nieuwe initiatieven op basis van het competentie management?

DRAAGVLAK TUSSENPERSOON

- 1 Geloven de tussenpersonen in de ontwikkelbaarheid van competenties?
- 2 Begrijpen de tussenpersonen het nut van competentie management ? Kennen ze de meerwaarde/ doelstelling ?
- 3 Hoe dragen zij bij tot de vertaling van het competentie management naar de werkvloer?
- 3 Op welke manier stimuleren zij de werknemers om met competenties te werken ?
- 3 Nemen zij initiatieven op basis van het competentie management?

ROL VAN DE TREKKER

- 3 Is er een trekker van competentie management aanwezig? Wie is dit ? (ook niveau in de organisatie)
- 3 Zou het competentie beleid verwateren moest(en) deze perso(o)n(en) wegvallen?

DOELGERICHTHEID

- 0 Waarom werd de stap gezet naar competentie management?
- 1 Heeft het competentie management in de organisatie een duidelijk doel?
- 1 Wat is de meerwaarde van competentie management voor de organisatie?
- 2 Worden deze doelstellingen opgevolgd/geëvalueerd ?
- 2 Wordt het competentie management aangepast als de doelstellingen niet bereikt worden?
- 3 Is er een afstemming tussen de organisatie en individuele (groeps)doelstellingen volgens het competentie management ?
- 3 Worden inspanningen gedaan om de afstemming te maken op de toekomstvisie ?

GEÏNTEGREERD GEHEEL

- 3 Wordt er actief gewerkt met competentie management ? Hoe ? Welke initiatieven werden genomen ?



Competent van kop tot teen !



Bijlage 2: visie over competentie management in de socialprofit sector

Er is al veel beweging op het terrein. Veel organisaties werken al met competenties. Er zijn ook organisaties die kiezen voor competentie management.

WERKEN MET COMPETENTIES

In veel organisaties wordt er al 'gewerkt' met competenties. Bepaalde aspecten van het personeelsbeleid (bv functioneringsgesprekken) worden al gevoerd in termen van competenties, bepaalde personen binnen de organisatie geloven in de ontwikkelbaarheid van competenties,... Dit kan een dynamiek op gang brengen en het geloof in **competentiedenken** verspreiden. Deze ervaringen kunnen ook gebruikt worden als 'goede praktijkvoorbeelden' voor de organisatie. Hierdoor kan de stap naar het invoeren van CM eenvoudiger gezet worden.

KIEZEN VOOR COMPETENTIEMANAGEMENT

Competentiemanagement is één manier om een organisatie te 'managen' waarbij het werken met competenties centraal staat met als doel de realisatie van de toekomstgerichte visie van de organisatie die vertaald wordt in termen van competenties en waarbij alle activiteiten op elkaar worden afgestemd.

De keuze voor competentie management is een **strategische** keuze vertrekkend vanuit de visie/missie van de organisatie. Deze visie en missie wordt vertaald in kerncompetenties nodig om die doelstellingen te realiseren. Een keuze om de verschillende beleidsdomeinen van een organisatie aan elkaar te koppelen en te vertalen in termen van competenties.

De keuze voor competentie management is een **procesmatige** keuze. De organisatie kiest ervoor een proces op te starten, vanuit een lange termijnvisie (geformuleerd in termen van competenties), en is bereid blijvend in het proces te investeren en bij te sturen. Het proces impliceert een aantal noodzakelijke stappen, maar zal uiteraard gebeuren op 'maat' van de organisatie en rekening houden met de eigen cultuur.

De keuze voor competentie management is ook een **inhoudelijke** keuze. Competentiemanagement impliceert het geloof in de waarde van het werken met competenties en het geloof in de ontwikkelbaarheid ervan.

Om echt te kunnen spreken van competentie management zullen alle aspecten van personeelsbeleid (werving en selectie, opvolging, ontwikkeling ,evaluatie...) in termen van competenties moeten geformuleerd en op elkaar afgestemd worden (**horizontale implementatie**). Het invoeren van competentie management *mag* zich niet beperken tot enkele mensen of enkele afdelingen, maar zal door heel de organisatie moeten verspreid worden (**verticale implementatie**).

Competentiemanagement is een actief en interactief groeiproces, zowel op individueel als collectief vlak. Dus met aandacht voor de ontwikkeling van



Competent van kop tot teen !



individuele competenties alsook met aandacht voor de ontwikkeling van de kerncompetenties van de organisatie.

Communicatie staat centraal in dit proces. Dus om te slagen moet men de werknemers, inclusief de syndicale afgevaardigden bij het proces betrekken, zodat een draagvlak gecreëerd wordt. Vandaar dat in de organisatie een gemeenschappelijke competentietaal ontwikkeld moet worden.

COMPETENTIEMANAGEMENT IN DE SOCIAL PROFIT:

Werknemers zijn het belangrijkste 'kapitaal' van een social profit organisatie. In veel organisaties wordt er al heel veel geïnvesteerd in dat kapitaal. CM kan een goed middel zijn om deze investeringen te structureren en beter te laten renderen. Wat resulteert in een **win/win** situatie voor de organisatie en de werknemer. Dit draagt bij tot de uiteindelijke doelstelling ten goede van de eindgebruiker/cliënt/patiënt.

Competentiemanagement in de social profit is in wezen niet verschillend met CM in andere sectoren.

Het gaat om het managen van competentieprocessen met de bedoeling een kwalitatiever resultaat te halen. Het grote verschil in de social profit is dat, om te werken aan de processen en het resultaat, men moet werken aan de competenties van de werknemers.

Belangrijk is dat men dit als een beheersbaar/controleerbaar proces gaat zien, waarop men (door opvolging, evaluatie, ...) weldegelijk een impact heeft om tot een performantere organisatie te komen.

Een voordeel van organisaties uit de socialprofitsector kan zijn dat vele een traditie hebben van overleg en communicatie.