



**2de Licentiaat
Academiejaar 2004-2005**

**Competentiemanagement als denkkader
voor verschillende werkterreinen van het
personeelsbeleid**

Eindverhandeling voorgedragen door
Sofie Witters
tot het behalen van het diploma van
licentiaat in de handelswetenschappen
o.l.v. Prof. Dr. Jan Pieter Verckens



**2de Licentiaat
Academiejaar 2004-2005**

**Competentiemanagement als denkkader
voor verschillende werkterreinen van het
personeelsbeleid**

Eindverhandeling voorgedragen door
Sofie Witters
tot het behalen van het diploma van
licentiaat in de handelswetenschappen
o.l.v. Prof. Dr. Jan Pieter Verckens

Woord vooraf

Als laatstejaarsstudente 'Licentiaat in de Handelswetenschappen' aan de Lessius Hogeschool in Antwerpen kreeg ik de opdracht om een eindverhandeling te maken over een relevant maatschappelijk onderwerp. Een eindverhandeling, onder de vorm van een begeleide zelfstudie, geeft immers een meerwaarde aan het licentiaatdiploma Handelswetenschappen.

Aanvankelijk vond ik het geen makkelijke opdracht om een interessant onderwerp te vinden voor mijn eindverhandeling. Tenslotte neemt het werken aan een eindverhandeling meer dan een jaar in beslag. Het lag voor mij voor de hand een onderwerp te kiezen dat mijn interesse opwekte, zoniet zou ik snel 'uitgekeken' zijn op het onderwerp.

Mijn interesse ging al vlug uit naar Human Resources Management. Gedurende mijn vorige opleiding als Meertalig Management Assistant aan de Karel de Grote Hogeschool in Antwerpen kreeg ik immers het vak 'Human Resources Management'. Op die manier is mijn interesse ontstaan voor dit brede, maar interessante onderwerp. Ik herinner me dat ik 'Human Resources Management' één van de interessantste vakken vond. Bovendien lijkt een job in deze richting echt weggelegd voor mij.

Eén van de aspecten die in de cursus 'Human Resources Management' aan bod kwam, was competentie-management. Hoewel dit onderwerp slechts zeer beknopt behandeld werd, leek het mij een boeiend actueel onderwerp. Ik besloot daarom om op zoek te gaan naar relevante literatuur omtrent dit onderwerp. Ik stootte al vlug op gekende auteurs op het gebied van competenties en competentie-management, zoals onder andere Van Beirendonck, Hamel, Prahalad en Vloeberghs en merkte dat er heel veel te vinden was over dit onderwerp.

Ik ben zeer blij met de keuze van mijn onderwerp. Ik vind competentie-management een zeer boeiend thema, waar men in principe over kan blijven schrijven. Ik hoop u als lezer ook van deze mening te overtuigen!

Tot slot wil ik enkele mensen bedanken die mij bij mijn eindverhandeling met raad en daad hebben bijgestaan.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor, Prof. Dr. Jan Pieter Verckens, bedanken. Prof. Dr. Verckens heeft immers gedurende meer dan een jaar met deskundige begeleiding en opbouwende kritiek bijgedragen tot het realiseren van deze eindverhandeling. Ik kon steeds bij hem terecht indien ik vragen of problemen had. Hartelijk dank Prof. Dr. Verckens!

Vervolgens wil ik mijn dank betuigen aan de mensen die mij geholpen hebben bij het realiseren van de praktijkcases bij de vijf grootste banken in België. Zij hebben tijd vrijgemaakt om mij te woord te staan over de implementatie van

competentiemanagement in hun bedrijf. Ik dank hierbij dhr. Patrick Van Aeken, verantwoordelijke van de afdeling 'Leren en ontwikkelen' bij Axa, mevrouw Lesley Verleke, projectleider binnen HR bij Dexia, mevrouw Marianne Van Soest, Manager Personal Development op de Shared HR Service Netherlands en begeleider van het Core Team bij Fortis, mevrouw Brigitte Ballings, Human Resources Manager van de business line 'Retail & private banking' bij ING en dhr. Marc De Ridder, competentieadviseur bij KBC.

Ik dank ook mevrouw Ann Moreels, bedrijfspsychologe en manager 'Leadership & Organisational Development' bij Euroclear Bank NV. Zij heeft immers met kennis van zaken het theoretisch gedeelte van mijn eind-verhandeling nagelezen en mij enkele tips gegeven.

Tot slot wil ik mijn moeder bedanken. Twee jaar geleden gaf zij mij de mogelijkheid om het verkort studieduurprogramma Handelswetenschappen te volgen. Gedurende mijn studies heeft zij mij steeds gesteund en ook tijdens het werk aan mijn eindverhandeling stond zij steeds klaar voor mij.

Bedankt iedereen voor de steun en inzet!

Inhoudstafel

LIJST MET VISUELE HULPMIDDELEN.....	
INLEIDING.....	1
DEEL 1: COMPETENTIES, COMPETENTIEMANAGEMENT EN AANVERWANTE BEGRIPPEN	
1 HET BEGRIP 'COMPETENTIE'	4
1.1 INLEIDING.....	4
1.2 COMPETENTIES.....	6
1.2.1 <i>Het belang van competenties voor het overleven van een organisatie</i>	6
1.2.2 <i>Twee domeinen van de competentiebeweging</i>	8
1.2.3 <i>Competenties: de begripsvorming</i>	10
1.3 BESLUIT.....	16
2 HET BEGRIP 'COMPETENTIEMANAGEMENT'.....	18
2.1 COMPETENTIEMANAGEMENT: DE DEFINITIE.....	18
2.2 WAAROM COMPETENTIEMANAGEMENT?.....	19
2.3 DE IMPLEMENTATIE VAN COMPETENTIEMANAGEMENT.....	20
2.4 HORIZONTALE EN VERTICALE INTEGRATIE.....	21
2.5 QUINTESSENCE PERFORMANCE AND COMPETENCY MANAGEMENT MODEL.....	22
2.6 DE ROL VAN COMPETENTIEMANAGEMENT IN HET PERSONEELSBELEID.....	24
3 BESLUIT.....	25
1 HET IDENTIFICEREN VAN COMPETENTIES: DE COMPETENTIEANALYSE	26
1.1 INLEIDING.....	26
1.2 COMPETENTIEPROFIELEN.....	26
1.2.1 <i>Competentieniveaus</i>	27
1.2.2 <i>Het ontwikkelen van een competentieprofiel</i>	28
1.3 VERSCHILLENDE INFORMATIE-INWINNINGSMETHODEN	32
1.3.1 <i>Visie, missie en waarden</i>	33
1.3.2 <i>Klassieke interview</i>	33
1.3.3 <i>Critical incident methode</i>	34
1.3.4 <i>Behavioral event interview</i>	34
1.3.5 <i>Competentiematrix</i>	34
1.3.6 <i>Vragenlijsten</i>	36
1.3.7 <i>Competentiekaartjes</i>	36
1.3.8 <i>Expertsystemen</i>	36
1.3.9 <i>Overige methoden</i>	37
1.4 SOORTEN COMPETENTIEPROFIELEN.....	38
1.5 MOEILIKHEDEN EN VOORWAARDEN BIJ HET OPSTELLEN VAN EEN COMPETENTIE-PROFIEL.....	39
1.6 BESLUIT.....	40
2 HET BEOORDELEN VAN COMPETENTIES.....	41
2.1 INLEIDING.....	41
2.2 HET NUT VAN COMPETENTIEBEOORDELING.....	42
2.3 MEETINSTRUMENTEN.....	43
2.3.1 <i>Klassieke tests</i>	43
2.3.2 <i>Het gedragsgericht interview</i>	44
2.3.3 <i>Het assessment center</i>	44

2.3.4 <i>Het development center</i>	47
2.3.5 <i>Het oriënteringscenter</i>	48
2.3.6 <i>360°-feedback</i>	48
2.3.7 <i>Zelfbeoordeling</i>	49
2.4 WEBIFICERING.....	49
2.5 WELKE METHODE GENIET DE VOORKEUR?.....	50
2.6 BESLUIT.....	52
3 HET ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES.....	52
3.1 INLEIDING.....	52
3.2 HET NUT VAN COMPETENTIEONTWIKKELING.....	53
3.3 VOORWAARDEN VOOR COMPETENTIEONTWIKKELING.....	53
3.4 DE ONTWIKKELBAARHEID VAN COMPETENTIES.....	54
3.4.1 <i>Persoonseigenschappen</i>	54
3.4.2 <i>Omgevingsbeïnvloedende factoren</i>	55
3.5 VERANTWOORDELIJKHEID VOOR COMPETENTIEONTWIKKELING.....	55
3.6 ONTWIKKELINGSPROGRAMMA'S.....	55
3.6.1 <i>Leren 'on the job'</i>	56
3.6.2 <i>Coaching</i>	56
3.6.3 <i>Vorming, training en opleiding</i>	58
3.6.4 <i>Individuele opleidingsinspanningen</i>	58
3.7 HET RENDEMENT VAN ONTWIKKELINGSPROGRAMMA'S.....	59
3.8 BESLUIT.....	60
4 HET VERLONEN VAN COMPETENTIES.....	60
4.1 INLEIDING.....	60
4.2 DE VERSCHILLENDE COMPONENTEN VAN EEN VERLONINGSSYSTEEM.....	61
4.2.1 <i>Het functieloon</i>	62
4.2.2 <i>Prestatieverloning</i>	62
4.2.3 <i>Competentieverloning</i>	62
4.3 VOORDELEN VAN COMPETENTIEVERLONING.....	63
4.4 NADELEN VAN COMPETENTIEVERLONING.....	64
4.5 BESLUIT.....	64
5 EINDBESCHOUWINGEN.....	65
1 INLEIDING.....	67
2 AXA.....	69
2.1 VOORSTELLING VAN AXA.....	69
2.2 COMPETENTIEMANAGEMENT.....	70
2.2.1 <i>De introductie van competentie management</i>	70
2.2.2 <i>Competenties</i>	71
2.2.3 <i>Competentiemanagement</i>	71
2.2.4 <i>De implementatie van competentie management</i>	73
2.3 VERSCHILLENDE FASEN VAN COMPETENTIEMANAGEMENT.....	74
2.3.1 <i>Het identificeren van competenties</i>	75
2.3.2 <i>Het beoordelen van competenties</i>	76
2.3.3 <i>Het ontwikkelen van competenties</i>	77
2.4 HET VERLONINGSSYSTEEM.....	78
2.4.1 <i>Indirecte competentieverloning</i>	78
2.4.2 <i>Vaste en variabele verloning</i>	79
2.4.3 <i>Evaluatie van het verloningssysteem</i>	79
2.5 BESLUIT.....	79
2.6 ERVARINGEN MET COMPETENTIEMANAGEMENT.....	80
2.7 COMPETENTIEMANAGEMENT IN DE TOEKOMST.....	81
2.8 BESLUIT.....	81
3 DEXIA.....	82

3.1	VOORSTELLING VAN DEXIA.....	82
3.2	COMPETENTIEMANAGEMENT.....	83
3.2.1	<i>De introductie van competentie management.....</i>	<i>83</i>
3.2.2	<i>Competenties.....</i>	<i>84</i>
3.2.3	<i>Competentiemanagement.....</i>	<i>85</i>
3.2.4	<i>De implementatie van competentie management.....</i>	<i>87</i>
3.3	VAN SELECTIE TOT VERLONING.....	88
3.3.1	<i>Functiebeschrijvingen.....</i>	<i>88</i>
3.3.2	<i>Prestatiebeoordeling.....</i>	<i>88</i>
3.3.3	<i>Het ontwikkelen van competenties.....</i>	<i>89</i>
3.3.4	<i>Verloning.....</i>	<i>92</i>
3.3.5	<i>Besluit.....</i>	<i>92</i>
3.4	ERVARINGEN MET COMPETENTIEMANAGEMENT.....	92
3.5	COMPETENTIEMANAGEMENT IN DE TOEKOMST.....	93
3.6	BESLUIT.....	93
4	FORTIS.....	93
4.1	VOORSTELLING VAN FORTIS.....	94
4.2	COMPETENTIEMANAGEMENT.....	95
4.2.1	<i>De introductie van competentie management.....</i>	<i>95</i>
4.2.2	<i>Competenties.....</i>	<i>95</i>
4.2.3	<i>Competentiemanagement.....</i>	<i>96</i>
4.2.4	<i>De implementatie van competentie management.....</i>	<i>98</i>
4.3	VERSCHILLENDE FASEN VAN COMPETENTIEMANAGEMENT.....	98
4.3.1	<i>Het identificeren van competenties.....</i>	<i>98</i>
4.3.2	<i>Het beoordelen van competenties.....</i>	<i>100</i>
4.3.3	<i>Het ontwikkelen van competenties.....</i>	<i>101</i>
4.3.4	<i>Het verlonen van competenties.....</i>	<i>101</i>
4.3.5	<i>Besluit.....</i>	<i>102</i>
4.4	ERVARINGEN MET COMPETENTIEMANAGEMENT.....	102
4.5	COMPETENTIEMANAGEMENT IN DE TOEKOMST.....	103
4.6	BESLUIT.....	103
5	ING.....	104
5.1	VOORSTELLING VAN ING.....	104
5.2	COMPETENTIEMANAGEMENT.....	105
5.2.1	<i>De introductie van competentie management.....</i>	<i>105</i>
5.2.2	<i>Competenties.....</i>	<i>105</i>
5.2.3	<i>Competentiemanagement.....</i>	<i>106</i>
5.2.4	<i>De implementatie van competentie management.....</i>	<i>107</i>
5.3	VERSCHILLENDE FASEN VAN COMPETENTIEMANAGEMENT.....	107
5.3.1	<i>Het identificeren van competenties.....</i>	<i>108</i>
5.3.2	<i>Het beoordelen van competenties.....</i>	<i>109</i>
5.3.3	<i>Het ontwikkelen van competenties.....</i>	<i>110</i>
5.3.4	<i>Het verlonen van competenties.....</i>	<i>112</i>
5.3.5	<i>Besluit.....</i>	<i>112</i>
5.4	ERVARINGEN MET COMPETENTIEMANAGEMENT.....	112
5.5	COMPETENTIEMANAGEMENT IN DE TOEKOMST.....	113
5.6	BESLUIT.....	113
6	KBC.....	114
6.1	VOORSTELLING VAN KBC.....	114
6.2	COMPETENTIEMANAGEMENT.....	114
6.2.1	<i>De introductie van competentie management.....</i>	<i>114</i>
6.2.2	<i>Competenties.....</i>	<i>115</i>
6.2.3	<i>Competentiemanagement.....</i>	<i>116</i>
6.2.4	<i>De implementatie van competentie management.....</i>	<i>117</i>
6.3	DE CYCLUS VAN IN- EN DOORSTROOM VAN PERSONEEL.....	118
6.4	VERSCHILLENDE FASEN VAN COMPETENTIEMANAGEMENT.....	119

<i>6.4.1 Het identificeren van competenties.....</i>	<i>119</i>
<i>6.4.2 Het beoordelen van competenties.....</i>	<i>121</i>
<i>6.4.3 Het ontwikkelen van competenties.....</i>	<i>123</i>
<i>6.4.4 Het verlonen van competenties.....</i>	<i>124</i>
6.5 ERVARINGEN MET COMPETENTIEMANAGEMENT.....	125
6.6 COMPETENTIEMANAGEMENT IN DE TOEKOMST.....	125
6.7 BESLUIT.....	126
7 BESLUIT EMPIRISCHE BEVINDINGEN.....	127
VRAGENLIJST PRAKTIJKCASES: COMPETENTIEMANAGEMENT	149
<u>INLEIDENDE VRAGEN OVER COMPETENTIEMANAGEMENT.....</u>	<u>149</u>

ALGEMEEN BESLUIT.....	131
BIBLIOGRAFIE.....	134
BIJLAGEN.....	

Lijst met visuele hulpmiddelen

FIGUREN

FIGUUR 1: EEN STAKEHOLDERS-MODEL.....	4
FIGUUR 2: HET 7-S-MODEL VAN MCKINSEY.....	6
FIGUUR 3: HET VERBAND TUSSEN INTENTIE, GEDRAG EN RESULTAAT.....	9
FIGUUR 4: MOGELIJKE INDELING VAN INDIVIDUELE COMPETENTIES.....	14
FIGUUR 5: HORIZONTALE EN VERTICALE INTEGRATIE VAN COMPETENTIEMANAGEMENT.....	22
FIGUUR 6: QUINTESSENCE PERFORMANCE & COMPETENCY MANAGEMENT MODEL.....	22
FIGUUR 7: VIJF FASEN VOOR DE IMPLEMENTATIE VAN EEN COMPETENTIEPROFIEL.....	32
FIGUUR 8: FRAGMENT UIT EEN COMPETENTIEMATRIX.....	34
FIGUUR 9: COMPETENTIEANALYSE OP BASIS VAN TE BEREIKEN RESULTATEN 35	
FIGUUR 10: TECHNIEKEN GEBRUIKT IN EEN ASSESSMENT CENTER.....	46
FIGUUR 11: SAMENWERKINGSVERBAND VOOR DE IMPLEMENTATIE VAN COMPE-TENTIEMANAGEMENT BIJ AXA	73
FIGUUR 12: HET IMPLEMENTATIEPROCES VAN COMPETENTIEMANAGEMENT BIJ AXA.....	74
FIGUUR 13: ONTWIKKELINGSBEVOEGDHEID BIJ DEXIA.....	89

FIGUUR 14: DEFINITIE COMPETENTIES BIJ FORTIS.....	95
FIGUUR 15: DE STER-METHODE BIJ FORTIS.....	103
FIGUUR 16: VERTICALE EN HORIZONTALE INTEGRATIE BIJ KBC.....	116
FIGUUR 17: CYCLUS VAN IN- EN DOORSTROOM VAN PERSONEEL BIJ KBC..	118

TABELLEN

TABEL 1: ALGEMENE DOELSTELLINGEN VAN COMPETENTIEMANAGEMENT..	24
TABEL 2: PREDICTIEVE VALIDITEIT VAN BEOORDELINGSINSTRUMENTEN.....	51
TABEL 3: OVERZICHT OMSCHRIJVINGEN BEGRIPPEN BIJ DE VERSCHILLENDE BANKEN.....	127

GRAFIEKEN

GRAFIEK 1: DOELSTELLING VAN HET EVALUATIEGESPREK IN FUNCTIE VAN DE TOEPASSING VAN COMPETENTIEMANAGEMENT.....	43
GRAFIEK 2: PERSOONLIJKE LOOPBAANONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS IN THEORIE EN PRAKTIJK.....	57
GRAFIEK 3 : TOEPASSING EN NUT VAN EEN INDIVIDUEEL ONTWIKKELINGSPLAN.....	59
GRAFIEK 4: EVALUATIE VAN HET RENDEMENT VAN ONTWIKKELINGSPROGRAMMA'S.....	59
GRAFIEK 5: TOEPASSING VAN COMPETENTIEMANAGEMENT IN FUNCTIE VAN DE HR-INTENSITEITSINDEX.....	67

INLEIDING

Elke onderneming, waar ook ter wereld, heeft een doelstelling (doelstellingen), een missie, een visie. De onderneming zet zich gedurende haar bestaan in om ervoor te zorgen dat deze doelstelling(en) bereikt wordt (worden). Diverse factoren zullen hiertoe bijdragen. Een onderneming kan immers niet functioneren zonder onder andere het nodige kapitaal, de nodige grondstoffen, de nodige accommodatie, maar evenmin zonder de nodige medewerkers. Medewerkers dragen met hun kennis en vaardigheden immers bij tot het verwezenlijken van de strategische doelstelling(en). Zij kunnen echter niet in het bedrijf ingezet worden om daarna aan hun lot overgelaten te worden. Dit zou het efficiënt operationaliseren van de onderneming enkel ondermijnen. In dit opzicht moet de juiste persoon op de juiste plaats met de juiste competenties ingezet worden. Dit proces kan door competentie-management gestuurd worden.

Enerzijds moet een goed personeelsbeleid rekening houden met de sterkten en zwakten van de medewerkers in de organisatie. Het personeelsbeleid moet een wezenlijk deel uitmaken van de onderneming en moet door de onderneming ondersteund worden. Anderzijds moet het personeelsbeleid de realisatie van de strategische doelstelling(en) van de onderneming ondersteunen. Competentie-management is met andere woorden in staat om het personeelsbeleid te koppelen aan de verwezenlijking van de strategische bedrijfsdoelstelling(en). In functie van deze strategische doelstelling(en) moet de onderneming immers medewerkers met de vereiste competenties aanwerven, deze competenties evalueren, ontwikkelen en eventueel verlonen, met het oog op het behalen van een concurrentieel voordeel voor de onderneming.

Competentie-management is een relatief recent verschijnsel. Literatuur over het begrip 'competentie-management' is dan ook vrij 'hedendaags'. Ik zal voornamelijk literatuur behandelen die dateert van het einde van de 20^e eeuw en het begin van de 21^e eeuw. De term 'competentie' circuleert echter al langer. Dit zal u gedurende de lectuur van deze eindverhandeling ook merken. Het eerste hoofdstuk van deel één grijpt immers verder terug in het 'verleden'. Competentie-management heeft de laatste jaren weliswaar zijn ingang gevonden, maar toch is het systeem niet evident voor elke organisatie. Bovendien blijkt uit de literatuur vaak dat ondernemingen die competentie-management reeds toepassen, het systeem nog verder en beter kunnen implementeren. Uit de literatuurstudie komen bovendien verschillende benaderingen en invullingen van het competentiebeprijp naar boven. Ik heb daarom getracht om af en toe mijn persoonlijke invulling toe te voegen aan bepaalde omschrijvingen. Persoonlijke invulling door de lezer zelf staat natuurlijk vrij.

Ik wil mij in deze eindverhandeling niet enkel beperken tot een theoretische benadering van competentie-management. De theoretische benadering aan de hand van een literatuurstudie zal empirisch getoetst worden bij de vijf grootste

banken in België. Aan de hand van een persoonlijk gesprek met de verantwoordelijke voor competentie-management heb ik met behulp van een vragenlijst die ik zelf heb opgesteld, getracht na te gaan hoe competentie-management in de praktijk geïmplementeerd wordt. Het doel van deze eindverhandeling bestaat erin een overzicht te geven van theorie en praktijk omtrent competentie-management en om na te gaan in welke mate theorie en praktijk van elkaar afwijken of overeenkomen. Bovendien wordt er nagegaan in hoeverre de implementatie van competentie-management bij de vijf grootste banken in België onderling overeenkomt of verschilt.

Het eerste en tweede deel van deze eindverhandeling vormen het theoretisch onderbouwd gedeelte. U zal merken dat ik mij wat de structuur van het theoretisch onderbouwd gedeelte betreft in grote lijnen gebaseerd heb op het boek *'Iedereen competent. Handleiding voor competentie-management dat werkt'* van Van Beirendonck (2004). Ik vond dit boek heel duidelijk en het gaf in grote mate de structuur weer die ik ook in mijn eindverhandeling wilde volgen. Deel één situeert competenties, competentie-management en aanverwante begrippen. Het eerste hoofdstuk van deel één situeert het ontstaan van de competentiebeweging en gaat dieper in op competenties, zoals onder andere kern- en individuele competenties. Ik vond de terminologie omtrent competenties vaak verwarrend, omdat veel auteurs vaak verschillende definities van competenties geven en competenties in verschillende soorten indelen. Ik heb daarom getracht zo duidelijk mogelijk weer te geven hoe ik de indeling van competenties zie. Persoonlijke invulling door de lezer zelf is natuurlijk mogelijk. Het tweede hoofdstuk gaat in op competentie-management. Er wordt nagegaan hoe competentie-management in een onderneming geïmplementeerd kan worden en wat met de begrippen horizontale en verticale integratie bedoeld wordt.

Deel twee bespreekt competentie-management als denkkader voor verschillende werkterreinen van het personeelsbeleid. Met allerlei methoden probeert HR de competenties van medewerkers in lijn te brengen met de organisatiebehoefte. Ondernemingen streven ernaar enkel die kandidaten aan te werven die met de juiste competenties bijdragen tot het succes van de onderneming.

Om na te gaan welke competenties in een onderneming vereist zijn, voeren ondernemingen een competentieanalyse uit. Deze competentieanalyse, het identificeren van competenties, wordt behandeld in hoofdstuk één. Hier ga ik na wat met een competentie-model en een competentieprofiel bedoeld wordt en hoe een competentieprofiel wordt opgesteld.

Op het ogenblik van rekrutering en selectie moeten de aanwezige competenties van medewerkers getoetst worden aan de vereiste competenties. Bovendien moeten de competenties van huidige medewerkers op tijd en stond geëvalueerd worden. Hoofdstuk twee gaat dieper in op deze competentiebeoordeling en geeft weer welke methoden gebruikt kunnen worden om competenties efficiënt te beoordelen.

Bedrijven willen competenties van medewerkers echter ook steeds beter benutten. In dit opzicht zullen competenties ontwikkeld moeten worden via allerlei ontwikkelingsprogramma's. De manier waarop deze competentieontwikkeling gebeurt, wordt verduidelijkt in hoofdstuk drie.

Het vierde hoofdstuk van deel twee gaat in op competentieverloning. Er wordt nagegaan in welke mate competenties verloond kunnen worden.

Op het einde van deel twee wordt de aanzet gegeven naar deel drie, de empirische bevindingen. Het einde van deel twee bespreekt immers de implementatie van competentie-management in Vlaanderen.

Ik acht het theoretisch onderbouwd gedeelte van deze eindverhandeling belangrijk teneinde deel drie, de empirische bevindingen, beter te begrijpen. Een eindverhandeling over competentie-management die enkel aandacht besteedt aan theorie, kan immers abstract overkomen. In dit opzicht leek het mij interessant om de praktijk niet uit het oog te verliezen. Deel drie behandelt daarom de implementatie van competentie-management bij de vijf grootste banken in België: Axa, Dexia, Fortis, ING en KBC. Via een interview met de verantwoordelijke voor competentie-management bij elke bank heb ik getracht zoveel mogelijk informatie te verzamelen rond competentie-management en deze informatie op een gestructureerde wijze voor te stellen. De structuur die in het theoretisch onderbouwd gedeelte gevolgd wordt, komt in grote mate ook bij de praktijkcases terug. Op deze manier is het eenvoudiger te onderzoeken op welke vlakken praktijk en theorie afwijken of overeenkomen en in welke mate competentie-management bij de vijf banken overeenstemt of verschilt.

Zoals uit de praktijkcases zal blijken, is competentie-management een mode-woord, maar geen nieuw verschijnsel. Veel organisaties hebben het competentie-managementsysteem weliswaar recentelijk ingevoerd, maar dachten voor deze invoering ook al in termen van kennis en vaardigheden van medewerkers. Rond de eeuwwisseling hebben veel organisaties de term 'competentie-management' als dusdanig geëxpliciteerd.

Het is geenszins mijn bedoeling om in deze eindverhandeling competentie-management in al zijn aspecten te bespreken. Dit zou ons immers te ver leiden. Ik wil enkel schetsen dat competentie-management heel wat kansen kan bieden voor de onderneming en haar medewerkers, indien het consequent wordt toegepast.

DEEL 1: SITUERING VAN COMPETENTIES, COMPETENTIEMANAGEMENT EN AANVERWANTE BEGRIPPEN

1 Het begrip 'competentie'

1.1 Inleiding

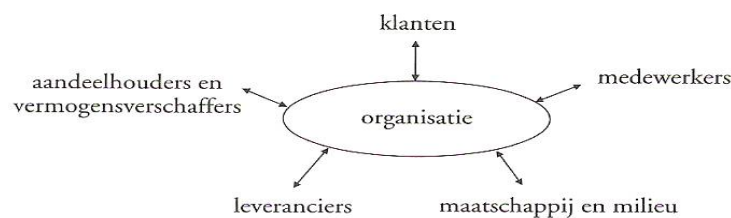
"No company can escape the need to reskill its people, reshape its product portfolio, redesign its processes, and redirect its resources. Organizational transformation is an imperative for every enterprise."

(Hamel & Prahalad, 1996, p. 23)

Dit citaat van Hamel & Prahalad vormt in principe het uitgangspunt van deze eindverhandeling: een onderneming die wil overleven in een snel veranderende omgeving moet ervoor zorgen dat zij haar middelen op een efficiënte manier inzet. De onvoorspelbaarheid en de onzekerheid van ontwikkelingen in de omgeving tasten immers de bestaanszekerheid van organisaties aan. In wat volgt ligt de nadruk vooral op de medewerker als middel van het bedrijf. De organisatie en haar medewerkers moeten zich aanpassen om met deze veranderingen in de omgeving en de daaraan gekoppelde onzekerheden te kunnen omgaan. (Buskermolen & de la Parra 2000, p.17-18)

Een onderneming wordt opgericht met het doel te overleven, al dan niet winst te maken, om te groeien en om haar positie op termijn te verstevigen. Hierbij moet de onderneming trachten de belangen van haar belangrijkste partijen na te streven. Dit betekent niet dat een onderneming alleen goede relaties moet onderhouden met haar klanten of haar leveranciers. Ook medewerkers, vermogensverschaffers en de maatschappij moeten de aandacht krijgen die zij verdienen. Immers, wat zou een onderneming zijn indien zij geen aandacht zou schenken aan goede en competente medewerkers, aan voldoende vermogensverschaffers en aan de maatschappij waarin zij 'leeft'? Figuur 1 geeft de relatie weer tussen de organisatie en haar vijf belanghebbenden. Rendementsverbetering of winstmaximalisatie moet dan ook worden nagestreefd met respect voor de belangen van alle betrokkenen (Van Beirendonck 2004, p. 25).

Figuur 1: Een stakeholders-model



Bron: Van Beirendonck, (2004: p.16)

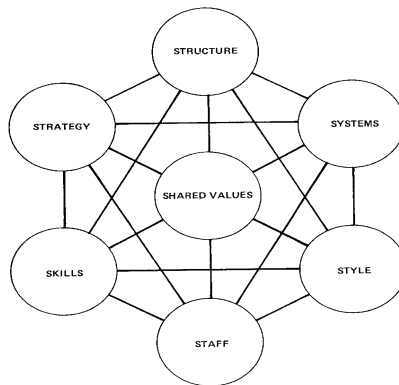
Ondernemingen moeten zich echter op een overtuigende, oprechte en geloofwaardige manier tonen aan deze verschillende stakeholders. Ondernemingen moeten met andere woorden expressiviteit tonen: zij moeten duidelijk maken wie ze zijn, wat ze doen en waar ze voor staan. Indien de onderneming een grote expressiviteit toont, zal haar emotionele aantrekkingskracht op de stakeholders groter zijn en hierdoor zal het bedrijf een sterkere reputatie verwerven. (Fombrun & van Riel 2004).

De reputatie van een bedrijf kan op twee manieren ondersteund worden door expressiviteit. Enerzijds maakt expressiviteit het voor de consumenten makkelijker om beslissingen te nemen. De hoeveelheid informatie die de consumenten moeten verwerken vermindert, omdat een expressief bedrijf zich duidelijk openstelt voor de omgeving. Anderzijds maakt expressiviteit het mogelijk dat medewerkers, klanten en investeerders een eenduidig beeld krijgen van de onderneming omdat de doelstellingen, waarden en overtuigingen van het bedrijf verduidelijkt worden. Vermits in deze eindverhandeling de nadruk gelegd wordt op de medewerker, vind ik het interessant om even te vermelden hoe de expressiviteit van een onderneming invloed kan hebben op haar medewerkers. Intern zorgt expressiviteit immers voor meer voorspelbaarheid wat betreft de belangrijkste beloften van het bedrijf. Tevens versterkt expressiviteit de geloofwaardigheid van het bedrijf bij het personeel (Fombrun & van Riel 2004, p.78). Indien medewerkers zich met het bedrijf identificeren, is het ook waarschijnlijk dat zij het bedrijf zullen steunen. Dit is voor een onderneming zeer belangrijk. (Fombrun & van Riel 2004)

Hoe meer medewerkers zich identificeren met hun onderneming, hoe meer zij geneigd zijn om in het bedrijf te blijven en zich in te zetten om goede resultaten te behalen. Niet enkel medewerkers moeten zich daarom optimaal inzetten voor het bedrijf, maar ook het bedrijf zelf moet een omgeving creëren waarbinnen dit mogelijk is. (Fombrun & van Riel 2004)

In dit kader is het belangrijk dat een onderneming nadenkt over haar bedrijfsvoering: haar strategie en de impact die deze bedrijfsvoering kan hebben op de verschillende partijen. Toch is deze strategie niet louter bepalend voor het succes van de onderneming. Het succes is immers ook afhankelijk van de mate waarin de strategie van de onderneming harmonieert met een aangepaste organisatiestructuur, de nodige systemen en processen, de noodzakelijke menselijke competenties, een degelijk team van enthousiaste medewerkers, een eenduidige stijl van leiderschap en bestuur en gemeenschappelijke waarden en normen (Van Beirendonck 2001). De harmonieuze samenhang tussen deze zeven factoren wordt weergegeven in het 7-S-model van McKinsey. Indien een van de factoren in het model verandert, zullen ook de andere factoren veranderen. Een bedrijf moet hier rekening mee houden.

Figuur 2: Het 7-S-model van McKinsey



Bron: Peters & Waterman, (1982: p.10)

Ondernemingen zullen erin slagen een stevige positie op te bouwen indien zij rekening houden met de stakeholders en indien ze hun strategie kunnen harmoniseren met de zes voorvermelde succesfactoren (Van Beirendonck 2004, p. 17).

Tot deze zeven succesfactoren behoren onder andere 'de noodzakelijke competenties' (skills). Het is deze succesfactor die in dit werk verder behandeld zal worden: hoe kan een onderneming de noodzakelijke competenties aantrekken, beoordelen, ontwikkelen en eventueel verlonen? Met andere woorden: hoe moet een onderneming competenties managen? Natuurlijk mogen de andere zes factoren niet uit het oog verloren worden. Voor ik op het managen van competenties in deel twee dieper inga, kijk ik eerst wat met het begrip 'competentie' en 'competentiemanagement' bedoeld wordt.

1.2 Competenties

1.2.1 *Het belang van competenties voor het overleven van een organisatie*

Het begrip 'competentie' was twintig jaar geleden relatief onbekend in de bedrijfswereld. De aandacht voor competenties is gedurende de laatste jaren echter sterk toegenomen (Buskermolen & de la Parra 2000, p. 17).

Eenzijds liggen volgens Buskermolen en de la Parra (2000) veranderingen in de samenleving aan de basis voor deze stijgende interesse. Deze veranderingen manifesteren zich op allerlei gebieden: technologie, milieu, maatschappij, politiek, arbeidsverhoudingen, enzovoorts. Wie niet mee is, dreigt van het toneel te verdwijnen. Ondernemingen moeten trachten adequaat met deze veranderingen om te gaan en hun organisatie op deze veranderingen af te stemmen. Dit vraagt zowel aanpassingen van de organisatie als van de medewerker.

De maakeconomie maakt immers plaats voor een praateconomie. De traditionele industriële economie, met de drie productiefactoren arbeid, grondstoffen en kapitaal, maakt in de Westerse wereld plaats voor een nieuwe economie: de kennis- of informatie-economie. Deze economie lijkt kennis als vierde productiefactor aan de economie toe te voegen om zo waarde te creëren (Junggeburd 2000, p. 31) [sic!]. De arbeidsmarkt is sterk in verandering (Junggeburd 2000, p. 41).

Anderzijds streeft elke organisatie ernaar om haar prestaties te verbeteren door de kosten te verminderen, producten en processen te vernieuwen, kwaliteit, productiviteit en efficiëntie te verbeteren en sneller nieuwe producten te introduceren op de markt (Vloeberghs 1997, p.19). Organisaties willen immers een competitief voordeel ten opzichte van andere organisaties opbouwen en/of versterken. Volgens Fjeldstad en Haanes (2000) richtten bedrijven tot het midden van de jaren tachtig hun strategie meestal op de sector waarin de onderneming gesitueerd was. De cruciale vraag was de volgende: hoe moeten we onze onderneming binnen de sector positioneren om onze competitieve positie te verbeteren of te versterken? In dit kader is vooral de theorie van Porter baanbrekend. Porter gaat ervan uit dat een onderneming met een stevige positie binnen de sector economische meeropbrengsten kan realiseren. Ondernemingen kunnen een stevige positie in de markt veroveren door bijvoorbeeld hun kosten te verlagen of door zich te differentiëren van andere ondernemingen door een uniek concept te creëren. Volgens Porter was de strategie van een onderneming vooral gericht op het behalen van een stevige positie in de markt. Het gevaar bestaat echter dat men zich te veel gaat meten met prestaties van concurrenten enkel en alleen op basis van kosten, marktaandeel, enzovoorts. Een competitief voordeel is echter geen lang leven beschoren indien men geen rekening houdt met de veranderende omgeving. Niet marktposities, producten of diensten bepaalden langer of een organisatie zou overleven, maar wel het vermogen (competentie) unieke kennis te creëren, te waarborgen en te gebruiken als input voor diensten en producten (Teece 1998; geciteerd door Van Baalen 2000, p. 159). Bedrijven moeten zich dus afvragen: 'Hoe kunnen wij het voordeel voortdurend veranderen om concurrenten voor te blijven?' Hierbij zijn beslissingen en activiteiten inzake de menselijk-organisatorische factoren van kapitaal belang. Een organisatie moet medewerkers aantrekken die over de kwaliteiten beschikken om mee te bouwen aan dit competitief voordeel. Medewerkers moeten immers in staat zijn om deze constante vernieuwing te ondersteunen. De onderneming moet in staat zijn om de kennis die in de organisatie aanwezig is optimaal te benutten. Ondernemingen worden immers meer en meer afhankelijk van hun eigen middelen (Van Baalen 2000).

De twee bovenstaande aspecten moeten in het personeelsbeleid weerspiegeld worden. Voor een onderneming is het immers onmogelijk om een personeelsbeleid te voeren zonder daarbij rekening te houden met de strategische doelstelling(en) van de organisatie en de kennis en vaardigheden van de medewerkers. Enkel indien een onderneming hier rekening mee houdt, zal zij in een veranderende omgeving overeind kunnen blijven. Het definiëren en juist

inzetten van competenties kan zo een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van een organisatie (Fisscher, Lap & Reijn 1998, p.2).

1.2.2 Twee domeinen van de competentiebeweging

De term 'competentiemanagement' is vrij recent. Toch werden de grondslagen van de competentiebeweging reeds in de jaren zeventig gelegd (Van Beirendonck 2001). De competentiebeweging is ontstaan vanuit een dubbele invalshoek: enerzijds vanuit de strategische organisatieliteratuur en anderzijds vanuit de managementliteratuur. Deze dubbele oorsprong zorgt voor heel wat verwarring en onduidelijkheid omtrent de terminologie in verband met competenties en competentiemanagement. (Beeckmans e.a. 2001)

1.2.2.1 De strategische organisatieliteratuur

In eerste instantie vinden we het begrip 'competentiebeweging' terug in de strategische organisatieliteratuur. Prahalad en Hamel liggen aan de basis voor deze invalshoek, die vooral aandacht besteedt aan het aspect 'onderneming'. Er wordt aangenomen dat organisaties over competenties beschikken die aan de basis liggen van het competitief voordeel van het bedrijf. Dit competitief voordeel zorgt ervoor dat ondernemingen overeind blijven in de snel veranderende omgeving. Deze analyse legt vooral de nadruk op kerncompetenties, de zogenaamde organisatiecompetenties of core competences. De strategische organisatieliteratuur ziet deze kerncompetenties als de meest waardevolle assets van een organisatie (Deros, De Visch, & Dumoulin 1997). Kerncompetenties zullen in punt 1.2.3.2 uitgelegd worden.

De competentiebenadering binnen de strategische organisatieliteratuur maakt een onderscheid tussen twee competitieve modellen: de 'competitive strategy approach' enerzijds en de 'resource-based'-theorie anderzijds. (Deros, De Visch & Dumoulin 1997, p.12)

De 'competitive strategy approach' vertrekt vanuit de industriële groep waartoe de onderneming behoort. Het zijn de kenmerken binnen deze industriële groep die bepalen of een onderneming een competitief voordeel op lange termijn kan opbouwen en het zijn aldus deze kenmerken die het succes van de onderneming bepalen. Binnen de industrietak gelden vooral aspecten zoals de mate van concentratie, schaalvoordelen en productdifferentiatie.

De 'resource-based'-theorie neemt de organisatie zelf als basis voor het opbouwen van een competitief voordeel. Volgens deze theorie bepalen niet enkel het marktaandeel, de schaalvoordelen en de productdifferentiatie het succes van een onderneming. Deze factoren hebben immers de neiging om gedurende een langere tijd ongewijzigd te blijven. Het is vooral de manier waarop middelen in de onderneming worden ingezet die doorslaggevend is voor de performantie van de onderneming. (Deros, De Visch & Dumoulin 1997)

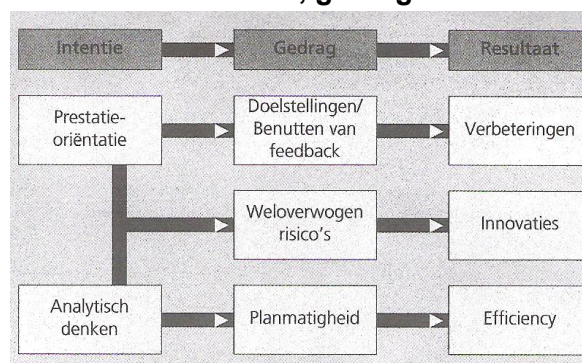
1.2.2.2 De managementliteratuur

Naast de macroanalytische benadering van de strategische organisatieliteratuur vertrekt de managementliteratuur vanuit een microanalytische benadering. De individuele medewerker en teams zijn de sleutelementen van de organisatie die bijdragen tot het opbouwen van een competitief voordeel. Kennis, vaardigheden, kwalificaties en bekwaamheden van medewerkers en teams worden hoog in het vaandel gedragen. De managementliteratuur legt daarom de nadruk op individuele competenties en teamcompetenties. Op deze twee soorten competenties ga ik later dieper in. Binnen deze managementbenadering kan men vanaf de jaren tachtig twee stromingen onderscheiden: de U.S.-benadering en de U.K.-benadering. (Deros, De Visch & Dumoulin, 1997)

De U.S.-benadering, ook wel de 'behavioural competency approach' genoemd, beschouwt een competentie als een onderliggende gedragsdimensie of kenmerk van een persoon dat "kan" leiden tot effectieve en/of superieure individuele prestaties afhankelijk van de context, onderneming, omgevingsfactoren alsook de specifieke jobkenmerken. (Deros, De Visch, & Dumoulin 1997, p. 14)

De kernvraag bij deze benadering is: wat doen uitstekende managers of medewerkers vaker met meer succes dan hun gemiddelde collega's? Hierbij is niet enkel de kennis van de succesvolste medewerkers van primordiaal belang. Het vermogen om anderen te inspireren, bij te sturen, en dergelijke meer, kan in vele gevallen ook doorslaggevend zijn. De intentie van dit gedrag moet opvallend aanwezig zijn. Deze intentie geeft weer of de persoon in kwestie het vooropgestelde resultaat zal bereiken. (Fisscher, Lap & Reijn 1998) Volgens Fisscher, Lap en Reijn (1998) zouden twee persoonskenmerken bij managers bijvoorbeeld moeten overheersen om te kunnen spreken over een efficiënte en effectieve manager. Ten eerste moet een manager beschikken over het vermogen om zaken naar hiërarchie en opvolging te ordenen, het zogenaamde analytisch denken. Vervolgens moet een manager in staat zijn te streven naar verbeteringen. Deze intenties moet hij/zij in realistisch gedrag omzetten. Figuur 3 illustreert het verband tussen intentie, gedrag en resultaat.

Figuur 3: Het verband tussen intentie, gedrag en resultaat



Bron: Fisscher, Lap & Reijn, (1998: p. 5)

De U.K.-benadering, ook wel 'vocational competence approach' genoemd, beschouwt een competentie als een vaardigheid die men kan aanleren en die noodzakelijk is voor het verwerven van minimale prestatienormen en standaards (Deros, De Visch & Dumoulin 1997, p. 15). Vanuit de U.K.-benadering ligt de nadruk eerder op taken en opdrachten die onlosmakelijk verbonden zijn met een bepaalde functie of een bepaalde job.

Het verschil tussen de U.S.-benadering en de U.K.-benadering ligt vooral in de manier waarop men de functieanalyses invult. Bij de U.S.-benadering ligt de nadruk vooral op vaardigheden en kwalificaties waarover men moet beschikken en die eigen zijn aan succesvolle functiebekleders. Men analyseert wat de beste functionarissen anders en beter doen. Bij de U.K.-benadering ligt het accent vooral op taken, opdrachten en rollen die men noodzakelijk moet vervullen om een bepaalde functie te kunnen bekleden.

De dubbele oorsprong van het competentiedenken kan op het eerste zicht verwarrend lijken en zelfs tegenstrijdige standpunten innemen. Een onderneming moet daarom voor zichzelf uitmaken wat de onderliggende boodschap is van het begrip 'competentie'. (Deros, De Visch & Dumoulin 1997, p.15)

1.2.3 Competenties: de begripsvorming

Ondernemingen moeten op zoek gaan naar die competenties die van belang zijn bij het opbouwen van een competitief voordeel. Maar wat wordt binnen de organisatiecontext precies verstaan onder het begrip 'competentie'? Hierbij kan men een onderscheid maken tussen een individuele benadering en een organisatorische invalshoek (Moreels 2005b).

De individuele benadering heeft betrekking op de competenties die individuele medewerkers moeten bezitten. In dit opzicht is het belangrijk dat alle competenties observeerbaar zijn en dat zij dus ook meetbaar zijn. Immers, enkel competenties die meetbaar zijn, kan men managen (Van Beirendonck 2004). Het is dit aspect, het managen van competenties via onder andere ontwikkeling, beoordeling en verloning, dat later aan bod zal komen. Individuele eigenschappen die niet meetbaar zijn, kan men niet managen en dragen bijgevolg niet bij tot het realiseren van de doelstelling(en) van de onderneming. (Van Beirendonck 2004)

De organisatorische invalshoek heeft betrekking op competenties die belangrijk zijn voor de onderneming in het kader van het behalen van de strategische bedrijfsdoelstelling(en). Volgens Heene en Vermeylen (1999) moet aan drie voorwaarden voldaan zijn opdat er sprake zou zijn van een competentie. In de eerste plaats moet de onderneming een duidelijk doel voor ogen hebben en hier ook naar streven. Geluk hebben is volgens Heene en Vermeylen geen compe-

tentie. Ten tweede veronderstellen Heene en Vermeylen dat men pas kan spreken van een competentie als er op een georganiseerde wijze middelen worden aangewend. Inzicht en ervaring moeten aan de basis liggen van integratie en coördinatie. Tot slot moet het vooropgestelde doel bereikt worden. Pas als een onderneming haar doel realiseert, heeft zij een competentie ingezet.

1.2.3.1 Een groot arsenaal aan definities

Verschillende auteurs geven een eigen definitie aan het begrip 'competentie'. Het ontbreken van een eenduidige en geaccepteerde definitie van het begrip blijkt in de praktijk echter geen enkele belemmering te vormen voor het denken in termen van en het werken met competenties (Buskermolen & de la Parra 2000, p. 22). Ieder bedrijf gebruikt namelijk een andere omschrijving van het begrip competentie en tracht zich op deze definitie te baseren om competentie-management doelgericht te implementeren.

Aan de hand van de literatuur die ik voor deze eindverhandeling heb doorgenomen, wil ik een omschrijving geven van kerncompetenties en individuele competenties die volgens mijn mening 'de meest geschikte' is. De lezer moet zich er van bewust zijn dat in elk boek over competenties of competentie-management wel een andere definitie van competenties voorkomt. De definities die volgen zijn daarom enkel een persoonlijke invulling die gebaseerd is op definities uit de literatuur.

De definitie van kerncompetenties die voor mij persoonlijk het beste aangeeft wat kerncompetenties zijn, wordt geformuleerd door Lado en Wilson:

Kerncompetenties beschrijven bedrijfsspecifieke bronnen en capaciteiten, welke de organisatie in staat stellen strategieën met een toegevoegde waarde te ontwikkelen, te kiezen en te implementeren (en) bevatten alle bedrijfsspecifieke bezittingen, kennis, vaardigheden en capaciteiten, ingebed in de organisatiestructuur, technologie, processen en interpersoonlijke (en intergroeps)relaties. (Lado & Wilson zj; geciteerd door Fisscher, Lap & Reijn 1998, p.3)

Ik vind deze definitie allesomvattend en ze geeft ook duidelijk weer dat de kerncompetenties de onderneming in staat stellen om die strategieën met een toegevoegde waarde te ontwikkelen waardoor de onderneming een competitief voordeel kan behalen ten opzichte van andere ondernemingen.

De definitie die volgens mij het beste weergeeft wat met individuele competenties bedoeld wordt, is de definitie van Vloeberghs (1997): 'Individuele competenties zijn individuele eigenschappen, zoals (potentiële) kennis en kunde van medewerkers, hun kwalificaties en bekwaamheden.' (Vloeberghs 1997, p.167) Ik vind dat deze definitie duidelijk het onderscheid maakt tussen niet-technische en technische vaardigheden, wat volgens mijn mening een belangrijk onderscheid is. Kennis en kunde verwijzen naar technische vaardigheden, terwijl kwalificaties en bekwaamheden betrekking hebben op niet-technische vaardigheden. Deze definitie vind ik, net zoals de definitie van de kerncompetenties, allesomvattend.

Deze twee definities heb ik geformuleerd teneinde de lezer van dit werk een eenduidige persoonlijke perceptie mee te geven van deze twee soorten competenties. Persoonlijke invulling door de lezer zelf staat natuurlijk vrij. In wat volgt zullen nog andere definities van kern- en individuele competenties gegeven worden, die bovenstaande definities kunnen aanvullen.

Volgens Buskermolen en de la Parra (2000) is de meerwaarde van het zoeken naar dé definitie zeer gering. Deze auteurs menen echter wel dat enige consensus over een 'grootst gemene deler' zinvol is voor de communicatie over competentie management.

Volgens Malfliet (2001) is de term 'competentie' vrij onbeduidend, alledaags en nogal historisch beladen. Bovendien verwijst volgens Malfliet het niet hebben van een competentie direct naar incompetentie, wat zwaar klinkt. Ik kan mij hier grotendeels bij aansluiten, maar volgens mij ligt de meerwaarde van het competentiebeleid in een consistent taalgebruik omtrent competentie management. Of er nu over competenties, standaarden of gedrag gesproken wordt, doet volgens mij niet veel ter zake.

1.2.3.2 Kerncompetenties

Zoals hierboven bij het ontstaan van de competentiebeweging reeds beschreven, kunnen we twee grote groepen van competenties onderscheiden: de organisatiecompetenties of kerncompetenties enerzijds en de individuele competenties anderzijds.

Volgens Vloeberghs (1997) zijn kerncompetenties een combinatie van specifieke, geïntegreerde en toegepaste kennis, vaardigheden en attitudes die essentieel zijn voor het realiseren van de strategische intentie (Vloeberghs 1997, p. 167).

Hamel en Prahalad geven volgende definitie aan kerncompetenties: *'Kerncompetenties zijn het samengestelde leren in de organisatie, met name het leren hoe de diverse productievaardigheden te coördineren en meerdere technologiestromen te integreren'* (Hamel & Prahalad zj; geciteerd door Fisscher, Lap & Reijn 1998, p.3). In hun boek *Competing for the future* (1996) wordt deze definitie nog gespecificeerd. Een kerncompetentie is volgens Hamel en Prahalad eerder een mix van vaardigheden en technologieën dan één enkele vaardigheid of technologie. Een kerncompetentie kan nooit volledig tot uiting komen bij één enkel individu of klein team. Alle medewerkers van het bedrijf moeten deze kerncompetenties ondersteunen. Volgens Prahalad en Hamel leveren kerncompetenties een toegevoegde waarde die drievoudig is van aard. Ten eerste bieden kerncompetenties een voordeel aan de consument (consumentenwaarde). Dit impliceert niet dat de kerncompetentie zichtbaar is voor de klant of dat de klant de waarde van deze kerncompetentie zomaar

begrijpt. Klanten zien alleen het voordeel, maar niet de competentie die dit voordeel met zich meebrengt. Ondernemingen moeten zich dus voortdurend afvragen of een bepaalde vaardigheid een toegevoegde waarde levert aan de klant. Hierbij moet de onderneming zich bijvoorbeeld afvragen waarom een klant bereid is meer te betalen voor een bepaald product of bepaalde dienst dan voor een ander product of andere dienst, welke aspecten van het product of de dienst het belangrijkste zijn voor de klant, enzovoorts. Door het maken van deze analyse is de onderneming er zeker van dat ze haar activiteiten focust op die kerncompetenties die echt een toegevoegde waarde leveren aan de klant.

Ten tweede bieden kerncompetenties aan de onderneming de mogelijkheid om zich te onderscheiden van haar concurrenten (uniciteitswaarde). Een vaardigheid moet met andere woorden 'competitively unique' zijn opdat men kan spreken van een kerncompetentie. Dit wil niet zeggen dat één bepaalde competentie slechts in één onderneming belangrijk mag zijn. Indien echter alle concurrenten over deze competentie beschikken, is de competentie niet meer uniek voor de prestaties van één bepaalde onderneming. Een competentie die alom vertegenwoordigd is in een bepaalde sector mag dus niet als kerncompetentie beschouwd worden.

Tot slot bieden kerncompetenties een mogelijkheid tot marktexpansie (uitbreidbaarheid). Ondernemingen moeten zich afvragen in welke mate een bestaande kerncompetentie toegepast kan worden voor bijvoorbeeld een nieuwe productlijn. Een kerncompetentie is pas echt een kerncompetentie als ze de basis vormt om nieuwe markten te betreden. (Hamel & Prahalad 1996)

Kerncompetenties kunnen in drie types ingedeeld worden. Een eerste type zijn de *market-access competencies*. Dit zijn alle competenties die ervoor zorgen dat een onderneming het nauwe contact met haar klanten niet verliest, zoals onder andere verkoop en marketing, brand management, enzovoorts. Een tweede type kerncompetenties zijn de *integrity-related competencies*. Deze competenties maken het de onderneming mogelijk om haar activiteiten sneller of flexibeler uit te oefenen dan haar concurrent(en). Hieronder verstaat Hamel onder andere kwaliteit en time management. *Functionality-related competencies* zijn vaardigheden die ervoor zorgen dat aan een product of dienst een bepaalde bruikbaarheid (functionality) wordt toegevoegd. Op die manier levert het product of de dienst bepaalde voordelen aan de klant. Een onderneming moet er immers niet meer enkel naar streven om een product of dienst foutloos te vervaardigen, maar zij moet ook aandacht besteden aan de kwaliteit van het product. De kwaliteit van het product moet immers een toegevoegde waarde leveren aan de klant. (Hamel 1994)

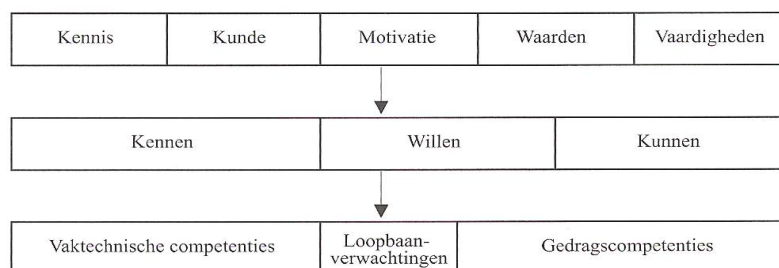
1.2.3.3 Individuele competenties

Terwijl kerncompetenties de nadruk leggen op bedrijfsspecifieke bronnen en capaciteiten, benadrukken individuele competenties de kennis, vaardigheden en attitude van de medewerkers. Deze individuele competenties herbergen niet

alleen vaktechnische competenties (kennis en kunde), zoals de kennis van computerprogramma's. Ook niet-technische competenties vormen een onderdeel van de individuele competenties. Dit zijn de zogenaamde gedragscompetenties. Denken we hier bijvoorbeeld aan het vermogen van een medewerker om beslissingen te nemen, om klantgericht te werken, enzovoorts. Figuur 4 stelt de loopbaanverwachtingen ook voor als een onderdeel van de individuele competenties. Deze loopbaanverwachtingen zijn echter nauwelijks observeerbaar. (Van Beirendonck 2004)

In andere literatuur (Derous, De Visch & Dumoulin 1997) worden loopbaanverwachtingen niet gezien als competenties, maar gaat men ervan uit dat ze onontbeerlijk zijn om competenties te kunnen beoordelen. Ik opteer voor een opdeling tussen vaktechnische en gedragscompetenties, zonder het aspect loopbaanverwachtingen. Zoals eerder vermeld is het belangrijk dat competenties observeerbaar en dus ook meetbaar zijn. Ik ben niet overtuigd dat loopbaanverwachtingen als dusdanig observeerbaar en meetbaar zijn (Van Beirendonck (2004) zegt in dit opzicht dat loopbaanverwachtingen nauwelijks observeerbaar zijn). Een medewerker die wil doorgroeien in zijn/haar job zal zich echter sowieso inzetten op die competenties die nodig zijn om door te groeien. In dit opzicht dragen de ambities van deze medewerker bij tot het gericht inzetten van competenties. Deze competenties zijn wel observeerbaar en meetbaar. Ik beschouw loopbaanverwachtingen daarom niet als een apart onderdeel van individuele competenties.

Figuur 4: Mogelijke indeling van individuele competenties



Bron: Van Beirendonck (2004: p.23)

Vaktechnische competenties zijn makkelijker observeerbaar dan gedragscompetenties en kunnen ook makkelijker worden geformuleerd. Indien men bijvoorbeeld een account manager wil aanwerven, is het vanzelfsprekend dat deze persoon een jaarrekening moet kunnen lezen. De gedragscompetenties die voor deze job nodig zijn, zijn niet zo eenduidig te omschrijven en vragen dan ook meer aandacht. (Van Beirendonck 2004) In mijn eindverhandeling zal ik vooral dieper ingaan op de gedragscompetenties.

1.2.3.4 Alternatieve indeling van competenties

Volgens Van Beirendonck (2004) kunnen competenties nog op een andere manier onderverdeeld worden. Een eerste groep competenties bestaat uit de generieke competenties. Dit zijn competenties die bij alle medewerkers van de onderneming aanwezig moeten zijn, ongeacht de rol die deze medewerkers binnen het bedrijf vervullen. Deze competenties moeten de strategie van de onderneming ondersteunen. Voorbeelden van dergelijke competenties zijn onder andere omgaan met problemen en verbale communicatie. In dit opzicht argumenteert onder andere Moreels (2005a) dat kerncompetenties in principe beschouwd kunnen worden als generieke competenties. De definitie van kerncompetenties is volgens haar nogal abstract en moeilijk te illustreren aan de hand van voorbeelden. Kerncompetenties beschouwen als generieke competenties is volgens haar makkelijker verdedigbaar. Bovendien ziet Moreels (2005b) generieke competenties vooral als gedragscompetenties. Zij argumenteert dat er heel weinig bedrijven zijn waar alle medewerkers, zowel arbeiders, bedienden, managers, enzovoorts, dezelfde technische competenties moeten bezitten. Een tweede groep zijn de level competenties. Dit zijn competenties die van toepassing zijn op een welbepaalde groep van medewerkers binnen het bedrijf. In dit kader onderscheiden we bijvoorbeeld managementcompetenties. Een laatste groep zijn de functie- of rolgebonden competenties, die geassocieerd worden met een welbepaalde functie binnen het bedrijf. In dit opzicht argumenteert Moreels (2005b) dat individuele competenties in principe beschouwd kunnen worden als functionele competenties. Moreels zegt dat er in principe nooit een competentieprofiel per individu opgesteld zal worden, maar wel per functie.

Wat de managementcompetenties betreft heeft Iversen (2000) een onderzoek uitgevoerd naar het belang van managementcompetenties in verschillende landen en verschillende ondernemingen. Zo kwam Iversen tot de conclusie dat de drie belangrijkste managementcompetenties de volgende zijn: het vermogen om anderen te motiveren, klantgerichtheid en leiderschap. Deze laatste competentie is in de context van managementcompetenties overigens niet verwonderlijk.

Het analyseren van competenties voor teams komt momenteel ook meer en meer op de voorgrond (Vloeberghs 1997). Volgens Vloeberghs zullen strategische projectteams, topmanagementteams, account teams, teams die zware en vitale projecten runnen, enzovoorts in de toekomst een steeds crucialere rol vervullen bij het realiseren van de organisatiedoelstelling(en). Voor deze teams moet de organisatie een aangepaste mix van competenties realiseren. Om deze teamcompetenties op te stellen, moet men kijken naar succesvolle criteria die eigen zijn aan een specifiek team in de organisatie. Bovendien zijn de sterktes en zwaktes van de individuele teamleden ook van cruciaal belang. Individuen binnen teams hebben verschillende rollen, beschikken over verschillende kennis, kwalificaties, vaardigheden,... Teams

moeten zo samengesteld worden dat de vereiste competenties per team door de verschillende leden van het team worden ingevuld, zodat teams selectiever kunnen worden samengesteld.

1.2.3.5 Omgaan met de verschillende definities

Het is niet zo dat we kunnen spreken over 'de beste definitie/omschrijving' van competenties. Elk bedrijf zal haar definitie immers anders invullen en zal in deze definitie de nadruk leggen op zaken die zij belangrijk acht. Het is echter wel belangrijk dat een bedrijf een eenduidige definitie opstelt, zodat deze definitie in heel de onderneming kan worden uitgedragen. De onderneming moet op gebied van competenties één taal spreken. Pas als men een pasklare omschrijving gevonden heeft, kan men hierop verder bouwen om competentieprofielen, methodes voor competentiebeoordeling, enzovoorts te ontwikkelen. (Deraus, De Visch & Dumoulin 1997)

Bedrijven moeten echter rekening houden met de dimensie tijd (Deraus, De Visch & Dumoulin 1997). Bedrijven maken immers soms de vergissing zich te sterk te richten op huidig excellent gedrag van de medewerkers om competenties te formuleren. Zij bieden weinig antwoord op veranderingen in de organisatie (Weytjens 1997, p.9) en daarom zijn competentiemodellen eerder statisch van aard. Het is echter belangrijk dat bedrijven rekening houden met veranderingen in de organisatie en in de omgeving en dat zij anticiperen op deze veranderingen. Daarom moeten bedrijven ook rekening houden met competenties die in de toekomst belangrijk zullen zijn. Volgens Moreels (2005b) kan bijvoorbeeld van managers verlangd worden dat zij een vijfjarenplan voor de organisatie opstellen. Hierbij moet de manager steeds vertrekken van de doelstelling(en) van de onderneming. Een overleg tussen de verschillende onderdelen van de organisatie, zoals onder andere de marketing-, verkoop-, financiële en HR-afdeling, is hierbij noodzakelijk. De doelstellingen die uit dit overleg naar voren komen, kunnen dan vertaald worden in termen van competenties van medewerkers.

1.3 Besluit

De indeling van competenties en de omschrijvingen van de verschillende competenties geven visies van bepaalde auteurs weer. Het is perfect mogelijk dat u als lezer niet akkoord bent met de visies die hier weergegeven worden.

Ik wil u tot slot meegeven welke visie mij het meeste ligt. Ik opteer voor een indeling van competenties in twee grote groepen, namelijk kern- en individuele competenties. Kerncompetenties kunnen gelijk gesteld worden met generieke competenties. Meestal betreft het hier vaardigheden en attitudes, maar ook kennis kan hier, weliswaar in mindere mate, aan bod komen. Individuele

competenties kunnen op hun beurt ingedeeld worden in vaktechnische competenties en gedragscompetenties. Daarnaast opteer ik voor een alternatieve indeling van competenties in level competenties, functiegebonden competenties en teamcompetenties. Level, functiegebonden en teamcompetenties zijn kennis, vaardigheden en attitudes die respectievelijk binnen een welbepaalde groep van medewerkers, een functie of een team belangrijk zijn.

2 Het begrip 'competentiemanagement'

2.1 Competentiemanagement: de definitie

Zoals reeds eerder vermeld is het voor een onderneming belangrijk dat zij competente medewerkers aantrekt. Een bedrijf moet op zoek gaan naar zulke medewerkers via werving en selectie. Eens competente medewerkers worden aangenomen, mogen ze echter niet aan hun lot overgelaten worden. De onderneming moet ervoor zorgen dat de competenties ondersteund worden, zodat medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen en een nog grotere bijdrage leveren aan het succes van het bedrijf. Dit gebeurt via beoordeling, ontwikkeling en eventueel verloning van competenties. Competentiemanagement ondersteunt dit hele proces van in-, door- en uitstroom van personeel. Competentiemanagement kan als volgt omschreven worden:

Competentiemanagement is een geheel van activiteiten die erop gericht zijn competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen, en dit met het oog op het realiseren van de missie en het performanter maken van de medewerkers. (Van Beirendonck 2001, p.55)

Competentiemanagement biedt met andere woorden de mogelijkheid om het HRM-beleid te linken aan de strategie van het bedrijf (Moreels 2005a).

Ook hier is het, net zoals bij de omschrijving van competenties, niet eenvoudig om een pasklare definitie te vinden voor competentiemanagement. Toch is er in de omschrijvingen van competentiemanagement een constante terug te vinden. Gedrag speelt namelijk een grote rol. Competentiemanagement heeft immers te maken met gedrag en wat gedrag drijft. Het betreft gedragingen die men bij medewerkers kan waarnemen. (Weytjens 1997, p.7)

Competentiemanagement zorgt ervoor dat de onderneming enkel competente medewerkers aantrekt. Niet-competente medewerkers zullen niet aangeworven worden. Competentiemanagement maakt het de onderneming dus mogelijk om een efficiënte selectie door te voeren bij haar potentiële en bestaande medewerkers. Dit betekent voor de onderneming natuurlijk een besparing op nutteloze kosten, die zij misschien in het verleden wel maakte. Competente medewerkers zullen immers doelgericht kunnen werken binnen de organisatie, wat zowel de organisatie als de medewerkers ten goede komt. (Deraus, De Visch & Dumoulin 1997) De organisatie kan met een geschikte groep medewerkers werken aan het behalen van de strategische doelstelling(en) en medewerkers kunnen zich doelgericht inzetten, waardoor zij ook minder tijd en energie verspillen aan overbodig werk. In dit kader beklemtoont de competentiefilosofie volgens Baisier een win-win-situatie (Baisier 2002).

Toch moet men er volgens Deraus, De Visch en Dumoulin (1997) van bewust zijn dat competentiemanagement een modewoord is.

Competentiemanagement is een modewoord, echter geen nieuwigheid. Vele organisaties werken immers al jaren aan de competenties van hun medewerkers. In het hedendaagse competentiemanagement is het sleutelwoord 'integratie': de gewenste competenties

worden geïdentificeerd, op hun aanwezigheid bij medewerkers beoordeeld en vervolgens gericht ontwikkeld en gepast verloond. (Deros, De Visch & Dumoulin 1997, p. 58)

2.2 Waarom competentie-management?

Vooraleer een bedrijf beslist om competentie-management te implementeren moet zij nagaan welke toegevoegde waarde competentie-management kan leveren. Een eerste en meest belangrijke reden voor het implementeren van competentie-management is de performance improvement (Weytjens 1997, p. 10). Competentie-management biedt de mogelijkheid om heel gericht na te gaan hoe medewerkers binnen de organisatie functioneren. Medewerkers die goed functioneren, leveren een toegevoegde waarde aan de onderneming. Bovendien kan een onderneming met de implementatie van competentie-management aangeven dat zij een cultuurverandering wil introduceren in de onderneming (Weytjens 1997). Volgens Van Beirendonck (2004) zijn ingrijpende gebeurtenissen zoals fusies en herstructureringen vaak goede gelegenheden om competentie-management op te starten in een bedrijf. Vermits competentie-management top-down wordt ingevoerd, geeft het management op zulke momenten weer dat zij met behulp van competentie-management de nieuwe of aangepaste visie en missie van de onderneming wil ondersteunen.

Volgens Van Beirendonck (2004), Beeckmans e.a. (2001) en Moreels (2005a) bestaan er naast deze twee redenen nog andere redenen voor het invoeren van competentie-management. Deze auteurs beweren dat competentie-management ook individuele voordelen kan opleveren aan de organisatie, haar medewerkers, het lijnmanagement, HR en de vakbonden. Hier volgen enkele voordelen die door de auteurs worden aangehaald. De organisatie kan er onder andere in slagen om via competentie-management betere prestaties en resultaten te behalen en om HR te richten op de strategie van de onderneming. Bovendien wordt het rendement van trainingsinvesteringen verhoogd. Via competentie-management krijgen medewerkers een duidelijker beeld van wat van hen verwacht wordt binnen de organisatie en krijgen ze feedback over hun presteren. Bovendien kunnen ze binnen de organisatie groeien en zichzelf ontplooiën in functie van hun eigen loopbaanverwachtingen. Het lijnmanagement krijgt een duidelijk beeld van het potentieel dat in de onderneming aanwezig is en kan dit potentieel ook beter aanwenden. Competentie-management maakt ook een gunstige samenwerking tussen HR en het lijnmanagement mogelijk. Bovendien vormt competentie-management een rode draad tussen de verschillende werkterreinen van het personeelsbeleid en kunnen deze werkterreinen beter worden gericht op de bedrijfsdoelstellingen. Competentie-management biedt ook voordelen aan de vakbonden, omdat competentie-management openheid schept over de gewenste competenties binnen de organisatie. Toch zijn vakbonden ook tegenstander van competentie-management (Moreels 2005b). Competentie-management laat weliswaar toe om individueler te werken (er wordt namelijk duidelijk wat een individuele medewerker op het gebied van competenties kan en niet kan), maar vakbonden zijn niet zo individugericht en willen de belangen van de medewerkers in het

algemeen behartigen. In dit opzicht is het begrijpelijk dat competentie-management voor vakbonden een discutabel onderwerp is.

Hoewel competentie-management voordelen oplevert, blijkt dat competentie-management niet voor alle personeelscategorieën evenveel wordt toegepast. Baisier (2002) geeft weer dat volgens een Vlerick-onderzoek competentie-management minder voor arbeiders dan voor bedienden en kaderleden gebruikt wordt. Eén op drie bedrijven gebruikt competentie-management voor arbeiders. Bovendien speelt competentie-management niet op alle domeinen voor alle soorten medewerkers een even grote rol. Voor arbeiders wordt competentie-management in dalende volgorde toegepast voor rekrutering en selectie, vorming en opleiding, prestatie-evaluatie, functieanalyse, beloning en loopbaanontwikkeling. Voor bedienden en kaderleden is de volgorde anders: rekrutering en selectie, vorming en opleiding, loopbaanontwikkeling, functieanalyse, prestatie-evaluatie en beloning. (Baisier 2002)

2.3 De implementatie van competentie-management

Competentie-management wordt gezien als een onderdeel van de bedrijfsvoering (Van Beirendonck 2001, p. 23). De onderneming stelt een strategische doelstelling voorop en probeert om met behulp van competentie-management deze doelstelling te bereiken. De keuze om competentie-management te implementeren moet bovenaan in de bedrijfskolom, door de bedrijfsverantwoordelijken, genomen worden. Indien de top niet mee is, zal de invoering van competentie-management gedoemd zijn te mislukken. Pas als de top overtuigd is van de impact die competentie-management kan hebben, kunnen medewerkers gestimuleerd worden om hun competenties te ontwikkelen. (Van Beirendonck 2001)

Bij de implementatie van competentie-management moet(en) de strategische doelstelling(en) van de onderneming altijd in het achterhoofd gehouden worden. Indien men een medewerker wil aannemen voor een welbepaalde functie moet men zich niet enkel de vraag stellen 'Welk resultaat wensen wij met deze medewerker te bereiken?', maar moet men zich ook, en vooral, richten op de vraag 'Hoe past deze medewerker met zijn/haar competenties binnen ons competentiedenken en hoe kan deze medewerker met zijn/haar competenties het beste ingezet worden in functie van de doelen van de organisatie?' De rol van het lijnmanagement is dus van primordiaal belang bij de implementatie van competentie-management. Maar omdat ondernemingen in een snel veranderde omgeving hun activiteiten moeten uitvoeren, is het mogelijk dat hun strategische doelstelling(en) op termijn ook wijzigt (wijzigen). In dit kader moet men de toepassing van competentie-management steeds in vraag blijven stellen en het systeem eventueel aanpassen aan nieuwe eisen en omstandigheden. (Baisier 2002) Bij de implementatie van competentie-management moet men zoeken naar een realiseerbaar systeem. Men mag de terminologie en de methodiek niet te ingewikkeld maken. Dat speelt enkel in het nadeel van het competentie-

denken van de onderneming. In dit kader vermeldt Van Beirendonck in zijn boek *Competentiemanagement, The essence is human competence* een citaat van een Brits human resources manager: 'Simplify and then ... simplify again' (Van Beirendonck 2001, p.57).

Het topmanagement beslist om competentie-management als een strategische keuze te beschouwen. Maar dit kost geld: er moet geïnvesteerd worden in methoden om competenties te identificeren, trainingen moeten betaald worden, enzovoorts. De keuze om competentie-management te implementeren mag dan wel door de top van de organisatie genomen worden, het moet ondersteund worden door het Human Resources Management (de HR-manager en -medewerkers). HRM moet voldoende kennis hebben over competentie-management opdat competentie-management een toegevoegde waarde kan leveren aan de onderneming. Indien kennis van noch ervaring met competentie-management in de onderneming aanwezig is, kan men beroep doen op externen, zoals consultancy bureaus. (Moreels 2005a)

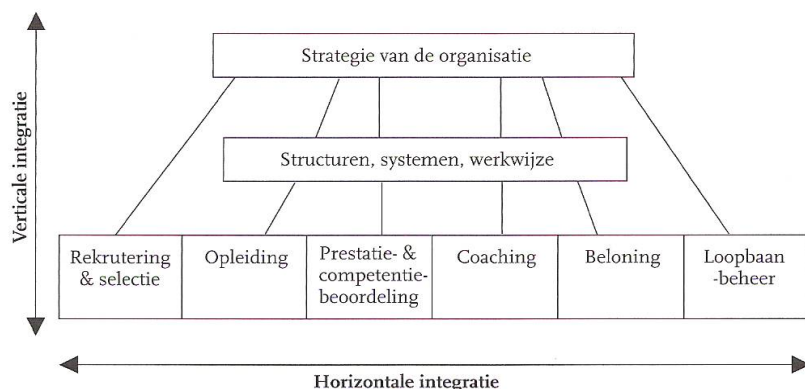
Competentiemanagement is een middel en geen doel (Beeckmans e.a. 2001, p.13). Competentiemanagement als middel bestaat erin dat men alle procedures en systemen op elkaar moet afstemmen om het strategisch doel van de onderneming te bereiken.

2.4 Horizontale en verticale integratie

Horizontale en verticale integratie zijn twee belangrijke aspecten van competentie-management.

Er moet integratie zijn tussen de verschillende domeinen van het personeelsbeleid. Als men weet over welke competenties een medewerker moet beschikken, kan men deze informatie als basis nemen voor werving en selectie en ontwikkeling (Baisier 2002, p.8). Men moet er dan echter wel voor zorgen dat er een eenduidige competentie-terminologie is die door heel de onderneming als één taal wordt aangenomen. In dit kader spreekt men van horizontale integratie. Verticale integratie betekent het afstemmen van competenties op de missie en de strategische doelstelling(en) van de onderneming. Hiervoor moeten de juiste werkwijzen en systemen geïmplementeerd worden. Met verticale integratie bouwt men aan een brug tussen de organisatie met haar doeleinden en de individuele capaciteiten van de medewerkers (Baisier 2002, p.8). Figuur 5 illustreert de horizontale en de verticale integratie van competentie-management.

Figuur 5: Horizontale en verticale integratie van competentie-management



Bron: Van Beirendonck (2004: p. 37)

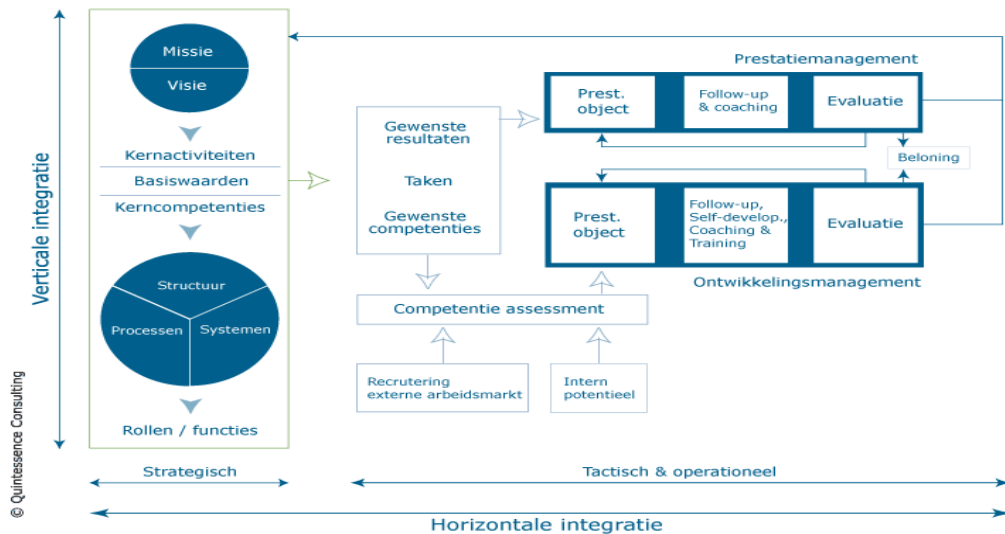
In wat volgt ligt de nadruk vooral op de horizontale integratie: hoe kunnen de verschillende HR-werkterreinen (rekrutering & selectie, evaluatie, ontwikkeling, beloning, promotie, ...) met behulp van competentie-management op elkaar afgestemd worden? Hierbij houden we de verticale integratie echter wel in het achterhoofd: competentie-management moet de verschillende HR-strategieën binden aan de ruimere organisatiestrategieën.

2.5 Quintessence Performance and Competency Management Model

Quintessence Consulting heeft een model ontwikkeld, het Quintessence Performance and Competency model, dat haar visie op competentie-management weergeeft. Dit model, geïllustreerd in figuur 6, biedt ook een overzicht van de horizontale en verticale integratie van competentie-management.

Figuur 6: Quintessence Performance & Competency Management Model

Quintessence Performance & Competency Management Model



Bron: Quintessence (zj b)

Binnen het model kan men een strategisch luik en een tactisch en operationeel luik onderscheiden.

Op strategisch niveau vertrekt men vanuit de missie en visie van de organisatie. In functie daarvan worden de huidige en toekomstige kernactiviteiten van de onderneming gedefinieerd en worden de cruciale waarden en kerncompetenties vastgelegd ter realisatie van de missie. Vervolgens worden de kerncompetenties geoperationaliseerd in bedrijfsprocessen binnen een aangepaste organisatiestructuur en met meetbare acties. Tenslotte worden de verschillende rollen en functies binnen de organisatie vastgelegd. (Quintessence zj b)

Vervolgens gaat men per rol of functie na wat de gewenste resultaten zijn, welke taken binnen die rol of functie uitgevoerd moeten worden en welke competenties binnen die rol of functie vereist zijn. Deze competenties zullen nadien via competentie assessment beoordeeld worden. Het zijn de gewenste resultaatgebieden die het prestatie management luik aansturen. Via het opstellen van een competentieprofiel gaat men na hoe een functiehouder het er binnen zijn/haar functie vanaf heeft gebracht. Indien echter blijkt dat de medewerker niet over alle nodige competenties beschikt die vereist zijn in de functie, kunnen de gaps worden opgevuld via opleidingen en trainingen. Dit is het zogenaamde ontwikkelingsmanagement luik. Vervolgens zal de medewerker beloond worden op zijn/haar prestaties en/of competenties. (Quintessence zj b)

Het Quintessence model verstaat onder horizontale integratie de implementatie van een competentie terminologie in een veelheid aan human resources systemen en activiteiten. Verticale integratie staat voor de keuze van competenties die men opneemt in het gewenste competentieprofiel van een functie. Men selecteert die competenties die nodig zijn voor één of meerdere taken die bijdragen tot de realisatie van de missie, de visie en de doelstellingen van de onderneming. (Quintessence zj b)

Het strategische luik heeft dus betrekking op de missie en de visie, de kernactiviteiten, de cruciale waarden, de kerncompetenties en de strategische doelstelling(en) van de onderneming. Het tactische en operationele luik kijken naar de basisvereisten die op organisatieniveau aanwezig moeten zijn om competentie management te doen slagen: welke mensen zijn nodig?

Vervolgens moet men erin slagen om ook effectief de juiste mensen aan te trekken en in te zetten.

2.6 De rol van competentie management in het personeelsbeleid

Competentiemanagement wordt ingezet om de verschillende werkterreinen van het personeelsbeleid te ondersteunen. Men moet ervoor zorgen dat men competente medewerkers aantrekt en behoudt. In dit opzicht staan vier doelstellingen voorop: de afstemming tussen functie en functiehouder, de context en de omkadering van de functie, de inzetbaarheid van de werknemer en de bijdrage van de werknemer aan de bedrijfsresultaten. Tabel 1 verduidelijkt deze doelstellingen. (Baisier 2002)

Bij de eerste twee doelstellingen speelt het management een cruciale rol. Deze doelstellingen weerspiegelen immers de keuze voor competentie management door het management. De personeelsdienst moet vertrouwd geraken met competentie management en bovendien moet het management ervoor zorgen dat competentie management in heel de organisatie uitgedragen wordt. Het management moet het gebruik van competenties ook ondersteunen. Organisatieontwerp omvat de processen waardoor verantwoordelijkheden worden toegekend, rollen worden bepaald, controle en verantwoording worden vastgelegd, en gezag wordt gedelegeerd op het niveau van de groep en de organisatie (Vloeberghs 1997, p. 231). Communicatie ondersteunt de competenties door ervoor te zorgen dat elke medewerker een duidelijk begrip heeft van wat er dient te gebeuren en van het hoe en waarom (Vloeberghs 1997, p. 231).

De twee laatste doelstellingen focussen op de werknemer. Het is vooral op deze doelstellingen dat ik in deel twee dieper zal ingaan. In deel twee spits ik mij namelijk vooral toe op het identificeren (het opstellen van een competentieprofiel), beoordelen, ontwikkelen en verlonen van competenties. Deze verschillende werkterreinen van het personeelsbeleid zijn echter nauw met elkaar verbonden (Vloeberghs 1997).

Tabel 1: Algemene doelstellingen van competentie management

HRM-doel dat men met competentiesturing optimaal wil realiseren	Betrokken domein van personeelsbeleid	Gedragsaspect dat men met competentiesturing wil beïnvloeden	Resultaat voor competenties
Afstemming tussen functie en functiehouder	Personeelsplanning	De 'juiste' werknemer op de 'juiste' plaats	Integreren van competenties
	Loopbaanplanning (doorgroeimogelijkheden)	De mogelijkheid om te ontplooiën en te groeien	

Context en omkadering van de functie	Organisatieontwerp	Autonomie, middelen en mogelijkheden om de competenties in te zetten	Ondersteunen van competenties
	Communicatie	Juist handelen door informatie over context, taken, procedures en verwachtingen	
Inzetbaarheid van de werknemer	Werving en selectie	Beschikken over de gewenste kennis, vaardigheden en attitudes	Werven en genereren van competenties
	Opleiding en ontwikkeling	Repertoire van beschikbare kennis, vaardigheden en attitude	
Bijdrage, toegevoegde waarde van handelen van de werknemer	Beoordelen en evalueren	Het efficiënt gebruik van de competenties, het juist handelen	Versterken van competenties
	Belonen	Het gedragsresultaat, het bereikte effect	

Bron: Baisier, (2002: p. 5)

3 Besluit

Markten zijn momenteel volop in beweging. Bovendien moeten ondernemingen onder andere voldoen aan hoge verwachtingen van klanten en moeten ze 'de strijd' aangaan met concurrenten. Er wordt daarom veel gevraagd van ondernemingen, maar ook van hun medewerkers. Ondernemingen die overeind willen blijven, moeten immers inspanningen doen om adequaat met deze veranderingen om te gaan. In dit kader eisen zij dat hun medewerkers steeds aan hogere verwachtingen beantwoorden. Ondernemingen willen er immers voor zorgen dat de juiste medewerkers op de juiste plaats worden ingezet. De voorbije decennia leverde dit voor veel bedrijven problemen op: zij slaagden er immers niet in om efficiënt om te springen met een van de meest schaarse bronnen, namelijk arbeid.

Competentiemanagement kan ondernemingen helpen om gericht om te springen met het personeelsinstrumentarium. Indien een onderneming immers wil rekenen op medewerkers die goed presteren binnen het bedrijf, moet zij competente medewerkers aantrekken, vormen, stimuleren en belonen.

DEEL 2: COMPETENTIEMANAGEMENT ALS DENKKADER VOOR VERSCHILLENDE WERKTERREINEN VAN HET PERSONEELSBELEID

1 Het identificeren van competenties: de competentieanalyse

1.1 Inleiding

Een van de eerste stappen bij het implementeren van competentie management is het in kaart brengen van de gewenste competenties voor succesvol functioneren in een bepaalde functie (Van Beirendonck 2004, p. 59). Een organisatie moet immers de juiste competenties aantrekken en daarom moet de organisatie per functie of per functiegroep inventariseren welke competenties nodig zijn. Dit proces noemt men competentieanalyse. De inventarisatie van de vereiste competenties resulteert in het opstellen van een competentieprofiel. Aan de hand van een dergelijk profiel kan men immers nagaan of de huidige of toekomstige medewerker over de gewenste competenties beschikt en in welke mate (Baisier 2002).

1.2 Competentieprofielen

Competentieprofielen vormen de basis voor competentiebeoordeling, -ontwikkeling en -beloning. Competentieprofielen beschrijven de vaardigheden waarover medewerkers moeten beschikken om optimaal te kunnen functioneren in het kader van de bedrijfsstrategie (Dielen 2002, p.51). Met competentieprofielen tracht men immers een dieper inzicht te verwerven in de functievereisten voor een bepaalde job. Dielen stelt ook dat competentie-

profielen verschillen van traditionele functieomschrijvingen. Terwijl functieomschrijvingen vermelden welke taken de medewerker moet uitvoeren, leggen competentieprofielen de nadruk op de manier waarop de medewerker deze taken moet uitvoeren. Een competentieprofiel bepaalt dus wat de norm is waaraan een medewerker moet voldoen en waarnaar de medewerker moet evolueren. Hier wordt de samenhang tussen competentie- en performancemanagement duidelijk (Van Beirendonck 2004, p.44). Bij het opstellen van competentieprofielen moet men de gewenste resultaten in het achterhoofd houden. Men vertrekt vanuit de competenties die nodig zijn om een bepaalde functie en de daaraan gekoppelde prestaties te realiseren. Competentiemanagement legt de nadruk op 'hoe' iets moet gebeuren, op welke manier prestaties bereikt moeten worden, terwijl prestatie management de nadruk legt op 'wat' moet gebeuren. (Van Beirendonck 2004, p.44)

De basis van een competentieprofiel bestaat uit drie elementen. Ten eerste is er de kennis die nodig is om met succes een bepaalde job uit te oefenen. Dit aspect omvat onder andere vaktechnische kennis en talenkennis. Vervolgens spelen ook de vaardigheden, zowel technische als niet-technische, een belangrijke rol. Dit zijn de bekwaamheden om een welbepaalde functie uit te oefenen. Tot slot komt ook attitude aan bod. Van de medewerker wordt een bepaalde houding verwacht die nodig is om de kennis en de vaardigheden tot uiting te laten komen. (Baisier 2004, p. 8)

Volgens Van Beirendonck (2004) bestaat een competentieprofiel uit vaktechnische competenties en gedragscompetenties. Op dit onderscheid wordt in wat volgt verder gebouwd.

1.2.1 Competentieniveaus

Per competentie kan men opteren om verschillende niveaus te onderscheiden. Hoe meer niveaus het competentieprofiel bevat, hoe gedetailleerder maar ook hoe moeilijker hanteerbaar en onderhoudbaar het profiel wordt (Moreels 2005a). Competentieniveaus geven aan in welke mate de competentie belangrijk is. Zo kan de competentie 'mondelijke communicatie' bij Fortis opgedeeld worden in vier verschillende niveaus (Van Soest 2005). Het eerste niveau omschrijft mondelinge communicatie als volgt: 'geeft informatie gestructureerd en duidelijk weer voor de verschillende gesprekspartners'. Een tweede niveau gaat nog iets dieper in op de mondelinge communicatie: 'houdt bij mondelinge uitdrukking rekening met de behoeften en belangen van de ander en kan informatie herformuleren om goed begrepen te worden'. Mondelinge communicatie op een derde niveau veronderstelt dat de medewerker 'proactief is in het formuleren en verspreiden van informatie en dat hij/zij anticipeert op de reacties van de gesprekspartners'. Het vierde niveau veronderstelt dat de medewerker 'dankzij zijn/haar welbesprekendheid een motor is die de communicatie binnen de onderneming beïnvloedt en/of bevordert'. De verschillende niveaus worden

gehanteerd om aan te geven wat de gewenste moeilijkheidsgraad is van de competentie voor de desbetreffende functie (Van Beirendonck 2004, p.29). Competentieniveaus hebben echter niets te maken met hiërarchie van een functie. Een hoger competentieniveau is immers niet steeds vereist in een hogere functie. Zo kan voor een secretaresse klantgerichtheid van groter belang zijn dan voor een departementshoofd. Bovendien heeft iemand die een hoger competentieniveau bereikt heeft, niet per se de lagere niveaus bereikt. (Van Beirendonck 2004) Iemand die rekening houdt met de behoeften en belangen van de ander en de informatie kan herformuleren om goed begrepen te worden (niveau 2) geeft de informatie daarom nog niet gestructureerd en duidelijk weer (niveau 1) (Van Soest 2005).

Een te groot aantal competentieniveaus werkt de bruikbaarheid van competentie management tegen. Niemand is in staat om van een bepaalde competentie bijvoorbeeld zes verschillende niveaus met het blote oog waar te nemen. Men moet competenties indelen in niveaus die nuttig zijn. (Van Beirendonck 2004)

Per competentieniveau kan men gedrag omschrijven dat in een bepaalde functie vereist is. Zo kan men het volledige gedragsrepertorium omschrijven in enkele honderden gedragingen, ook wel gedragsvoorbeelden of indicatoren genoemd. Zo kan men de indicatoren 'onderhoudt oogcontact met zijn/haar gesprekspartner' en 'herhaalt wat de andere persoon heeft gezegd' bundelen onder de competentie 'luisteren'. De samenhang tussen verschillende indicatoren is echter niet wetenschappelijk onderzocht. (Van Beirendonck 2004, p. 26-27).

1.2.2 Het ontwikkelen van een competentieprofiel

Competentieprofielen opstellen is een hele karwei (Baisier 2002, p.5). Het ontwikkelen van een competentieprofiel begint met het scherpstellen van het toekomstbeeld van de onderneming (Fisscher, Lap & Reijn 1998). Eerst en vooral moet men kijken naar wat de organisatie in de toekomst wil bereiken. Een onderneming wil namelijk die competenties genereren die de organisatie voorziet van de juiste 'mix' van talenten, waarmee op huidige en toekomstige behoeften kan worden ingespeeld (Vloeberghs 1997, p. 187). Ieder bedrijf heeft van vrijwel elke functie min of meer een beeld van de evolutie van deze functie in de toekomst en de gevolgen van deze evolutie op de organisatie. Het competentieprofiel moet inspelen op de toekomstige uitdagingen van de onderneming en van de functie. Via interviews en focusgroepen kan men op zoek gaan naar de kernactiviteiten, de sterke punten van de organisatie, waarmee de onderneming een competitief voordeel heeft ten opzichte van haar concurrenten. (Fisscher, Lap & Reijn 1998) Moreels (2005b) argumenteert echter dat het gebruik van interviews en focusgroepen om op zoek te gaan naar de kernactiviteiten in praktijk vrijwel niet voorkomt.

Vervolgens stelt de onderneming de consequenties van dit toekomstbeeld voor organisatie en sleutelposities vast. Zoals hierboven reeds vermeld, heeft de organisatie vrij goede ideeën over de consequenties van strategische keuzes en veranderingen binnen de organisatie (Fisscher, Lap & Reijn 1998, p.9). Bij het opstellen van een competentieprofiel focust men zich op die groepen die invloed hebben op de resultaten van de onderneming, op het bedrijfsimago en op de producten en diensten van de organisatie. Dit zijn de zogenaamde sleutelposities. (Fisscher, Lap & Reijn 1998)

Een onderneming kan echter wel ideeën hebben over de toekomst, maar zij moet die ideeën ook concretiseren en nagaan hoe deze ideeën de bestaande werkprocessen en praktijken eventueel kunnen beïnvloeden. Het is belangrijk om de verschillen tussen de huidige en de toekomstige situatie na te gaan. (Fisscher, Lap & Reijn 1998)

Nadat men bovenstaande drie fasen doorlopen heeft, start men met de volgende vier fasen voor het ontwikkelen van een competentieprofiel (Beeckmans. e.a. 2001).

- Eerst moeten de nodige gegevens verzameld worden die nodig zijn voor het opstellen van het competentieprofiel.
- Vervolgens gaat men binnen de organisatie over tot het opstellen van het competentiewoordenboek of -model en competentieprofiel.
- Nadat men het competentieprofiel opgesteld heeft, moet het in praktijk toepast worden. De implementatie van het competentieprofiel is een belangrijke fase in het ontwikkelen van competentieprofielen. Via allerlei technieken is men immers in staat om een competentieprofiel op te stellen, maar men moet het nog correct toepassen in de praktijk.
- In een laatste fase is het echter ook belangrijk om te kijken of men met het competentieprofiel de gewenste resultaten behaald heeft.

Deze vier fasen worden in wat volgt verduidelijkt.

1.2.2.1 Dataverzameling en –analyse

De dataverzameling kan op twee manieren gebeuren: top-down en bottom-up. Bij de top-downbenadering baseert men zich op de strategie, visie en waarden van de onderneming om daaruit gegevens te halen voor het opstellen van een competentieprofiel. Bij de bottom-upbenadering werkt men onder andere met vragenlijsten, interviews, development en assessment centers. (Beeckmans e.a. 2001, p.18)

Het is echter belangrijk dat men de juiste mensen selecteert om deel te nemen aan de competentieanalyse (Van Beirendonck 2004). De facto nemen drie belangrijke groepen deel aan deze analyse: de functiehouders, het lijnmanagement en de directie. Functiehouders zijn mensen die de job uitoefenen waarvoor een (nieuw) competentieprofiel wordt opgesteld. Het

voordeel is dat deze mensen de functie meestal goed kennen en hierover dus relevante informatie kunnen geven. Het nadeel is echter dat de functiehouder zich vooral baseert op de huidige situatie en te weinig aandacht schenkt aan aspecten die in de toekomst belangrijk kunnen zijn voor de functie. Lijnmanagers en directie staan een stapje hoger dan de functiehouder en dit heeft het voordeel dat zij een beter zicht hebben op de organisatie en de veranderende omgeving die invloed uitoefent op de organisatie. Indien de markt verandert, is het mogelijk dat er andere eisen gesteld worden aan een bepaalde functie. Lijnmanagers en directie hebben hier een beter zicht op. Zij hebben echter minder voeling met de functie-inhoud. De kans bestaat dat zij het gewicht van bepaalde competenties in een job onder- of overschatten. HR draagt haar steentje bij door verschillende technieken aan te bieden om informatie te verzamelen. (Van Beirendonck 2001) Verschillende technieken zullen later uitgelegd worden.

1.2.2.2 Competentieprofiel, competentiemodel en competentiewoordenboek

Nadat men alle relevante informatie voor het opstellen van een competentieprofiel verzameld heeft, gaat men over tot het opstellen van een lijst met competentiedefinities, het zogenaamde competentiemodel. Dit competentiemodel wordt opgesteld om interpretaties uit te sluiten (Baisier 2004, p.10). Een competentiemodel beschrijft wat onder de verschillende competenties verstaan wordt en geeft met andere woorden het arsenaal aan terminologie weer. Het competentiewoordenboek is hetzelfde als het competentiemodel, maar vermeldt naast definities van de competenties, ook niveaus en indicatoren (Moreels 2005a). De termen competentiewoordenboek en competentiemodel worden vaak door elkaar gebruikt (Moreels 2005a). De omschrijvingen van de verschillende competenties uit het competentiemodel worden vervolgens gebruikt voor het opstellen van een competentieprofiel. Het spreekt voor zich dat niet alle competenties en niveaus van het competentiewoordenboek vervat zitten in elk competentieprofiel. Per competentieprofiel worden een aantal competenties geselecteerd uit het competentiewoordenboek. Niet elk competentieprofiel zal evenveel competenties bevatten. De vraag rijst hier natuurlijk: hoeveel competenties moet een competentieprofiel dan bevatten?

Er valt voor te pleiten het aantal competenties per competentieprofiel te beperken tot tien à twaalf competenties. Intussen toont onderzoek ook aan dat we er vanuit wetenschappelijk perspectief goed aan doen om competentieprofielen scherp te stellen en in te korten tot zes à zeven competenties. Een grote hoeveelheid competenties per profiel is moeilijk hanteerbaar: een te lange lijst is moeilijk meetbaar, de aandacht van de belangrijkste competenties wordt afgeleid door minder belangrijke competenties, en dergelijke meer. (Van Beirendonck 2001, p. 47-48)

Volgens Van Beirendonck (2004) volgt men bij de ontwikkeling van een competentiemodel of -woordenboek een methodiek die onder andere aan volgende eisen moet voldoen:

- 1) De competenties in het model moeten observeerbaar en meetbaar zijn;
- 2) De competenties moeten door alle medewerkers binnen het bedrijf op dezelfde manier geïnterpreteerd worden;
- 3) De lijst met competenties moet de behoeften van de verschillende afdelingen binnen de organisatie weerspiegelen;
- 4) De competenties moeten uniek zijn;
- 5) De competenties moeten voor alle functies geldig zijn.

In bijlage één vindt u het competentiemodel van Quintessence. Zoals dit competentiemodel weergeeft, kunnen verschillende competenties gebundeld worden in clusters. Deze clusters groeperen competenties die in elkaars buurt liggen met betrekking tot het soort gedrag dat ze beschrijven. In het Quintessence-competentiemodel worden honderden gedragsvoorbeelden gecombineerd tot 36 competenties. Deze competenties worden op hun beurt nog eens gegroepeerd in een zestal clusters (Van Beirendonck 2004, p.27-28). De definities van de 36 Quintessence-competenties vindt u in bijlage twee.

Bijlage drie geeft het competentiemodel van Eprom organisatie adviseurs weer. Dit Nederlands bureau geeft advies aan organisaties om deze organisaties succesvoller te maken via het verbeteren van individuele arbeidsprestaties. Het werk- en denkproces vormen de basis van dit competentiemodel. Het werkproces ('Doen' in het competentiemodel) geeft weer wat de belangrijkste aspecten van goed functioneren zijn. Het denkproces ('Denken' in het competentiemodel) illustreert de aspecten waarover een medewerker bij elke werkzaamheid moet nadenken. In het model zijn twaalf verschillende competenties te onderscheiden. Per competentie heeft men een aantal extreme types bedacht. Elke competentie wordt immers voorgesteld bij een persoon waar de competentie volledig afwezig is en bij een persoon waar de competentie in overdreven mate aanwezig is. Zo kan men bij de competentie 'ontwerp' twee types onderscheiden: de saaikop en de idioot. De saaikop kan niks bedenken, de idioot weet niet van ophouden met het leveren van alternatieven (Schmit & Strobbe 2001, p.75). Een medewerker kan voor zichzelf nagaan waar hij/zij het beste op lijkt. Op basis van deze informatie kan men nagaan welke competenties belangrijk zijn in een bepaalde functie. Zo kan men dan competentieprofielen opstellen. Op basis van de verschillende fasen in het denkproces (plannen, afspreken, uitvoeren en waarderen) formuleert men de competenties die in een bepaalde functie vereist zijn. Zo kunnen bijvoorbeeld voor de functie van verkoper van een uitgeverij in de planningsfase volgende competenties omschreven worden: 'De verkoper levert ideeën over de markt in relatie tot kinderboeken, beschikt over marktbenaderingen en kiest voor een bepaalde marktbenadering.' (Schmit & Strobbe 2001, p.79)

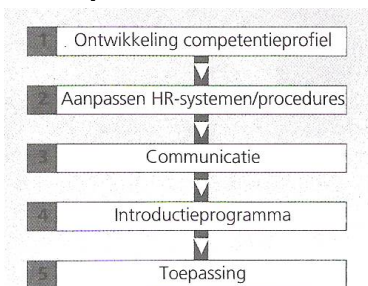
In een consensusmeeting wordt vervolgens beslist hoe het uiteindelijke profiel er uit zal zien. Op deze consensusvergadering worden meningsverschillen tussen respondenten besproken en legt men het uiteindelijke competentieprofiel vast.

Dit profiel wordt nogmaals ter goedkeuring voorgelegd aan alle betrokkenen (Van Beirendonck 2001, p.83). Een professionele procesbewaking met aandacht voor de inbreng van alle deelnemers, een strikte bewaking van de beperking van het aantal competenties in het profiel en een resultaatgerichte sturing zijn hierbij essentieel. (Van Beirendonck 2004, p.69)

1.2.2.3 Implementatie en evaluatie van het competentieprofiel

Het echte werk ligt niet in het ontwikkelen van het profiel, daarin slagen immers veel organisaties meestal met groot succes (Beeckmans e.a. 2001, p.21). Het is echter veel belangrijker om het competentieprofiel op een correcte wijze te implementeren in de organisatie, zodat de toegevoegde waarde van het profiel op termijn duidelijk wordt. De implementatie van een competentieprofiel gebeurt in vijf stappen (Fisscher, Lap & Reijn 1998, p.12), zoals in figuur 7 geïllustreerd wordt.

Figuur 7: Vijf fasen voor de implementatie van een competentieprofiel



Bron: Fisscher, Lap & Reijn (1998: p.12)

De eerste stap, het ontwikkelen van een competentieprofiel, werd in punt 1.2.2.1 en punt 1.2.2.2 beschreven. Een competentieprofiel wordt opgesteld voor een bepaalde doelgroep met de nadruk op een bepaald HR-domein(en), zoals bijvoorbeeld selectie of ontwikkeling. Afhankelijk van dit gegeven zullen HR-aspecten moeten aangepast of ontwikkeld worden. Een competentieprofiel moet binnen de organisatie ook eenduidig begrepen en toegepast worden. In dit kader zijn een goede communicatie en een goed introductieprogramma noodzakelijk. Het kunnen werken met een competentieprofiel vraagt immers training. Tot slot gaat men de competentieprofielen daadwerkelijk toepassen voor selectie, beoordeling en ontwikkeling. (Fisscher, Lap & Reijn 1998)

1.3 Verschillende informatie-inwinningsmethoden

Een vaktechnisch profiel is makkelijker op te stellen dan een profiel van gewenste gedragscompetenties (Van Beirendonck 2004, p.61). De informatie

die nodig is voor het opstellen van een vaktechnisch profiel kan makkelijk verkregen worden aan de hand van interviews of vragenlijsten. Voor gedragscompetenties ligt dit moeilijker.

Hieronder volgt een overzicht van vaak toegepaste methoden om informatie te verzamelen voor het opstellen van een competentieprofiel. Hierbij heb ik mij vooral gebaseerd op de methoden die voorkomen bij de bespreking van de praktijkcases. De lezer moet zich er echter van bewust zijn dat het hier slechts om een niet-exhaustieve lijst van meetinstrumenten gaat. Bovendien heb ik mij bij elke meetmethode beperkt tot een algemene beschrijving. Deze eerste methode die besproken wordt (visie, missie en waarden), betreft de top-down dataverzameling die eerder vermeld werd. De overige methoden zijn bottom-up verzamelinstrumenten.

1.3.1 Visie, missie en waarden

De visie, de missie en de waarden van de onderneming bepalen onrechtstreeks verwachtingen over de manier waarop medewerkers binnen de organisatie dienen te functioneren (Van Beirendonck 2004, p.62). Gewenst of vereist gedrag kan geformuleerd worden vanuit de waarden van de onderneming of deontologische codes die de onderneming hanteert. Bij het opstellen van een competentieprofiel moet men dus rekening houden met deze gegevens. Competentieprofielen die met behulp van deze methode worden opgesteld, omvatten vooral generieke competenties of level competenties. (Van Beirendonck 2004).

1.3.2 Klassieke interview

Via een interview kan men functiehouders, lijnmanagement, collega's en klanten bereiken. Deze personen kan men vragen welke verwachtingen zij hebben van een bepaalde functie, wat hun ervaringen zijn met die bepaalde functie, enzovoorts. Het afnemen van een interview kan de ondervraagde ook motiveren: hij/zij voelt zich betrokken bij de implementatie van competentie management in de onderneming.

Het afnemen van één interview is echter onvoldoende. De informatie die uit dit ene interview gehaald wordt, draagt nauwelijks bij tot het uiteindelijke resultaat, namelijk het opstellen van een competentieprofiel. Bovendien is het afnemen van een interview een vrij tijdrovende bezigheid (Van Beirendonck 2001, p. 78). De resultaten die men uit een interview haalt, worden bovendien in grote mate bepaald door de kwaliteit van de ondervraagde (Van Beirendonck 2004, p.63). Bovendien kunnen de interviewer en de ondervraagde door elkaar beïnvloed worden (Beeckmans e.a. 2001).

Het interview geldt echter als basis voor verschillende andere technieken, zoals de critical incident methode en het behavioral event interview

1.3.3 *Critical incident methode*

De critical incident methode, kortweg CIT, bestaat erin dat medewerkers een inventaris opmaken van de kritische gebeurtenissen in hun job die geleid hebben tot successen en/of tegenslagen. Het bespreken van deze kritische gebeurtenissen kan leiden tot het voorspellen van gedrag dat medewerkers vertonen in gelijkaardige situaties. Het is echter niet de bedoeling dat de deelnemers dit gedrag onmiddellijk formuleren in termen van competenties. (Van Beirendonck 2004, p.63; Beeckmans e.a. 2001, p.18)

1.3.4 *Behavioral event interview*

Terwijl CIT vertrekt vanuit gebeurtenissen in een bepaalde job, vertrekt het behavioral event interview (BEI) van de karakteristieken van succesvolle medewerkers. Bij het BEI wordt dus meer de nadruk gelegd op het menselijke aspect. In dit interview worden immers meer vragen ingelast omtrent gedachten, gevoelens en motivatie van het individu. De klemtoon bij CIT daarentegen ligt vooral op acties en resultaten. (Beeckmans e.a. 2001, p.19)

De bedoeling van het BEI is een zeer gedetailleerde beschrijving te krijgen van de wijze waarop de geïnterviewde een bepaalde situatie heeft aangepakt en wat hij/zij op dat moment dacht, deed, zei en vond. (Fisscher, Lap & Reijn 1998, p.10)

1.3.5 *Competentiematrix*

Een competentiematrix kan op twee verschillende manieren worden opgesteld. Enerzijds kan men vertrekken vanuit de functieomschrijving, anderzijds kunnen gewenste resultaten en taken de basis vormen voor een competentiematrix. (Van Beirendonck 2004)

Indien men gebruik maakt van functiebeschrijvingen, gaat men voor elk van de taken in de functiebeschrijving na welke competenties noodzakelijk zijn voor het succesvol uitvoeren van deze taken. Bij het omzetten van taken naar competenties maakt men gebruik van een competentiematrix. (Van Beirendonck 2004) Figuur 8 illustreert hoe een competentiematrix voor bijvoorbeeld een secretaresse in een transportfirma eruit ziet.

Figuur 8: Fragment uit een competentiematrix

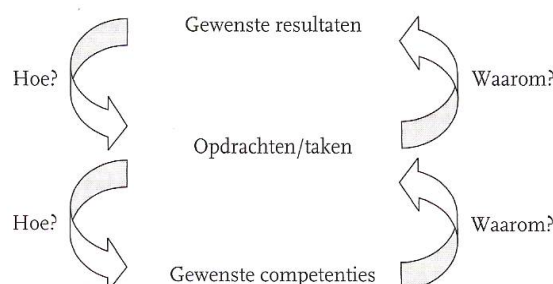
Resultaatsgebieden	Onthaal & balie	Administratie	Telefonie
Competenties			
Mondelinge communicatie	X		X
Optreden	X		
Nauwkeurigheid		X	
Plannen & Organiseren	X		
Professionele kennis van Word		X	
Professionele kennis van bediening van de telefooncentrale			X
Basiskennis goederenadministratie	X	X	X
Basiskennis Frans	X		X

Bron: Van Beirendonck (2004: p.64)

Deze competentiematrix heb ik overgenomen uit Van Beirendonck 2004, maar heb ik aangepast. Zo heb ik zelf de functie van secretaresse verzonnen en lijkt het mij in dit opzicht onder andere ook noodzakelijk dat een secretaresse op het gebied van administratie en telefonie basiskennis heeft van goederenadministratie. Dit werd door Van Beirendonck (2004) niet vermeld.

Bij het opstellen van een competentiematrix op basis van gewenste resultaten en taken geeft de respondent weer welke resultaten hij/zij graag in een bepaalde job verwezenlijkt ziet en hoe deze resultaten behaald moeten worden. Om deze resultaten te bereiken, moeten er taken worden uitgevoerd. Om deze taken uit te voeren, moet de medewerker over bepaalde competenties beschikken. (Van Beirendonck 2004) Figuur 9 stelt de methodiek voor.

Figuur 9: Competentieanalyse op basis van te bereiken resultaten



Bron: Van Beirendonck (2004, p.65)

1.3.6 *Vragenlijsten*

In de vorm van een vragenlijst wordt aan de respondent een overzicht gegeven van de competenties die de onderneming hanteert. De respondent wordt gevraagd hoe belangrijk hij/zij een bepaalde competentie vindt en vervolgens moet de respondent de competenties klasseren volgens de frequentie van voorkomen. (Van Beirendonck 2004)

In tegenstelling tot de vorige methoden, waarbij onder andere gevraagd wordt naar gedrag dat vereist is in een bepaalde functie, vertrekt men bij deze methode vanuit competenties. Het is voor respondenten niet altijd makkelijk om te redeneren in termen van competenties. Bovendien is het mogelijk dat verschillende competenties in alle functies voorkomen. De respondenten moeten echter voldoende kennis hebben over de functie om na te gaan welke competenties specifiek gericht zijn op een bepaalde functie. (Van Beirendonck 2001)

1.3.7 *Competentiekaartjes*

Ook deze methode vertrekt van competenties en niet van gedrag om een competentieprofiel op te stellen. Elk competentiekaartje omschrijft een competentie die in het competentiewoordenboek van het bedrijf terug te vinden is. Het werken met competentiekaartjes kan bijvoorbeeld gebruikt worden tijdens een interview. Door het werken met deze kaartjes krijgt de respondent meteen een duidelijk overzicht van de verschillende competenties en hun definitie. Door middel van eliminatie kan de respondent die kaartjes (die competenties) kiezen die belangrijk zijn in een bepaalde functie. (Van Beirendonck 2001)

1.3.8 *Expertsystemen*

Het Competentie Analyse Instrument (CAI) is een voorbeeld van een expertstelsel. Terwijl bovenstaande methoden vaak tijdrovend zijn, omdat vaak verschillende mensen ondervraagd moeten worden, verspilt CAI geen tijd aan tijdrovende analyses. (Van Beirendonck 2001, p.80)

CAI is een vragenlijst met vragen over de competenties uit het competentie-model waarmee het belang van gedragscompetenties gemeten wordt (Derous, De Visch & Dumoulin 1997). De vragenlijst omvat vragen omtrent situaties en niet omtrent competenties. De antwoorden die de respondent op deze vragen geeft, worden door het systeem vertaald in termen van competenties. De output

die gegenereerd wordt, geeft een overzicht van de relevantie van de verschillende competenties per functie. (Van Beirendonck 2004, p.66)

Een geselecteerde groep van respondenten vult deze vragenlijst online in. In principe opteert men voor een minimum van vijf respondenten, om zo tot een optimaal resultaat te komen. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer twintig minuten. De antwoorden worden automatisch opgeslagen, verwerkt en samengebracht in een consensusdocument, dat aangeeft welke competenties relevant zijn in een bepaalde functie. Deze competenties worden opgedeeld in drie verschillende groepen. De eerste groep bevat de competenties die het belangrijkste zijn voor de functie. Een tweede en derde groep bevatten de competenties die respectievelijk minder belangrijk en van ondergeschikt belang zijn. De output die verkregen wordt, wordt gebruikt als input voor een consensusmeeting waar beslist wordt welk competentieprofiel men als basis neemt voor een bepaalde functie. (Van Beirendonck 2004, p.67)

1.3.9 Overige methoden

Panelgesprekken of brainstormsessies kunnen ook gebruikt worden om informatie te verzamelen over een functie of functiegroep. Deze methoden worden vooral gebruikt om functiebeschrijvingen op te stellen en zijn minder geschikt om competentieprofielen vast te leggen. Het is echter wel zo dat een goed inzicht in de functie bijdraagt tot het opstellen van een accuraat competentieprofiel. (Van Beirendonck 2001, p.83)

Een andere techniek is observatie, waarbij men niet-verbale gegevens verzamelt in situaties waarbij verschillende aspecten van de job in aanmerking komen (Beeckmans e.a. 2001). Een voordeel van observatie is dat het verwerven van informatie zich afspeelt in een natuurlijk kader. De observatieanalyse verloopt echter vaak moeizaam en kan veel tijd vragen. Bovendien is vaak een deskundige observator vereist met enige kennis van de functie. (Beeckmans 2001)

De methoden die tot hiertoe besproken werden, zijn vooral van toepassing op gedragscompetenties. Vaktechnische competenties behoeven namelijk een andere aanpak. De voornaamste technieken die men hanteert om vaktechnische competenties te inventariseren zijn interviews en vragenlijsten. Bovendien zal een respondent minder subjectief antwoord geven op de vragen die hem/haar gesteld worden in verband met vaktechnische competenties.

Het is vrijwel onmogelijk om alle vaktechnische competenties van een onderneming te inventariseren in een competentiewoordenboek. Een onderneming heeft immers meer vaktechnische dan gedragscompetenties in huis. In kleinere bedrijven specificeert men daarom enkel het domein waarbinnen een bepaalde vakkennis nodig is, zoals bijvoorbeeld kennis van IT-toepassingen. Per functie geeft men dan aan welke indicatoren belangrijk zijn, zoals bijvoorbeeld welke tekstverwerkingspakketten of welke internet- en e-

mailtoepassingen. Ook bij deze vaktechnische competenties kan men niveaus onderscheiden. Men kan deze competenties ook faseren volgens de verschillende fasen van kennisontwikkeling: kennis of 'weten', inzicht of 'weten hoe en waarom', toepassen of kunnen 'tonen hoe' en integreren of spontaan 'doen/zijn'. (Van Beirendonck 2004, p.69-72)

1.4 Soorten competentieprofielen

Grosso modo kunnen we vijf verschillende competentieprofielen onderscheiden (Beeckmans e.a., p.19):

- het bedrijfsprofiel
- het gelaagde profiel
- het afdelingsgerichte profiel
- het functiegerichte profiel
- het gemengde profiel.

Het *bedrijfsprofiel* is een competentieprofiel dat enkel competenties bevat die in heel de organisatie en voor elke medewerker van toepassing zijn. Het zijn vooral grotere bedrijven die zulke competentieprofielen toepassen. Vermits dit competentieprofiel voor alle medewerkers geldt, laat het weinig differentiatie tussen medewerkers onderling toe. Er wordt bijvoorbeeld geen onderscheid gemaakt tussen verschillende functies en de daaraan gekoppelde of vereiste competenties.

Via het *gelaagde profiel* maakt men een onderscheid tussen bijvoorbeeld managers en niet-managers. Men gaat enerzijds op zoek naar competenties die worden geassocieerd met managers en anderzijds naar competenties die worden geassocieerd met niet-managers. Een gelaagd profiel laat bijvoorbeeld ook toe om onderscheid te maken in de verschillende niveaus in functie van de rol. Zo kan men bijvoorbeeld leidinggevend en operationeel management onderscheiden met behulp van een gelaagd profiel.

Naast het onderscheid tussen de verschillende niveaus maakt het *afdelingsgerichte profiel* ook onderscheid naargelang van de activiteit. Zo kan er voor een welbepaalde afdeling een profiel worden opgesteld. Binnen dat profiel maakt men dan nog eens het onderscheid tussen verschillende niveaus. In vergelijking met het bedrijfsprofiel en het gelaagde profiel biedt het afdelingsgerichte profiel een nauwkeurigere benadering van gedrag dat vereist is binnen de organisatie, maar het vergt meer tijd om een afdelingsgericht profiel op te stellen.

Het *functiegerichte profiel* is in principe een combinatie van het gelaagde en het afdelingsgerichte profiel in die zin dat het functiegerichte profiel ook een

onderscheid maakt tussen lagen en activiteiten. Het functiegerichte profiel maakt echter nog een extra onderscheid, namelijk een onderscheid naar functie. Het functiegerichte profiel is dus een competentieprofiel per functie.

Het *gemengde competentieprofiel* is een competentieprofiel dat gevormd wordt door middel van kerncompetenties, generieke competenties en technische expertise/skills.

Bovendien lijken competentieprofielen voor arbeiders, bedienden en kaderleden te verschillen. Competentieprofielen voor arbeiders beklemtonen technische functiegebonden kennis en vaardigheden, terwijl in een competentieprofiel voor kaderleden de nadruk vooral ligt op algemene kennis, vaardigheden, attitudes en ingesteldheid. Voor bedienden ligt het competentieprofiel tussen de competentieprofielen van de twee vorige groepen. (Baisier 2004)

1.5 Moeilijkheden en voorwaarden bij het opstellen van een competentieprofiel

Bij het opstellen van een competentieprofiel kunnen enkele problemen de kop opsteken. Het gevaar bestaat dat een competentieprofiel niet of te weinig aansluit bij de strategie van de onderneming (Fisscher, Lap & Reijn 1998). Bovendien loopt de onderneming het gevaar dat zij bij het opstellen van een competentieprofiel te veel attitudes of gedragselementen opneemt die gebaseerd zijn op de bedrijfslogica (Dielen 2004, p.55). Dielen illustreert dit aan de hand van een voorbeeld. Bij Bekaert Aalter zijn elf van de veertien competenties uit het competentiemodel gericht op attitude: polyvalentie, organiseren van de werkpost, veiligheid, orde en netheid, samenwerken, klant- en kwaliteitsgerichtheid, zelfstandigheid, leerbereidheid, motivatie, flexibiliteit en leervermogen. De andere drie competenties verwijzen naar het kennen en het kunnen van de arbeiders: productiekennis, technische vaardigheden en fysieke geschiktheid. Er zijn dus slechts een beperkt aantal competenties die echt benadrukken wat de arbeiders moeten kunnen. De meerderheid van de competenties zijn normerende en/of waardegebonden attitudes. Het gevaar schuilt erin dat op die manier het competentieprofiel te weinig specifiek gericht is op een bepaalde functie, maar eerder de algemene bedrijfslogica ondersteunt. Dit lijkt mij geen ideale situatie. De reden waarom elf van de veertien competenties niet zo specifiek zijn, ken ik niet.

Zoals reeds vermeld, gebeurt het ontwikkelen van een competentieprofiel best in een aantal fasen. Indien de onderneming echter overhaast te werk gaat, is het mogelijk dat zij stappen overslaat omdat zij te veel tegelijk wil bereiken. Dit kan nefast zijn voor de ontwikkeling van een goed competentieprofiel. (Fisscher, Lap & Reijn 1998, p.12)

Bovendien kan men best zoveel mogelijk verschillende informatie-inwinningsmethoden hanteren om zo de competentieanalyse succesvol af te sluiten. (Van Beirendonck 2004, p.72)

Werken met een competentieprofiel vraagt bovendien enige training. Het gevaar bestaat echter dat de onderneming te weinig tijd uittrekt om te leren werken met deze competentieprofielen (Fisscher, Lap & Reijn 1998, p.12) en om managers hiervoor op te leiden (Baisier 2004, p.15).

Bovendien is het voor de personen die men interviewt of met een andere methode benadert niet altijd makkelijk om aan te geven welke competenties in een bepaalde functie precies vereist zijn (Fisscher, Lap & Reijn 1998, p.12). De keuze van de competenties die men opneemt in het competentieprofiel en de bepaling van de niveaus en indicatoren zijn cruciaal om te bepalen of competentie-management al dan niet zal leiden tot ontplooiingskansen voor medewerkers (Dielen 2004, p.55). Bij het bepalen van deze indicatoren moeten ondervraagde partijen vermijden dat zij zich te veel laten leiden door subjectiviteit (Dielen 2004, p.55). Indien dit toch gebeurt, zal het functioneren van deze ene man of vrouw onvoldoende aanknopingspunten bieden voor de competentieontwikkeling van andere, vergelijkbare functie-uitoefenaars (Fisscher, Lap & Reijn 1998, p.10).

Zoals reeds vermeld in het eerste hoofdstuk, is de omgeving waarin ondernemingen hun activiteiten uitoefenen sterk in verandering. Daarom is het voor bedrijven moeilijk geworden om te plannen op lange termijn (Vloeberghs 1997, p. 190). In dit opzicht moeten competentieprofielen op regelmatige tijdstippen herzien worden om tegemoet te komen aan de veranderende eisen van de markt.

Bedrijven moeten er op toezien dat er zoveel mogelijk objectief meetbare indicatoren bepaald worden. Indien bedrijven beroep doen op externe consultants om een competentieprofiel voor het bedrijf op te stellen, bestaat het gevaar dat de nadruk te weinig gelegd wordt op de behoeften van het bedrijf en van het personeel. Consultants beschikken immers over standaardpakketten van 'competentieprofielen' (Dielen 2004, p.55). Het is niet verstandig om volledig terug te vallen op consultants. Zij grijpen immers meestal terug op modellen die zij al eerder gebruikt hebben en waarin ze zich thuis voelen. (Malfliet 2001, p.90) Ik denk echter dat het voor bedrijven die geen ervaring hebben met competentie-management aan te raden is om toch, zeker in het begin, beroep te doen op consultants.

1.6 Besluit

Zoals reeds eerder vermeld, is competentie-management een middel en dus geen doel op zich. Met competentie-management geeft de organisatie immers weer wat zij van haar medewerkers verwacht in termen van competenties.

Competentieprofielen drukken deze verwachtingen uit. Het is daarom van cruciaal belang dat de competentieprofielen aansluiten bij de taal van de onderneming. Het gebruik van deze profielen zal zo makkelijker worden en managers en medewerkers zullen zich meer vertrouwd voelen met het gebruik van competenties.

Competentieprofielen vormen de basis van competentie management. Zonder een competentieprofiel heeft de onderneming vrijwel geen referentie om haar bestaande medewerkers te beoordelen op competenties of om nieuwe medewerkers aan te werven. Pragmatisme is in dit opzicht van cruciaal belang. De onderneming moet er immers rekening mee houden dat het competentieprofiel de basis is waar men later, bij beoordeling, ontwikkeling en eventueel verloning, mee moet werken.

2 Het beoordelen van competenties

2.1 Inleiding

Het toekomstig functioneren van mensen kunnen voorspellen en optimaliseren is een van de kernopdrachten van HRM, zowel bij de selectie van nieuwe medewerkers, als bij het ontdekken van potentieel en de ontwikkeling van huidige medewerkers. (Van Beirendonck 2004, p.84)

Momenteel vormen niet langer functies, maar wel mensen en hun competenties de bouwstenen van een onderneming. (Fisscher & Seegers 1998)

De verandering van een functiegebaseerde naar een meer competentiegebaseerde organisatie is zeer fundamenteel en vergt een totaal andere aanpak als het gaat om selecteren, beoordelen en ontwikkelen van mensen en hun competenties, kortom als het gaat om competentie management. (Fisscher & Seegers 1998, p.2)

Bij competentie management ligt de nadruk bij het beoordelen voornamelijk op de bekwaamheden en het potentieel van de toekomstige of huidige medewerker. De onderneming moet er immers zeker van zijn dat de toekomstige medewerker over de juiste competenties beschikt om mee te kunnen draaien in een onderneming. Ook een huidige medewerker kan beoordeeld worden op zijn/haar competenties. Eenmaal de nodige competenties gegenereerd zijn, moet de onderneming ervoor zorgen dat de competenties versterkt of bevestigd worden. Dit gebeurt via ontwikkeling en eventueel via verloning van competenties. Competenties kunnen echter niet ontwikkeld of verloned worden indien men niet weet in welke mate de medewerker over de vereiste competenties beschikt. Daarom is het van cruciaal belang om competenties te beoordelen. (Vloeberghs 1997)

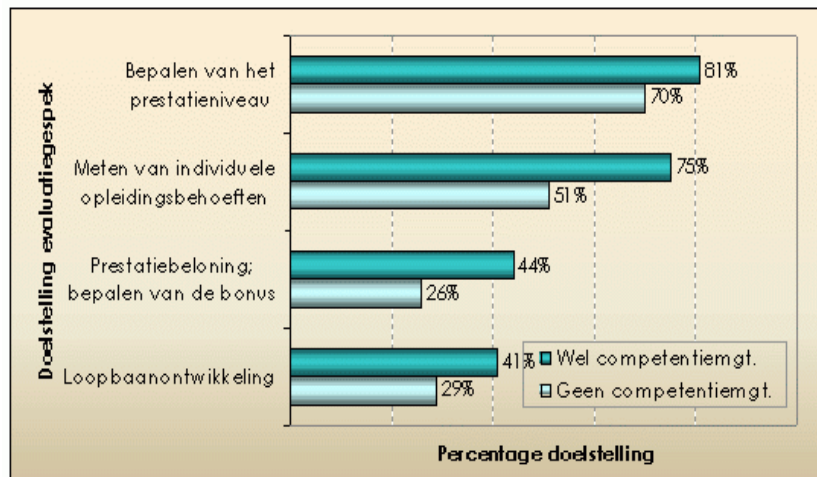
Maar de verschuiving naar het competentiegerichte denken over beoordelen vraagt om een bijpassende aanpak ten aanzien van selectie, ontwikkeling en beloning (Klarus, Tillema & Veenstra 2000, p.96). Deze verschuiving heeft in principe twee belangrijke gevolgen gehad voor het personeelsbeleid. Enerzijds geraakt de centraal en top-downgestuurde ondersteuning van personeel meer een meer op de achtergrond. Een facilitaire ondersteuning met een grotere inbreng van de medewerker zelf wordt steeds belangrijker. Anderzijds is het voornaamste doel van beoordelen niet langer selectie en beloning, maar wel het ontwikkelen en benutten van bekwaamheden en potentieel bij de medewerkers. (Klarus, Tillema & Veenstra 2000)

2.2 Het nut van competentiebeoordeling

Competenties van medewerkers worden beoordeeld om hun toekomstig functioneren beter te kunnen sturen en om hun doorgroeimogelijkheden in lijn te brengen met de streefdoelen van de organisatie (Klarus, Tillema & Veenstra 2000). Indien men competenties beoordeelt met het oog op verdere ontwikkeling, zou volgens Klarus, Tillema en Veenstra (2000) aan volgende voorwaarden voldaan moeten zijn. Enerzijds moet de relatie met competentieontwikkeling uitdrukkelijk aanwezig zijn. Indien men bij de competentiebeoordeling merkt dat de medewerker de streefdoelen (nog) niet bereikt heeft, moet dit de aanleiding vormen voor verdere ontwikkeling. Anderzijds moet de competentiebeoordeling continu plaatsvinden. Competenties zullen bijvoorbeeld niet enkel op het einde van het jaar beoordeeld moeten worden. Een voortdurende diagnose moet centraal staan. (Klarus, Tillema, Veenstra 2000)

Volgens een onderzoek van PASO (PASO Flanders 2004), die de inburgering van competentie management in Vlaanderen onderzocht, gebeurt competentiebeoordeling bij bedrijven die competentie management geïmplementeerd hebben om verschillende redenen. Grafiek 1 illustreert de resultaten van een deel van dit onderzoek.

Grafiek 1: Doelstelling van het evaluatiegesprek in functie van de toepassing van competentie management



Bron: PASO Flanders (2004)

Meer dan twee derde van de organisaties die competentie management uitgebouwd hebben, gebruikt evaluaties voor het bepalen van het prestatieniveau en voor het opsporen van opleidingsbehoeften bij hun medewerkers. Bij ongeveer vier op tien organisaties worden beoordelingsgegevens gebruikt voor het bepalen van de prestatieverloning en loopbaanontwikkeling. Organisaties die geen competentie management toepassen, gebruiken evaluatiegegevens voornamelijk om het prestatieniveau te bepalen en opleidingsbehoeften te detecteren. (PASO Flanders 2004)

2.3 Meetinstrumenten

Er bestaan verschillende methodes om competenties te meten. In wat volgt heb ik mij beperkt tot de meetinstrumenten die in deel drie aan bod zullen komen. Het gaat hier dus wederom om een niet-exhaustieve lijst van mogelijke meetinstrumenten. Bij elke meetmethode heb ik mij beperkt tot een algemene beschrijving. Een 'volledige' omschrijving van alle methoden is immers al een volwaardig thema voor een aparte thesis en zou ons hier te ver leiden.

2.3.1 Klassieke tests

Klassieke tests zijn onder andere klassieke interviews en persoonlijkheidsvragenlijsten. Vermits bij deze klassieke tests de medewerker gevraagd wordt zichzelf te beoordelen, bestaat het gevaar dat de kandidaat zichzelf over- of onderschat. Het zelfbeeld staat weliswaar centraal, maar vaak wijkt het af van de realiteit.

Interviews bestaan altijd uit twee fasen: gegevensverzameling en interpretatie van deze gegevens. De interpretatie van gegevens die voortkomen uit een

klassiek interview laat soms te wensen over. Dit probleem kan enigszins vermeden worden door drie ingrepen: het aanbrengen van een structuur en een degelijke voorbereiding van het interview, het toepassen van de techniek van het gedragsgericht interview en het betrekken van meerdere interviewers. (Van Beirendonck 2004) Daarom is het aan te raden over te stappen op andere methoden, zoals onder andere de assessment center-methode.

2.3.2 *Het gedragsgericht interview*

Het gedragsgericht interview, ook wel competentiegericht of behavioral event interview (zie supra) genoemd, maakt gebruik van een gedragsgeoriënteerde vraagtechniek. Een techniek die vaak wordt toegepast is het STAR-concept, dat verwijst naar **s**ituatie, **t**aak of opdracht, **a**ctie en **r**esultaat. De interviewer kan deze vier aspecten gedurende het interview bevragen. Men vertrekt van een situatie waarin een taak in het recente verleden werd uitgevoerd. Vervolgens vermeldt de geïnterviewde tot welke actie(s) hij/zij is overgegaan om deze taak uit te voeren en beschrijft hij/zij het resultaat van de actie(s). (Deros, De Visch & Dumoulin 1997)

2.3.3 *Het assessment center*

2.3.3.1 Assessment center: definitie

Een assessment center is een evaluatieproces waarbij een individu of een groep van individuen beoordeeld wordt door meerdere beoordelaars (assessoren), die daarvoor een geïntegreerde set van technieken gebruiken. Simulaties, waarbij gedragsobservatie basis is van de meting, maken wezenlijk deel uit van de gehanteerde technieken. Op basis van de resultaten van een assessment center worden uitspraken gedaan over selectie, promotie, loopbaanplanning, potentieelbeoordeling, detectie van opleidingsbehoeften enzovoorts. (Werkgroep Assessment Centers Vlaanderen zj; geciteerd door Quintessence zj a).

In deze definitie beschouwt men een assessment center als een evaluatieproces. Ik stelde mij echter de vraag of een center, wat volgens mij duidt op een plaats, kan verwijzen naar een proces. Dit leek mij vrij tegenstrijdig. Volgens Van Beirendonck (1998) verwees het begrip 'center' vroeger effectief naar de plaats waar mensen werden uitgenodigd om deel te nemen aan verschillende proeven en tests, om beoordeeld te worden op hun geschiktheid voor een bepaalde functie. Het 'beoordelingscentrum' als dusdanig is verdwenen, wel is de term gebleven die verwijst naar de methodologie die daar werd gebruikt. (Van Beirendonck 1998, p.25)

In het verslag van een studie van Goemaere en Lievens (1999) over de mogelijke problemen bij het toepassen van assessment centers vermelden zij dat een goed assessment center in zes fasen geïmplementeerd moet worden. Ten eerste moet men onder andere beslissen over de functies die men met behulp van het assessment center wil beoordelen. In een volgende fase wordt nagedacht over de technieken die gebruikt kunnen worden. Vervolgens worden

de assessors geselecteerd en eventueel getraind. Een vierde fase omvat het assessment center zelf. De beoordelaars schenken vooral aandacht aan gedragscompetenties, zoals onder andere luistervaardigheid en mondelinge communicatie. De geobserveerde competenties worden vergeleken met de vereiste graad van competenties uit het competentieprofiel. Vervolgens zullen de assessoren een uitspraak doen over de resultaten per vereiste functiecompetentie en over het algemene eindoordeel. In een laatste fase geven beoordelaars feedback aan de assessee en raden zij bepaalde ontwikkelingsactiviteiten aan de assessee en het management aan. (Thorton & Byham 1982; geciteerd door Goemaere en Lievens 1999)

Assessment centers hebben meestal een individueel karakter, hoewel groepsdiscussies vaak gebruikt worden. Een assessment center bestaat meestal uit individuele opdrachten, waarbij de kandidaat enkel geconfronteerd wordt met de assessoren en rolspelers. (Van Beirendonck 1998)

Het is een misvatting dat voor elke functie een ander assessment center moet worden opgestart. Dit zou immers duur zijn en bovendien veel tijd kosten. Momenteel wordt er meer gewerkt met typesimulaties die voor competentiebeoordeling in verschillende functies gehanteerd kunnen worden. (Van Beirendonck 1998)

2.3.3.2 Belangrijke oefeningen/methoden in een assessment center

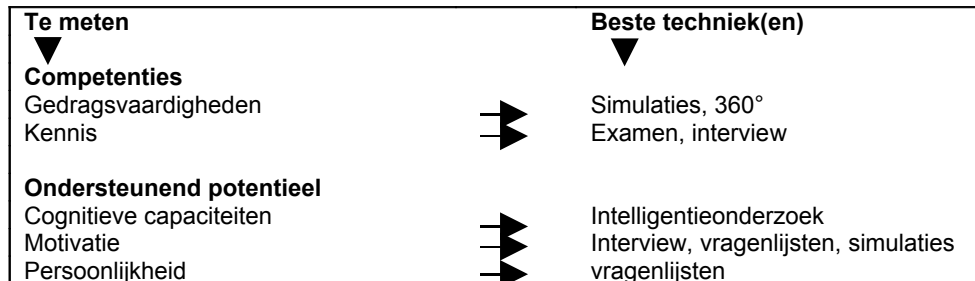
Simulaties maken het grootste deel uit van de meetinstrumenten binnen een assessment center. Het in-basket is het meest gekende en meest gebruikte type van simulatie (Van Beirendonck 1998, p.53). Het in-basket bestaat erin dat een medewerker die beoordeeld wordt, de assessee, een aantal gegevens in een postbak, de in-basket, moet verwerken. De assessee moet binnengekomen poststukken, memo's, telefoonnota's en/of berichten verwerken binnen een afgesproken tijdsspanne. Daarna moet de assessee over zijn/haar aanpak schriftelijk of mondeling rapporteren. Dit rapport vormt dan de basis voor competentiebeoordeling.

Een andere simulatiemethode is de groepsdiscussie, waarbij verschillende assessee's gezamenlijk een probleem moeten oplossen. Een gesprekssimulatie maakt ook frequent deel uit van een assessment center. Hier krijgt de assessee een probleemsituatie aangeboden en moet hij/zij na een voorbereiding een gesprek voeren met een gesprekspartner over deze probleemsituatie. In principe kan elke reële situatie die zich in de praktijk voordoet, gesimuleerd worden in een assessment center. (Van Beirendonck 1998)

Niet enkel bestaande situaties kunnen gesimuleerd worden, ook nieuwe, nog niet bestaande situaties kan men simuleren in een assessment center. Simulaties worden vaak aangevuld met interviews, vragenlijsten, en andere. Assessment centers staan in dit opzicht niet synoniem voor simulaties.

Simulaties zijn een essentieel element binnen de assessment centers, maar er zijn ook andere beoordelingstechnieken mogelijk. (Deraus, De Visch & Dumoulin 1997) Figuur 10 illustreert dit. De term 'simulatie' dekt de term 'assessment center' niet volledig.

Figuur 10: Technieken gebruikt in een assessment center



Bron: Deraus, De Visch & Dumoulin, (1997: p.64)

2.3.3.3 Het beoordelingsproces

De informatie die men uit een assessment center haalt, moet verwerkt worden. Dit gebeurt in een viertal fasen, die geformuleerd worden aan de hand van vier O's: gedrag wordt geobserveerd, opgeschreven, omgezet naar indicatoren en vervolgens beoordeeld op het niveau van gedragscompetenties. De mate van aanwezigheid van een competentie wordt bijvoorbeeld weergegeven aan de hand van een vijfpuntenschaal. Een lage score wijst op een competentie die slechts in beperkte mate aanwezig is en die dus verder ontwikkeld moet worden in de mate van het mogelijke. Op de ontwikkelbaarheid van competenties zal ik in hoofdstuk drie verder ingaan. Een hoge score wijst op het feit dat de competentie voldoende ontwikkeld is. (Deraus, De Visch & Dumoulin 1997)

Van Beirendonck (1998) voegt aan deze vier O's nog een vijfde fase toe: overleg. Per simulatie en competentie die assessoren moeten meten, moeten zij alle informatie op een zinvolle manier groeperen en verwerken. Assessoren moeten duidelijk overleggen welk advies zij aan de assessee kunnen geven. Het is daarom belangrijk dat de juiste conclusies getrokken worden. Ik vind persoonlijk dat deze fase onmisbaar is in het beoordelingsproces.

Na deze vijf fasen volgt de feedback naar de medewerker en eventueel naar het management (Van Beirendonck 1998). Een medewerker die beoordeeld wordt op de aanwezigheid van bepaalde competenties heeft namelijk weinig boodschap aan de loutere beoordeling van zijn/haar gedrag in een bepaalde simulatie. Indien blijkt dat de medewerker niet over alle noodzakelijke competenties beschikt om effectief te kunnen reageren op een bepaalde situatie, moet hij/zij ook advies krijgen over een mogelijke competentieontwikkeling. Competentiebeoordeling is volgens mij waardeloos indien er geen zinvolle output aan vast hangt. De beoordeling moet namelijk resulteren in een efficiënte ontwikkeling, zoniet lijkt mij de competentiebeoordeling zinloos.

Het verloop van het beoordelingsproces bij het assessment center is hetzelfde als het verloop van het beoordelingsproces van het development center en het oriënteringscenter. Deze twee meetinstrumenten zal ik zo dadelijk bespreken.

2.3.3.4 De assessoren

De competentiebeoordeling gebeurt door meerdere getrainde beoordelaars. Alle assessoren moeten een goede kennis hebben van de functie, van de te beoordelen criteria, van de observatietechnieken en van gedragsbeoordeling. (Quintessence zij a). De beoordelaars zijn bij voorkeur lijnmanagers, want zij hebben de beste kennis over de cultuur van de onderneming en over de functievereisten. Bovendien worden lijnmanagers op deze manier betrokken bij de beoordeling van hun eigen medewerkers. Hoe vaker managers betrokken worden bij competentie-beoordeling, hoe beter zij getraind zijn om te beoordelen. (Fisscher & Seegers 1998, p.6) Indien de loopbaan van een medewerker beoordeeld wordt, moet minstens één gedragswetenschappelijk gevormd professional deel uitmaken van het assessorenteam. Wanneer gedurende de assessment procedure psychotechnische tests gebruikt worden, dan is een psychologisch geschoold iemand nodig om de resultaten ervan te interpreteren. (Quintessence zij a)

Het is echter belangrijk dat de assessoren niet subjectief optreden bij de beoordeling. Indien mensen over andere mensen oordelen, is er in principe sprake van een subjectief proces, maar omdat er meerdere assessoren zijn die gedragingen van anderen observeren met behulp van verschillende simulatietechnieken, ontstaat toch een vrij objectief beeld van de assessee. (Fisscher & Seegers 1998) In dit opzicht raadt Quintessence aan om met minstens twee beoordelaars per kandidaat te werken. Dit zal de objectiviteit verhogen. (Quintessence zij a)

Indien medewerkers in hoge functies beoordeeld moeten worden, of indien een onderneming onvoldoende mankracht en middelen heeft om zelf in te staan voor de beoordeling, kunnen externe adviseurs en psychologen ingeschakeld worden. (Fisscher & Seegers 1998)

2.3.4 *Het development center*

Een development center of career assessment is in feite een assessment center waarbij de focus veel sterker wordt gelegd op het te ontwikkelen potentieel en op ontwikkelactiviteiten, dan wel op louter vaststellen van sterkten en zwakten. (Van Beirendonck 1998, p.29)

Het doel van het center bepaalt het onderscheid tussen een assessment en een development center. In een development center worden competenties beoordeeld met het oog op competentieontwikkeling. Indien competentie-beoordeling selectie, mutatie of promotie tot doel heeft, is het zinvoller om te spreken over een assessment center. Simulaties vormen, net zoals bij

assessment centers, een belangrijke techniek voor de competentiebeoordeling in development centers. (Van Beirendonck 1998)

Het rapport dat in de eindfase van het development center wordt opgemaakt, vormt de basis voor eventuele verdere ontwikkeling van de medewerker. Een techniek die vaak gehanteerd wordt binnen het development center is het zogenaamde field assessment of 360°-assessment. Dit zal ik in punt 2.3.6 bespreken.

2.3.5 Het oriënteringscenter

Een oriënteringscenter is vergelijkbaar met een assessment of development center, met dat verschil dat in een oriënteringscenter gedrag via verschillende simulaties wordt geobserveerd met het oog op advies voor verdere loopbaanbeslissingen. Deze techniek wordt vaak toegepast bij jonge kaderleden die na een aantal jaar voor de keuze staan om hun loopbaan verder uit te bouwen. (Van Beirendonck 2004)

Een oriënteringscenter heeft dus als doel om na te gaan of een medewerker potentieel bezit om door te groeien naar een hogere functie.

2.3.6 360°-feedback

De 360°-feedback, ook wel multi-rater assessment of field assessment genoemd (Fisscher & Seegers 1998), is een instrument voor competentiebeoordeling waarbij de omgeving van de assessee betrokken wordt. Een grote groep van beoordelaars, zoals de chef, collega's, medewerkers en klanten van de assessee, beoordelen zijn/haar gedrag. De assessee beoordeelt ook zichzelf. (Beeckmans e.a. 2001)

Bij deze methode maakt men gebruik van een vragenlijst, waarin de respondenten hun mening moeten geven over de assessee. Vermits bij deze methode meerdere personen betrokken worden, berusten de resultaten niet op 'algemene indrukken' van één enkele persoon. Vaak bestaat immers het gevaar dat één persoon zich niet kan uitspreken over specifieke gedragsgerichte observaties van de assessee. Bovendien loopt men het risico dat de assessee minder waarde hecht aan een evaluatie van één enkele beoordelaar. Daarom heeft de 360°-feedback meer geloofwaardigheid dan een beoordelingsstelsel dat gebaseerd is op de beoordeling door een individuele assessor. (Van Beirendonck 1998) Tillema (2004) beweert echter dat beoordelingen vanuit verschillende perspectieven een eenduidige interpretatie van resultaten moeilijker maakt. De vragenlijst kan eventueel worden aangevuld met een persoonlijk gesprek. Bij een dergelijk interview bestaat echter het gevaar dat de geïnterviewde niet meer louter de competenties van de assessee beoordeelt, maar eerder geneigd is om subjectieve ideeën te ondersteunen. Het is van cruciaal belang dat de anonimiteit van de respondenten gegarandeerd wordt. Indien een beoordelaar

geen zekerheid heeft dat antwoorden niet worden doorgespeeld aan de assessee, zal hij/zij geremd zijn om eerlijk op de vragen te antwoorden. (Van Beirendonck 2004)

Het grote verschil tussen 360°-feedback en assessment centers ligt in het doel van de competentiebeoordeling. In assessment centers worden huidige competenties gemeten in het licht van een andere, toekomstige job en/of omgeving. Competenties worden beoordeeld met het oog op het meten van potentieel binnen de huidige of toekomstige job. 360°-feedback beoordeelt actuele competenties in de huidige job. De context van competentiebeoordeling is de huidige organisatie. (Van Beirendonck 2004)

2.3.7 Zelfbeoordeling

Zelfbeoordeling bestaat erin dat de medewerker een balans opmaakt over zijn/haar goed en zwak ontwikkelde competenties. De techniek van zelfbeoordeling wordt toegepast bij 360°-feedback en bij het competentiegericht interview. Zelfbeoordeling of self-assessment is een techniek die best in combinatie met beoordeling door een derde wordt toegepast. Beslissingen omtrent selectie, ontwikkeling, enzovoorts mogen immers niet enkel gebaseerd zijn op zelfbeoordeling. (Van Beirendonck 2004)

Het gevaar van zelfbeoordeling schuilt in een onrealistische zelfinschatting door de medewerker (Van Beirendonck 2004). De medewerker kan het eigen kunnen over- of onderschatten. Dit vormt een probleem voor eventuele verdere ontwikkeling. Iemand die zichzelf overschat, acht het niet nodig om een opleiding te volgen, terwijl dit in realiteit toch vereist kan zijn. Daarom is objectiviteit een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van de zelfbeoordeling. (Derous, De Visch & Dumoulin 1997) Volgens mij is het echter niet altijd makkelijk om steeds objectief te blijven. Een voordeel is echter dat de informatie die uit een zelfbeoordeling voortkomt, vrij snel beschikbaar is. (Derous, De Visch & Dumoulin 1997)

2.4 Webificering

De term 'webificering' wordt door Van Beirendonck (2001) gebruikt om aan te geven dat de computer en het internet vandaag een belangrijke plaats hebben ingenomen. Het toenemend gebruik van PC en internet heeft ook gevolgen voor de competentiebeoordeling. Zo kunnen enkele van bovenstaande methoden immers ook via het internet aangeboden worden: traditionele vragenlijsten worden omgezet naar een computerversie, die eventueel ook op het web geplaatst kunnen worden, via het web kan een virtueel bedrijf gecreëerd worden voor het meten en ontwikkelen van competenties, enzovoorts.

Harris en Lievens (2003) voerden onderzoek uit naar het gebruik van internet als selectiesysteem. In hun studie gaan zij na hoe 'gewillig' medewerkers zijn om in het kader van selectie/beoordeling informatie vrij te geven via het internet.

Zij geven de verschillen in perceptie weer tussen België en de Verenigde Staten. Ik beperk mij hier enkel tot België. Belgische respondenten zijn volgens het onderzoek van Harris en Lievens (2003) terughoudend om via het internet informatie door te spelen omdat zij vrezen dat deze informatie in de verkeerde handen terecht zal komen. De manier waarop medewerkers reageren op deze online-methoden is echter belangrijk. Mensen die niet graag informatie via het internet prijsgeven, zullen een eerder negatieve perceptie hebben van dit selectie-instrument. Dit kan ertoe leiden dat de betrouwbaarheid van het instrument negatief beïnvloed wordt en dat de onderneming die de online-methoden aanbiedt een negatief beeld toegekend krijgt. (Borman, Hanson & Hedge 1997; geciteerd door Harris & Lievens 2003)

2.5 Welke methode geniet de voorkeur?

De keuze van een beoordelingsinstrument kan bepaald worden door de betrouwbaarheid en de predictieve validiteit. (Castelijns & Visser 1993) De beoordelingsinstrumenten waarover Castelijns en Visser spreken zijn beoordelingsinstrumenten in het kader van selectie. Betrouwbaarheid geeft de meetnauwkeurigheid van een beoordelingsinstrument weer. Een selectiemiddel is betrouwbaar wanneer de uitkomsten van het instrument relatief ongevoelig zijn voor toevallige verschillen in omstandigheden of voor de persoon die het instrument gebruikt. Predictieve validiteit betreft de voorspellende waarde van een beoordelingsinstrument en wordt weergegeven als een coëfficiënt (de correlatie). Deze correlatie is een weergave van het statistische verband tussen de score(s) op het selectie-instrument en de latere arbeidsprestatie. De predictieve validiteit kan een waarde aannemen tussen -1 en 1. Hoe hoger de validiteit, hoe beter de voorspellende waarde van het meetinstrument. Een predictieve validiteit van 1 komt in praktijk niet voor: een correlatie van ongeveer 0,60 tot 0,65 is het maximum. (Castelijns & Visser 1993)

Tabel 2 illustreert de gemiddelde predictieve validiteit van een aantal meetinstrumenten in het kader van selectie. Niet alle meetinstrumenten die ik eerder besproken heb, komen in de tabel aan bod. Grafologie (handschriftanalyse) en astrologie hebben volgens Castelijns en Visser geen enkele zin. Deze instrumenten zijn immers niet geschikt om de latere arbeidsprestatie te voorspellen. De persoonlijkheidsvragenlijsten blijken uit de tabel niet zo goed te scoren als andere instrumenten. Met behulp van deze vragenlijsten meet men min of meer stabiele karaktertrekken. Meestal zijn mensen in staat om hun gedrag aan bepaalde situaties aan te passen, maar bepaalde karaktertrekken, zoals onder andere vriendelijkheid en openheid, worden geacht stabiel te blijven. De voorspellende waarde van het interview, zowel gestructureerd als ongestructureerd, valt volgens Castelijns en Visser (1993) tegen. (Castelijns & Visser 1993) Eerder werd gezegd dat de interpretatie van gegevens die voortkomen uit een interview (vooral uit een ongestructureerd interview) vaak te wensen overlaat. In dit opzicht lijkt mij de predictieve validiteit van een gestructureerd interview in

vergelijking met de predictieve validiteit van assessment centers toch niet echt tegen te vallen.

Tabel 2: Predictieve validiteit van beoordelingsinstrumenten

Instrument	Gemiddelde predictieve validiteit
Cognitieve capaciteitentests	.50
Assessment centers	.40
Gestructureerd interview	.40
Biografische vragenlijst	.40
Situationele vragenlijst	.40
Persoonlijkheidsvragenlijst (gericht op werk-situaties en gedrag)	.25
Ongestructureerd interview	.25
Persoonlijkheidsvragenlijst (traditioneel)	.15
Astrologie	.00
Grafologie	.00

Bron: Castelijns & Visser (1993)

Castelijns en Visser beschouwen cognitieve capaciteitentests, assessment centers, gestructureerde interviews, biografische vragenlijsten, situationele vragenlijsten en op de werksituatie gerichte persoonlijkheidsvragenlijsten als goede selectie-instrumenten. Cognitieve capaciteitentests of intelligentietests zijn gericht op het meten van een aantal aspecten van intelligentie, zoals technisch inzicht en analytisch denkvermogen. Biografische vragenlijsten omvatten vragen over het arbeidsverleden, gevolgde opleidingen en dergelijke meer. Biografische vragenlijsten zijn slechts beperkt bruikbaar omdat ze bijna altijd situatie- en functiespecifiek zijn en daarom hoofdzakelijk geschikt zijn voor de voorselectie. Situationele vragenlijsten zijn gebaseerd op een gedetailleerde functieanalyse. De respondent wordt geconfronteerd met een aantal situaties en moet kiezen uit een aantal gedragsalternatieven. (Castelijns & Visser 1993)

Ondernemingen kunnen steunen op de predictieve validiteit om na te gaan welk instrument hun voorkeur wegdraagt om te bepalen of iemand geschikt is voor een bepaalde functie. Ik vind persoonlijk dat de predictieve validiteit een belangrijk uitgangspunt vormt voor de keuze van een bepaald beoordelingsinstrument. Immers, hoe beter het beoordelingsinstrument, hoe beter medewerkers beoordeeld worden en hoe zekerder men is dat men 'de juiste persoon op de juiste plaats zet'. Ik stel mij toch twee vragen bij de predictieve validiteit van een meetinstrument: in welke mate werd de predictieve validiteit correct gemeten en in welke mate zal het instrument correct gebruikt worden?

Het is namelijk vaak onvoldoende om te beschikken over een instrument met een hoge predictieve validiteit. Het instrument moet goed zijn, maar ook de manier waarop het instrument gebruikt wordt, mag niet te wensen overlaten. Het beoordelen van competenties is immers niet altijd eenvoudig. Om competenties goed te kunnen beoordelen, moeten de juiste mensen worden

opgeleid. De beoordelaar mag niet om het even wie zijn. Hij/zij moet evenveel kennis hebben over de zaken als de assessee. Indien het te moeilijk is om de beoordelaar op te leiden of indien men geen geschikte beoordelaar vindt, kan de organisatie nog altijd beroep doen op een professionele beoordelaar van buitenaf. (Schipper 2000)

Bij een goed selectie- en beoordelingsprogramma is het belangrijk dat er zo veel mogelijk relevante informatie over de kandidaat in een zo kort mogelijke tijd verzameld wordt. De criteria die uit de functie voortvloeien moeten bij eender welk meetinstrument centraal staan. (Fisscher & Seegers 1998, p.14)

2.6 Besluit

Mensen die worden aangenomen, mensen die willen doorgroeien binnen de organisatie of mensen die een beeld willen krijgen van hun competenties, zullen beoordeeld worden op hun competenties. Deze competentiebeoordeling neemt een belangrijke plaats in in het hele competentiegebeuren. Indien de competenties van een potentiële medewerker niet (correct) beoordeeld worden aan de hand van het competentieprofiel, zal een verkeerde personeelsinstroom plaatsvinden. Dit impliceert dat de verkeerde competenties in het bedrijf worden binnengehaald en dit kan het bereiken van de strategische doelstelling(en) in gevaar brengen. Hetzelfde probleem geldt voor huidige medewerkers die bijvoorbeeld willen doorgroeien. Daarom is het van cruciaal belang dat de competentiebeoordeling op een consistente en correcte manier gebeurt. Een efficiënte competentiebeoordeling zal zowel de onderneming als de medewerker ten goede komen. Immers, dankzij competentiebeoordeling worden discrepanties tussen vereiste en aanwezige competenties blootgelegd. Op die manier kunnen ontwikkelingsactiviteiten veel gericht ingezet worden, wat zowel bijdraagt tot persoonlijke als organisatieontwikkeling.

3 Het ontwikkelen van competenties

3.1 Inleiding

Competentiemanagement is een actief begrip (Beeckmans e.a. 2001, p.29). Eens competentieprofielen opgesteld zijn, is het duidelijk wat van de medewerkers verwacht wordt. Die verwachtingen moeten gevalideerd worden via competentiebeoordeling. Hier eindigt het proces van competentie-management echter niet. De inzet van medewerkers kan namelijk verhoogd worden door hen voortdurend bij te sturen in hun ontwikkeling. Er moet echter in het achterhoofd gehouden worden dat ook de medewerker zelf deels verantwoordelijk is voor zijn/haar ontwikkeling. (Beeckmans e.a. 2001)

3.2 Het nut van competentieontwikkeling

Zoals reeds vermeld in deel één, bevinden we ons momenteel in een kenniseconomie. Hoe meer kennis er echter vereist is, hoe meer informatie medewerkers moeten kunnen combineren en interpreteren om zo tot nieuwe kennis te komen. In dit opzicht kan een job beschouwd worden als een voortdurend leerproces: werken en leren worden geïntegreerd op de werkplek. Een medewerker die de kennis bezit om te werken aan bepaalde processen, producten en diensten, is niets met deze kennis als deze niet als dusdanig in processen, producten en diensten benut wordt. Kennis krijgt pas waarde als ze verspreid en toegepast wordt. In dit opzicht kan men kennisontwikkeling beschouwen als competentieontwikkeling, als vermogensontwikkeling. (Keursten 2000) Kennis wordt hier als technische en niet-technische competenties beschouwd, in tegenstelling tot hoofdstuk één van deel één, waar kennis beschouwd wordt als technische competenties.

Kennis in termen van competenties kan men echter niet zomaar verkrijgen, maar moet opgebouwd worden. Dit is in eerste instantie de taak van de medewerker zelf. Indien kennis gezien wordt in termen van competenties of in termen van vermogen, impliceert dit eveneens dat de leerprocessen in de organisatie hierop afgestemd moeten zijn. Leerprocessen in de vorm van kennisoverdracht zijn zelden geschikt om gericht niet-technische competenties te ontwikkelen. De overdracht van informatie zal wel leiden tot het opbouwen, het construeren van technische competenties, maar draagt niet bij tot het ontwikkelen van niet-technische competenties. Niet-technische competentieontwikkeling kan best bereikt worden met behulp van actieve vormen van leren, waarin de medewerker bijvoorbeeld geconfronteerd wordt met situaties die hij/zij ook in het dagelijks werk tegenkomt. (Keursten 2000) Volgens Beeckmans e.a. (2001) is coaching op het terrein vaak veel doeltreffender dan opleidingen, omdat de medewerker geconfronteerd wordt met de praktijk.

In dit opzicht is het inschatten van menselijk potentieel en gepast ontwikkelen een centrale opdracht voor iedere organisatie (Beeckmans e.a. 2001, p. 29). Organisaties zelf kunnen immers niet als geheel denken of leren. Organisaties 'leren' op basis van de impliciete kennis van hun medewerkers. Organisatorische kenniscreatie begint op individueel niveau en wordt uitgedragen over afdelingen van de onderneming heen. Een organisatie moet wel de nodige ondersteuning bieden om deze kenniscreatie mogelijk te maken. (Heene & Vermeylen 1998) Zo zal de onderneming ervoor moeten zorgen dat een aantal voorwaarden voor competentieontwikkeling vervuld zijn. (Beeckmans e.a.2001)

3.3 Voorwaarden voor competentieontwikkeling

Beeckmans e.a. (2001) formuleren acht voorwaarden om tot een efficiënte competentieopbouw te komen. Hieronder volgen twee voorwaarden die ik persoonlijk vrij belangrijk vind.

Binnen een snel veranderende omgeving is het voor medewerkers niet altijd even makkelijk om te kunnen leren en om dit leren met collega's te delen. Een omgeving die snel verandert, biedt immers onvoldoende garantie als veilige en betrouwbare omgeving, omdat de medewerkers voortdurend voor nieuwe uitdagingen geplaatst worden. Een zeker niveau van veiligheid en vertrouwen, zowel tussen medewerkers onderling als tussen medewerkers en het management, is vereist.

Competenties kunnen bovendien enkel ontwikkeld worden op voorwaarde dat de medewerker wil spreken over wat hij/zij kan, maar ook over wat hij/zij niet kan. Incompetentie toegeven is niet altijd een makkelijke opdracht voor de medewerker. Omdat de incompetentie betrekking heeft op het werk, kan het spreken over deze incompetentie de status van de betrokkene beïnvloeden. Toch is het van cruciaal belang dat de medewerker deze incompetentie zelf kan aanvaarden en zijn/haar incompetentie ook kan toegeven. Pas als deze stap gezet is, zal ook effectief een efficiënte opleiding kunnen plaatsvinden.

3.4 De ontwikkelbaarheid van competenties

Volgens Beeckmans e.a. (2001) is niet elke gewenste competentieontwikkeling mogelijk. De mate waarin gedragscompetenties ontwikkeld kunnen worden, wordt bepaald door twee aspecten: persoonseigenschappen en omgevingsfactoren. (Beeckmans 2001, Van Beirendonck 2004)

Kennis en vaktechnische vaardigheden vallen buiten deze beschouwing (De Graaff 1998), omdat deze sowieso getraind kunnen worden.

3.4.1 *Persoonseigenschappen*

De intelligentie en persoonlijkheid van de medewerker in kwestie stelt beperkingen aan de ontwikkelbaarheid van competenties. Deze intelligentie en persoonlijkheid zijn in principe genetisch bepaald en zijn daarom stabiel van aard. In dit opzicht zijn deze persoonseigenschappen moeilijk beïnvloedbaar en dus moeilijk of zelfs geheel niet ontwikkelbaar. Ze zijn niet beïnvloedbaar, maar beïnvloeden wel het gedrag. Moreels (2005b) beweert echter dat mensen toch in bepaalde mate kneedbaar zijn, waardoor bijvoorbeeld hun persoonlijkheid wel beïnvloedbaar wordt. Andere persoonseigenschappen, zoals motivatie, verwachtingen, opvattingen, overtuigingen en principes hebben een minder stabiel karakter en kunnen wel via allerlei opleidingsactiviteiten ontwikkeld worden. (Van Beirendonck 2004) Ik betwijfel echter ten eerste of principes en in mindere mate overtuigingen beïnvloedbaar zijn.

De motivatie om (bij) te leren (leerbereidheid) is ook bepalend voor de ontwikkelbaarheid van competenties. Indien een medewerker bijvoorbeeld wil doorgroeien naar een hogere functie, zal hij/zij bereid moeten zijn om de vereiste competentie te ontwikkelen om dit doel te bereiken. Gedurende deze competentieontwikkeling moet de medewerker ook openstaan voor positieve en negatieve feedback. (Beeckmans e.a. 2001) Bovendien zijn de waarden en normen van de medewerker in kwestie bepalend voor de ontwikkeling van zijn/haar competenties.

3.4.2 Omgevingsbeïnvloedende factoren

Bepaalde omgevingsfactoren hebben een negatieve invloed op het leerproces. Intolerantie voor fouten, onvoldoende mogelijkheid tot creativiteit, weinig systematiek van de opleidingsprogramma's en weerstand uit de omgeving tegen gedragsveranderingen zijn slechts enkele aspecten die een efficiënte ontwikkeling in de weg kunnen staan. Daarentegen kunnen omgevingsfactoren bijdragen tot een succesvolle competentieontwikkeling. (Beeckmans e.a. 2001, Van Beirendonck 2004)

3.5 Verantwoordelijkheid voor competentieontwikkeling

Competentieontwikkeling kan niet eenvoudig als technisch systeem top-down ontwikkeld en ingevoerd worden (Van Oss & Ykema-Weinen 2000, p. 133). In modern HRM is men immers geneigd om de competentieontwikkeling van medewerkers in belangrijke mate naar deze medewerkers zelf te delegeren (Van Beirendonck 1998, p. 123). Het bedrijf kan hierbij faciliterend, ondersteunend werken maar functioneert niet meer als het traditionele huis van vertrouwen (Deros, De Visch & Dumoulin 1997, p.30). Deze ondersteuning is echter wel van cruciaal belang, omdat het ontwikkelen van competenties vaak een competentie op zich is. Vele medewerkers beschikken echter niet over deze competentie en hebben moeite met het gericht ontwikkelen van de vereiste competenties.

3.6 Ontwikkelingsprogramma's

Wanneer competenties beoordeeld worden in een assessment center, een development center, een oriënteringscenter of in een multi-rater assessment (360°-feedback) is de aanzet naar competentieontwikkeling reeds gegeven. Participeren in een dergelijk beoordelingsproces is immers een leermoment op zich. (Van Beirendonck 1998)

Het gericht ontwikkelen gebeurt niet louter en alleen door middel van training en opleidingen. Van Beirendonck (2004) baseert zich op een studie van het Ashridge Management College in het Verenigd Koninkrijk om drie belangrijke

manieren van competentieontwikkeling te onderscheiden. Zo gebeurt 50 % van de competentieontwikkeling via leren 'on the job', 30 % van wat medewerkers leren halen zij uit voorbeeldgedrag en rechtstreekse coaching. Ongeveer 20 % van het leren wordt bereikt via vorming, training en opleiding. De trainee moet echter zijn persoonlijke vorming mee sturen (Beeckmans e.a. 2001).

3.6.1 *Leren 'on the job'*

Leren 'on the job' houdt in dat de medewerker zich op de werkplek zelf kan ontwikkelen. Competentieontwikkeling 'on the job' gebeurt vooral door experimenteren en uitproberen. Zoals later uit de praktijkcases zal blijken, vinden vele banken leren 'on the job' een van de belangrijkste ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers, omdat ze rechtstreeks met de praktijk geconfronteerd worden.

3.6.2 *Coaching*

Quintessence heeft in samenwerking met de Universiteit Antwerpen, faculteit Toegepaste Economie, een onderzoek uitgevoerd bij vier Belgische vestigingen van internationale organisaties (Verbrugge 2003). Zij gingen na in hoeverre development centers binnen het ontwikkelingsbeleid van deze vier organisaties het gewenste effect hadden. Het coachen van ontwikkeling na de deelname aan het development center is volgens dit onderzoek een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van het development center. De mate waarin deze ondersteuning plaatsvindt en hoe deze ondersteuning gebeurt, vormt een deelaspect van dit onderzoek.

Uit het onderzoek blijkt dat de meerderheid van de ondervraagden niet of slechts in beperkte mate door een coach begeleid wordt in de loopbaanontwikkeling. Bovendien blijkt dat slechts 0 tot 17 % van de deelnemers regelmatig een formeel gesprek voert met hun coach (leidinggevende) in het kader van ontwikkeling. (Verbrugge 2003)

Een veel voorkomende kritiek die gedurende het onderzoek naar voren kwam, betreft het feit dat er te weinig tijd is voor coaching en dat de coach vaak niet over de vereiste competenties beschikt om zijn/haar rol als coach op te nemen. Bovendien zien sommige medewerkers hun taak als coach vaak als een extra belasting bovenop hun bestaand takenpakket. (Verbrugge 2003)

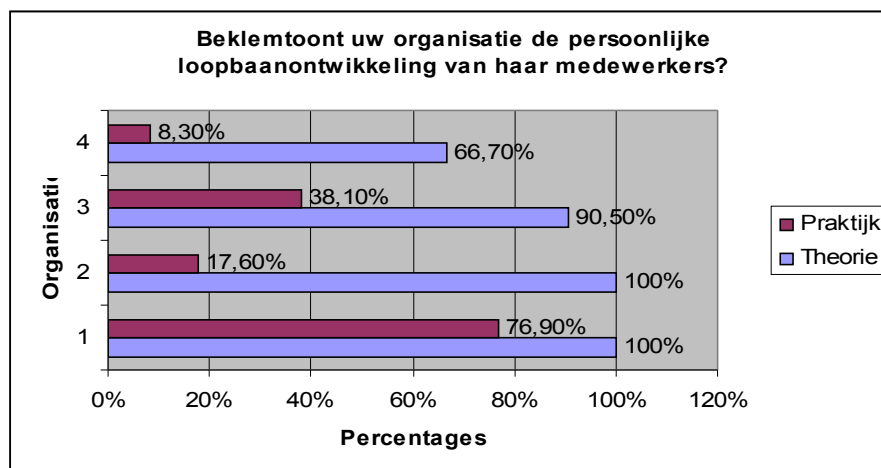
Hoewel veel organisaties in eerste instantie opteren voor persoonlijke ontwikkeling door de medewerker zelf, stellen zij in tweede instantie dat de medewerker beroep mag doen op de coach (meestal de leidinggevende), indien hij/zij hulp nodig heeft. In derde instantie kan de medewerker raad vragen bij HR. Maar omdat, zoals eerder vermeld, de medewerkers vaak moeite hebben

met persoonlijke ontwikkeling, doen ze vaak beroep op hun coach. Vermits coaches vaak niet over de vereiste competenties beschikken om als coach te functioneren, wordt de verantwoordelijkheid voor competentieontwikkeling terug overgedragen aan HR. HR heeft echter de bedoeling ontwikkeling van medewerkers over te dragen aan de medewerker zelf en aan de coach. Omdat deze doelstelling in vele gevallen niet bereikt kan worden, wordt HR opnieuw opgezadeld met deze taak en kan zij minder tijd vrijmaken voor andere belangrijke HR-taken. Dit is met andere woorden een vicieuze cirkel. (Verbrugge 2003)

Uit het onderzoeksverslag blijkt wel dat de bevindingen van het onderzoek niet zomaar gegeneraliseerd mogen worden, maar toch kan wat de coaching betreft een duidelijke lijn getrokken worden. Het natraject van development centers is onvoldoende aanwezig of ontbreekt volledig. De onderzoekers raden daarom aan dat zowel medewerker als coach de verantwoordelijkheid op zich nemen om een efficiënte ontwikkeling mogelijk te maken. Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is hiervoor volgens hen een geschikt instrument. Het POP zal ik later bespreken. (Verbrugge 2003)

Op de vraag of de organisatie de persoonlijke loopbaanontwikkeling van haar medewerkers beklemtoont, antwoordt de overgrote meerderheid van de betrokken personen instemmend wat de ontwikkeling in theorie betreft. Wat de ontwikkeling in praktijk betreft, antwoordt slechts één van de vier organisaties min of meer bevestigend. Volgens Verbrugge is dit stof tot nadenken. Grafiek 2 illustreert deze bevindingen. (Verbrugge 2003)

Grafiek 2: Persoonlijke loopbaanontwikkeling van medewerkers in theorie en praktijk



Bron: Verbrugge (2003: p.224)

3.6.3 *Vorming, training en opleiding*

Vorming, training en opleiding; ook wel aangeduid onder de noemer VTO, zijn verwante begrippen (Moreels 2005b). Opleiding is in principe de algemene term, training heeft betrekking op het ontwikkelen van vaardigheden (bijvoorbeeld leren lassen) en vorming heeft betrekking op attitude, op gedrag. In het kader van vorming, training en opleiding maakt Van Beirendonck (2004) een onderscheid tussen een klassieke training en een competentiegerichte training.

De klassieke training is vooral themagericht. Belangrijke topics binnen deze klassieke training zijn bijvoorbeeld gesprekstechnieken en communicatievaardigheden.

De competentiegerichte training benadrukt vooral de ontwikkeling van competenties. In dit opzicht zijn bijvoorbeeld probleemanalyse en individugericht leidinggeven andere belangrijke topics. De competentiegerichte training richt zich op specifieke gedragingen en vindt bijvoorbeeld plaats in groepen van vier tot zeven personen. Deze personen kunnen enerzijds dezelfde ontwikkelingsbehoefte hebben, anderzijds betreft het een gemengde groep met verschillende ontwikkelingsbehoeften. Via concrete simulaties die betrekking hebben op de te ontwikkelen competentie(s) probeert men de deelnemers te trainen. De deelnemers bereiden de simulaties voor en voeren ze uit. Na deze oefening volgt een nabespreking waarbij deelnemers en trainer discussiëren over het verloop van de oefening en de resultaten.

3.6.4 *Individuele opleidingsinspanningen*

Een gestructureerd vormingsproces op basis van een POP kan de medewerkers helpen om de persoonlijke ontwikkeling in eigen handen te nemen (Van Beirendonck 1998).

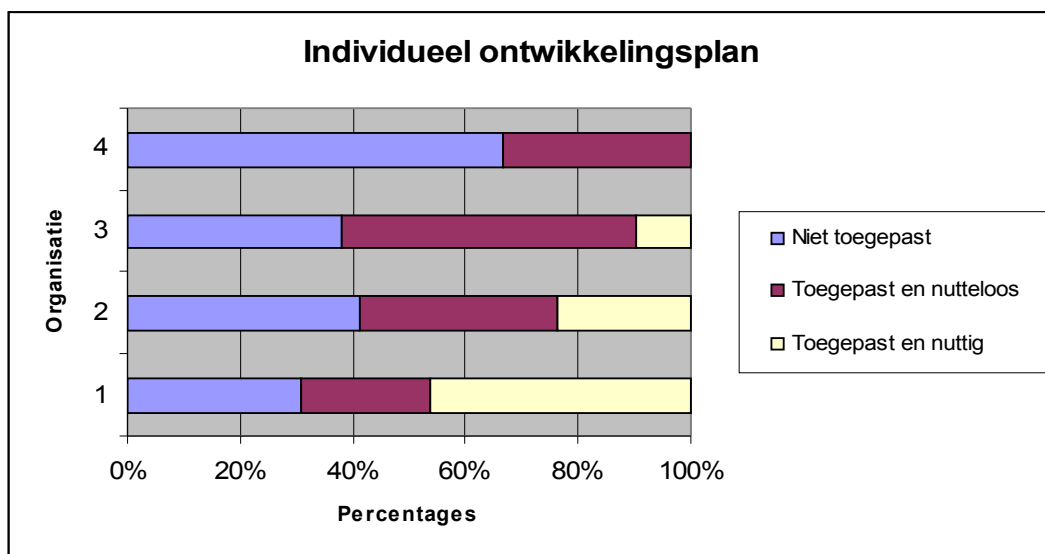
Een POP bestaat uit een reeks van voorbereidende en uitvoerende activiteiten met het oog op persoonlijke ontwikkeling. Het probleem wordt meestal niet opgelost als het zich stelt, maar wordt anticiperend aangepakt. (Bracke 2002a, p.35)

Dit plan bevat de ontwikkelingsacties die nodig zijn om de discrepanties tussen het functioneren van de medewerker en de streefdoelen te overbruggen. In dit kader omvat het plan een aantal belangrijke aspecten. Ten eerste wordt vermeld welke (nieuwe) competenties ontwikkeld moeten worden. Vervolgens beschrijft het plan welke acties daarvoor nodig zijn en op welke wijze die acties leiden tot groei of ontwikkeling van een competentie. Dan vermeldt het plan welke nieuwe taken de medewerker op gedragsniveau zal beheersen na een bepaalde periode. Tot slot geeft het plan een overzicht van de faciliteiten en

ondersteuning die nodig zijn om de doelen te bereiken. (Tillema 1999; geciteerd door Klarus, Tillema en Veenstra 2000)

Uit het voorvermelde onderzoek van Quintessence en de Universiteit Antwerpen (Verbrugge 2003) blijkt dat een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van individuele opleidingsinspanningen erin bestaat dat het POP zodanig is opgesteld dat het voldoende voortbouwt op de resultaten van het development center en dat er een degelijke opvolging aanwezig is. Uit grafiek 3 blijkt immers dat volgens een belangrijk aantal deelnemers het plan geen meerwaarde heeft als er geen samenhang is tussen de meetresultaten van de competentie-beoordeling en het POP.

Grafiek 3 : Toepassing en nut van een individueel ontwikkelingsplan

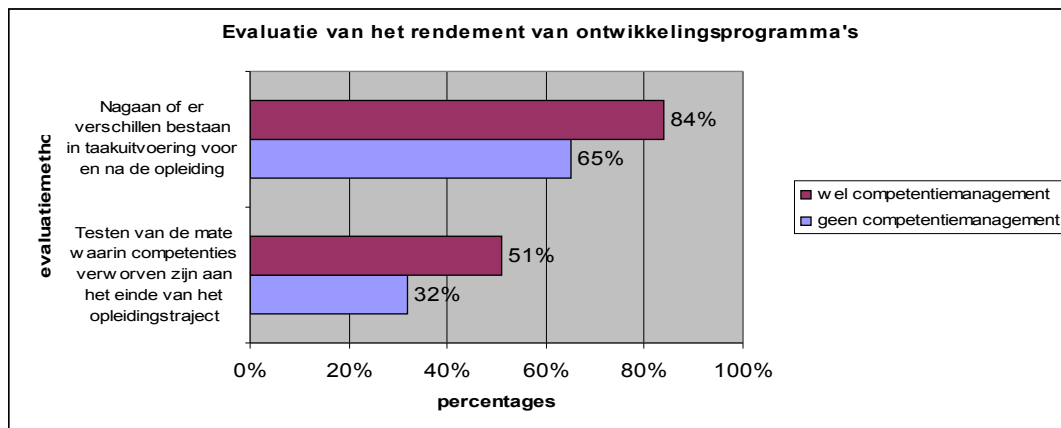


Bron: Verbrugge (2003: p.224)

3.7 Het rendement van ontwikkelingsprogramma's

Om na te gaan wat het rendement van ontwikkelingsprogramma's is, baseer ik mij op de resultaten van het onderzoek van PASO Flanders (2004). Uit dit onderzoek blijkt dat organisaties die competenties managen opleidingen van medewerkers ook frequenter opvolgen. Grafiek 4 illustreert de resultaten van een deel van het onderzoek. Hieruit blijkt dat 51 % van de organisaties die competentie management toepassen, testen in welke mate competenties verworven zijn aan het einde van het opleidingstraject en dat 84 % nagaat of er verschillen bestaan in taakuitvoering voor en na de opleiding. Bij ondernemingen die geen competentie management toepassen liggen deze percentages beduidend lager.

Grafiek 4: Evaluatie van het rendement van ontwikkelingsprogramma's



Bron: PASO Flanders (2004: p. 3)

3.8 Besluit

Erkennen en valideren van competenties is enkel renderend als medewerkers ook kansen krijgen om de minder ontwikkelde competenties te ontwikkelen. De onderneming moet voldoende ondersteuning bieden voor de competentieontwikkeling van haar medewerkers. Toch moeten bedrijven medewerkers blijven aansporen om hun persoonlijke ontwikkeling zelf in handen te nemen. Medewerkers die immers geen aandacht schenken aan vorming, geraken na een tijdje hopeloos achterop. In dit opzicht is vorming een voortdurende evenwichtsoefening tussen het volgen van opleidingen en het opdoen van ervaring op de werkvloer. Mensen kunnen hierbij in bepaalde situaties bovendien gecoacht worden.

Competentieontwikkeling is bovendien geen doel op zich. Binnen een organisatie staan competenties immers in relatie met prestatie. Medewerkers die hun competenties ontwikkelen, zullen immers (nog) beter presteren in hun huidige of nieuwe job. Dit draagt bij tot het behalen van de strategische doelstelling(en) van de onderneming.

4 Het verlonen van competenties

4.1 Inleiding

Volgens Beeckmans e.a. (2001) is er een grote belangstelling voor het idee om medewerkers te belonen voor hun vaardigheden en competenties, in plaats voor de job die ze uitoefenen. Lerouge (2000) kaart aan dat toch nog veel bedrijven aarzelen over deze competentieverloning. Volgens Lerouge is competentieverloning zelfs één van de moeilijkste aspecten binnen het hele competentiegebeuren. Van Beirendonck (2004) stelt zelfs in extremis dat het beter is om beloning niet onmiddellijk te koppelen aan competenties. Directe competentieverloning zorgt er immers voor dat de implementatie van competentie-management weinig kans op slagen heeft. Vooraleer een onderneming medewerkers kan belonen op competenties moeten alle andere componenten

van competentie-management reeds geïnstalleerd zijn en moeten medewerkers en leidinggevendenden vertrouwd zijn met het competentiedenken.

Volgens Baisier (Bracke 2002b) is competentieverloning nog geen gangbare praktijk maar kan competentieverloning wel een extra stimulans betekenen, omdat het salaris kan evolueren met de ontwikkeling van competenties van de medewerker. Toch ziet Baisier ook de problemen die competentieverloning met zich mee kan brengen. Ook Moreels (2005a) ziet competentieverloning als een heel riskant en discutabel gebeuren. In de eerste plaats argumenteert Moreels dat competentie-management een subjectief proces is. Verloning is in dit opzicht ook gebaseerd op subjectiviteit. Dit is volgens Moreels moeilijk te verdedigen, vooral bij de vakbonden. Competentieverloning is bovendien gekoppeld aan de competentieontwikkeling van één individu. Het denken in functie van een individu kan nefast zijn wanneer men bijvoorbeeld in team werkt. Moreels argumenteert bovendien net zoals Van Beirendonck (2004) dat competentieverloning de laatste stap is in het competentiegebeuren. Veel organisaties moeten eerst aan de andere componenten van competentie-management werken alvorens zij de stap naar competentieverloning kunnen wagen.

Deze inleiding geeft duidelijk weer dat de meningen omtrent competentieverloning verdeeld zijn.

4.2 De verschillende componenten van een verloningssysteem

Individuele beloning wordt beïnvloed door een vijftal factoren: de functie of de rol, de prestaties van het individu, de competenties van het individu, de arbeidsmarkt en de waarden en de cultuur van de organisatie (Van Beirendonck 2004, p. 160). De bedoeling is om deze vijf factoren in evenwicht te brengen.

Indien met deze vijf factoren rekening gehouden wordt, kan men in de privé-sector prestaties en/of competenties koppelen aan (Van Beirendonck 2001, p.157):

- het vaste salaris (maandsalaris x 13.89)
- het variabele salarisgedeelte (bonus, compensatie voor meer prestaties,...)
- allerlei voordelen (verzekeringspakketten, firmawagen, maaltijdcheques,...)
- ontwikkelingsmogelijkheden, flexibiliteit van arbeidsomstandigheden, en andere

In wat volgt ga ik na in welke mate competenties gekoppeld kunnen worden aan een vast of variabel loon. Vooraleer ik hier verder op inga, zal ik eerst de looncomponenten bespreken. De verloning van een medewerker kan immers uit drie componenten bestaan: het functieloon, het loon voor competenties en het loon voor prestaties. (Lerouge 2000)

4.2.1 Het functieloon

Het functieloon is vast en gebaseerd op verantwoordelijkheden binnen de job en vereiste competenties. Op basis van een competentieprofiel worden deze verantwoordelijkheden en competenties bepaald. Volgens Lerouge (2000) moet een goed beloningssysteem rekening houden met de functie. Een onderneming moet de medewerker immers belonen voor de impact van de werkzaamheden op de onderneming. Lerouge (2000) pleit ervoor dat de organisatie voor het bepalen van het functieloon de functies indeelt in een aantal brede klassen. Dit voorkomt dat de organisatie bij een kleine functiewijziging de classificatie moet herzien. Vermits een functiewijziging vaak te danken is aan de mate van aangewende competenties, hebben competenties in dit opzicht onrechtstreeks invloed op het functieloon. Hierop zal ik in deel drie dieper ingaan.

Volgens Van Beirendonck (2004) is het betrekken van competenties in functieweging niet altijd positief. Het opmaken van een competentieprofiel is al geen makkelijke oefening. Als in elke consensusmeeting over het opstellen van een competentieprofiel de koppeling aan geld meespeelt, zal het competentieprofiel niet de volwaardige aandacht krijgen die het verdient en zal de consensusmeeting eerder het karakter krijgen van een verdoken onderhandelingsgesprek.

In het functieloon kan ook een stijging volgens leeftijd, anciënniteit of nuttige ervaring worden ingebouwd. (Lerouge 2000)

4.2.2 Prestatieverloning

Prestatieverloning betreft een individueel of collectief variabel loon voor de bereikte resultaten in een bepaalde periode. (Lerouge 2000)

De prestatieverloning kan volgens Van Beirendonck (2004) echter ook worden gekoppeld aan het vast salaris, voordelen of ontwikkelingsmogelijkheden (zie supra). Prestatieverloning heeft betrekking op geleverde prestaties. In dit opzicht wordt het verleden beloond. De mate waarin bepaalde resultaten bij een medewerker bereikt zijn, wordt bepaald door een vergelijking te maken van deze resultaten met de individuele of de groepsobjectieven. (Beeckmans e.a. 2001)

4.2.3 Competentieverloning

Het loon voor competenties is een vast of variabel gedeelte en betreft de manier waarop de medewerker de functie invult.

Om het begrip 'competentieverloning' te kunnen omschrijven, gaat Lerouge (2000) er vanuit dat er een duidelijk onderscheid gemaakt moet worden tussen de functie en de medewerker. In dit opzicht valt competentieverloning samen met de medewerker die een bepaalde functie uitvoert. Het betreft hier de

manier waarop de medewerker de functie invult. Competentieverloning baseert zich op de kennis, kunde en ingesteldheid van de medewerker. (Lerouge 2000)

Wat deze twee laatste looncomponenten, prestatie- en competentieverloning, betreft, is Van Beirendonck (2001) van mening dat het basisprincipe van beloning eruit bestaat dat competenties gekoppeld worden aan vaste verloning en prestaties aan variabele verloning. Competentieontwikkeling biedt immers een langdurig voordeel aan de organisatie, terwijl prestaties een tijdelijk karakter hebben en dan ook op het moment van realisatie beloond moeten worden.

Indien het functieloon gebaseerd is op barema's volgens leeftijd, anciënniteit of nuttige ervaring, kan competentieverloning als vaste verloning worden ingebouwd. Een medewerker die wat betreft verloning in een bepaald barema zit, kan een hoger functieloon krijgen door te bewijzen dat hij/zij de vereiste competenties zeer goed beheerst. Op die manier zorgt vaste competentieverloning ervoor dat het loon voorloopt op het functiebarema. (Lerouge 2000)

Hoewel Van Beirendonck (2001) er vanuit gaat dat competenties gekoppeld worden aan vaste verloning, geeft hij weer dat variabele verloning van competenties ook mogelijk is. De variabele competentieverloning bestaat erin dat er speciale incentives worden uitgekeerd aan de medewerker om hem/haar te belonen op competenties. Voorstanders van variabele competentieverloning benadrukken het motiverend effect van een eenmalige premie, in vergelijking met een soms fractionaire verhoging van het basissalaris. (Van Beirendonck 2004)

4.3 Voordelen van competentieverloning

Sommige bedrijven voelen zich geroepen om het beloningssysteem (gedeeltelijk) te koppelen aan competenties. Volgens deze bedrijven zorgt het hanteren van een competentiegericht verloningssysteem ervoor dat de medewerker de boodschap krijgt dat niet enkel de prestaties belangrijk zijn, maar dat ook de manier waarop deze prestaties bereikt worden van essentieel belang is. Indien de medewerker deze boodschap correct interpreteert, kan dit bijdragen tot een cultuur die gericht is op ontwikkeling, groei en leren.

Medewerkers die in het kader van verloning geneigd zijn om aan hun competenties te werken, zullen ook bijdragen tot het succes van de onderneming. (Van Beirendonck 1998, Beeckmans e.a. 2001)

Bovendien verwachten Beeckmans e.a. (2001) dat competentieverloning vlugger aanvaard zal worden in bedrijven. Competentieprofielen, die een maatstaf zijn voor competentiebeoordeling, zijn immers in vele gevallen in samenwerking met de medewerkers opgesteld. Prestatieverloning daarentegen is vooral een top-downgebeuren. Moreels (2005b) argumenteert in dit opzicht echter dat competentieprofielen vaak niet met medezeggenschap van de medewerker worden opgesteld.

4.4 Nadelen van competentieverloning

Toch roept competentiegerelateerde verloning nadelen op. Niveaus binnen competentieprofielen kunnen de basis vormen voor het toekennen van een variabele bonus. De mate waarin een medewerker een bepaald niveau bereikt heeft, wordt vaak ingeschat door de rechtstreekse chef. Het betreft hier eerder een subjectieve inschatting, wat aanleiding kan geven tot discussies. Daarom is het noodzakelijk dat met de medewerker vooraf duidelijke afspraken gemaakt worden over de gewenste graad van competentieontwikkeling. (Cootjans, Delaere, De Saeger & Vandermeulen 2000)

Bovendien is het noodzakelijk dat het verschil tussen competentieniveaus voldoende discriminatief is, zodat een hoger competentieniveau niet al te makkelijk wordt toegekend. Ondernemingen moeten er zich immers van bewust zijn dat medewerkers niet in het oneindige op competenties beloond kunnen worden. (Van Beirendonck 1998, Moreels 2005a)

4.5 Besluit

Competentieverloning kent voor- en tegenstanders. Indien ondernemingen echter besluiten om competentieverloning in te voeren, moeten zij er zich van bewust zijn dat het niet altijd makkelijk is om te detecteren wat een medewerker op gebied van competenties precies heeft gerealiseerd. Bovendien schuilt in competentieverloning het gevaar dat medewerkers zich enkel zullen inzetten op hun competenties omwille van verloning.

Daarom is er bij alle betrokkenen een heel duidelijke en gemeenschappelijke visie en overtuiging nodig ten aanzien van alle parameters van het loonsysteem. Ik denk persoonlijk dat het beter is dat ondernemingen competenties niet direct verlonen. In de eerste plaats denk ik dat het zeer moeilijk is om competenties op een objectieve manier te beoordelen en deze beoordeling te koppelen aan verloning. Wanneer wordt een competentie namelijk goed bevonden teneinde een hoger (vast of variabel) loon te krijgen? Bovendien kan volgens mij het gevaar bestaan dat medewerkers enkel competenties ontwikkelen met het oog op een hoger loon. De vraag is of al deze inspanningen ook werkelijk relevant zijn.

Ik ben niet te diep ingegaan op competentieverloning, omdat er veel verschillende verloningssystemen bestaan en elke onderneming voor zichzelf moet uitmaken welk verloningssysteem het best in de onderneming past. Bij de bespreking van de verschillende praktijkcases komt het beloningssysteem van de vijf grootste banken in België aan bod en zal ik nagaan of zij competenties belonen.

5 Eindbeschouwingen

In de eerste twee hoofdstukken van deel één heb ik inleidende beschouwingen omtrent competenties en competentie management geschetst. Er wordt bovendien ingegaan op de dynamiek en de complexiteit van de 'veranderende wereld' waarin ondernemingen vertoeven. Door deze veranderingen wordt de omgeving waarin mensen leven, werken, enzovoorts minder beheersbaar en minder zeker. Dit vereist onder andere een andere manier van werken met andere competenties.

In deel twee wordt competentie management als denkkader voor verschillende werkterreinen van het personeelsbeleid onder de loep gelopen. Er wordt als het ware nagegaan hoe de cyclus van in- en doorstroom (en als gevolg eventueel

de uitstroom) van personeel ondersteund kan worden via competentie-management. De verschillende fasen van competentie-management (identificeren, beoordelen, ontwikkelen en verlonen van competenties) moeten op elkaar afgestemd zijn, zoniet ondermijnt het systeem haar eigen voortbestaan (Van Beirendonck 2004, p.46). In dit opzicht is het belangrijk dat elke organisatie zich toelegt op de essentie van competentie-management en zorgt voor de uitbouw van een duidelijk, vlot hanteerbaar systeem. Veel bedrijven zijn geïnteresseerd in competentie-management omwille van de voordelen voor de organisatie en de medewerkers. De toegevoegde waarde van competentie-management komt in de praktijkcases nog uitgebreid aan bod.

Ik wil de lezer erop wijzen dat competentie-management een strategische keuze inhoudt. Vanuit de doelstelling(en), missie en visie van de onderneming moet de interne werking van het bedrijf bepaald worden. Competentie-management is een middel om de doelstellingen van de onderneming te vertalen in het HR-beleid van het bedrijf. (Moreels 2005a)

Een grondige voorbereiding van competentiebeheer is noodzakelijk, maar daar eindigt het uiteraard niet mee. De opvolging en het onderhoud van het systeem zijn op zijn minst even essentieel en bijsturing blijkt onvermijdelijk. (Bracke 2002b)

Competentie-management heeft echter wel de steun nodig van het hele bedrijf, van medewerker tot management, opdat het bedrijf van de positieve implicaties van het systeem kan genieten. Toch wil ik in dit opzicht opmerken dat er zowel van het management als van de medewerkers weerstand mogelijk is tegen verandering in het algemeen.

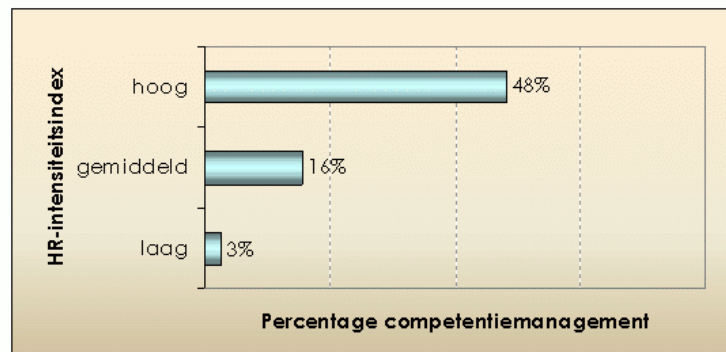
Competentie-management heeft weliswaar zijn ingang gevonden in de bedrijfs- en overheidswereld (Beeckmans e.a. 2001, p. 59), maar het denken rond competenties is nog volop in ontwikkeling en zal zich de komende jaren ongetwijfeld verder aflijnen. (Bracke 2002b)

Om het theoretisch onderbouwd gedeelte af te sluiten en een aanloop te geven naar het volgende deel, de praktijkcases, wil ik in wat volgt een situatieschets geven van het draagvlak van competentie-management in Vlaanderen. Hiervoor baseer ik mij op de resultaten van het onderzoek van PASO (PASO Flanders 2004).

Uit het onderzoek blijkt dat ongeveer één op vijf organisaties beweert competentie-management toe te passen. Naargelang van de grootte van de organisatie situeert het onderzoek ook verschillen in de mate van implementatie van competentie-management. Zo blijkt dat 36 % van de ondernemingen met meer dan 200 medewerkers competentie-management toepast. Slechts 29 % van de ondernemingen met 50 tot 199 werknemers en 20 % van de ondernemingen met 10 tot 49 werknemers managen competenties.

Grafiek 5 illustreert het verband tussen de HR-intensiteitsindex en het percentage van ondernemingen dat competentie management toepast. De HR-intensiteitsindex is een indicatie van het aantal domeinen waarop HR actief is en binnen elk van de domeinen het aantal activiteiten dat wordt uitgevoerd (PASO Flanders 2004, p. 2). Uit de grafiek blijkt dat ondernemingen met een intensief en professioneel uitgebouwd HR-beleid ook vaker competentie management toepassen.

Grafiek 5: Toepassing van competentie management in functie van de HR-intensiteitsindex



Bron: PASO Flanders (2004: p. 2)

Bovendien toont het onderzoek aan dat ondernemingen die competenties managen vooral ondernemingen zijn met hoogopgeleide medewerkers. In ondernemingen met competentie management is immers 30 % van de medewerkers hooggeschoold, in tegenstelling tot 17 % bij ondernemingen die geen competentie management implementeren.

Volgens de resultaten van het onderzoek heeft competentie management vooral ingang gevonden in de financiële en zakelijke dienstverlening (31 %) én in het onderwijs (32 %) (PASO Flanders 2004, p. 1-2). In deel drie volgt een situatieschets van competentie management bij de vijf grootste banken van België.

DEEL 3: EMPIRISCHE BEVINDINGEN

1 Inleiding

Het beleid van menselijk potentieel is geen vrijblijvende, theoretische bezigheid (Vloeberghs 1997, p. 371). Hier ben ik mij ook ten volle van bewust. Modellen in theorie lijken zeer mooi en perfect hanteerbaar. De praktijk bewijst echter vaak het tegendeel. Bovendien leunt de praktijk niet steeds aan bij de theorie. Competentie management zoals het in bovenstaande hoofdstukken voorgesteld wordt, lijkt een geolied proces. Toch zullen we in wat volgt zien dat competentie management niet van vandaag op morgen geïmplementeerd kan worden of op punt zal staan.

In dit opzicht leek het mij interessant om via een aantal praktijkcases aan te tonen hoe competentie-management in de praktijk geïmplementeerd wordt. Met dit onderzoek wil ik aangeven hoe de praktijk verloopt en welke verschillen met de theorie opgemerkt kunnen worden. Als lezer heeft u nu een theoretische achtergrond die u hopelijk zal helpen om de empirische bevindingen die volgen beter te begrijpen. Ik heb geopteerd om in één sector enkele interviews af te nemen van de verantwoordelijke van competentie-management. Het leek mij nuttiger om mij toe te spitsen op één sector, namelijk de banksector, omdat bedrijven binnen dezelfde sector een gelijkaardige werking vertonen. Een vergelijking op het einde van de praktijkcases heeft in dit opzicht ook meer zin. De keuze voor de banksector was snel gemaakt. Via mijn stage bij KBC ben ik in contact gekomen met de verantwoordelijke voor competentie-management bij KBC. Het startschot voor onderzoek in de banksector was gegeven.

In bijlage vier vindt u de vragenlijst die ik heb opgesteld en die ik gebruikt heb om bij de vijf grootste banken in België, Axa, Dexia, Fortis, ING en KBC, informatie te verzamelen over de implementatie van competentie-management.

Het is niet mijn bedoeling om het volledige proces van competentie-management bij deze vijf banken tot in de kleinste details te bespreken. Ik heb mij eerst en vooral beperkt tot een algemene situatieschets van competentie-management. Dit houdt in dat ik onder andere ben nagegaan wat de banken onder competenties en competentie-management verstaan, welk doel competentie-management heeft en wanneer het competentiesysteem werd ingevoerd. Vervolgens heb ik de vier grote fasen van competentie-management die in de theorie aan bod komen, vertaald naar de praktijk. U zal zien dat deze theoretische fasen niet altijd in de praktijk terug te vinden zijn en dat de verschillende fasen ook niet steeds duidelijk zijn afgelijnd. Tot slot bespreek ik positieve en negatieve ervaringen met competentie-management bij de banken en peil ik naar de toekomstplannen van de banken met betrekking tot competentie-management. In het begin van elke praktijkcase stel ik kort het bedrijf voor. Ook de HRM-structuur van elk bedrijf komt kort aan bod, omdat voor HR tenslotte een grote rol weggelegd is in het hele competentiegebeuren.

De meeste interviews dateren van de periode februari - maart 2005. Het interview bij KBC vond reeds plaats in november 2004. De lezer moet er zich van bewust zijn dat onderstaande empirische bevindingen betrekking hebben op de periode voor het afnemen van de interviews. Veranderingen in het systeem van competentie-management na deze periode zijn uiteraard niet meer verwerkt in onderstaande tekst.

De interviews duurden gemiddeld 80 minuten. Op deze 'korte' tijd heb ik veel informatie gekregen die echter niet altijd gedetailleerd genoeg was. Daarom heb ik via e-mail bijkomende vragen gesteld aan de competentieverantwoordelijken over zaken die mij niet helemaal duidelijk waren. De informatie in de vijf volgende hoofdstukken betreft de bevindingen die uit de interviews voortgekomen zijn. De informatie die ik in wat volgt weergeef, heb ik getracht zo

duidelijk mogelijk voor te stellen. Bovendien heb ik getracht niet te veel in detail te treden omdat het geheel dan zwaar kan overkomen. Soms was dit echter nodig, om de zaken duidelijk voor te stellen. Net zoals in het theoretisch onderbouwd gedeelte is de opsomming van de verschillende methoden die gebruikt worden voor de identificatie, beoordeling en ontwikkeling van competenties niet-exhaustief. De belangrijkste methoden worden vermeld.

Een laatste opmerking betreft de confidentialiteit van bepaalde aspecten omtrent competentie management. Gedurende de interviews heb ik veel informatie gekregen over de werking van competentie management binnen de verschillende banken. Bepaalde aspecten heb ik niet vermeld in onderstaande praktijkcases, omdat het hier delicate kwesties betreft die de banken niet graag openbaar maken.

Na elke praktijkcase geef ik een kort besluit van de voornaamste aspecten van het competentiegebeuren. Op het einde van deel drie volgt een vergelijking tussen het competentiegebeuren bij de vijf banken en wordt een link gelegd met het theoretisch onderbouwd gedeelte. De figuren en tabellen die bij de praktijkcases gebruikt worden, heb ik gedurende de interviews gekregen.

2 Axa

Op vrijdag 11 februari 2005 had ik een afspraak met dhr. Patrick Van Aeken, verantwoordelijke van de afdeling 'Leren en ontwikkelen' bij Axa.

2.1 Voorstelling van Axa

De Axa Groep bestaat uit AXA Belgium (in 2002 de nieuwe naam voor ex Axa-Royale Belge), Axa Bank (in 1999 ontstaan uit de fusie van Ippa en Anhyp), UAB-Verzekeringen, Verzekering van de Post en andere gespecialiseerde dochterondernemingen in de financiële sector. (Axa 2004a)

De personeelsdienst van Axa werkt voor heel Axa in België. Dit werkerrein omvat zowel Axa Belgium (verzekeringdiensten) als Axa Bank (bankdiensten). Axa Belgium en Axa Bank zijn twee juridisch gezien aparte entiteiten. Deze scheiding is noodzakelijk omdat juridisch gezien een bank en een verzekeringsmaatschappij twee aparte bedrijven zijn. Vanuit Human Resources worden deze twee entiteiten echter als één departement aanzien en worden zij dus op exact dezelfde manier benaderd.

Op de personeelsafdeling van Axa werkt een personeelsdirecteur die rapporteert aan een afgevaardigd bestuurder. Bovendien zijn er vijf afdelingsverantwoordelijken die op hun beurt rapporteren aan de personeelsdirecteur. Ten eerste is er een verantwoordelijke voor 'Compensation and benefits'. De afdeling 'Compensation and benefits' omvat alles wat met salarissen te maken heeft. Een tweede afdelingsverantwoordelijke staat in voor rekrutering en selectie van de medewerkers. Een derde afdelingsverantwoordelijke houdt zich bezig met alles wat te maken heeft met leren en ontwikkelen van mensen. Een vierde medewerker is verantwoordelijk voor alle relaties met medewerkers. Deze verantwoordelijke is een soort gesprekspartner voor alle medewerkers van Axa. Tot slot is er een verantwoordelijke van de afdeling 'Interne communicatie'. Elk van deze vijf afdelingsverantwoordelijken heeft zijn/haar eigen team om de taken die binnen de afdeling vereist zijn te realiseren.

Dhr. Patrick Van Aeken is verantwoordelijk voor de afdeling 'Leren en ontwikkelen'. Het team van dhr. Van Aeken werkt met vijftien mensen om het leren en ontwikkelen van mensen aan te sturen. Competentiemanagement maakt deel uit van de activiteiten van dit team.

2.2 Competentiemanagement

2.2.1 *De introductie van competentie management*

In 1999 is Axa op een actieve manier begonnen met competentie management. Gedurende deze periode waren er in bepaalde afdelingen van het bedrijf veranderingsprojecten aan de gang die een belangrijke impact hadden op wat mensen moesten kennen en kunnen om in hun job actief te blijven. Voor Axa was dit het ideale draagvlak om competentie management te implementeren. Als de markt, de omgevingsfactoren en dergelijke veranderen, betekent dit dat het bedrijf en haar medewerkers zich moeten aanpassen aan de nieuwe verwachtingen en eisen van de markt. Zo moesten medewerkers bijvoorbeeld over nieuwe competenties beschikken. Axa zag competentie management als een instrument om deze uitdaging te begeleiden.

Vroeger gebeurde deze begeleiding ook wel, maar heel informeel, eerder met de natte vinger. Het gebeurde ook (te) weinig proactief. Indien men vroeger bij Axa vaststelde dat de markt veranderd was en dat het bedrijf en de medewerkers zich nog niet aangepast hadden, ging men er vanuit dat iedereen

binnen Axa een opleiding moest volgen om aan de nieuwe verwachtingen en eisen van de markt te kunnen voldoen. Nu is men proactiever bezig met competentie management, in die zin dat men anticipeert op veranderingen in de markt. Men gaat na wat er in de omgeving kan gebeuren binnen twee à drie jaar en welke gevolgen dit bijvoorbeeld kan hebben op de vereiste competenties.

2.2.2 Competenties

Competenties binnen Axa worden geformuleerd als het vermogen om een bepaald gedrag (waarneembaar) succesvol te vertonen en te ontwikkelen in een bepaalde omgeving. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen technische en niet-technische vaardigheden. Technische vaardigheden omvatten waarneembare kennis en kunde om een functie succesvol uit te oefenen, zoals bijvoorbeeld talenkennis. Niet-technische vaardigheden hebben betrekking op waarneembaar gedrag, zoals bijvoorbeeld mondelinge communicatie. (Axa 2004b)

Axa werkt echter niet alleen met specifieke functiegebonden technische en niet-technische vaardigheden. Men spreekt namelijk ook van generieke competenties. Dit zijn de gemeenschappelijke vaardigheden, technische of niet-technische. De niet-technische gemeenschappelijke vaardigheden zijn competenties die elke medewerker van Axa moet hebben, omdat zij voortvloeien uit de vijf waarden van het bedrijf. Er zijn drie grote groepen niet-technische generieke competenties te onderscheiden. De eerste groep omvat 'samenwerken'. Dit is een vertaling naar teamspirit, naar het teamgebeuren. Een tweede groep generieke competenties heeft te maken met 'initiatief' en een derde groep omvat 'klantgerichtheid'. Voor leidinggevendenden heeft Axa vijf extra niet-technische competenties geformuleerd: leidinggeven, voortgangscontrole, plannen en organiseren, overtuigingskracht en beslissen. Bovendien bestaan er voor leidinggevendenden nog enkele technische gemeenschappelijke vaardigheden die betrekking hebben op budgettering en managementtechnieken. (Axa 2004b)

Axa werkt niet met teamcompetenties. Voor het formuleren van competenties die vereist zijn binnen een team vertrekt men altijd vanuit de verschillende functies die vereist zijn binnen dat team. Stel dat een team voor 80 % uit opleiders bestaat. Men kijkt dan naar de functie 'opleider' om na te gaan welke competenties deze opleider moet hebben. Maar in het team zitten bijvoorbeeld ook administratieve ondersteuners. Zij hebben andere competenties nodig dan de opleiders. Men vertrekt dus vanuit de functie, vanuit de jobinhoud om de vereiste competenties per team te formuleren.

2.2.3 Competentiemanagement

De motivatie en het engagement van de medewerker is van cruciaal belang opdat Axa haar doelstelling kan bereiken om uit te groeien tot een belangrijke speler in de financiële wereld. Om dit doel te bereiken moet Axa de vaardigheden van de medewerkers als competitief voordeel van de onderneming benaderen op een manier die voor alle partijen een 'win' oplevert.

Binnen Axa wordt er niet expliciet gesproken over horizontale en verticale integratie van competentie management. Volgens dhr. Van Aeken zijn de principes van horizontale en verticale integratie wel aanwezig, maar worden de termen horizontale en verticale integratie niet als dusdanig geëxpliciteerd.

2.2.3.1 Het doel van competentie management

Axa wil met competentie management een businessdoel bereiken. Men gaat er vanuit dat competente medewerkers leiden tot betere bedrijfsresultaten. Competentie management draagt daarom bij tot het gericht inzetten van medewerkers zodat deze op het juiste moment op de juiste plaats en met de juiste competenties aanwezig zijn. Bovendien omvat competentie management voor Axa alles wat het bedrijf doet op het vlak van aanwerven, beoordelen en ontwikkelen van competenties. Verloning hoort hier niet bij, zoals in punt 2.4 duidelijk zal worden.

2.2.3.2 De toegevoegde waarde van competentie management

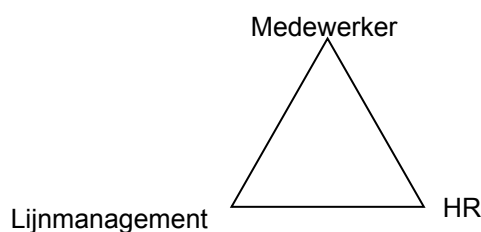
De toegevoegde waarde van competentie management voor Axa bestaat uit twee aspecten. Enerzijds laat competentie management toe om individueler te werken. Met behulp van competentie management weet Axa immers perfect welke competenties zij nodig heeft. Dit is namelijk vastgelegd in de competentieprofielen. Elke medewerker kan op individuele basis gescreend worden ten opzichte van dit profiel. Zo kan men vaststellen welke medewerker op welke competentie moet bijwerken. Op die manier kan Axa opleidingsinspanningen veel efficiënter richten en wordt er veel gericht in opleidingen geïnvesteerd. Anderzijds biedt competentie management op termijn ook beter opgeleide, competentere medewerkers. Dit leidt automatisch tot betere bedrijfsresultaten. Samengevat bestaat het voordeel van competentie management erin dat het optimalisatieproces bespreekbaar, ontwikkelbaar en opvolgbaar wordt. Competentie management verhoogt ook de waarde van de medewerker op de interne en op de externe arbeidsmarkt. De medewerker krijgt immers de kans om iets bij te leren, om zich te ontwikkelen. Iemand die zich ontwikkelt, kan intern in het bedrijf postuleren voor andere functies, doorgroeien of extern gaan. Globaal gezien is competentie management een middel om competenties van een bedrijf te laten evolueren aan de evolutie van de markt. De markt vraagt immers altijd meer, betere en andere zaken. Axa moet zorgen dat zij met de juiste competenties mee evolueert naar wat de markt vraagt.

2.2.4 De implementatie van competentie management

2.2.4.1 Wie is verantwoordelijk voor de implementatie?

Zowel HR, het lijnmanagement en de medewerker dragen hun steentje bij tot de implementatie van competentie management. Indien men uitgaat van alles wat te maken heeft met leren en ontwikkelen van mensen, kan het samenwerkingsverband tussen deze drie partijen voorgesteld worden aan de hand van een driehoek, zoals geïllustreerd in figuur 11.

Figuur 11: Samenwerkingsverband voor de implementatie van competentie management bij Axa



Bron: Van Aeken (2005)

De medewerker zelf is in principe de belangrijkste partij, want hij/zij moet bijvoorbeeld zelf willen ontwikkelen. Een tweede partij is het lijnmanagement. Dit management moet zorgen dat er aan de medewerker kansen geboden worden opdat deze zich kan ontwikkelen. In dit opzicht moet het management 'on the job' interessante projecten aanbieden, zij moet feedback geven en de opleidingen ondersteunen. Een derde partij in dit hele gebeuren is HR. HR moet ervoor zorgen dat de middelen beschikbaar zijn om bijvoorbeeld opleidingen te organiseren en zij moet aan de medewerkers kansen bieden om deel te nemen aan studiedagen.

Het is belangrijk dat deze driehoek functioneert, zoniet zal competentie management niet kunnen functioneren binnen het bedrijf.

2.2.4.2 De doelgroepen van competentie management

Competentie management binnen Axa is vooral belangrijk voor kritische functies. Dit zijn functies die een belangrijke impact hebben op het resultaat van het bedrijf. In 1999 is men met competentie management gestart met het idee competentie management voor iedereen in te voeren. Alle medewerkers binnen Axa moesten gecoverd worden door competentie management. Vandaag komt men van dit idee terug. Momenteel wordt ongeveer 40 à 50 % van de populatie gecoverd door competentie management. Als men competentie management echter wil invoeren voor alle functies, zou dit een zeer

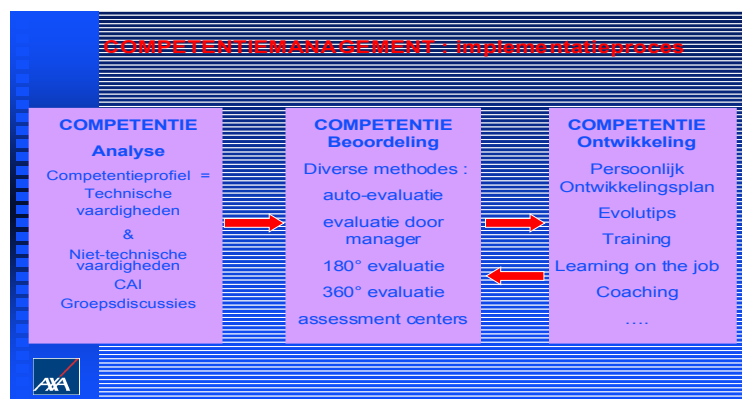
zware opdracht zijn. Functies die stabiel blijven binnen de bank wil men niet afdekken met competentie management. Dit zijn jobs die weinig geëvolueerd zijn ten opzichte van tien à twintig jaar geleden. Als deze mensen de generieke competenties bezitten die binnen Axa belangrijk zijn (samenwerken, initiatief en klantgerichtheid), is dat voldoende. Als men voor deze stabiele functies ook competentieprofielen moet opstellen, deze mensen ten opzichte van dit profiel moet meten, enzovoorts, vraagt dit enorm veel tijd en geld. De lijnmanagers hebben daar een afkeer van. Het hele proces invoeren voor alle medewerkers biedt immers geen toegevoegde waarde.

2.3 Verschillende fasen van competentie management

Competentiemanagement bij Axa werkt in drie fasen. De eerste fase is het opstellen van het competentieprofiel per functie. De technische en niet-technische competenties worden dan in kaart gebracht. De tweede fase is de individuele screening. Dit betekent dat elke persoon in zijn/haar job geëvalueerd wordt ten opzichte van het competentieprofiel: in welke mate heeft hij/zij ondertussen alle vereiste competenties? De derde fase is de ontwikkeling. Op basis van een vergelijking tussen de norm (het competentieprofiel) en de huidige competenties ziet men perfect op welke competenties de medewerker nog moet bijwerken. Op die manier kan men opleidingsinvesteringen veel meer focussen op die mensen die het echt nodig hebben. Zo wordt er meer draagvlak gecreëerd om aan de juiste competenties te werken.

Competentieverloning wordt bij Axa niet gezien als een fase van competentie management omdat Axa competenties niet op een directe manier verloont. De competentieverloning bij Axa zal ik in punt 2.4 bespreken. Figuur 12 illustreert het implementatieproces van competentie management dat in wat volgt geleidelijk wordt uitgelegd.

Figuur 12: Het implementatieproces van competentie management bij Axa



Bron: Van Aeken (2005)

2.3.1 *Het identificeren van competenties*

2.3.1.1 Het competentiemodel van Axa

Het competentiemodel van de niet-technische vaardigheden is gebaseerd op het competentiemodel van Quintessence. In het competentiewoordenboek van Axa worden per niet-technische competentie bovendien indicatoren weergegeven: wat moeten mensen kennen, kunnen en willen om in die bepaalde job te presteren? De technische competenties zijn verschillend voor elke job. Voor deze vaardigheden werkt Axa niet met een vast model. Het is belangrijk dat men de twee soorten competenties, technische en niet-technische competenties, combineert.

2.3.1.2 Competentieprofielen bij Axa

Alvorens competentieprofielen opgesteld worden, moet er relevante informatie verzameld worden die als input kan dienen voor deze competentieprofielen. Verschillende personen zijn verantwoordelijk voor het verzamelen van deze informatie. Vanuit HR is de 'learning consultant' belast met deze taak. Dit is een teamlid uit het team van dhr. Van Aeken en deze staat in voor alles wat te maken heeft met ontwikkeling. Naast deze 'learning consultant' wordt er ook een 'selectie consultant' ingeschakeld vanuit de afdeling 'Rekrutering en selectie'. Ook jobholders, mensen die in de functie zelf zitten, dragen bij tot het opstellen van een competentieprofiel. Binnen de groep van de jobholders zoekt men naar mensen die de job goed beheersen en mensen die een goed zicht hebben over hoe de job evolueert of zou moeten evolueren in de toekomst. Een laatste belangrijke groep in dit hele gebeuren is het management, namelijk het lijnmanagement en het niveau daarboven.

Deze verantwoordelijken vormen samen een groepje van ongeveer tien personen dat het competentieprofiel opstelt. Deze tien personen overleggen samen welke competenties nodig zijn in een bepaalde functie. De manager beslist hoe het competentieprofiel er uiteindelijk uit zal zien. De competentieprofielen bij Axa worden altijd opgesteld per functie.

Axa hanteert verschillende methoden om relevante informatie te verzamelen voor het opstellen van competentieprofielen.

Eén van de methoden die zij gebruiken is de Competence Analysis Inventory, de CAI (in de theorie wordt deze methode Competentie Analyse Instrument genoemd). Deze CAI-vragenlijst wordt ingevuld door het groepje van tien personen en wordt gebruikt om te kijken welke **niet-technische competenties** vereist zijn in een bepaalde functie. Voor Axa is dit instrument een online 'vragenlijst'. Deze lijst bevat uitspraken over een bepaalde functie, bijvoorbeeld: in die functie is het belangrijk om regelmatig te spreken voor een publiek, in die functie moet u regelmatig uw standpunt verdedigen ten opzichte van uw klanten, enzovoorts. Elk lid uit het groepje van tien personen moet deze uitspraken

scoren op een vijfpuntenschaal. Op basis van de 250 uitspraken van deze CAI komt een voorstel uit de bus. De output vermeldt welke competenties in die bepaalde functie cruciaal zijn. Met het groepje van tien personen organiseert men een meeting waarin het resultaat besproken en/of gevalideerd wordt.

Daarnaast moeten ook de **technische competenties** in kaart gebracht worden. Dit gebeurt enerzijds met behulp van de critical incident methode. Anderzijds heeft men bij Axa ook een 'simpeler' systeem. Aan elk lid uit het groepje van tien personen wordt gevraagd om na te gaan wat hij/zij op een dag allemaal doet of wat er van iemand verwacht wordt. Dan wordt een tweede vraag gesteld: ga na wat u of iemand anders allemaal moet kennen om dit te kunnen doen. Voorbeelden van antwoorden op deze vraag zijn onder andere kennis van wetgevingen, van computersystemen, productkennis, en andere. In één of twee meetings wordt dit lijstje gevalideerd. Op die manier verkrijgt men een lijst met technische competenties.

2.3.2 Het beoordelen van competenties

Competentiemanagement is een centraal punt op het vlak van HR, in die zin dat het wordt gebruikt voor beoordeling, voor ontwikkeling, voor aansturing van de carrière van medewerkers, enzovoorts. Competentiemanagement staat daarom centraal voor heel wat HR-thema's. Dit betekent dat een medewerker bij selectie of promotie geëvalueerd wordt ten opzichte van de competenties die het bedrijf nodig acht voor die functie.

Technische competenties worden meestal geëvalueerd door de lijnmanager, die de job het beste kent en die ook het beste kan oordelen in welke mate de technische competenties aanwezig zijn. Soms gebeurt dit via een test, maar meestal gebeurt dit via een gesprek. **Niet-technische competenties** worden beoordeeld door de 'selectie consultant'. Deze kan diverse tools inzetten. Zo hanteert men bijvoorbeeld een competentiegericht interview of een assessment center. Een 360°-feedback oefening kan online toegepast worden.

Een manager moet echter constant nagaan in welke mate de medewerkers up-to-date zijn om de vereiste objectieven te bereiken. Om dit proces te begeleiden heeft Axa een jaarlijks evaluatiegesprek. Bij Axa noemt men dit een evolutiegesprek om aan te duiden dat het gesprek eerder ontwikkelingsgericht is en minder gericht is op evaluatie. In dit gesprek wordt nagegaan in welke mate de objectieven bereikt zijn. Uit het gesprek komen een aantal afspraken voort in verband met de ontwikkelingsbehoeften van de medewerker. Het jaar nadien volgt weer een evolutiegesprek waarin men nagaat in welke mate de medewerker de vereiste objectieven alsnog bereikt heeft. Indien uit dit evolutiegesprek blijkt dat de gewenste resultaten nog niet bereikt zijn, hangen daar consequenties aan vast. In de ergste gevallen kan dit leiden tot ontslag. In veel gevallen slaagt de persoon echter wel in zijn/haar ontwikkeling of wordt de medewerker overgeplaatst naar een andere functie binnen het bedrijf.

Bij nieuwe medewerkers gebeurt de competentiebeoordeling op een andere manier. Nieuwe medewerkers worden geëvalueerd om van daaruit te kunnen groeien. Dat is de kernboodschap. Meestal gebeurt de evaluatie van een nieuwe medewerker door de lijnmanager zelf, maar vanuit een soort dialoog, waarbij men eerst vraagt aan de medewerker om zichzelf ten opzichte van zijn/haar competenties te beoordelen. De lijnmanager doet hetzelfde. Nadien gaan de potentiële medewerker en de lijnmanager in gesprek. Vanuit dit gesprek probeert men tot een consensus te komen. Als die consensus niet bereikt wordt, is het een volle managementverantwoordelijkheid om te beslissen of de potentiële medewerker over de vereiste competenties beschikt en of hij/zij aangenomen wordt. Soms zet men voor nieuwe medewerkers assessment centers in, soms gebruikt men 360°-vragenlijsten.

2.3.3 Het ontwikkelen van competenties

2.3.3.1 Wie is verantwoordelijk?

In de eerste plaats is de medewerker verantwoordelijk voor zijn/haar eigen ontwikkeling. Dit is echter geen gemakkelijke boodschap. De medewerker heeft namelijk nogal vlug de neiging om te zeggen: ik heb een opleiding nodig. Op deze manier is de medewerker niet echt betrokken bij zijn/haar eigen ontwikkeling. De medewerker gaat er gewoon vanuit dat het bedrijf wil dat hij/zij een opleiding volgt en veronderstelt dat hij/zij het bedrijf tevreden stelt door 'snel' aan een opleiding deel te nemen. De vereiste betrokkenheid komt op die manier niet aan de oppervlakte. Axa wil ondersteunen en kansen bieden, maar veel hangt af van wat de medewerker zelf doet. Anderzijds spelen ook het lijnmanagement en HR een belangrijke rol in de competentieontwikkeling van de medewerkers.

2.3.3.2 Ontwikkelingsmethoden

Het instrument dat men gebruikt voor competentieontwikkeling is het personal development plan (PDP) of persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Dit is een document waarop de medewerker aangeeft op welke competenties hij/zij zich wil ontwikkelen en hoe hij/zij dat wenst te doen. Dit wordt heel concreet geformuleerd: via opleiding, via lectuur, via een e-learningpakket, on the job, via coaching en begeleiding, en andere. Het is de medewerker zelf die de behoefte voelt om zich te ontwikkelen en het initiatief hiervoor neemt. Hij/zij bepaalt ook de manier waarop de competenties ontwikkeld moeten worden en de datum tegen dewelke het doel bereikt moet zijn. Dit PDP wordt in eerste instantie opgemaakt door de medewerker en wordt gevalideerd door de manager. Een PDP dat niet ondersteund wordt door de lijnmanager heeft heel weinig kans op slagen. De verantwoordelijkheid van de manager is in dit opzicht heel belangrijk. De manager moet immers zelf het initiatief nemen om na te gaan

hoe ver de medewerker al staat met zijn/haar PDP. De opmaak van het PDP en de dialoog tussen medewerker en management tracht men overigens vanuit HR te steunen. Dit impliceert dat HR voor medewerkers workshops organiseert in verband met het opstellen van een PDP. Voor managers worden workshops georganiseerd over de begeleiding van een PDP.

2.4 Het verloningssysteem

Om nog eens extra te benadrukken dat competentieverloning geen deel uitmaakt van het proces van competentie management bij Axa, heb ik het verlonen van competenties niet geïntegreerd bij de verschillende fasen van competentie management.

2.4.1 Indirecte competentieverloning

Binnen Axa is er geen sprake van directe competentieverloning. Indirecte competentieverloning daarentegen wordt wel toegepast. In dit opzicht is er een verschil tussen bedienden en kaderleden.

Het loon van **bedienden** evolueert op basis van barema's die leeftijdsgebonden zijn. In dit opzicht hebben competenties geen enkele invloed: het loon is vast en leeftijdsgebonden. Binnen de barema's hanteert men drie verschillende niveaus: stageniveau, professioneel niveau en expertniveau. Een bediende komt binnen op stageniveau. Na zes maanden evolueert hij/zij naar professioneel niveau. Dit impliceert een loonsverhoging van een paar procent. De overgang van professioneel naar expertniveau gebeurt op basis van bewezen competenties (dit staat in de CAO). Dit betekent dat een medewerker op dat moment in zijn/haar dagelijks werk moet kunnen aantonen dat hij/zij iets meer en beter doet dan wat eigenlijk vereist is in die job. Als iemand doorgroeit naar expertniveau, zal het vast loon verhogen, maar er is geen directe beloning voor de competenties die iemand heeft. Goed presteren dankzij goed ontwikkelde competenties zal er enkel toe leiden dat de medewerker overstapt naar een ander barema en hierdoor een hoger vast loon krijgt.

Voor **kaderleden** is de situatie anders. Het jaarlijks salaris van een kaderlid evolueert op basis van de jaarlijkse evaluatie. Er is een evaluatiesysteem in een vijfschaal: A, B, C, D en E. Elke letter betekent een verhoging van het vast salaris. De jaarlijkse evaluatie doet een uitspraak over:

- de beheersing van de functie;
- het bereiken van de objectieven;
- het werken binnen de Axa-cultuur. Dit betekent: werken volgens de Axa-waarden, de Axa-stijl (de generieke competenties);
- de doorgemaakte ontwikkeling.

Ook hier is er geen directe link met competenties. Men gaat er immers niet vanuit dat een medewerker automatisch opslag krijgt indien hij/zij de competenties goed ontwikkeld heeft. In de competentiebeoordeling neemt men deze vier criteria wel mee. Deze hebben een invloed op de letters, op de jaarlijkse score die iemand krijgt. Die score heeft dus wel een invloed op de evolutie van het vast salaris. Indirect is die invloed van competentiebeloning er dus wel, maar er is geen directe link.

2.4.2 Vaste en variabele verloning

Binnen de groep van de kaderleden kan men twee types onderscheiden: de lage kaderleden en de hoge kaderleden. Op basis van het onderscheid tussen deze twee groepen kan het onderscheid tussen vaste en variabele verloning bij Axa worden aangetoond.

De lage kaderleden hebben geen echt systeem van variabele verloning, maar er bestaat wel een systeem van 'discretionaire premies'. Een laag kaderlid dat buitengewoon goed gewerkt heeft, krijgt een extra. Zo kan een laag kaderlid goede dingen gedaan hebben die hij/zij eigenlijk niet hoefde te doen. De medewerker zal daar echter wel voor beloond worden. Maximum 10 % van de lage kaderleden heeft een dergelijke discretionaire premie. Dit heeft echter niets te maken met competenties.

De hoge kaderleden hebben een vast systeem van bonus. Daar bedraagt de maximale bonus tweemaal het maandsalaris. De bonus hangt af van het bereiken van vooropgestelde objectieven. Ook dit systeem is niet competentiegedreven.

Bedienden hebben ook een systeem van discretionaire premies. Zij krijgen een dergelijke premie als ze extreem goed gepresteerd hebben.

2.4.3 Evaluatie van het verloningssysteem

Dhr. Van Aeken vindt het geen goed idee om competenties op een directe manier te verlonen. Het basisidee omtrent de huidige competentieverloning bij Axa is het volgende: 'men kan competenties verlonen, maar men moet echter rekening houden met de behoefte van het bedrijf'. Het is niet omdat een medewerker zijn/haar competenties ontwikkeld heeft, dat men deze automatisch moet belonen. Indien een medewerker een bepaald computerprogramma beheerst dat echter niet binnen de bank gebruikt wordt, vindt Axa het logisch dat de medewerker hiervoor niet beloond wordt.

2.5 Besluit

Aan het werkterrein 'ontwikkelen' wordt momenteel de meeste aandacht besteed binnen Axa. Op dit moment is competentie-management binnenshuis dus voornamelijk een ontwikkelingsinstrument.

2.6 Ervaringen met competentie-management

Sinds Axa in 1999 formeel begon met competentie-management, kan de onderneming terugblikken op een aantal positieve en negatieve ervaringen.

Op het terrein heerst vaak de perceptie dat competentie-management een zware administratieve oefening is. Men denkt dat het tijdsrovend is en dat er heel veel papierwerk aan verbonden is. Het lijnmanagement ziet bovendien (nog) niet altijd de toegevoegde waarde van competentie-management. In dit opzicht stelde Axa vast dat het lijnmanagement vaak 'meewerkt' aan competentie-management enkel omdat HR dit wil. De vraag blijft of het lijnmanagement de toegevoegde waarde van competentie-management zelf wel aanvoelt.

Voor sommige managers is het ook moeilijk om een degelijk competentie-gesprek te voeren met hun medewerkers. Sommige managers bezitten de competenties niet om zulke gesprekken te voeren. In dit kader zijn er heel wat moeilijkheden geweest omdat managers de boodschap in deze gesprekken niet goed aanbrachten of het niet goed durfden aanbrengen. Men moet de managers daarin ondersteunen.

Een andere moeilijkheid bestaat erin dat competentie-management verwachtingen creëert, vooral naar ontwikkeling toe. Indien men een medewerker op zijn/haar competenties beoordeelt en een kloof ontdekt tussen zijn/haar competenties en de vereiste competenties uit het competentieprofiel, moet de onderneming bereid zijn om daar middelen tegenover te zetten, om zo de mensen te ontwikkelen. Als die middelen er niet zijn, is dit een probleem. 2001 was in dit opzicht een moeilijk jaar, omdat de opleidingsbudgetten voor dat jaar heel fel gedaald waren.

Bovendien definieert men ontwikkeling binnen Axa vaak te eng als opleiding. Dit is verkeerd. Eigenlijk kan een medewerker veel meer leren op het terrein, omdat hij/zij dan feedback krijgt en gecoacht wordt 'on the job'. Op deze manier leert iemand veel meer dan hij/zij gedurende een opleiding zou leren. Ontwikkeling impliceert echter dat mensen op het terrein de rol van coach moeten opnemen. Het is bijvoorbeeld makkelijker voor een lijnmanager om te zeggen dat zijn/haar mensen een opleiding moeten volgen, terwijl de lijnmanager in principe zelf veel meer kan bijbrengen. Managers moeten deze rol echter wel durven opnemen.

Op het vlak van medewerkers bestaat de moeilijkheid dat medewerkers competentie-management vaak zien als een bedreiging. Zij worden geëvalueerd op basis van het competentieprofiel. Als men ziet dat er op bepaalde vlakken toch nog een tekort is, is dit voor de medewerker vaak bedreigend, want hij/zij wordt geconfronteerd met tekortkomingen.

Toch kan men ook terugblikken op een aantal positieve ervaringen met competentie management.

Met behulp van competentie management is men er immers in geslaagd om heel veel medewerkers te laten evolueren. Tot 2002 was Axa vooral georganiseerd op basis van productlijnen. Sommige medewerkers waren 'beheerder auto', anderen 'beheerder brand', 'beheerder leven', 'beheerder familiale verzekering', enzovoorts. Wanneer een klant met problemen de bank contacteerde, moest deze klant eerst met zijn/haar vragen bij de 'beheerder auto' terecht, vervolgens had de klant vragen over zijn/haar brandverzekering, enzovoorts. De klant moest een hele rondgang maken om zijn/haar problemen opgelost te krijgen. Vanaf 2002 is men geëvolueerd naar teams die werken per regio. Binnen deze teams is iedereen verantwoordelijk voor de totaliteit van de producten: autoverzekering, brandverzekering, en andere. Als een klant belt, heeft hij/zij een vaste gesprekspartner. Naar klantgerichtheid toe is dat een enorme vooruitgang geweest, maar naar competenties van de medewerkers toe lag dit veel moeilijker. Zij moesten nu immers verschillende producten kennen. Dit probleem heeft men aangepakt door zich af te vragen welke competenties medewerkers moesten hebben om meer klantgericht te zijn en om van de medewerkers generalisten te maken. Het ging hier zowel om niet-technische als om technische competenties. Dit project is zeer goed geslaagd dankzij de competentieaanpak die erachter zat.

2.7 Competentiemanagement in de toekomst

Het objectief dat men vroeger vooropgesteld had, namelijk iedereen afdekken met competentie management, heeft men laten vallen. In de toekomst wil men de focus leggen op het volgende: 'daar waar men met competentie management bezig is, wil men competentie management ook echt laten leven'. Dit kan echter een probleem vormen, want veel mensen denken dat het proces van competentie management ten einde is eenmaal zij de drie fasen van competentie management doorlopen hebben. Maar in principe begint het daar pas. In dit opzicht is het belangrijk dat men de ontwikkeling van de medewerkers blijft opvolgen.

Vermits de markt momenteel zo snel evolueert, zullen de competenties die nodig zijn om succesvol te zijn ook evolueren. Dit weerspiegelt de nood om competentieprofielen regelmatig te updaten. Deze oefening start men momenteel op binnen Axa. Op die manier wil men er immers voor zorgen dat competentie management dynamisch is en blijft en dat het geen statisch gegeven wordt binnen de organisatie.

2.8 Besluit

Axa voerde competentie-management in om ervoor te zorgen dat de onderneming en de medewerkers zich konden aanpassen aan de veranderingen in de markt. Axa definieert competentie-management dan ook als een instrument dat helpt om de juiste medewerkers op het juiste moment op de juiste plaats en met de juiste competenties in te zetten.

Binnen het competentiesysteem heeft Axa voornamelijk niet-technische competenties gedefinieerd, waaronder de generieke competenties. De technische competenties verschillen per functie. Competenties worden bij Axa enkel aangewend in competentieprofielen, bij de beoordeling van de medewerkers en bij de ontwikkeling. Verloning is enkel op een indirecte manier gekoppeld aan competenties.

Competentiemanagement leidt het proces van in-, door- en uitstroom van personeel. Doordat medewerkers gedurende hun carrière ondersteund worden door competentie-management, zullen de medewerkers ook beter opgeleid worden wat hun competenties betreft. In dit opzicht leiden beter opgeleide medewerkers ook tot betere prestaties. Dit komt Axa enkel ten goede.

3 Dexia

Op vrijdag 8 april 2005 heb ik een interview afgenomen van mevrouw Lesley Vanleke, projectleider binnen HR bij Dexia Bank België te Brussel.

3.1 Voorstelling van Dexia

De Dexia Groep ontstond in 1996 uit de fusie van het Gemeentekrediet en Crédit Local de France. In 2002 vond de juridische fusie plaats tussen Dexia Bank (het vroegere Gemeentekrediet), Artesia Banking Corporation, BACOB en Artesia Services. Door deze fusie wordt Dexia Bank de tweede grootste financiële groep in België. (Dexia 2005)

De HR-afdeling van Dexia werkt onder leiding van een HR-directeur. Onder deze HR-directeur ressorteren een aantal subafdelingen. Er is een afdeling 'Services', waar de personeelsadministratie, zoals onder andere loonberekening, gebeurt. Op de afdeling 'Vorming' zitten mensen die vorming geven en mensen die meer conceptueel nagaan wat de toekomstige profielen zijn die de bank nodig heeft. Op de afdeling 'Business partners' werken een aantal mensen die het aanspreekpunt zijn voor de andere afdelingen. Een laatste afdeling is de afdeling 'Sociale relaties', waaronder de sociale dienst, de medische dienst en juristen zetelen. Naast deze vier afdelingen zijn er nog een aantal adviseurfuncties waar te nemen, die ook rechtstreeks onder de HR-directeur zetelen. Een eerste adviseur is verantwoordelijk voor het development van het hoger management. Deze functie wordt waargenomen door een team van vier leden en vormt in principe een afdeling op zich. Er bestaat ook een loonadviseur die advies geeft over lonen van het hoger topkader. De HR-dienst werkt voor heel Dexia Bank België. De kantoren vallen hier niet onder. Deze zijn immers zelfstandig en werven zelf hun mensen aan.

3.2 Competentiemanagement

3.2.1 *De introductie van competentie management*

In 2001 is men binnen de Dexia Groep beginnen spreken over competenties. Het betreft hier de dealcompetenties (**D**exia **E**xecutive **A**ssessment **L**eadership), waarop ik later verder zal ingaan.

Voor de fusie in 2002 had men bepaalde competenties, zoals bijvoorbeeld kadercompetenties (onder andere plannen en organiseren) die vereist waren voor bedienden die doorgroeiden naar kaderfuncties. Bovendien bestond er vroeger een selectief assessment center dat bedoeld was om door te groeien naar directieniveau. Maar de competenties die hier vereist waren, stonden los van de competenties die vereist waren in de kaderfuncties. Er was dus geen samenhang. Bij BACOB en Artesia werkte men ook min of meer met competenties, maar dit waren telkens losse initiatieven.

Er was dus nood aan een geïntegreerd systeem. Momenteel kan men met behulp van de dealcompetenties een rode draad trekken doorheen de verschillende componenten van de bank.

De aanleiding was enerzijds het ontwikkelen van toekomstige leiders en anderzijds het creëren van eenheid. Deze laatste doelstelling wilde men bereiken door een algemeen kader te scheppen waarin elke manager zich terug kon vinden. In dit opzicht vond men een ééngemaakte cultuur heel belangrijk. Om dit te bereiken heeft men het deal development center ingevoerd. De assessoren van dit development center komen uit verschillende entiteiten binnen de bank. Op die manier wordt netwerking op topmanagementniveau mogelijk en leren de leidinggevendenden hun leiderschap te ontwikkelen.

3.2.2 Competenties

Dexia werkt met twee competentiemodellen: een top-downmodel en een bottom-upmodel. Het top-downmodel vormt de rode draad voor competentie-management. Het bottom-upmodel wordt enkel intern binnen HR gebruikt en wordt niet gecommuniceerd naar de hele bank.

3.2.2.1 Het top-downmodel

Bij Dexia werkt men momenteel enkel met de zes dealcompetenties. Wat betreft HR op groepsniveau, d.w.z. het niveau boven Dexia Bank België, zijn er een aantal kerncompetenties gedefinieerd die belangrijk zijn voor de toekomst. Deze competenties vormen het top-downmodel. Het betreft hier zes kerncompetenties, de dealcompetenties, met een aantal subcompetenties.

De eerste competentie heeft betrekking op cliëntgerichtheid. Het uitgangspunt van deze competentie is het volgende: richt elke actie die een medewerker onderneemt zich wel echt op de behoeften van de klant? Een tweede competentie omvat de mogelijkheid van de medewerker om zich aan te passen aan veranderingen binnen de omgeving, om te anticiperen op veranderingen en om anderen te overtuigen zich ook aan deze veranderingen aan te passen. Vervolgens bestaat de competentie 'innovation'. Deze competentie bevat creativiteit, het kunnen implementeren van nieuwe dingen, enzovoorts. Een vierde competentie omvat 'strategisch denken'. Dit impliceert dat een medewerker een visie moet hebben, maar deze visie ook moet kunnen overbrengen. Een vijfde competentie is 'best practices'. Een medewerker moet in staat zijn om te identificeren welke zaken in de bank goed verlopen en hij /zij moet in staat zijn om deze aspecten over te nemen van anderen, van andere afdelingen opdat de eigen business goed zou draaien. De laatste competentie is 'human capital', het people management: het kunnen ontwikkelen van andere mensen en het resultaatgericht leidinggeven.

Binnen deze zes dealcompetenties werkt men met verschillende niveaus, zodat men deze competenties voor alle medewerkers kan toepassen: van nieuwe medewerkers tot medewerkers op topniveau. Deze dealcompetenties komen terug in verschillende tools zoals in ontwikkelingsgesprekken en het development center. Dexia beschouwt competentie-management dan ook als een congruent, logisch systeem.

Voor Dexia is een kerncompetentie een competentie die het bedrijf onderscheidt van andere bedrijven. In dit opzicht zou men de voorvermelde competenties niet echt kunnen definiëren als kerncompetenties, maar kan men er vanuit gaan dat het generieke competenties zijn, vermits elke medewerker de competenties moet bezitten.

3.2.2.2 Het bottom-upmodel

Voor functieclassificatie heeft men bij De Witte en Morel een systeem gekocht dat rekening houdt met competenties. Dit is het bottom-upmodel en bevat alle mogelijke competenties, ingedeeld in verschillende niveaus. Per functie gaat men na op welk niveau de competentie vereist is. Deze functieweging wordt toegepast om na te gaan hoe 'zwaar' een bepaalde functie is en daar wordt verloning aan gekoppeld. De functie van iemand die geen moeilijke contacten moet leggen en eerder routinewerk moet uitvoeren, zal geen groot gewicht krijgen. De medewerker zal volgens functiewegingstheorie een lager loon krijgen dan een medewerker in een zwaardere functie. Indien men een functie weegt, zijn vijf criteria (competenties) belangrijk. Een eerste criterium dat belangrijk is, is de technische expertise. Men vermeldt hier niet welke technische expertise belangrijk is, maar wel hoe diep en hoe breed deze expertise moet zijn. Een tweede criterium betreft het soort informatie dat iemand krijgt: hoe complex, hoe moeilijk is de informatie waarmee een medewerker moet omgaan? Dit is het information management. Task management is een derde criterium. Dit betreft de verscheidenheid aan taken die iemand moet uitvoeren. Een vierde criterium dat voor functieweging belangrijk is, betreft de relaties die een medewerker met anderen heeft: heeft de contactpersoon dezelfde of tegengestelde belangen? Een laatste criterium is het people management. Dit omvat de aard van medewerkers die iemand onder zich heeft. Zo zijn medewerkers met een bepaalde specialisatie die de manager zelf niet heeft veel moeilijker te managen dan mensen die routinetaken moeten uitvoeren. Binnen deze vijf criteria hanteert men hiërarchische competentieniveaus. De laagste competentie binnen het people management bijvoorbeeld omvat het opleiden van een nieuwe collega. Een volgend niveau van deze competentie omvat het motiveren van een collega. Een nog hoger niveau is bijvoorbeeld het bouwen aan teams. Samengevat zijn er vijf grote assen en binnen deze assen heeft men de competenties hiërarchisch opgebouwd.

3.2.2.3 Besluit

Het top-down- en het bottom-upmodel kan men niet verenigen. Het top-downmodel is opgesteld op een intuïtieve basis. Het model van De Witte en Morel is analytisch. Het samenbrengen van deze twee modellen zou de modellen enkel doen botsen. Men heeft er daarom voor gekozen om de competenties van het bottom-upmodel niet te communiceren naar de medewerkers of naar de lijn, omdat dit te verwarrend zou zijn. Het bottom-upmodel wordt daarom enkel intern gebruikt om functies te wegen.

3.2.3 *Competentiemanagement*

Momenteel is competentie management vooral gericht op ontwikkeling. Hiervoor gebruikt men momenteel enkel de zes dealcompetenties. Men heeft nog geen competenties die specifiek voor een bepaald métier zouden kunnen gelden

3.2.3.1 Horizontale en verticale integratie

Dexia vindt het heel belangrijk dat men eerst de top warm maakt om met competenties te werken en dat men de competenties afstemt op de bedrijfsdoelstelling. De competentiesystematiek moet dan doorsijpelen in heel de organisatie. Dit is de verticale integratie van competentie-management. Bovendien moeten selectie, beoordeling, ontwikkeling en beloning op elkaar afgestemd worden. Bij Dexia is in principe enkel het ontwikkelen specifiek gericht op competenties. Het beoordelen en verlonen van medewerkers staat volledig los van competenties. Horizontale integratie van competentie-management is in dit opzicht niet echt van toepassing.

3.2.3.2 Het doel van competentie-management

De aanleiding voor de implementatie van competentie-management, enerzijds het ontwikkelen van toekomstige leiders en anderzijds het creëren van eenheid, vormt momenteel nog altijd een doel. Dit doel wordt echter vervolledigd met het creëren van toegevoegde waarde binnen de bank. Iedereen die bij Dexia werkt, zou in principe doordrongen moeten zijn van de dealcompetenties en moet aan deze competenties werken op zijn/haar niveau. Via het top-downmodel kunnen leidinggevenden medewerkers in een bepaalde richting sturen om dit doel makkelijker te bereiken. Voor veel leidinggevenden en medewerkers is dit vrij moeilijk, omdat zij niet vertrouwd zijn met competenties. HR staat in dit opzicht nog voor een grote uitdaging. Toch beseft HR dat zij dit doel enkel kan bereiken via het lijnmanagement. In dit kader werkt HR momenteel vooral aan leiderschap. Daaruit moet voortvloeien dat de competenties meer toegepast worden.

3.2.3.3 De toegevoegde waarde van competentie-management

Een medewerker kan gedurende een 'papieren assessment' voor zichzelf bepalen hoever hij/zij zich op de zes dealcompetenties ontwikkeld heeft. De competenties zijn beschreven aan de hand van gedragsindicatoren en de medewerker vult zelf kritisch een score in die aangeeft in welke mate hij/zij vindt dat de vereiste competenties ontwikkeld zijn. De leidinggevende doet hetzelfde. Daarna volgt een gesprek, het zogenaamde ontwikkelingsgesprek, waarbij de twee beoordelingen naast elkaar gelegd worden en waarbij de medewerker misschien voor de allereerste keer feedback krijgt van zijn/haar leidinggevende op vlak van competenties. Op die manier heeft de medewerker een duidelijk beeld van waar hij/zij staat in functie van de vereiste competenties. De competenties vormen hierbij enkel een kader, een tool om het gesprek op gang te brengen. Normaal gezien zou een leidinggevende ook zonder deze expliciete competenties een functioneringsgesprek moeten kunnen voeren. Aangezien niet elke leidinggevende dit in zich heeft, moet HR daarvoor tools ter beschik-

king stellen. De toegevoegde waarde voor de leidinggevende ligt in het feit dat hij/zij gedurende een dergelijk gesprek ook heel veel leert over de medewerker. De volgende stap is het opstellen van een actieplan, dat nagaat hoe de medewerker op korte en op middellange termijn in staat moet zijn om de competenties waarover in het gesprek gesproken werd, te ontwikkelen. Een opleiding kan hier belangrijk zijn, maar ook 'on the job training' is in dit opzicht aan te raden.

Als zowel de medewerker als de leidinggevende tevreden zijn over het gesprek, zal dit indirect bijdragen tot het verbeteren van hun prestaties. In dit opzicht levert competentie management een toegevoegde waarde aan de onderneming. Het gesprek is echter gewoon een tool om competenties in kaart te brengen. De manager spreekt wel een 'oordeel' uit, maar dit wordt niet als dusdanig vervat in een 'formele evaluatie' die gevolgen heeft voor de jaarlijkse score of bonus. De tool wordt gebruikt om de medewerker te wijzen op bepaalde competenties die kunnen ontwikkeld worden. In dit opzicht wil ik nog even duidelijk stellen dat competenties niet als dusdanig beoordeeld worden, maar dat de beoordeling wel gebeurt met het oog op ontwikkeling. Hier kom ik later op terug.

3.2.4 De implementatie van competentie management

3.2.4.1 Wie is verantwoordelijk voor de implementatie?

Zowel HR als het lijnmanagement van de medewerker zijn verantwoordelijk voor de implementatie van competentie management. De medewerker wordt hierbij echter ook betrokken. De dealcompetenties worden immers vermeld in zijn/haar actieplan. Hij/zij weet om welke competenties het gaat en welke competenties hij/zij nog verder moet ontwikkelen. Het is van essentieel belang dat de medewerker hierover feedback krijgt. HR kan wel ontwikkelingstools ter beschikking stellen, maar moet de lijn meekrijgen om deze coaching op zich te nemen. Daarom is Dexia momenteel bezig met het opleiden van leidinggevendenden opdat zij de competenties aanvoelen. Vervolgens is het belangrijk dat men de leidinggevende zo ver krijgt dat hij/zij aan zijn/haar mensen de juiste instrumenten en feedback ter beschikking stelt opdat de medewerker aan deze competenties zou werken. Onlangs heeft men een project opgestart waarbij men enorm geïnvesteerd heeft in de opleiding van leidinggevendenden. Momenteel werkt men met kleine groepen van leidinggevendenden, maar de bedoeling is dat dit project als een soort olievlek uitbreidt en groeit binnen de hele organisatie. HR moet er echter ook voor zorgen dat het top-downmodel doordringt in de business zelf. In dit opzicht probeert HR de competenties toe te passen in een aantal tools, zoals bijvoorbeeld in het development center, waaraan medewerkers deelnemen indien zij willen doorgroeien naar het hoger management.

Sinds de fusie is er een speciale afdeling opgericht, namelijk 'Ondernemingsproject'. Deze projectafdeling heeft een aantal projecten opgezet met het doel om alle zaken binnen de bank, waaronder HR, op elkaar af te stemmen, om er

op die manier voor te zorgen dat de bank meer als een geheel gerund wordt. Een gevolg hiervan is dat HR meer betrokken wordt in een aantal zaken.

3.2.4.2 De doelgroepen van competentie management

Momenteel wordt competentie management vooral toegepast voor het topmanagement en voor beloftevolle kaderleden. Indien een medewerker wil doorgroeien, wordt hij/zij geconfronteerd met competenties die in de nieuwe functie belangrijk zijn. Bedienden en kaderleden, kortom de overige medewerkers, worden met competenties geconfronteerd op hun evaluatieformulier. In principe is competentie management voor iedereen binnen de bank, maar niet alle leidinggevenden binnen de bank hebben het systeem onder de knie.

3.3 Van selectie tot verloning

Vermits Dexia enkel ontwikkelt op competenties, worden de vier fasen zoals deze vermeld werden in de theorie, niet als dusdanig gereproduceerd.

3.3.1 *Functiebeschrijvingen*

Dexia werkt niet met competentieprofielen. Indien er een vacature is, wordt er een functiebeschrijving opgesteld. In de functieclassificatie worden de taken en eindverantwoordelijkheden per functie uitgebreid vermeld. De zes deal-competenties die eerder vermeld werden, zijn in principe generieke competenties: elke medewerker moet deze competenties hebben. Deze kunnen eventueel wel voorkomen in de functiebeschrijving. Net omdat deze competenties generieke competenties zijn, laten zij geen differentiatie tussen functies onderling toe.

Competentieprofielen zijn momenteel niet in gebruik en dit is ook geen korte termijn-doelstelling van Dexia. Daarvoor is de bank te veel in beweging en wordt geoordeeld dat de tijdsinvestering niet opweegt tegen de toegevoegde waarde.

3.3.2 *Prestatiebeoordeling*

Bij Dexia bestaat een evaluatie uit jaarafspraken. Competenties maken daar geen deel van uit. Binnen deze jaarafspraken kan met drie types onderscheiden. Een eerste type betreft een jaarafpraak op het vlak van kwantiteit en inhoud. Dit impliceert bijvoorbeeld dat een HR-medewerker er tegen het eind van het jaar voor moet zorgen dat er vormingen zijn opgesteld voor het kadertraject. Kwaliteit vormt de basis van een tweede type jaarafpraak. Zo moet de HR-medewerker er bijvoorbeeld voor zorgen dat er

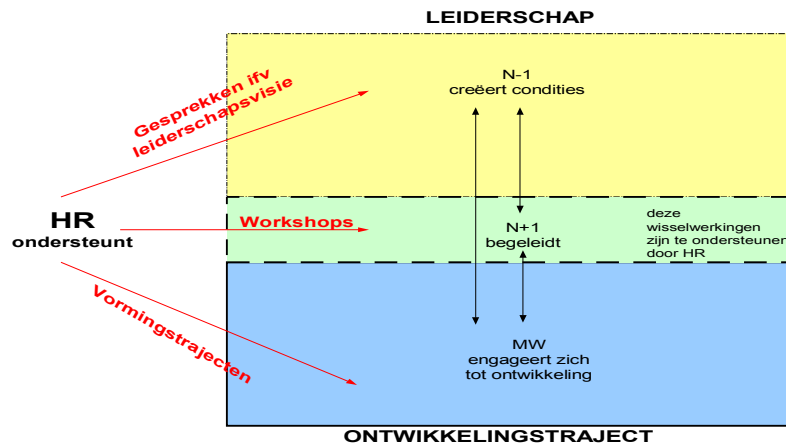
voldoende feedbackmomenten worden ingebouwd gedurende de vormingen van de kaderleden. Een laatste type jaarafspraken heeft betrekking op samenwerken. In dit opzicht moet de HR-medewerker zijn/haar collega's op de hoogte brengen van het feit dat hij/zij bezig is met het ontwikkelen van een kadertraject. De leidinggevende moet de medewerker ondersteunen om deze jaarafspraken te realiseren. In dit opzicht stelt de leidinggevende opleidingen, middelen of coaching ter beschikking. In de loop van het jaar wordt erop aangedrongen dat de leidinggevende samen met de medewerker nagaat of de jaarafspraken nog realistisch zijn en of het niet nodig is om nog zaken toe te voegen aan deze jaarafspraken. Op het eind van het jaar wordt nagegaan in hoeverre de medewerker de jaarafspraken ook effectief bereikt heeft en krijgt hij/zij een score. Deze score heeft niets te maken met competenties. Een medewerker wordt immers niet beoordeeld op competenties. Competenties komen enkel voor in een ontwikkelingscontext, niet in een beoordelingscontext. De medewerkers die selectiegesprekken voeren met potentiële medewerkers weten wat belangrijk is in een bepaalde job. Er is echter geen document dat vermeldt wat een medewerker op vlak van competenties moet kunnen in een bepaalde functie. De profielvereisten leven in het hoofd van elke rekruteur. Deze persoon kent de cultuur van de bank en maakt voor zichzelf uit of de potentiële medewerker binnen deze cultuur past. De eigen perceptie van deze persoon speelt een zeer grote rol. Enerzijds kan deze manier van werken bezwaren creëren, maar anderzijds blijkt dit systeem toch goed te werken. Uit literatuur blijkt dat aanwervingprocedures meer gestructureerd aangepakt kunnen worden. Momenteel bekijkt men binnen Dexia voor de aanwerving van jonge universitairers hoe dit vorm kan krijgen.

3.3.3 *Het ontwikkelen van competenties*

3.3.3.1 Wie is verantwoordelijk?

Figuur 13 illustreert de ontwikkelingsbevoegdheid van drie partijen: het lijnmanagement, de medewerker en HR.

Figuur 13: Ontwikkelingsbevoegdheid bij Dexia



Bron: Vanleke (2005)

Een medewerker die wil ontwikkelen wordt enerzijds gesteund door HR, die bepaalde vormingstrajecten aanbiedt. De beste manier om te leren is anderzijds via ondersteuning door de leidinggevende (N + 1). De lijn moet voor de medewerker opportuniteiten creëren om te kunnen ontwikkelen. De leidinggevende moet feedback geven, kansen geven, coachen, sturen, stimuleren, motiveren, enzovoorts. In dit kader spreekt men van het ontwikkelingstraject. Om de ontwikkeling via deze leidinggevende mogelijk te maken, is er nog een ander traject nodig, namelijk leiderschap. De leidinggevende (N + 1) zit in de twee trajecten. Enerzijds is hij/zij verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de mensen onder hem/haar en anderzijds moet hij/zij zichzelf ontwikkelen op leiderschap. De directeur van de afdeling waar de leidinggevende werkt (N – 1) moet condities creëren. Hij/zij maakt bijvoorbeeld een bepaald budget vrij dat de leidinggevende kan gebruiken voor de ontwikkeling van de medewerker en geeft de toestemming om een bepaald ontwikkelingsproject op te starten. Dit zijn zaken waar de directe leidinggevende vaak zelf niet over kan beslissen. De taak van de afdelingschef bestaat er ook in om na te gaan of de leidinggevende effectief feedback geeft, stimuleert, motiveert, enzovoorts. Deze aspecten worden opgenomen in de jaarafspraken van de leidinggevende en worden beoordeeld door de afdelingschef. HR moet deze drie partijen ondersteunen. Indien blijkt dat de leidinggevende bereid is om feedback te geven en te sturen, maar de medewerker niet bereid is om te ontwikkelen, dan vindt er geen ontwikkeling plaats. Omgekeerd geldt dit ook. De drie partijen moeten op één lijn gebracht worden. Momenteel werkt men vanuit HR op deze drie niveaus. De afdelingschef neemt deel aan workshops die werken rond dealcompetenties en feedback. De leidinggevende krijgt opleidingen over de manier waarop hij/zij kan sturen, motiveren, enzovoorts. HR moet echter aan de top beginnen, bij N – 1. Het is niet opportuun om eerst N + 1 te overtuigen, want als zij voelen dat het niveau boven hen geen voeling heeft met competenties, zal geen ontwikkeling plaatsvinden.

3.3.3.2 Ontwikkelingsmethoden

Competenties worden bij Dexia op drie verschillende manieren ontwikkeld: via opleidingen en vormingen, via coaching en via competentieontwikkeling on the job.

Bij de gesprekken die plaatsvinden tussen de leidinggevende en de medewerker in het kader van ontwikkeling worden consultants betrokken. Indien een actieplan werd opgesteld voor een medewerker, gaan de consultants na in hoeverre de acties in dit plan ook daadwerkelijk ondernomen werden. Hierover stellen de consultants een rapport op dat door HR beheerd wordt. HR stelt van deze rapporten een soort database op. Het Dexia Orientation Team, een interne HR-commissie, volgt al deze zaken op en kan de database gebruiken indien er zich bepaalde opportuniteiten voordoen (wanneer bijvoorbeeld een bepaalde functie vrijkomt). Dit team bestaat enkel nog maar conceptueel. De leden van dit team zullen in mei voor de eerste maal samenkomen. Dit team moet in principe de draaischijf worden van ontwikkelings- en carrière-management, waarvan competentie-management een onderdeel is.

Elke leidinggevende die aan leiderschap wil werken, kan deelnemen aan een 360°-feedback oefening. De mogelijkheid bestaat dat deze 360°-feedback op grotere schaal toegepast zal worden. Omdat men momenteel de positieve impact van het evaluatiegesprek tussen leidinggevende en medewerker nog duidelijk merkt, acht men het momenteel (nog) niet nodig om deze 360°-feedback oefening door te voeren naar het bediende- of kaderniveau.

Er wordt ook gebruik gemaakt van een development center. Voor de fusie maakte men bij het Gemeentekrediet gebruik van een selectief assessment center om na te gaan of een medewerker kon doorgroeien naar een hogere functie. Indien de medewerker geen bepaalde minimumscore behaalde, kon deze niet doorgroeien. Na de fusie is men overgeschakeld naar een niet-selectief development center. Dit impliceert dat er geen minimumscore behaald moet worden om door te groeien. Er wordt een ontwikkelingsplan opgesteld indien blijkt dat de medewerker niet over de vereiste competenties beschikt. Voor de medewerker was de omschakeling van een selectief assessment center naar een niet-selectief development center vrij moeilijk. Medewerkers die deelnemen aan het development center gaan er immers nog te vaak vanuit dat het development center een garantie biedt om door te groeien naar een hogere functie, terwijl dit in principe niet zo is.

Volgens Dexia kunnen beide tools, 360°-feedback en development center, gebruikt worden voor evaluatie en ontwikkeling (in de theorie worden beide methoden vermeld bij het beoordelen van competenties). Bij Dexia worden ze echter enkel gebruikt in een ontwikkelingscontext. Dit wordt ook zo gecommuniceerd naar de bank toe. Bij 360°-feedback bijvoorbeeld geeft elke medewerker feedback op het functioneren van zijn chef. De bank zorgt er echter voor dat de chef de informatie die hij/zij krijgt, gebruikt in zijn/haar ontwikkelingsplan en als zodanig verder kan groeien als chef. De bank kiest er

uitdrukkelijk niet voor om de informatie uit de 360°-feedback te gebruiken wanneer ze bijvoorbeeld bonussen moet toekennen, of wanneer een score op de evaluatie moet worden toegekend. De 360°-feedback wordt trouwens ook enkel gebruikt wanneer de chef er zelf om vraagt en dus openstaat voor feedback en er werkelijk iets mee wil doen. In de huidige context van Dexia is een "gedwongen" 360°-feedback als onderdeel van een formeel evaluatieproces nog niet mogelijk zijn. Dit vraagt een bedrijfscultuur die daar klaar voor is.

3.3.4 *Verloning*

Het loon van de medewerkers bestaat enerzijds uit een vast gedeelte. Dit vast loon vormt het functieloon en is gebaseerd op barema's. Het is mogelijk dat een medewerker in de loop van zijn/haar carrière doorgroeit naar een hoger barema en dus naar een hoger vast loon. Momenteel is men bezig met het opmaken van functieclassificaties. De volgende stap is een onderhandeling met de vakbonden teneinde de functieclassificaties te kunnen toepassen op het vlak van beloning.

Anderzijds bestaat het loon van de medewerker uit een variabel gedeelte. Dit loon krijgt de medewerker bovenop het vast loon. Het variabel loon wordt uitgekeerd indien de medewerker op vlak van prestaties goed gepresteerd heeft. Competenties hebben geen enkele invloed op dit variabel loon.

3.3.5 *Besluit*

Momenteel is het heel belangrijk dat leidinggevendenden werken aan hun leiderschap om ervoor te zorgen dat zij zich in een sterke positie bevinden van waaruit zij medewerkers kunnen steunen in de ontwikkeling. Bovendien wordt er veel energie gestoken in het verloningsaspect. Hoewel dit verloningsaspect niet gebaseerd is op competenties, wil men er toch voor zorgen dat de functieclassificaties worden doorgetrokken naar verloning.

Deze twee aspecten, leiderschap en verloning, zijn volgens mevrouw Vanleke cruciaal om de fusie optimaal te doen slagen.

3.4 *Ervaringen met competentie management*

Het moeilijkste aspect van competentie management betreft het zetten van stappen in de richting van competentieontwikkeling. Medewerkers moeten deze ontwikkeling zelf in de hand nemen. Veel mensen die bijvoorbeeld hebben deelgenomen aan een development center, wachten af tot de bank stappen onderneemt in de richting van ontwikkeling. Zo werkt het echter niet: de medewerker moet zelf zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen. Bovendien heeft Dexia vastgesteld dat coaching voor veel managers nog steeds moeilijk is.

3.5 Competentiemanagement in de toekomst

Het meest concrete toekomstplan van Dexia in verband met competentie-management bestaat erin elke lijnmanager op te leiden opdat hij/zij weet heeft van de zes dealcompetenties. Indien dit bereikt wordt, zullen de leidinggevendenden ook meer ontwikkelingsgericht beginnen managen. In dit opzicht kunnen verschillende tools, zoals bijvoorbeeld het papieren assessment, leidinggevendenden helpen om met hun medewerkers te spreken over competenties.

3.6 Besluit

Dexia voerde competentie-management in om toekomstige leiders beter te ontwikkelen en om eenheid te creëren binnen de bank. Competentie-management bij Dexia wordt geassocieerd met zes dealcompetenties. Deze dealcompetenties zijn als het ware generieke competenties, competenties die iedereen in het bedrijf moet bezitten. De dealcompetenties vormen tevens de basis van het top-downcompetentiemodel. Het bottom-upcompetentiemodel wordt enkel gebruikt om functies te wegen en wordt niet als dusdanig binnen de bank uitgedragen.

Dexia hanteert competenties enkel in een ontwikkelingscontext. Teneinde weer te geven welke aspecten belangrijk zijn in een functie, hanteert Dexia geen competentieprofielen maar wel functiebeschrijvingen. Beoordeling gebeurt op basis van prestaties die geformuleerd zijn in jaarafspraken. Verloning is bovendien evenmin gekoppeld aan competenties.

De grootste uitdaging voor Dexia betreft het opleiden van leidinggevendenden over hun begeleiding in de ontwikkeling van medewerkers. Coaching wordt door veel leidinggevendenden immers nog als een moeilijkheid ervaren.

4 Fortis

Op maandag 7 februari 2005 had ik bij Fortis te Rotterdam een afspraak met mevrouw Marianne Van Soest. Zij is Manager Personal Development op de Shared HR Service Netherlands en stuurt het Core Team aan, dat ik later zal bespreken. Vermits mevrouw Van Soest ook bij Fortis Bank te Nederland werkt, zal in wat volgt af en toe gesproken worden over de situatie in Nederland, om daarna de link te leggen met de situatie in België.

4.1 Voorstelling van Fortis

Fortis Bank is ontstaan uit de juridische fusie van verschillende banken in België en Nederland. In België fuseerden ASLK en Generale Bank in 1999 tot Fortis Bank België. In Nederland is Fortis Bank ontstaan uit de fusie tussen drie banken. Generale Bank Nederland en VSB Bank smolten samen in 1999. In 2000 fuseerde deze combinatie officieel met zakenbank MeesPierson tot Fortis Bank Nederland.

Juridisch gezien bestaan er dus twee banken: Fortis Bank België en Fortis Bank Nederland. Organisatorisch is er sprake van één Fortis Bank, met een grensoverschrijdende organisatie en een virtueel hoofdkwartier. Aansturing van de diverse activiteiten gebeurt vanuit Brussel, Luxemburg, Amsterdam of Rotterdam. (Fortis Bank zij)

De personeelsdienst van Fortis is gegroepeerd in een internationale structuur. Bijlage vijf illustreert dit. In België is er een Shared HR Service (eerste rode vakje) waarin men een aantal onderdelen terugvindt: salarisadministratie, sociale relaties, opleiding en training, functiebeschrijving en HRM (personeelsbeheerders). Tegelijkertijd is de organisatie verdeeld in business lines (de groene vakjes). Zo vormt bijvoorbeeld 'Network Bank' het kantorennetwerk (zakelijk en particulieren), 'Merchant Bank' zijn de specialisten en 'Private banking' omvat het vermogensmanagement. Elke business line heeft een HR-afdeling die ressorteert onder de directie van de business line. De HR-professionals van de Shared HR Service ondersteunen HR in de business lines. Indien men vanuit de business competentie management wil invoeren, zal de Shared HR Service dit proces ondersteunen en adviseren.

De 'gele vakjes' noemt men 'Corporate' en maken een HR-beleid over de business lines en landsgrenzen heen. Zij moeten waken over de samenwerking tussen de business lines en werken dus overkoepelend. Men heeft ervoor gekozen om op Corporate niveau een 'Core Team Competentiemanagement' in te voeren. Vanuit dit Core Team wil men ervaringen delen en advies geven in de organisatie om competentie management in de spotlights te zetten. Het is de taak van het Core Team om competentie management bij iedereen bekend te maken. Mevrouw Van Soest leidt dit Core Team.

4.2 Competentiemanagement

4.2.1 De introductie van competentie management

Fortis startte in 2000 met competentie management in Nederland. De interesse voor competentie management is ontstaan vanuit een initiatief van HR. HR ging er vanuit dat indien men binnen Fortis omschrijft wat iemand moet kunnen, men ook moet beschrijven hoe iemand iets moet kunnen. In dit opzicht is men beginnen kijken naar competenties om de resultaten van de medewerkers te verbeteren. In eerste instantie was competentie management dus bedoeld om ervoor te zorgen dat medewerkers beter zouden presteren.

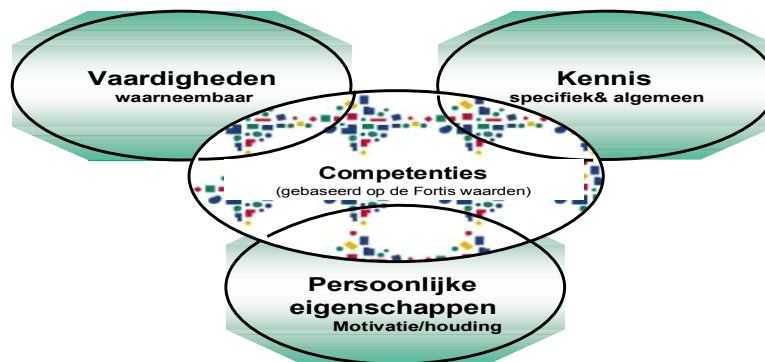
Inmiddels werkt Fortis ook in andere landen aan de implementatie van competentie management. In België is men met deze methodiek sinds 2004 bekend.

4.2.2 Competenties

4.2.2.1 Wat zijn competenties?

Voor Fortis zijn competenties een combinatie van vaardigheden, kennis en persoonlijke eigenschappen die mensen geschikt of 'competent' maken voor hun werk. Het betreft hier alle persoonlijke kwaliteiten die aansluiten bij de wensen van de organisatie. Figuur 14 illustreert dit.

Figuur 14: Definitie competenties bij Fortis



Bron: Van Soest (2005)

Fortis werkt met 29 competenties. Elke business mag zelf kiezen of ze deze 29 competenties clustert en hoe ze dat doet. Volgende clusters kunnen onder andere voorkomen: persoonlijke competenties, salescompetenties en managementcompetenties.

Competenties kunnen worden ingezet voor individuen, voor teams of als kerncompetentie bij een strategie. Dit maakt competentie management flexibel en breed toepasbaar maar wel telkens met dezelfde terminologie.

Het is ook mogelijk dat centraal gesteld wordt dat alle medewerkers bepaalde competenties moeten hebben. Over de andere competenties kan de business zelf beslissen. Fortis wil het Core Team 'belasten' met het onderzoek hoe men hieromtrent een beleid kan opstellen.

4.2.2.2 De toepassingsgebieden van competenties

In bijlage zes vindt u 'de bloem van competenties' zoals die bij Fortis gebruikt wordt. Deze bloem omvat de verschillende toepassingsgebieden van competenties binnen Fortis. Fortis gaat er vanuit dat 'de bloem helemaal openbloeit' als aan alle onderdelen voldaan is. Men beseft dat dit echter nooit in één keer lukt. Het kost immers jaren om op alle onderdelen te ontwikkelen. Het doel van de 'bloem van competenties' bestaat erin om competenties zoveel mogelijk te laten terugkomen op allerlei onderdelen. Zoals de figuur in bijlage ook illustreert, hecht Fortis momenteel vooral belang aan het gebruik van competenties voor functiebeschrijvingen, werving en selectie, opleiding en ontwikkeling en performance management. In België wordt vooral belang gehecht aan de eerste drie aspecten. Performance management richt zich naar de prestatie van een medewerker in de organisatie en daar staat beloning tegenover. In België bevat dit aspect momenteel nog geen competentie-management, in Nederland wel. In België onderzoekt men momenteel vooral of men per opleiding kan vermelden aan welke competenties gewerkt wordt, zodat de medewerker een overzicht krijgt van de competenties die per opleiding aan bod komen.

4.2.3 *Competentiemanagement*

Met behulp van competentie-management probeert Fortis de prestaties, de resultaten van medewerkers te beïnvloeden door gedrag centraal te zetten. Competentiemanagement maakt duidelijk welk gedrag en welke prestaties wenselijk zijn binnen een bepaalde functie. Competentiemanagement kan men omschrijven als het omgaan met die vaardigheden, kennis en persoonlijke eigenschappen om het beste uit de medewerkers te halen en de organisatiedoelen te bereiken.

4.2.3.1 Horizontale en verticale integratie

Binnen Fortis wordt competentie-management geformuleerd in termen van horizontale en verticale integratie.

Horizontale integratie betreft de implementatie van de competentie-terminologie in een veelheid van HR-systemen en -activiteiten.

Verticale implementatie wordt beschouwd als de keuze van competenties die afgeleid zijn van de missie, de visie en de doelstellingen van de onderneming.

In België is er tot op heden op topmanagementniveau bewust nog nergens een presentatie gegeven over de impact van de missie of de strategie van de onderneming op competentie management. Competentie management is al wel heel actief op alle onderdelen (horizontale integratie). Mevrouw Van Soest vindt persoonlijk dat men niet moet wachten tot de top van het bedrijf in detail geïnformeerd is over competentie management en hier klaar voor is. Men kan best al op kleine onderdelen beginnen, zoals men nu in België doet. Het voordeel van een bottom-up implementatie van competentie management bestaat erin dat de organisatie zich meer betrokken voelt bij dit hele proces en er enigszins mee kan experimenteren. Een nadeel is echter dat er geen verplichting is of wordt gevoeld.

Binnen Fortis spreekt men ook over 'externe integratie'. Als er iets onverwachts gebeurt, zoals de gebeurtenissen van 11 september 2001, mag competentie management niet meteen ten onder gaan. Ook als men bijvoorbeeld een business line verkoopt, moet competentie management goed overeind blijven. In dit kader betekent externe integratie dat competentie management een stevig, robuust systeem moet vormen.

4.2.3.2 Het doel van competentie management

Fortis wil met behulp van competentie management ervoor zorgen dat de bank één taal spreekt op het gebied van ontwikkeling, zowel wat persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en organisatieontwikkeling betreft.

Het doel van competentie management bij Fortis bestaat erin

- om de mobiliteit in de organisatie te vergroten (ook internationaal)
- om werving en selectie te verbeteren
- om mensen te belonen op competenties als onderdeel van de beloningssystematiek (dus niet enkel geïsoleerd, maar in combinatie met performance management)
- om betere keuzes te maken in opleidingen en trainingen

Dit betekent niet dat men al deze doelstellingen gelijktijdig wil realiseren.

Het allerbelangrijkste doel van competentie management bestaat erin alle jobdescriptions te complementeren met competenties om zo een goed vertrekpunt te hebben om alle bovenstaande doelen te bereiken.

4.2.3.3 De toegevoegde waarde van competentie management

Fortis gaat er vanuit dat competentie management een grote toegevoegde waarde kan leveren aan de bank. De gemiddelde manager is daar echter nog niet helemaal van overtuigd. Om de manager alsnog te kunnen overtuigen van de positieve impact van competentie management, heeft het Core Team een ROI, een 'Results on Investment' opgesteld. Dit document omschrijft de

positieve impact van competentie-management en is bedoeld om de HR-beheerder wat munitie te geven om de manager te overtuigen van het nut van competentie-management.

4.2.4 De implementatie van competentie-management

4.2.4.1 Wie is verantwoordelijk voor de implementatie?

Zowel de Shared HR Service als de personeelsdienst van de business line zijn betrokken bij competentie-management. De medewerker is zelf ook voor een deel verantwoordelijk, maar wel onder aansturing van de (HR-)managers. Het Core Team streeft ernaar om competentie-management bij iedereen bekend te maken.

4.2.4.2 De doelgroepen van competentie-management

De meeste medewerkers op kaderniveau krijgen te maken met competentie-management. Het uitgangspunt is echter dat competentie-management voor iedereen bedoeld is. De business line 'Network Bank' is in principe het enige onderdeel van de bank waar competentie-management al verder gaat dan het kader, omdat bedienden daar ook met competentie-management in aanraking komen.

4.3 Verschillende fasen van competentie-management

4.3.1 Het identificeren van competenties

4.3.1.1 Het competentiemodel van Fortis

Het competentiemodel van Fortis, de Fortis competentiecatalogus, werd opgesteld opdat iedereen een zelfde taal zou spreken wanneer men spreekt over competenties en competentie-management.

Bij Fortis België zijn er twee mijlpalen wat betreft het competentiemodel: vóór 2002 en ná 2002.

Voor 2002 was men op initiatief van HR reeds begonnen om competenties voorzichtig toe te voegen aan functiebeschrijvingen. In die periode werd al gewerkt met competentie-modellen. Bovendien had men op dat ogenblik een afspraak met de vakbonden om competentie-management in de toekomst te linken aan beloning.

In 2002 besloot de directie van Fortis om internationaal na te gaan of het mogelijk was om met één competentiemodel te werken. Voor België betekende dit een aanpassing van de bestaande modellen. In overleg met de vakbonden

is besloten dit nieuwe competentiemodel te gebruiken, maar niet voor beloning. Toen heeft men een competentiemodel ingevoerd met 29 competenties, onderverdeeld in vier niveaus. Sinds 2002 is men dan gestart om deze nieuwigheden te introduceren in de organisatie.

Het competentiemodel wordt wereldwijd binnen Fortis gebruikt. De competenties uit de catalogus zijn gebaseerd op kennis, vaardigheden, houding, en op de Fortiswaarden. Dit competentiemodel alleen leidt echter nog niet tot competentie-management. Men moet kijken in welke business iemand werkt. In principe moet men aan de niet-technische competenties uit het model nog technische competenties en kennis toevoegen: wat moet iemand in die business specifiek kennen (kredieten,...)? Dan pas kan men spreken over competentie-management. Bijlage zeven illustreert dit.

De niveaus waarmee men in het competentiemodel werkt, willen geen hiërarchische connotatie opwekken. Men wil namelijk heel bewust niet zeggen dat niveau vier het beste en niveau één het slechtste niveau is. Het is immers denkbaar dat een medewerker bijvoorbeeld een hoger niveau klantgerichtheid moet hebben dan een baas. Het is wel zo dat niveau vier het meest volwassen niveau is. Daarom heeft Fortis aan elk niveau een rolnaam gegeven: niveau één is 'verkenner', niveau twee is 'helper', niveau drie is 'gids' en niveau vier is 'ontwerper' of 'architect'. Zo heeft men gezocht naar woorden die niet met hiërarchie te maken hebben. Bijlage acht illustreert de vier niveaus van de competentie klantgerichtheid.

4.3.1.2 Competenties toevoegen aan een functieprofiel bij Fortis

Bij Fortis gaat men er vanuit dat de keuze van competenties die een functieprofiel ondersteunen door verschillende functionarissen genomen kan worden. De validatie gebeurt door het management, met advies van business HR. Mevrouw van Soest benadrukt dat het (indien mogelijk) belangrijk is dat zowel de functiehouders, HR en het management betrokken worden bij het opstellen van een competentieprofiel. Indien de manager of de HR-beheerder problemen of vragen heeft in verband met het opstellen van een competentieprofiel, kan hij/zij steeds beroep doen op het Core Team. Deze interne raadgeving is goedkoper dan advies van externe consultancy bureaus.

Momenteel werkt men aan een beleid in verband met de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid over de validatie van een competentieprofiel. De doelstelling is dat elke functiebeschrijving in de organisatie voorzien wordt van zes maximaal negen passende competenties.

Fortis hanteert verschillende methodes om competentieprofielen op te stellen. Zo hanteert men bijvoorbeeld een kaartspel. De kaarten vermelden de definitie van de desbetreffende competentie en worden volgens een bepaalde methodiek

op tafel gelegd zodat een competentieprofiel ontstaat. Omwille van confidentialiteit kiest Fortis ervoor om deze methodiek niet openbaar te maken. Via het kaartspel leren managers de competenties spelenderwijze kennen. Aan een competentieprofiel voor een bepaalde functie worden ook competentieniveaus toegevoegd. Dat vinden managers vaak een heel moeilijke opdracht. Daarom kunnen zij met advies worden bijgestaan door HR. Het belangrijkste van deze kaartmethodiek is de dialoog. Als men op basis van de competentiekaartjes samenwerkt met een collega, treedt men onmiddellijk in gesprek en praat men over de keuzes die men maakt.

Dit kaartspel is men in België momenteel erg aan het promoten. In België wordt dit kaartspel nog wel eens wat lacherig onthaald. Als men echter het doel van het kaartspel uitlegt, beseft men in België wel dat men hier wat mee kan doen.

4.3.2 Het beoordelen van competenties

Het beoordelen van competenties gebeurt vaak met behulp van een vraagmethode, namelijk het criteriumgerichte interview. Omdat niet iedereen zomaar geschikt is om zulke interviews af te nemen, worden interviewers hier vaak in getraind. Deze methode wordt vaak toegepast bij de competentiebeoordeling van nieuwe medewerkers.

In België bestaat er een online diagnosetool waarmee medewerkers een zelf-analyse kunnen uitvoeren. De medewerker krijgt op die manier een overzicht van de competenties die goed en zwak ontwikkeld zijn. Aan de hand van de informatie die men uit deze vragenlijst verkrijgt, kan men het nodig achten een opleiding te volgen.

De methodiek van het kaartspel kan ook door een medewerker zelf gebruikt worden om zijn/haar eigen competenties te meten. Deze oefening kan de medewerkers echter ook samen met een collega of met een baas maken. Op die manier ontstaat opnieuw een dialoog. Deze oefening levert een talentprofiel op van de medewerker en maakt duidelijk op welke gebieden iemand zich nog kan/moet ontwikkelen.

Dit kaartspel raadt Fortis ook aan wanneer mensen loopbaanvragen hebben (bijvoorbeeld: 'ik wil naar een andere functie'). In één oogopslag krijgt de medewerker te zien welke competenties hij/zij goed ontwikkeld heeft, welke competenties in de nieuwe functie belangrijk zijn en of hij/zij een opleiding zal moeten volgen.

Binnen Fortis heeft men ervaren dat veel medewerkers moeite hebben om competenties te beoordelen. Vooral de indeling in competentieniveaus is voor velen een hinderpaal. HR krijgt daarom zeer veel vragen over hoe men nu precies moet meten of iemand op niveau één, twee, drie of vier zit.

4.3.3 *Het ontwikkelen van competenties*

4.3.3.1 Wie is verantwoordelijk?

De strategie van Fortis veronderstelt dat persoonlijke ontwikkeling heel belangrijk is. Een medewerker mag dus niet veronderstellen dat zijn/haar baas verantwoordelijk is voor zijn/haar ontwikkeling. De medewerker is hiervoor zelf (mede)verantwoordelijk. Lijnmanagement en HR spelen echter ook een rol in de ondersteuning.

4.3.3.2 Ontwikkelingsmethoden

De belangrijkste ontwikkelingsmethodes binnen Fortis zijn training en opleiding. Acties on the job zijn echter ook belangrijk. De brochure 'ontwikkeltips' vermeldt acties die de medewerker zelf on the job kan ondernemen om bepaalde competenties te verbeteren. Ook acties die de manager kan ondernemen om competenties van zijn/haar medewerkers te verbeteren (coaching), worden in de brochure aangekaart. In België is er veel belangstelling voor deze methode.

De ontwikkelingsafspraken die voortvloeien uit de competentiebeoordeling worden vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). In de zomer van 2005 start Fortis met een computersysteem waarbij de medewerker zelf zijn/haar POP moet invoeren. De medewerker voert elektronisch alle acties in om competenties te ontwikkelen. Deze informatie wordt doorgestuurd naar de manager. De manager moet deze acties goedkeuren en moet de acties ook bewaken in die zin dat hij/zij moet nagaan of de medewerker deze acties ook werkelijk ondernomen heeft.

4.3.4 *Het verlonen van competenties*

Competenties hebben bij Fortis België geen invloed op verloning. Een medewerker ontvangt geen bonus voor bewezen competenties en zijn/haar vast salaris stijgt hierdoor evenmin. Competenties worden ontwikkeld vanuit de visie dat dit indirect het behalen van betere resultaten ondersteunt. Een objectieve beoordeling van competentieontwikkeling is echter niet altijd eenvoudig. Omdat een beoordeling zo objectief mogelijk moet zijn, heeft Fortis België ervoor gekozen deze competentieontwikkeling niet te incorporeren in het beloningsproces. Vaste en variabele beloning worden dus niet beïnvloed door competenties.

Bij Fortis Nederland daarentegen wordt minimum 60 %, maximum 80 % beloond op prestaties en minimum 20 %, maximum 40% op competentieontwikkeling. Het totaal, prestaties en competentieontwikkeling, bepaalt hoeveel bonus een medewerker krijgt. Deze bonus vormt het variabel loon. Het vast loon betreft het jaarlijks salaris dat een medewerker krijgt. Competenties hebben bij Fortis Nederland geen invloed op het vast loon, enkel op het variabel loon.

Het onderscheid tussen verloning in België en Nederland is vanuit het verleden ontstaan. Fortis is sinds 2002 de verloningssystemen van België en Nederland aan het harmoniseren. In dit opzicht onderzoekt men momenteel of er een nieuw mondiaal systeem kan worden ingevoerd waarvan competenties wellicht deel zullen uitmaken. Er werden echter nog geen gezamenlijke besluiten genomen op dit terrein. Nederland heeft momenteel gewoon een ander verloningsbeleid dan België.

4.3.5 *Besluit*

Fortis beschouwt competentie management als een geheel van bovenstaande fasen. Fortis Bank België in haar geheel hecht momenteel veel belang aan het ontwikkelingsaspect. Per business worden er andere accenten gelegd wat betreft de belangrijkheid van de verschillende fasen. De ene business line kiest bijvoorbeeld selectie, de andere kiest ontwikkeling als paraplu.

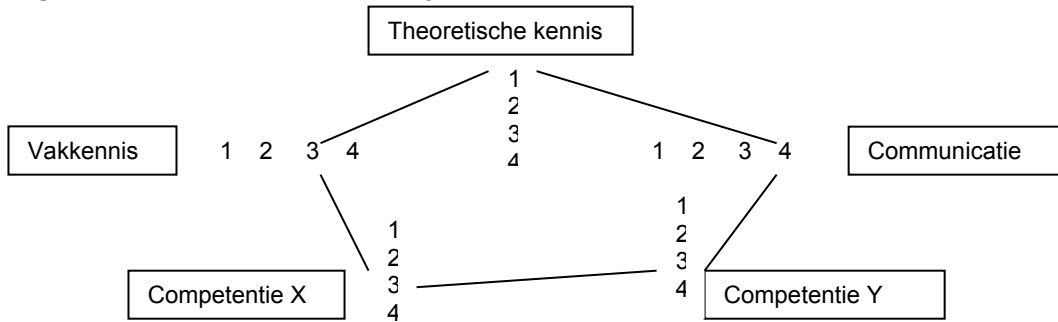
4.4 Ervaringen met competentie management

Vaak wordt competentie management binnen Fortis geassocieerd met belonen. Daarom is het heel lastig om competentie management te zien als hulpmiddel voor persoonlijke ontwikkeling en de mensen hier ook van te overtuigen. Deze sfeer heerst vooral bij Fortis België. Men ziet competentie management nog onvoldoende als ontwikkelingsinstrument.

Bovendien stelt men vaak vast dat medewerkers helemaal niet weten wat de strategie van het bedrijf is. Hierdoor loopt competentie management wel eens mank. Indien men bijvoorbeeld een competentieprofiel moet opstellen, weet men niet wat de uitgangspunten van het bedrijf of de organisatieonderdelen zijn. Op die manier zal verticale integratie niet altijd bereikt worden.

Heel positieve ervaringen met competentie management ontstonden bij de afdeling 'Operations'. Daar werkt men met een diagnostool waarbij de medewerker zichzelf moet scoren op vijf competenties op een schaal van één tot vier, van goed tot slecht. Figuur 15 illustreert deze 'ster-methode', zoals deze bij Fortis genoemd wordt. Zo krijgt men een visueel overzicht van de competenties die goed en minder goed ontwikkeld zijn. Hierop heeft Fortis de feedback gekregen dat het echt goed werkt. Medewerkers kunnen deze oefening voor zichzelf doen om te kijken in hoeverre zij een opleiding nodig hebben.

Figuur 15: De Ster-methode bij Fortis



Bron: Van Soest (2005)

4.5 Competentiemanagement in de toekomst

Wat betreft competentie management heeft men vastgesteld dat Fortis Nederland al verder staat dan Fortis België wat betreft de methodiek, de implementatie, enzovoorts. Vooral voor België is het belangrijk om workshops te organiseren om competentie management bekend te maken. In eerste instantie zijn deze workshops bedoeld om HR-managers te trainen op het gebied van competentie management. Dit doel wil men dit jaar in de hele Benelux bereiken.

4.6 Besluit

Volgens mevrouw Van Soest is de theorie van competenties zeer mooi, met prachtige modellen en heel mooie theorieën, maar kan er een gap tussen de theorie en de praktijk ontstaan. Hierdoor "sterft competentie management soms in schoonheid". Bovendien vinden veel HR-mensen het moeilijk en bedreigend om over gedrag te praten. In dat opzicht is er nog een lange weg te gaan. Het is daarom belangrijk dat men naar praktijkmiddelen zoekt om competentie management makkelijker en 'leuker' te maken.

Fortis voerde competentie management in opdat medewerkers (nog) beter zouden presteren. Competentie management is binnen Fortis vooral een middel om de managers in staat te stellen een combinatie te maken tussen resultaten en de manier waarop medewerkers werken, hun gedrag. Volgens Fortis moet de implementatie van competentie management op kleine onderdelen beginnen. Op die manier voelt de organisatie zich meer betrokken bij dit hele proces en kan het later uitbreiden naar de hele organisatie.

Competentie management binnen Fortis richt zich vooral op competenties als een combinatie van vaardigheden, kennis en persoonlijke eigenschappen. Wat betreft het 'soort' competentie maakt Fortis zowel gebruik van individuele, team- en kerncompetenties. Het gebruik van competenties moet in verschillende onderdelen van Fortis geïntegreerd worden, teneinde competentie management als een efficiënte strategie uit te dragen in het bedrijf.

5 ING

Woensdag 2 maart 2005 had ik te Brussel een afspraak met mevrouw Brigitte Ballings, Human Resources Manager van de business line 'Retail & private banking' bij ING België te Brussel.

5.1 Voorstelling van ING

BBL, de vroegere naam van ING België, ontstond in 1975 uit de fusie van Bank van Brussel en Bank Lambert. Sinds begin 1998 was BBL een volledige dochter van de ING Groep. Deze ING Groep ontstond in 1991 uit de fusie tussen de verzekeringsmaatschappij Nationale-Nederlanden en het bankbedrijf NMB Postbank Groep. Juridisch bestaat de ING Groep uit een overkoepelende holdingmaatschappij, ING Groep NV, die de volledige controle heeft over twee andere vennootschappen: ING Bank NV en ING Verzekeringen NV. In 2003 veranderde BBL haar naam in ING België NV. (ING 2005a, ING 2005b)

ING Bank NV is onderverdeeld in vier business lines of métiers: 'Retail & private banking', 'Wholesale', 'IT & operations' en 'Business support'. 'Retail & private banking' omvat dienstverlening voor alle particuliere en professionele cliënten. 'Wholesale' houdt zich bezig met de ondernemingswereld. 'IT & Operations' omvat het volledige IT-gebeuren en operationele aangelegenheden. Een laatste métier is 'Business support' en omvat alle ondersteunende afdelingen zoals de juridische afdeling, marketing, HRM, enzovoorts. Het zijn de afdelingen die voor de hele bank werken.

Het HR-beleid van ING Bank is opgebouwd rond twee pijlers: enerzijds het account management en anderzijds de competence centers. Elke business line heeft een Human Resources Manager. Dit is een directielid dat verantwoordelijk is voor de uitwerking en de uitvoering van de HR-politiek. Voor 'Retail & private banking' is dit mevrouw Ballings. De HR-managers hebben een aantal HR-officers of personeelsbeheerders onder zich die zich bezighouden met het concrete personeelsbeleid op het terrein en die samen met een kleine ploeg het personeelsbeleid voeren van de mensen die daar tewerkgesteld zijn, van aanwerving tot het einde van de carrière. Dit noemt men het 'account management' in Human Resources.

Daarnaast heeft men een aantal HR-competence centers. Deze competence centers zitten in het HR-departement dat één van de componenten is van de business line 'Business support'. Dit HR-departement bestaat uit volgende afdelingen: 'Rekrutering & selectie', 'Learning & development', een sociaal-juridische afdeling, 'Personeelsadministratie', 'Talentmanagement' en 'Compensation & benefits'. Dit zijn de competence centers waarop men vanuit het account management een beroep kan doen.

5.2 Competentiemanagement

5.2.1 *De introductie van competentie management*

Indien ING met competentie management *het verlonen naar competenties* bedoelt, kan men stellen dat dit systeem eind 1998, begin 1999 werd ingevoerd. Voordien bestond alleen het traditionele baremieke verloningssysteem (d.i. het verlonen volgens barema). De interesse om effectief de benaming 'competentiemanagement' te gebruiken ontstond omdat ING vanuit de markt signalen had opgevangen dat de medewerkers niet meer marktconform beloond werden. Het jaar van invoering van competentie management (eind 1998) is ongeveer twee jaar voor de hele Euro-problematiek. Op dat moment was er in de IT-wereld een enorme vraag naar IT-mensen. Aan de ene kant betaalde de markt heel veel. Men moest dus zorgen dat IT-mensen binnen ING correct betaald werden. Maar aan de andere kant moest men ook zorgen dat men deze IT-mensen in het bedrijf kon houden. Via competentie management heeft men getracht een oplossing te bieden voor dit probleem.

Evaluatie van medewerkers op basis van competenties heeft daarentegen altijd bestaan, ook bij de vroegere BBL. Op basis van de jaarlijkse evaluaties kijkt men welke de sterke en de te ontwikkelen punten van de medewerkers zijn. Men maakt ook van de gelegenheid gebruik om te onderzoeken of mensen gepromoveerd moeten worden, van functie wensen te veranderen, een loonsverhoging moeten krijgen, en dergelijke meer. De vroegere evaluatie-formulieren waren tamelijk vaag. Het huidige systeem is specifiek, door het feit dat men naast een aantal generieke competenties die nauw aansluiten bij de waarden van de groep, ook de keuze heeft uit een aantal optionele competenties. Deze optionele competenties komen later aan bod.

5.2.2 *Competenties*

Eenzijds werkt men binnen ING met competenties die voor alle medewerkers essentieel zijn. Deze komen overeen met de waarden van ING en kan men als volgt indelen: efficiënt en resultaatgericht werken, kennis/expertise, initiatief en proactiviteit, cliëntgerichtheid en teamwork. In dit kader spreekt men van generieke competenties. Anderzijds bestaan er binnen ING een aantal optionele competenties. Dit zijn competenties die volgens de specifieke situatie en de specifieke functie van de persoon worden toegevoegd aan het competentieprofiel. Voor medewerkers die leiding geven aan één of meerdere medewerkers hanteert ING ook managementcompetenties. Deze omvatten onder andere plannen en organiseren, coachen en delegeren, groepsgericht leiderschap, ontwikkelen van de medewerkers en resultaatsopvolging en bijsturing.

5.2.3 Competentiemanagement

ING ziet binnen competentie management twee luiken: enerzijds het luik evaluatie en coaching, anderzijds het zuivere performance management, namelijk het verloningsaspect.

5.2.3.1 Horizontale en verticale integratie

ING vindt het belangrijk om concepten als competentie management in een top-down beweging te implementeren. Dit houdt in dat men eerst de top van het bedrijf moet overtuigen. Dan sijpelt dit systeem, dat gebaseerd is op de strategie, missie en visie van het bedrijf, door van niveau tot niveau. Dit is verticale integratie. HR bepaalt samen met het directiecomité de budgetten die voor competentie management vrijgemaakt kunnen worden.

De horizontale integratie van in-, door- en uitstroom van personeel vormt voor ING de basis van competentie management. Het competentieprofiel bepaalt onder andere welke medewerkers worden aangeworven. Op basis van de competentiebeoordeling wordt een doorstroom naar een andere functie of promotie mogelijk.

5.2.3.2 Het doel van competentie management

Met behulp van competentie management wil ING enerzijds een feedbackcultuur promoten en anderzijds ervoor zorgen dat zij haar medewerkers marktconform beloont.

5.2.3.3 De toegevoegde waarde van competentie management

Voor ING is het van essentieel belang dat zij 'de juiste persoon op de juiste plaats' zet, haar medewerkers permanent ontwikkelt, de carrière van haar medewerkers plant en een beeld krijgt van het potentieel dat in het bedrijf aanwezig is. Door daarenboven competentie- en performancegerichte evaluatie te koppelen aan een aangepast remuneratiebeleid bestaat de toegevoegde waarde van competentie management voor ING erin dat zij inzicht krijgt in de manier waarop het verloningspakket van de medewerkers zich situeert ten opzichte van de markt. Op die manier slaagt ING erin haar medewerkers marktconform te betalen en het exitrisico van medewerkers te verminderen.

De toegevoegde waarde voor de medewerker bestaat erin dat hij/zij minstens eenmaal per jaar een geformaliseerde feedback krijgt van zijn/haar hiërarchie. De medewerker weet dus waar hij/zij staat, weet wat zijn/haar sterke punten zijn. Veel belangrijker is echter dat hij/zij weet op welke gebieden verdere ontwikkeling nodig is. Op die manier kan een PDP opgemaakt worden. Die

feedback en die coaching wil men echt benadrukken, omdat men dat belangrijk acht.

5.2.4 De implementatie van competentie management

5.2.4.1 Wie is verantwoordelijk voor de implementatie?

Competentiemanagement is een gedeelde verantwoordelijkheid van HR en het management in elke businessunit. Het tweeluik binnen competentie management, evaluatie enerzijds en verloning anderzijds, vereist echter samenwerking met respectievelijk Talentmanagement' en 'Compensation & benefits'.

Uiteraard wordt ook samengewerkt met de centrale HR-directie, om ervoor te zorgen dat men één uniforme politiek heeft die lokale accenten kan hebben, maar die dezelfde richting uitgaat.

De hiërarchische chef van de medewerkers zelf wordt ook betrokken bij de implementatie van competentie management. Hij/zij wordt erbij betrokken op het moment van de evaluatie van de competenties.

Samengevat kan men zeggen dat de evaluatie gebeurt door de hiërarchie en het ontwikkelen, promoveren en belonen van medewerkers wordt geregeld door de hiërarchie en HR samen. De medewerker zelf wordt bijvoorbeeld betrokken wanneer de competentieprofielen worden opgesteld.

5.2.4.2 De doelgroepen van competentie management

Competentiemanagement binnen ING richt zicht tot alle medewerkers. Globaal gezien geldt voor elke medewerker hetzelfde systeem, alleen de evaluatiecriteria zijn verschillend. Zo bestaan er aparte criteria voor managers, die ook op een aantal managementcompetenties gescoord moeten worden. Behalve de generieke en optionele competenties moet men daarom voor managers in de evaluatie- en ontwikkelingssystemen ook rekening houden met deze managementcompetenties.

5.3 Verschillende fasen van competentie management

In competentie management kan men verschillende stadia terugvinden. Het eerste stadia bij ING is het bepalen van de te evalueren competenties en het opstellen van competentieprofielen. Op een bepaald moment moet men nagaan of de gewenste competenties wel aanwezig zijn. Dat is de rol van de jaarlijkse evaluatie, maar ook van een permanente feedbackcultuur. Indien de competenties niet of onvoldoende aanwezig zijn, moeten deze ontwikkeld worden. ING legt hierbij het accent op employability en permanente vorming.

Bovendien moet men op zoek gaan naar een gepaste verloningspolitiek. ING gaat er vanuit dat men competentie-management zeer ruim kan bekijken, maar beschouwt evaluatie, op basis van zorgvuldig gekozen criteria en competentie-profielen, en beloning als de twee belangrijkste pijlers.

5.3.1 *Het identificeren van competenties*

5.3.1.1 Het competentiemodel van ING

De competenties die binnen ING gehanteerd worden, zijn afgestemd op de waarden van de ING Groep en worden gebruikt doorheen verschillende tools (development center, assessment center, enzovoorts). Zij worden opgesomd in een lijst als bijlage van het evaluatieformulier en omvatten vijf generieke competenties, vijf managementcompetenties en vijftien optionele competenties.

5.3.1.2 Competentieprofielen bij ING

Op basis van de competenties uit het competentiemodel worden de competentieprofielen opgesteld. Zowel management, HR als de medewerker zelf worden betrokken bij het opstellen van een competentieprofiel. De competentieprofielen zijn gebaseerd op input van het individu en de hiërarchie onder impuls van HR.

ING werkt voornamelijk met functiegerichte competentieprofielen. In principe spreekt men over een gemengd competentieprofiel. Dit gemengd profiel is echter niet te beschouwen als het gemengd profiel zoals het in hoofdstuk twee van deel twee wordt gedefinieerd. Het gemengd competentieprofiel van ING is een combinatie van een functiegericht en een gelaagd competentieprofiel. Enerzijds is het profiel dus functiegericht, want vanaf het moment dat men verschillende functies heeft, heeft men verschillende profielen. Binnen ING maakt men echter ook onderscheid tussen bijvoorbeeld een profiel voor bedienden en een profiel voor het management. In dit opzicht spreekt men van een gelaagd profiel.

Bij het opstellen van een competentieprofiel kijkt men eerst of er nog geen competentieprofiel bestaat voor een bepaalde functie. Indien dit niet het geval is, past men vaak een interviewtechniek toe om relevante informatie te verzamelen om het profiel op te stellen. Zowel het management als de medewerker worden bij deze methode betrokken.

Indien een competentieprofiel is opgesteld, moet het profiel nog gevalideerd worden. Dit is een gemeenschappelijke beslissing van HR en het management. Het management weet immers perfect wat zij van haar medewerkers wil en kan verwachten. De rol van HR bestaat erin om het proces methodologisch te begeleiden en te ondersteunen.

5.3.2 *Het beoordelen van competenties*

Indien men bij ING medewerkers aanwerft, neemt het account management contact op met het departement 'Rekrutering en selectie'. 'Rekrutering en selectie' baseert zich op het competentieprofiel om een beslissing te nemen omtrent het al dan niet weerhouden van kandidaturen. Voor bedienden voert men vervolgens een standaardtest uit die onder andere bestaat uit een persoonlijkheidsvragenlijst en een aantal mathematische, logica- en verbale tests. Op basis van de resultaten van deze tests zijn er dan gesprekken met het management.

Indien ING medewerkers aanwerft op hoger kader- of directieniveau, gebeurt de competentiebeoordeling via een assessment of development center. Medewerkers die van bediendeniveau naar kaderniveau overstappen, moeten een 'assessment center kader' doorlopen. Dan wordt gemeten of die persoon de vereiste competenties heeft om naar het kader te gaan. Mensen die van het lager naar het hoger kader evolueren, doorlopen een development center. Mensen die willen evolueren naar de directie, nemen deel aan een 'senior assessment center'. Voor deze verschillende niveaus zijn er een aantal specifieke oefeningen uitgewerkt. Mensen worden dan gedurende een bepaalde tijd in een fictieve situatie gebracht. Dit gaat van in-basket, tot groepsoefeningen, groepsdiscussies, presentaties en dergelijke meer. Het development center en het senior assessment center worden begeleid door externe firma's.

Momenteel maakt men binnen ING nog geen gebruik van online assessmentmethodes. Men onderzoekt echter wel hoe men dit zou kunnen introduceren. Een specifieke doelgroep die men op deze manier wil benaderen, zijn de veertigplussers. Men wil zich dus richten tot 'het duurzaam professionalisme', zoals men dit binnen ING noemt, om de employability van deze mensen te verzekeren. Eén van de ideeën die in dit kader geopperd wordt, bestaat erin om een soort self-assessmentvragenlijst online aan te bieden.

Binnen ING is er traditioneel voor iedereen een evaluatiesysteem. Het is echter belangrijk dat een dergelijk systeem op regelmatige tijdstippen herzien wordt. Indien men immers een aantal jaren met hetzelfde evaluatiesysteem werkt, begint dit te verwateren en zal het zijn impact verliezen.

Naast dit evaluatiesysteem heeft men een meer competentie- en performancegericht systeem, dat men het MCP-systeem noemt (Mission, Competence en Performance). Deze filosofie werd ingelast rond 1999 voor een aantal populaties, zoals IT en een aantal commerciële functies. Zoals reeds vermeld, merkte men rond deze periode dat men binnen het traditionele baremieke systeem niet meer marktconform aan het belonen was. Sinds 1999 probeert men op basis van benchmarks van de markt en op basis van een meer specifiek evaluatiesysteem de mensen beter te verlonen volgens hun marktwaarde. Hierbij evalueert men de medewerkers op basis van een aantal specifieke competenties gelinkt aan die job (C-component). Men evalueert ook

de performantie: wat zijn de commerciële realisaties (P-component)? 'Mission' staat voor het basissalaris van de persoon gelinkt aan zijn/haar niveau en zijn/haar graad.

Deze twee systemen hebben tot nu toe wat naast elkaar 'geleefd'. Het normale evaluatiesysteem was er voor iedereen, het MCP-systeem slechts voor een aantal populaties. Daarom heeft men vanaf 2005 een nieuw evaluatiesysteem ingelast. Dat is een algemeen stramien voor iedereen. Met dit systeem kan men de twee voorgaande systemen integreren. Het MCP-systeem blijft echter wel bestaan voor een aantal doelgroepen. Dit systeem is specifiek dan het algemene evaluatiesysteem.

Binnen het nieuwe evaluatiesysteem hanteert men een 'evaluatiecyclus'. In een eerste stap worden de doelstellingen en de prioriteiten voor het komende jaar vastgesteld. Er wordt nagegaan welke basisopdrachten prioritair zijn en er worden afspraken gemaakt rond de competenties die zullen geëvalueerd worden. In een tweede stap werkt de medewerker aan de realisatie van de prioriteiten. Dit is de actie. Naast regelmatige, informele feedback is tussentijdse evaluatie wenselijk. Stap drie betreft de voorbereiding van het evaluatiegesprek door de geëvalueerde en de evaluator. De geëvalueerde vult een zelfevaluatieformulier in. Stap vier is het uiteindelijke evaluatiegesprek, dat kan resulteren in het stellen van nieuwe doelstellingen en prioriteiten.

Sinds dit jaar is men afgestapt van een puntensysteem bij de competentiebeoordeling, maar vraagt men de sterke en de te ontwikkelen aspecten van de medewerker voluit te vermelden. Het accent ligt nu op feedback en evaluatie met behulp van woorden in plaats van cijfers. Gezien deze ommekeer heeft men veel geïnvesteerd in het opleiden van managers opdat zij dit systeem goed zouden hanteren.

Iedereen wordt één keer per jaar verplicht geëvalueerd. Facultatief mag dit ook verschillende keren per jaar gebeuren. Evaluatie is eigenlijk iets wat de hiërarchie alleen doet. Als zij daarin echter gecoacht wil worden door HR, dan kan dat. Maar in principe gaat het om een face-to-face gesprek tussen een individu en de hiërarchie. De oefening naar beloningen en promoties die volgt uit de evaluatie gebeurt, zoals reeds vermeld, samen met HR.

5.3.3 Het ontwikkelen van competenties

ING promoot het idee dat elke medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn/haar inzetbaarheid, zijn/haar opleiding en dus zijn/haar carrière. Uiteraard is het management ook een stuk verantwoordelijk en ondersteunt HR de opleidingen. Binnen ING bestaan twee opleidingsbenaderingen: bottom-up en top-down.

5.3.3.1 Bottom-upopleiding

Opdat de medewerker zijn/haar ontwikkelingsverantwoordelijkheid zou opnemen, heeft men online een systeem met een catalogus met verschillende 'klassikale' opleidingssessies, maar ook self-learning tools. Iedereen kan online bestellen wat hij/zij nodig acht voor zijn/haar eigen opleiding: cassettes, boeken, CD-roms en dergelijke meer. De medewerker kan via het intranet zelf nagaan welke opleiding hem/haar het beste past.

5.3.3.2 Top-downopleiding

Een top-downopleidingsplan is een opleidingsplan dat is ingegeven door de strategie van de bank. Men zorgt er bovendien voor dat er elk jaar een opleidingsplan is per métier. Om dit te realiseren moet men rekening houden met het strategische plan van de bank, waarin duidelijk gemaakt wordt welke producten men in een bepaald jaar vooral moet verkopen. Dit is de insteek voor het opleidingsplan dat top-down gevoerd wordt.

Het is echter het management dat in het begin van het jaar de doelstellingen, de prioriteiten stelt. Het is dan ook de taak van het management om na te gaan of deze doelstellingen effectief bereikt worden en zij moet hierover ook communiceren met de medewerkers.

5.3.3.3 Beoordeling van competentieontwikkeling

Indien blijkt dat de medewerker de doelstellingen niet behaald heeft, kijkt men in de eerste plaats naar de achterliggende oorzaak. Het is niet de bedoeling om in het begin van het jaar doelstellingen voorop te stellen en er dan gedurende een heel jaar niet meer over te praten. Er moeten dus verschillende feedback- en coachingmomenten worden ingebouwd en de medewerker moet de nodige ontwikkelingstools ter beschikking krijgen (opleiding, training on the job, ...).

Als een medewerker gedurende het hele jaar gecoacht werd en blijkt dat hij/zij de vereiste doelstellingen nog altijd niet bereikt heeft, dan moet men overschakelen naar een andere procedure: er kan een mutatie worden voorzien naar een andere, beter aangepaste functie of men komt in een meer sanctie-gerichte procedure terecht. Het is belangrijk dat men elk dossier individueel behandelt. Het idee achter dit soort probleem is het verbeteren van prestaties. De bedoeling is om de competenties van de medewerker te verbeteren en te ontwikkelen en de medewerker de kans te geven zijn/haar prestaties ook daadwerkelijk te verbeteren. Men denkt zeker niet automatisch aan sancties of ontslag, dit is slechts de eventuele allerlaatste stap in een lang proces.

5.3.4 *Het verlonen van competenties*

Bij ING maakt men een onderscheid tussen vaste en variabele verloning. De vaste verloning is gebaseerd op barema's. Binnen de groep van de bedienden onderscheidt men vijf categorieën: 2, 3, 4 en 4b. Binnen de groep van de kaderleden zijn er vier niveaus: onderafdelingschef, afdelingschef, hoofdafdelingschef en gevolmachtigde. Aan elk van deze niveaus is een bepaald barema gekoppeld, dat interbancair bepaald wordt. Dit is een vast loon en heeft betrekking op de M-component in het MCP-systeem. Dit wordt 13.92 keer uitbetaald. Het betreft het maandloon, vermeerderd met een dertiende en veertiende maand. Daarbovenop krijgt iedereen nog een winstparticipatie die gebaseerd is op graad en anciënniteit.

Voor medewerkers die geëvalueerd worden volgens het MCP-systeem komt er bovenop het vast gedeelte een variabele beloning. Het betreft hier een variabel gedeelte voor competenties en een variabel gedeelte voor prestaties. Wat de prestaties betreft, krijgt elke medewerker een bonus, een variabel bedrag in functie van de resultaten. De prestatiebonus wordt één keer per jaar uitbetaald. De competentiebeloning is een soort maandelijks premie die bij het maandloon geteld wordt. De competentiebeloning gebeurt op basis van benchmarks van de markt. Gespecialiseerde bedrijven zoals onder andere De Witte en Morel ondervragen verschillende banken over één bepaalde functie en maken daaromtrent een studie. Op die manier kan men zien waar de mensen van ING zich positioneren ten opzichte van de medewerkers in andere banken. Men kan dan nagaan of ING voor een bepaalde populatie te veel of te weinig beloont.

5.3.5 *Besluit*

Voor ING vormen alle fasen van competentie management een geheel. Het opstellen van een competentieprofiel is de basis waarop men de rest laat steunen. Het is immers onmogelijk om te beoordelen indien men geen competentieprofiel heeft. Vanuit de beoordeling ontstaat eventueel ontwikkeling. Daarna volgt verloning.

5.4 *Ervaringen met competentie management*

Zoals reeds vermeld is het van cruciaal belang dat het evaluatiesysteem op tijd en stond onder de loep genomen wordt en geüpdatet wordt. Indien men dit niet doet, zal het systeem verwateren en haar impact verliezen. Voor mensen die jaar na jaar hetzelfde evaluatieformulier gebruiken, wordt invullen immers eerder routine. Men heeft gemerkt dat men dit updaten goed moet opvolgen, zoniet werkt men met een 'verouderd' evaluatiesysteem en zullen medewerkers op basis van dit systeem ook niet efficiënt beoordeeld worden.

5.5 Competentiemanagement in de toekomst

Omdat men onlangs (begin 2005) het evaluatiesysteem veranderd heeft, wil men momenteel evalueren hoe dit systeem nu werkt. Zo wil men bijvoorbeeld met behulp van enquêtes nagaan wat de impact van dit systeem is, hoe de geëvalueerden dit ervaren hebben, enzovoorts. Bovendien wil men nagaan wat de moeilijkheden waren voor het management en hoe men dit in de toekomst kan vermijden.

5.6 Besluit

ING implementeerde competentie-management om de marktevoluties wat betreft belonen te kunnen volgen. Binnen competentie-management onderscheidt ING twee belangrijke aspecten: beoordeling en verloning. Indien medewerkers competentiegericht beoordeeld worden, kan ING ervoor zorgen dat de juiste persoon op de juiste plaats terechtkomt en ook op een correcte manier beloond wordt.

Binnen het competentiedenken van ING wordt onderscheid gemaakt tussen generieke, optionele en managementcompetenties. De opdeling in verschillende groepen competenties zorgt er enerzijds voor dat competentie-management voor iedereen binnen ING wordt toegepast (generieke competenties) en dat er anderzijds een selectieve toepassing van competentie-management waargenomen kan worden (optionele en managementcompetenties).

ING wil er vooral voor zorgen dat de feedbackcultuur gepromoot wordt en dat de medewerkers marktconform beloond worden.

6 KBC

Op vrijdag 12 november 2004 had ik een afspraak met dhr. Mark De Ridder te Antwerpen. Dhr. De Ridder is werkzaam als competentieadviseur van KBC Bank.

6.1 Voorstelling van KBC

KBC is in 1998 ontstaan uit de fusie van Cera, ABB-verzekeringen en Kredietbank. KBC is een van de grootste financiële groepen op haar eerste thuismarkt België en heeft in de afgelopen jaren een tweede thuismarkt uitgebouwd in de Centraal-Europese regio. KBC is in principe wereldwijd vertegenwoordigd. (Almanij 2004b)

Op 2 maart 2005 vond de fusie plaats tussen Almanij en de KBC Bank-verzekeringsholding NV. De nieuwe structuur resulteerde in één geïntegreerde vennootschap die nu de naam KBC Groep NV draagt. Almanij bestaat momenteel niet meer. Binnen KBC Groep NV zijn er vijf belangrijke entiteiten: KBC Bank, KBC Verzekeringen, KBC Asset Management, KBL European Private Bankers en Gevaert Private Equity. (Almanij 2004a)

Bij KBC België heeft men HRM op twee manieren effectief ingezet. Enerzijds heeft men een deel van HRM binnen KBC Groep NV geplaatst. Het betreft hier onder andere diensten zoals 'Competentiemanagement', 'Rekrutering en selectie' en 'Opleiding'. Deze diensten staan ter beschikking van alle zuster- en dochtermaatschappijen, inclusief de buitenlandse branches. Het is niet opportuun om bijvoorbeeld competentie management, dat overkoepelend werkt, vanuit aparte bedrijven te coördineren. Dit gebeurt altijd van boven uit.

Anderzijds bevindt een deel van de HRM-diensten zich bij de bedrijven zelf. Personeelsadviseurs, die het aanspreekpunt zijn voor het lijnmanagement en de medewerkers, werken bijvoorbeeld op het niveau van de groepsbedrijven.

Het HRM-beleid voor het buitenland wordt enerzijds aangestuurd vanuit de hoofdzetel van KBC Groep NV te Brussel en anderzijds vanuit de eigen personeelsdiensten in de Centraal-Europese branches. Het betreft hier een wisselwerking.

6.2 Competentiemanagement

6.2.1 *De introductie van competentie management*

KBC is in 2000-2001 formeel begonnen met competentie management. KBC beschikte voordien over alle bouwstenen om een degelijk HR-systeem uit te bouwen en wilde deze instrumenten laten samenwerken. Rond 2000-2001 heeft men deze bouwstenen gsystematiseerd en het systeem een naam

gegeven, namelijk competentie-management. De overgang naar competentie-management is echter geen cultuurschok geweest. De uitbouw van het systeem is immers niet van nul gestart. Het is evenmin zo dat het vorige systeem niet goed was of dat men vroeger een tegenovergesteld systeem had. Vroeger dacht men nog niet in termen van competenties, maar in termen van criteria. Daarom heeft men getracht deze criteria te vertalen naar competenties. Competentiemanagement vertrekt vanuit hetzelfde principe als het vorige systeem, met dat verschil dat competentie-management formeler en explicieter is.

KBC bereikt momenteel met haar bank- en verzekeringsdiensten een steeds grotere doelgroep. Competentiemanagement achtte men daarom noodzakelijk om het hele personeelsbeleid expliciet op de strategie van de onderneming te richten. Omdat KBC zo groot geworden is en wellicht nog zal groeien, loopt men het gevaar dat niet alle onderdelen van het bedrijf op die algemene strategie gericht zijn. Vermits elke afdeling binnen eender welk onderdeel eerder een wereld op zich is, net zoals HRM, loopt men het risico dat elke afdeling op zichzelf werkt. In de internationale groep moet elke afdeling er echter vanuit gaan dat zij voor de grote, internationale KBC Groep werkt. Competentiemanagement bevordert integratie en is nu expliciet gericht op de strategie van de onderneming

6.2.2 Competenties

Competenties worden binnen KBC als volgt geformuleerd: competenties zijn vaardigheden, attitudes en kennis die belangrijk zijn om de doelstellingen van de onderneming te bereiken.

KBC werkt met individuele competenties en kerncompetenties. Het beheer van de kerncompetenties is een opdracht van het algemeen management. HR en andere ondersteunende diensten assisteren hierin. Deze kerncompetenties omvatten alles wat de KBC Groep NV nodig heeft om te 'overleven': personeel, IT, producten en processen, enzovoorts. Deze kerncompetenties zijn de competenties waarover het bedrijf moet beschikken om haar strategische doelstelling te realiseren. Zo moeten de verschillende processen op elkaar afgestemd zijn, moet ICT binnen KBC optimaal werken, enzovoorts. Een onderdeel, het personeel, is heel het personeelsbeleid. Dit aspect wordt geformuleerd in termen van individuele competenties. Dit zijn de competenties die nodig zijn voor de functies binnen KBC. Zo zal een loketbediende onder andere moeten beschikken over de competentie klantgerichtheid. De individuele competenties hebben betrekking op mensen en zijn het expertisedomein van HR.

Binnen KBC spreekt men momenteel (nog) niet over teamcompetenties. Men beschouwt teamcompetenties momenteel als de som van verschillende individuele competenties, maar deze worden nog niet dusdanig onder de noemer teamcompetenties geëxpliciteerd.

Het is echter belangrijk dat competenties resulteren in gedrag. In een commerciële omgeving bijvoorbeeld moeten de communicatieve en analytische vaardigheden resulteren in een goede productverkoop. Momenteel wordt men zowel op competenties als op prestaties beoordeeld. Dit had men vroeger iets minder. Men werd toen vooral op concrete realisaties beoordeeld: hoeveel nieuwe klanten heeft de medewerker kunnen bereiken? hoeveel heeft hij/zij verkocht? Er was toen nog geen sprake van competenties.

6.2.3 Competentiemanagement

6.2.3.1 Horizontale en verticale integratie

Voor KBC bestaat de kracht van competentie management uit twee aspecten. Enerzijds wil men met competentie management alles op de strategie richten. Het directiecomité bepaalt de strategische doelstellingen en in functie daarvan formuleert men de kern- en de individuele competenties waarover men dient te beschikken om de strategie te realiseren. Het is dus belangrijk dat men alles verticaal afstemt. Zoals vermeld in het tweede hoofdstuk van deel één bouwt men met verticale integratie aan een brug tussen de organisatie met haar doeleinden en de individuele capaciteiten van de medewerkers

Anderzijds vindt KBC het belangrijk om bijvoorbeeld producten en processen zowel tussen (bijvoorbeeld ICT tegenover HRM) als in de verschillende departementen (bijvoorbeeld binnen HRM rekrutering, selectie, opleiding, beoordeling en verloning op elkaar afstemmen) op elkaar af te stemmen. In dit opzicht spreekt men van horizontale integratie.

Figuur 16 illustreert de verticale en horizontale integratie bij KBC.

Figuur 16: Verticale en horizontale integratie bij KBC

		Kerncompetenties	Individuele competenties
Verticaal	Focus: steeds op strategie	<ul style="list-style-type: none"> • ICT • HRM • kredieten • producten, processen • ... (enkel die voorzien die voor de strategie nodig zijn)	<ul style="list-style-type: none"> • 'menselijke' competenties (enkel die aanwerven die nodig zijn voor de strategie, enkel die beoordelen, opleiden, verlonen,...)
	Hoofdverantwoordelijkheid	Management	HRM
Horizontaal	Onderlinge afstemming	Tussen de departementen	Binnen de departementen

Bron: De Ridder (2004)

6.2.3.2 Het doel van competentie management

Competentiemanagement is vooral gericht op het realiseren van de horizontale en verticale integratie. Enerzijds wil men iedereen meer en meer op de strategie laten werken. Anderzijds wil men horizontaal ook alles laten samenwerken. Op vlak van HRM bijvoorbeeld wil men elk jaar alle medewerkers op hun competenties inschatten en opleiden als ze een tekort hebben. Indien men echter de verkeerde competenties aanwerft of niet naar competenties kijkt, kan men deze fout(en) verder in de cyclus niet meer rechtekken, of dan kost het heel veel tijd en geld. Als men bovendien mensen opleidt rond competenties, moet men hen ook beoordelen op competenties. Als men nooit beoordeelt, is het opleiden immers tevergeefs geweest.

6.2.3.3 De toegevoegde waarde van competentie management

Het is van cruciaal belang dat het algemeen management achter het concept competentie management staat. Bovendien moet competentie management voor heel de KBC Groep werken. Indien dit effectief gebeurt, wordt de toegevoegde waarde van competentie management duidelijk. Het personeelsbeleid zal immers meer op de strategie gericht zijn en bovendien zullen alle processen op elkaar afgestemd zijn.

Competentiemanagement levert echter niet enkel een toegevoegde waarde aan de onderneming, maar ook aan de medewerkers. Competentiemanagement scheidt namelijk duidelijkheid: iedereen binnen het bedrijf weet dat er een competentie model is, iedereen weet dat hij/zij enerzijds beoordeeld wordt op concrete realisaties en anderzijds op competenties.

6.2.4 *De implementatie van competentie management*

Toen men in 2000-2001 de term competentie management invoerde, volgden gesprekken tussen het management en HR om uit te zoeken welke competenties de bank nodig had om de strategie te realiseren. Voor 2000-2001 gebeurde dit ook al, maar sprak men in termen van criteria. Zo begon men met het formuleren van doelstellingen, die implicaties hadden op het gebied van ICT, processen, ... maar ook op het vlak van mensen. Daarom heeft KBC zich afgevraagd: wat betekenen deze doelstellingen naar vaardigheden, competenties,...? wat moeten mensen kunnen? wat moet men in huis hebben?

6.2.4.1 Wie is verantwoordelijk voor de implementatie?

In principe is niet enkel de personeelsdienst verantwoordelijk voor de implementatie van competentie management. Iedereen in het bedrijf draagt zijn/haar steentje bij.

Zoals reeds vermeld is het hoogste management verantwoordelijk voor de kerncompetenties. HR speelt hier een rol in die zin dat zij deze verantwoordelijkheid ondersteunt. HR ziet er echter enkel op toe het concept competentie-management binnen KBC te bewaken. De bezorgdheid van HR bestaat er immers in dat ICT, personeel, producten en processen goed samenwerken. Om dit concept dagdagelijks te behartigen, houdt HR zich echter niet bezig met kerncompetenties. Hiervoor is HR onvoldoende onderlegd. Wie is HR immers om bijvoorbeeld heel ICT te runnen? Wat de individuele competenties betreft, ligt de verantwoordelijkheid wel bij HR.

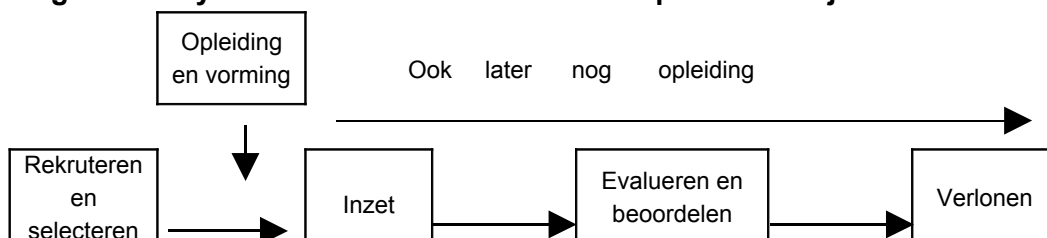
Dit alles impliceert dat HR een dubbele rol heeft. HR heeft een adviserende rol wat de kerncompetenties betreft, maar een doe-rol wat de individuele competenties betreft.

6.2.4.2 De doelgroepen van competentie-management

Competentiemanagement is voor iedereen binnen KBC van belang. Dat is het algemeen denkkader. Binnen competentie-management wordt echter een speciale begeleiding voorzien voor 'Toptalent'. Hiermee is dhr. De Ridder dagelijks bezig. Alle directieleden (High potentials) en mensen die daarvoor in aanmerking komen (Young potentials) plaatst men onder de noemer 'Toptalent'. Voor deze groep wil men wat competentie-management betreft iets meer doen. Van hen wordt ook meer verwacht. Dit impliceert niet dat andere mensen minder krijgen, maar het 'Toptalent' krijgt af en toe iets meer, zoals een specifieke managementopleiding, af en toe meer sturing in de loopbaan, een extra assessment, enzovoorts. In het kader van competentie-management voor 'Toptalent' spreekt men van talentmanagement. Dit talentmanagement omvat dezelfde systematiek als competentie-management, maar het omvat iets extra voor de kleinere groep van toptalenten. De afdeling competentie-management binnen HRM is verantwoordelijk voor dit talentmanagement.

6.3 De cyclus van in- en doorstroom van personeel

Figuur 17: Cyclus van in- en doorstroom van personeel bij KBC



Bron: De Ridder (2004)

De cyclus van in- en doorstroom van personeel bij KBC wordt geïllustreerd in figuur 17. Inzet is een belangrijk aspect en moet daarom geëxpliciteerd worden. Medewerkers veranderen immers wel eens van job binnen de onderneming. Hierin wil KBC de medewerkers ook ondersteunen. Iemand die bijvoorbeeld op de personeelsdienst werkt, wil misschien eens een commercieel gerichte functie uitoefenen. Hiervoor moet de medewerker zich natuurlijk inzetten. Indien de medewerker nog niet over de nodige competenties beschikt, zal deze opgeleid moeten worden via training on the job, opleidingen en extra begeleiding. Inzet is in dit opzicht een belangrijke component. Men zet niet iemand op zijn/haar stoel en laat deze persoon dan aan zijn/haar lot over.

Figuur 17 laat duidelijk zien dat alle aspecten in elkaar overvloeien. Een medewerker wordt aangeworven en in een functie ingezet. Indien de medewerker niet goed beoordeeld wordt, moet hij/zij hieraan werken. In de eerste plaats opteert men voor training on the job, eventueel aangevuld met een opleiding. Vanuit een opleiding volgt een nieuwe inzet en misschien een promotie. 'Opleiding en vorming' wordt in de figuur geplaatst voor inzet. 'Opleiding en vorming' kan immers nodig zijn vooraleer een medewerker ingezet wordt. Een medewerker die bijvoorbeeld op een bankkantoor gaat werken, moet eerst de vereiste toepassingen kennen, anders kan de klant niet geholpen worden. Voor een functie op de HR-afdeling ligt dit enigszins anders. Een medewerker kan daar worden ingezet als junior, wordt geïntegreerd in het team en leert on the job. 'Opleiding en vorming' kan in principe gedurende de hele cyclus worden ingezet.

6.4 Verschillende fasen van competentie management

6.4.1 *Het identificeren van competenties*

Toen men in 2000-2001 competentie management invoerde, begon men met het formuleren van doelstellingen. Dit had onder andere gevolgen voor de medewerkers. Zij moesten andere vaardigheden en andere competenties beheersen. In dit opzicht heeft KBC zich afgevraagd: wat moeten wij in huis hebben?

6.4.1.1 Het competentie model van KBC

Het antwoord op deze vraag heeft men geclusterd in twintig competenties. Dit is het competentie model van KBC. Dit competentie model omvat de competenties die KBC belangrijk vindt om haar doelstellingen te behalen.

In het competentie model kan men vijf grote blokken (clusters) onderscheiden: operationeel management, kennis en kunde, communicatie en contacten, zelfmanagement en leidinggeven. De eerste cluster, het 'operationeel management', omvat alle competenties die een operationeel manager moet bezitten, zoals beslissen en organiseren. De cluster 'kennis en kunde' bevat de

competenties analysevermogen, visie vormen, innoveren en intellectuele competenties (in welke mate wil iemand als persoon groeien, ontwikkelen?). 'Communicatie en contacten' omvat competenties omtrent communicatie, samenwerking en teamspirit. De cluster 'zelfmanagement' bevat competenties die onder andere betrekking hebben op volgende aspecten: hoe gaat men om met stress en veranderingen? De laatste cluster, 'leidinggeven', bevat enkele leidinggevende competenties.

Van de twintig competenties uit het competentiemodel zijn er vijf à zes competenties die in elke functie belangrijk zijn. Dit zijn competenties die doorgroeipotentieel aanduiden en niet zo gemakkelijk te ontwikkelen zijn. Dit zijn de generieke competenties, de basiscompetenties. Iedere medewerker moet op deze competenties goed zijn als hij/zij wil doorgroeien of aangenomen wil worden. De andere veertien à vijftien competenties worden dan al naargelang van de functie opgenomen in het competentieprofiel. Dit zijn de oriënterende competenties.

Het competentiemodel verandert echter, omdat er constant nieuwe uitdagingen zijn. Verwachtingen en eisen van de markt veranderen voortdurend. Daarom is het belangrijk dat men dit model op tijd en stond aanpast.

6.4.1.2 Competentieprofielen bij KBC

Het verzamelen van relevante informatie voor het opstellen van een competentieprofiel gebeurt door het lijnmanagement en het personeel. De input van het lijnmanagement vormt een belangrijke bron van informatie: enerzijds spelen hun ervaringen een belangrijke rol, anderzijds hebben zij zicht op de functies. HR ondersteunt hierin.

Het functiewegingssysteem is een belangrijk instrument om relevante informatie te verzamelen voor competentieprofielen. Momenteel werken twaalfduizend mensen binnen de bank. Men gaat er niet vanuit dat er ook twaalfduizend verschillende functies zijn. Daarom heeft men dit functiewegingssysteem opgemaakt. In dit systeem zijn een groot aantal referentiefuncties opgenomen. Er zijn een aantal functies opgesteld waarvan men denkt dat deze de voornaamste soorten functies binnen KBC afdekken. Met deze referentiefuncties kan men terecht bij de verschillende afdelingen. Het betrokken management en de personeelsadviseurs gaan na met welke referentiefuncties zij de functies binnen hun afdeling het best kunnen vergelijken. Op die manier komt men tot een positionering. Het is mogelijk dat men een functie met geen enkele referentiefunctie kan vergelijken. Dan gaat het om een unieke functie, die via een aparte systematiek gewogen kan worden.

De beslissing om een bepaald competentieprofiel, voornamelijk functiegerichte competentieprofielen, te valideren, wordt door het lijnmanagement en HR samen genomen.

6.4.2 *Het beoordelen van competenties*

Toekomstige medewerkers worden via assessments, zoals onder andere gedragsproeven, beoordeeld op de aanwezigheid van de competenties uit het competentieprofiel.

Stel dat men bij KBC een HR-expert, specialist in competentie management nodig heeft. Er wordt meestal eerst gekeken of men deze medewerker niet intern vindt. Indien dit niet het geval is, moet men extern een persoon aanwerven met het juiste diploma. Men heeft immers iemand nodig die de kennis heeft over competentie management. Het lijnmanagement voert dan een gesprek met die persoon. Enerzijds is bij aanwerving de specifieke kennis en ervaring vereist. Dit aspect wordt door het management ingeschat en bekeken. Anderzijds zijn ook de competenties belangrijk. Zo is voor een jurist analysevermogen van cruciaal belang, terwijl een commercieel iemand ondernemend moet zijn.

De competenties van **huidige medewerkers** worden op drie verschillende momenten beoordeeld.

Het eerste beoordelingsmoment is de jaarlijkse beoordeling. Medewerkers worden zowel op hun competenties als op hun prestaties beoordeeld. In dit kader voert men met de medewerker een beoordelingsgesprek.

Het tweede beoordelingsmoment vindt plaats bij promotie van een medewerker. Indien een medewerker wil doorgroeien heeft men bij KBC bepaalde momenten gedetecteerd waarop men een assessment center moet inlassen. Assessment centers vinden plaats wanneer een medewerker doorgroeit naar kaderniveau of finaal naar directieniveau. In deze assessment centers gebruikt men drie belangrijke technieken: het competentiegericht interview, gedragsproeven zoals rollenspelen, simulaties en klassieke tests zoals analyseproeven en redeneertests.

Een derde beoordelingsmoment betreft beoordeling op een scharniermoment in de loopbaan. Het gaat hier niet om promotie, maar wel om het feit dat de medewerker op een hoger niveau wordt ingezet omdat men veronderstelt dat de medewerker over competenties beschikt die op een hoger niveau ingezet kunnen worden. Indien men een medewerker bijvoorbeeld wil doorsturen naar het hoger kader, moet de medewerker deelnemen aan een intern assessment van een paar dagen. De medewerker wordt op zijn/haar competenties voor het toekomstig niveau beoordeeld en krijgt proeven voorgeschoteld die zwaarder zijn dan de huidige verantwoordelijkheden op het huidige functieniveau. Als de medewerker dit assessment goed doorloopt, kan men besluiten dat hij/zij het talent heeft om op een hoger niveau te werken. De medewerker heeft met andere woorden potentieel.

Voor bestaande medewerkers bestaan er online beoordelingsmethodes. Zo is er het self-assessment tool op het vlak van competenties. Als een medewerker op een intern assessment wordt gestuurd, moet hij/zij een vragenlijst invullen over competenties. De medewerker moet zelf aangeven op welke competenties

hij/zij goed en minder goed is. Het is de bedoeling dat men deze methode ooit voor iedereen openstelt, los van het feit of een medewerker naar een assessment moet of niet. Een medewerker kan bijvoorbeeld niet geneigd zijn om door te groeien, maar hij/zij wil wel eens kijken hoe het met de competenties staat.

De competentieontwikkeling van medewerkers wordt via jaarlijkse en tussentijdse evaluaties opgevolgd. Indien men met een medewerker een beoordelingsgesprek wil voeren, moet de medewerker dit gesprek eerst voorbereiden. De medewerker krijgt een overzicht van de competenties die in zijn/haar functie belangrijk zijn en een overzicht van de competenties die de medewerker reeds sterk heeft ontwikkeld en competenties die een aandachtspunt vormen. De medewerker moet zelf evalueren hoe hij/zij daaraan heeft gewerkt. Vervolgens gaat men met de medewerker in gesprek en geeft men een score. Deze score heeft gevolgen voor verloning en opleiding.

Twee à drie jaar geleden was er op het evaluatieformulier nog geen sprake van competenties. Het formulier vermeldde enkel prestaties. Sinds twee à drie jaar bevat het evaluatieformulier een apart luik, gebaseerd op het competentiemodel. Dit luik maakt het mogelijk dat de medewerker zichzelf op competenties beoordeelt die relevant zijn in zijn/haar functie.

Een leidinggevende wordt om de vier jaar naar een feedbackoefening gestuurd. Dit instrument noemt men een 'spiegel op leiderschap' en is afgeleid van een upward feedbackoefening. De 360°-feedback impliceert dat een assessee beoordeeld wordt door zichzelf, zijn/haar hiërarchie en de mensen rondom en onder hem/haar. De upward feedback is een stuk van de 360°-feedback. De mensen die de leidinggevende onder zich heeft, spreken zich uit over hun baas als leidinggevende. Dit gebeurt niet in het kader van evaluatie. Het is niet zo dat de medewerkers een prestatiebeoordeling maken van hun chef en zijn/haar loon bepalen. Dit instrument past men enkel toe in een ontwikkelingscontext. Om de vier jaar moeten de medewerkers (of althans een groep medewerkers) een 'spiegel' voorhouden aan hun chef. De chef krijgt een vragenlijst die hij/zij moet invullen: hoe schat ik mij op bepaalde competenties in? De medewerkers doen hetzelfde. Het zelfbeeld van de chef en het idee van de anderen worden geconfronteerd. Dan gaat men na waar de twee beoordelingen afwijken, wat de chef beter kan doen, enzovoorts. Dit moet vanzelfsprekend voorzichtig aangepakt worden. Deze upward feedback begint altijd op het hoogste niveau. Dit wil zeggen dat nu bijvoorbeeld het directiecomité gespiegeld wordt. Na het directiecomité volgen de algemene directeurs, dan de directeurs, dan de hogere kaderleden, enzovoorts.

6.4.3 *Het ontwikkelen van competenties*

6.4.3.1 Wie is verantwoordelijk?

Zowel de medewerker als het management zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van competenties. In de eerste plaats ligt deze taak voornamelijk bij de medewerker. Dit wil echter niet zeggen dat de medewerker aan zijn/haar lot overgelaten wordt. De rechtstreekse leidinggevende moet expliciet de HR-rol opnemen voor zijn/haar medewerkers. Bovendien kan de medewerker voor zijn/haar competentieontwikkeling beroep doen op e-HRM. Zo wordt via intranet een opleidingscatalogus aangeboden waarin de medewerker zelf op zoek kan gaan naar efficiënte opleidingen. De medewerkers worden in hun competentieontwikkeling ook bijgestaan door personeelsadviseurs. Centraal bevinden zich bovendien specialisten inzake opleiding en vorming.

6.4.3.2 Ontwikkelingsmethoden

Competentieontwikkeling bij KBC kan op drie assen samengevat worden. Ten eerste gebeurt de competentieontwikkeling **on the job**, in het dagdagelijks presteren. Competentieontwikkeling on the job is ervaringsgericht: het is bedoeld om ervaringen te verdiepen en/of te verbreden. Indien een medewerker bijvoorbeeld op de personeelsdienst aangeworven wordt, is er geen standaardopleidingstraject. De schoolse kennis die de medewerker heeft, moet hij/zij toepassen. De medewerker wordt geïntegreerd in een bepaald team en zal al doende leren. Competentieontwikkeling on the job beschouwt men bij KBC als de cruciale as.

Vorming en opleiding vormen de tweede as. Vorming en opleiding zijn immers nodig bij inzet voor een bepaalde job of na verloop van tijd. Mensen in commerciële functies bijvoorbeeld moeten onmiddellijk aan een opleidingstraject deelnemen, omdat zij veel technische bagage moeten verwerven die eigen is aan KBC. Gaandeweg krijg de medewerker meer verantwoordelijkheid. Indien de medewerker na verloop van tijd wil muteren naar een andere dienst, heeft hij/zij hier ook een bepaalde kennis voor nodig. Het intern opleidingsaanbod van KBC, 'Open Leren', kan hierbij helpen. Het is bedoeld om vaardigheden en kennis van de medewerker te verbreden.

De laatste as is **begeleiding-coaching**. Een medewerker kan heel veel leren on the job en in cursussen, maar soms heeft de medewerker persoonlijke begeleiding nodig. Hij/zij kan immers niet alles in een cursus of on the job leren. Indien de medewerker problemen of bezorgdheden heeft, zal de lijnmanager of de personeelsadviseur hem/haar begeleiden en coachen. Coaching gebeurt echter bij voorkeur door de lijnmanager.

6.4.4 *Het verlonen van competenties*

6.4.4.1 Vaste en variabele verloning

Het loon van de medewerkers van KBC bestaat voor een deel uit vaste verloning en voor een deel uit variabele verloning.

De vaste verloning is gekoppeld aan het functieniveau. Alle functies en bijhorende competentieprofielen zijn immers in kaart gebracht. Men weet wat een bediendefunctie, een kaderfunctie, een directiefunctie, en andere inhouden. Iedereen weet op welk niveau hij/zij werkt en welk loon daar tegenover staat. Als een medewerker doorgroeit en een zwaardere functie inneemt en deze job bovendien goed doet, kan hij/zij na een bepaalde tijd een hoger loon ontvangen. Dit loon is vast en kan men niet afnemen.

Men wil het loon echter ook variabiliseren. Als een medewerker iets heel speciaal gedaan heeft, zoals een 'extra-realisatie', iets dat niet afgesproken was, kan de medewerker een bonus krijgen. Deze bonus is prestatie- en competentiegerelateerd. Bovendien bestaat er nog een werknemersparticipatie. Dit is een variabele verloning afhankelijk van de bedrijfswinst. Commercieel werkende mensen krijgen nog een extra variabel loon, afhankelijk van het kantoorresultaat.

6.4.4.2 Prestatie- en competentieverloning

Bij KBC wordt er zowel beloond op prestaties als op competenties.

Enerzijds vormen de prestaties de concrete realisaties. Zo kan er in het begin van het jaar afgesproken worden wat iemand verkocht moet krijgen, hoeveel campagnes gerealiseerd moeten worden, enzovoorts. Anderzijds zijn er de competenties: hoe ver staat een medewerker met zijn/haar competenties? waar is hij/zij op gegroeid?

Volgens KBC is de mix van prestatie- en competentiebeloning nodig. Prestaties en competenties maken het globaal resultaat van de medewerker uit. Iemand die heel goed presteert, maar niet aan zijn/haar competenties werkt, zal een goede beoordeling hebben, maar een minder goede beoordeling dan iemand die even goed presteert, maar toch aan competenties werkt. Een medewerker die echter wel aan zijn/haar competenties werkt, maar geen goede resultaten behaalt, zal geen goede beoordeling krijgen. De basis moet goed zijn, maar het is nog beter als een medewerker ook aan zijn/haar competenties werkt.

Competentieverloning is echter geen synoniem voor variabele verloning. Prestatieverloning is ook evenmin een synoniem voor vaste verloning. Zo kan competentieverloning enerzijds in een variabel loon worden opgevangen via een jaaropslag of een bonus. Anderzijds, hoe meer een medewerker aan zijn/haar competenties werkt, hoe groter de kans dat de medewerker later in een zwaardere functie ingezet zal worden. Het vast loon zal hierdoor ook toenemen. Medewerkers kunnen dus gepromoveerd worden als ze aan hun competenties

werken. In dit opzicht worden competenties op een indirecte manier verloond. Men mag echter niet overdrijven in competentiebeloning. Presteren is ook belangrijk en moet ook goed zijn.

6.4.4.3 Besluit

Voor KBC zijn alle domeinen van het personeelsbeleid even belangrijk. Als een medewerker in het bedrijf komt, is er constant inzet, evaluatie, opleiding en verloning. Dit geheel vormt een cyclus. Iemand die bij KBC binnenkomt, heeft misschien gaandeweg een opleiding nodig. Door de opleiding kan een medewerker misschien later een andere functie innemen. Deze job kan bijvoorbeeld op een hoger niveau gesitueerd zijn en hierdoor bestaat de mogelijkheid dat de medewerker meer geld verdient.

Competentiemanagement is dus geen lineair maar een circulair gebeuren.

6.5 Ervaringen met competentie management

KBC heeft voornamelijk positieve ervaringen met competentie management sinds de invoering in 2000-2001. Er zijn nog geen negatieve zaken gemeld. Dhr. De Ridder verwacht bovendien geen negatieve zaken. Competentiemanagement is volgens KBC een instrument dat bijdraagt tot de horizontale en verticale integratie.

6.6 Competentiemanagement in de toekomst

In de toekomst wil KBC competentie management vooral in het buitenland meer implementeren. KBC gaat er immers vanuit dat competentie management een concept is dat overal ingang moet vinden, vooral nu in Centraal-Europa. Competentiemanagement is daar sinds een jaar goedgekeurd door het directiecomité. Men wil competentie management daar nu ook concreet invoeren en momenteel vooral de assessment center-methode bekendmaken. Natuurlijk hebben de banken in Centraal-Europa hun eigen accenten en die moeten zij ook inbrengen. De Witte en Morel, partner van KBC België, heeft afdelingen in Centraal-Europa. De banken van KBC in Centraal-Europa worden in contact gebracht met de Centraal-Europese afdelingen van De Witte en Morel, teneinde competentie management via deze afdelingen beter te leren kennen.

Een ander streefdoel van KBC is het implementeren van talentmanagement in de Centraal-Europese regio. In België is er een hele systematiek van young en high potentials. Deze systematiek heeft men onlangs in Centraal-Europa ook ingevoerd maar moet men nog optimaliseren. Het is echter belangrijk dat het niveau van een young en high potential even zwaar weegt in Centraal-Europa

als in België. Daarom moet het 'Toptalent' als één groep beschouwd worden over de grenzen heen. Men moet er zeker van zijn dat iedereen op dezelfde manier gepositioneerd wordt.

6.7 Besluit

KBC richtte zich op competentie management met het doel de verschillende onderdelen van het bedrijf te richten op de strategie van de onderneming en de integratie tussen de verschillende onderdelen te bevorderen.

Competentie management bestaat voor KBC dan ook uit twee belangrijke aspecten. Enerzijds moet competentie management alles op de strategie richten, anderzijds moet alles (producten, processen, enzovoorts) zowel tussen als binnen de departementen op elkaar afgestemd worden. Kern- en individuele competenties vormen de bouwstenen van competentie management bij KBC.

De grootste uitdaging voor KBC bestaat erin competentie management te implementeren in Centraal-Europa en de horizontale en verticale integratie optimaal tot hun recht te laten komen.

7 Besluit empirische bevindingen

Het doel van de praktijkcases bestond erin een beeld te krijgen van de werkelijke situatie van competentie management in de dagelijkse praktijk. Zoals mevrouw Van Soest van Fortis Bank al aangaf, zijn theoretische modellen vaak heel mooi, maar de vraag is of ze in praktijk ook hanteerbaar zijn. Op deze vraag probeer ik in wat volgt een antwoord te geven.

Het begrip competentie management wordt door de vijf banken op een andere manier geformuleerd. Tabel 3 geeft een overzicht van de verschillende omschrijvingen van competentie management. Deze omschrijvingen zijn niet zo expliciet naar voor gekomen tijdens de interviews. Ik heb soms getracht zelf een omschrijving te geven van het begrip competentie management, rekening houdende met de informatie die ik gedurende het interview verkregen heb

Tabel 3: Overzicht omschrijvingen begrippen bij de verschillende banken

	Competentiemanagement	Welke competenties?
Axa	is een instrument dat helpt bij het gericht inzetten van medewerkers op het juiste moment, op de juiste plaats en met de juiste competenties om zo de vaardigheden van medewerkers te benaderen als competitief voordeel van de onderneming op een manier die voor alle partijen een 'win' oplevert.	<ul style="list-style-type: none"> • niet-technische competenties waaronder generieke en management-competenties • technische competenties
Dexia	wordt beschouwd als een instrument dat bedoeld is om de ontwikkeling van medewerkers te sturen, steunende op het top-downmodel van de zes dealcompetenties.	<ul style="list-style-type: none"> • generieke competenties
Fortis	is het omgaan met die vaardigheden, kennis en persoonlijke eigenschappen om het beste uit de medewerker te halen en de organisatiedoelen te bereiken.	<ul style="list-style-type: none"> • kerncompetenties • individuele competenties • teamcompetenties
ING	is een instrument dat er enerzijds voor zorgt dat de medewerkers marktconform beloond worden en dat er anderzijds voor zorgt dat men via een efficiënte evaluatie die competenties ontwikkelt die vereist zijn binnen een bepaalde functie.	<ul style="list-style-type: none"> • generieke competenties • optionele competenties • managementcompetenties
KBC	is een instrument dat er enerzijds voor zorgt dat alle onderdelen van de bank zich richten op de strategie van de bank en dat er anderzijds voor zorgt dat alles (producten, processen, enzovoorts) zowel tussen als binnen de departementen op elkaar afgestemd wordt. (verticale en horizontale integratie)	<ul style="list-style-type: none"> • kerncompetenties • individuele competenties

Het is duidelijk dat de verschillende banken in hun definitie van competentie management verschillende accenten leggen. Axa, Fortis en KBC leggen in de definitie duidelijk een link met de organisatiedoelen, terwijl Dexia en ING zich eerder toespitsen op respectievelijk ontwikkeling en evaluatie &

beloning. De lezer moet er zich van bewust zijn dat ik mij hier baseer op een persoonlijke invulling.

De laatste kolom van tabel 3 geeft weer welke soorten competenties door de verschillende banken voornamelijk gehanteerd worden. Alle banken gebruiken termen die in de theorie ook aan bod komen. Wat mij opvalt, is dat enkel Fortis en KBC het onderscheid maken tussen kern- en individuele competenties, zoals dit ook in het theoretisch onderbouwd gedeelte aan bod komt.

Competentiemanagement is een modewoord, echter geen nieuwheid. Veel organisaties werken immers al jaren aan de competenties van hun medewerkers. In het hedendaagse competentie management is het sleutelwoord 'integratie': de gewenste competenties worden geïdentificeerd, op hun aanwezigheid bij medewerkers beoordeeld en vervolgens gericht ontwikkeld en gepast verloond. (Deraus, De Visch & Dumoulin 1997, p. 58)

De bevindingen uit de interviews staven dit citaat. De meeste banken voerden competentie management in rond de eeuwwisseling. Voordien waren zij echter op een onrechtstreekse manier bezig met competentie management, al werd deze term niet zo expliciet benoemd en sprak men niet in termen van competenties. De aanleiding om te spreken over competentie management is bij elke bank verschillend. Axa en ING begonnen met competentie management teneinde de onderneming en de medewerkers aan te passen aan veranderingen in de markt. Bij ING lag de nadruk vooral op het marktconform belonen. Bij Fortis vond men het vanzelfsprekend dat niet enkel prestaties benoemd werden, maar ook de manier waarop prestaties behaald moesten worden. De gedachte achter de implementatie van competentie management bij KBC bestond in het ontwikkelen van een systeem dat meer gericht was op de strategie van de onderneming. Bij Dexia was er vooral nood aan een geïntegreerd systeem dat de verschillende componenten binnen de bank op elkaar zou afstemmen en was het noodzakelijk dat men toekomstige leiders beter zou ontwikkelen.

Bovendien stel ik vast dat competentie management zoals het in het theoretisch onderbouwd gedeelte aan de hand van vier fasen wordt voorgesteld, niet altijd in de praktijk aan bod komt. Sommige bedrijven vinden immers niet dat competenties in alle aspecten van het personeelsbeleid moeten voorkomen. Vooral Dexia vormt in dit opzicht een uitzondering. Dexia hanteert competenties namelijk enkel in een ontwikkelingscontext. Beoordeling en verloning bijvoorbeeld gebeuren enkel op basis van prestaties die in jaarafspraken geformuleerd zijn. Dexia vindt van zichzelf dat ze nog niet toe is aan het expliciteren van competenties in alle domeinen van het personeelsbeleid. Axa heeft duidelijk geëxpliciteerd dat zij competentie management slechts ziet in drie fasen: identificeren, beoordelen en ontwikkelen van competenties. Het verlonen van competenties ziet zij niet als een fase binnen competentie management. De overige drie banken, Fortis, ING en KBC, hebben deze vier fasen wel als dusdanig geëxpliciteerd in hun competentie managementsysteem, hoewel Fortis Bank België in principe geen competenties verloont.

Wat het **identificeren van competenties** betreft, valt mij op dat Axa, Fortis, ING en KBC in grote lijnen dezelfde methoden hanteren voor het opstellen van competentieprofielen. Wat mij ook opvalt, is dat Axa in dit opzicht een duidelijk onderscheid maakt tussen het in kaart brengen van niet-technische en technische competenties, terwijl de andere banken dit onderscheid niet maken. Ik vind persoonlijk dat Axa, die zich voor het in kaart brengen van de niet-technische competenties baseert op het Quintessence-competentiemodel met 36 competenties, en Fortis, die gebruik maakt van 29 competenties, een te groot aantal competenties in hun competentiemodel opnemen. Blijkbaar werkt het wel, anders zouden Axa en Fortis volgens mij al lang een ander model genomen hebben. Een methode die enkel bij Fortis gehanteerd wordt, is het gebruik van competentiekaartjes.

De verantwoordelijkheid voor het opstellen van de competentieprofielen ligt bij deze vier banken voornamelijk bij het lijnmanagement, HR en de jobholders. Dit kwam ook als dusdanig in de theorie aan bod. Fortis kan bovendien beroep doen op het Core Team.

Dexia maakt geen gebruik van competentieprofielen om na te gaan welke criteria doorslaggevend zijn bij selectie of promotie. Zij hanteert daarentegen functiebeschrijvingen.

Het **competentiegericht beoordelen** wordt ook slechts bij vier van de vijf banken toegepast, namelijk bij Axa, Fortis, ING en KBC. Bij Axa wordt wederom onderscheid gemaakt tussen de beoordeling van technische en niet-technische competenties. Bij ING is er sinds het begin van dit jaar een nieuw evaluatiesysteem ingevoerd teneinde te voorkomen dat het jaarlijks invullen van hetzelfde systeem een routine wordt. KBC maakt als enige bank onderscheid tussen drie beoordelingsmomenten. Bij de andere drie banken gebeurt een formele beoordeling op het einde van het jaar. Veel gebruikte methoden zijn het assessment center, het competentiegericht interview en 360°-feedback. Het kaartspel van Fortis en de spiegel-op-leiderschap bij KBC worden enkel in deze banken gehanteerd. Dexia beoordeelt als enige bank niet op competenties, maar wel op prestaties.

Competentieontwikkeling wordt in de vijf banken toegepast. In de vijf banken is er een samenwerking tussen drie partijen op het vlak van ontwikkeling: HR, lijnmanagement en de medewerker. Bij KBC worden ook specialisten ingeschakeld. De nadruk wordt vooral gelegd op de verantwoordelijkheid van de medewerker in zijn/haar ontwikkelingsproces.

De ontwikkelingsmethoden die in de theorie aan bod komen (on the job, coaching, vorming & opleiding en individuele opleidingsinspanningen) komen ook in de praktijk aan bod. Het belang van de rol van de leidinggevende als coach wordt vooral bij Dexia benadrukt: managers moeten hierin opgeleid worden. De reden waarom Dexia dit aspect zo benadrukt, ligt volgens mij mogelijk in het feit dat competentie-management bij Dexia nog in de kinderschoenen staat. De andere banken staan iets verder wat competentie-management betreft en hebben hun leidinggevend al voor een groot deel

warm kunnen maken voor competentie management. Enkel Fortis België heeft er bewust voor gekozen om op topmanagementniveau nog geen enkele presentatie te geven over de impact van de bedrijfsstrategie op competentie management. Fortis opteert voor een bottom-up implementatie van competentie management. Dexia hanteert development centers en 360°-feedback in een ontwikkelingscontext omdat zij er vanuit gaat dat de informatie die uit deze methoden gehaald wordt, geen invloed heeft op de evaluatiescore of beloning, maar enkel bedoeld is om ontwikkelingsinspanningen te sturen. In het kader van zelfontwikkeling is er bij ING en KBC sprake van opleidingscatalogussen waarin medewerkers op zoek kunnen gaan naar interessante opleidingsmogelijkheden.

Uit de interviews blijkt dat **competentieverloning** voor vele banken een moeilijke materie is. Dit strookt met wat in de theorie vermeld werd: volgens Lerouge (2000) is competentieverloning één van de moeilijkste aspecten binnen het hele competentiegebeuren. Dit blijkt ook uit de praktijk. Dexia en Fortis verlonen geen competenties. Axa verloont competenties slechts op een indirecte manier. Een medewerker die goed aan zijn/haar competenties werkt, kan doorgroeien naar een hogere functie en een hoger loon krijgen. Enkel ING en KBC belonen competenties op een directe manier. Competentieverloning bij ING zit vervat in de variabele verloning. KBC verloont competenties op een directe manier in de variabele verloning en op een indirecte in de vaste verloning. Uit de interviews bleek duidelijk dat de banken eerder een terughoudende ingesteldheid hebben wat competentieverloning betreft. Zoals in de theorie ook aan bod kwam, kan competentieverloning in principe echter enkel doorgevoerd worden als alle andere onderdelen van competentie management reeds optimaal geïnstalleerd zijn. Dit blijkt bij de vijf banken niet het geval te zijn.

Competentie management is bij de vijf banken een relatief recent systeem dat ingevoerd werd met het idee dat het voor iedereen binnen de bank van toepassing is. Sommige banken, waaronder Axa en Dexia, nuanceren dit idee door te stellen dat bijvoorbeeld enkel kritische functies of leidinggevende functies door competentie management afgedekt moeten worden. Vooral Axa is van het idee teruggekomen dat heel de populatie door competentie management afgedekt moet worden. Volgens Axa biedt dit geen toegevoegde waarde.

Omwille van het feit dat competentie management vrij recent werd ingevoerd, zijn er hier en daar nog zaken die verbeterd moeten/kunnen worden. De grootste uitdaging bij Axa bestaat erin de competentieontwikkeling bij medewerkers te blijven opvolgen. Competentie management stopt namelijk niet nadat men de drie fasen van competentie management doorlopen heeft. Dexia streeft er voornamelijk naar de leidinggevenden op te leiden om zo competentieontwikkeling bij medewerkers beter te kunnen opvolgen. Fortis wil via workshops competentie management meer bekend maken in België omdat de gap tussen Fortis België en Fortis Nederland wat competentie management

betreft vrij groot is. ING streeft er vooral naar om het beoordelingssysteem op punt te stellen en te verfijnen door na te gaan hoe het nieuwe evaluatiesysteem ervaren wordt. KBC tenslotte wil competentie-management voornamelijk uitbreiden naar Centraal-Europa om ervoor te zorgen dat het systeem in alle onderdelen van de bank op de strategie gericht is. Bovendien wil KBC de horizontale en verticale integratie realiseren.

Volgens Van Beirendonck (2004) zijn ingrijpende gebeurtenissen zoals fusies en herstructureringen vaak goede gelegenheden om competentie-management op te starten in een bedrijf. Vermits competentie-management top-down wordt ingevoerd, geeft het management op zulke momenten weer dat zij met behulp van competentie-management de nieuwe of aangepaste visie en missie van de onderneming wil ondersteunen. Ik stel echter vast dat competentie-management niet bij alle banken top-down wordt ingevoerd. Hoewel bij slechts drie van de vijf banken (Fortis, ING en KBC) expliciet gesproken wordt over horizontale en verticale integratie van competentie-management, stel ik vast dat Fortis de top-down invoering niet echt ondersteunt. Fortis gaat er eerder vanuit dat men niet moet wachten tot de top van het bedrijf in detail geïnformeerd is over competentie-management om competentie-management te implementeren. Er wordt namelijk gepleit voor een bottom-up implementatie van competentie-management.

Het hoeft geen betoog dat competentie-management in de praktijk niet altijd aansluit bij de theorie, zoals hiervoor werd aangetoond. Bovendien merk ik op dat elke bank verschillende aandachtspunten heeft wat betreft competentie-management: de banken hanteren verschillende omschrijvingen van de begrippen competentie en competentie-management, stellen verschillende doelen voorop, kaarten andere toegevoegde waarden van competentie-management aan, enzovoorts. Dit maakt nogmaals duidelijk wat in de theorie ook al aan bod kwam: elk bedrijf zal de begrippen 'competentie' en 'competentie-management' anders invullen en zal de nadruk leggen op zaken die zij belangrijk acht om van daaruit competentie-management te implementeren. Zoals reeds vermeld, is er in de omschrijving van competentie-management een constante terug te vinden (Weytjens 1997, p.7). Gedrag speelt namelijk een grote rol. Competentie-management heeft immers te maken met gedrag en wat gedrag drijft. Het betreft gedragingen die men kan waarnemen bij medewerkers. Dit aspect blijkt duidelijk bij de vijf banken terug te komen.

Toch kan ik stellen dat, ondanks het feit dat de vijf banken andere accenten leggen in hun competentie-management, zij proberen om via competentie-management de competenties in hun bedrijf op een consistente manier te managen. Axa, Dexia, Fortis, ING en KBC slagen voor een deel in deze opdracht, maar toch stel ik vast dat er hier en daar nog enkele hinderpalen zijn die weggewerkt moeten worden. Toch blijkt duidelijk dat de vijf banken het over het volgende eens zijn: competentie-management moet een win-win-situatie creëren, waarbij zowel de organisatie als de medewerkers baat hebben!

ALGEMEEN BESLUIT

Deze eindverhandeling beoogt competentie-management voor te stellen als denkkader voor verschillende werkterreinen van het personeelsbeleid en na te gaan of in dit opzicht theorie en praktijk overeenstemmen of van elkaar afwijken. Daarom werd in deze eindverhandeling niet enkel een theoretisch onderbouwd gedeelte ingebouwd, maar werd de theorie ook empirisch getoetst bij de vijf grootste banken in België. Een vergelijking van de competentie-managementsystemen bij deze vijf banken en een vergelijking tussen praktijk en theorie werden bij het besluit van de empirische bevindingen reeds gemaakt.

Competentiemanagement kan gezien worden als een instrument dat het personeelsbeleid van een onderneming linkt aan de realisatie van de strategische bedrijfsdoelstelling(en). Opdat een onderneming haar doelstelling(en) kan bereiken, moet zij eerst nadenken over haar strategie, missie en visie. In functie daarvan formuleert de onderneming de competenties die vereist zijn om een concurrentieel voordeel op te bouwen.

De afstemming tussen organisatiedoelinden en benodigde competenties is een bedrijfseigen gebeuren. Werken met competenties is dan ook maatwerk met een grote mate aan bedrijfsgebonden inbreng. Onberedeneerde transplantatie van systemen is hier uit den boze. (Cootjans, Delaere, De Saeger & Vandermeulen 2000, p.249)

Ik ben er mij ten volle van bewust dat een competentie-managementsysteem van een onderneming niet zomaar door een andere onderneming overgenomen kan worden. Elke onderneming moet het systeem immers afwegen tegen haar strategie, missie en visie. De theorie omtrent competentie-management kan een hulp zijn om een competentie-managementsysteem op te starten.

Ik wil hier echter graag volgende opmerking maken. Het lijkt mij namelijk wel opportuun om het competentie-managementsysteem van verschillende ondernemingen binnen dezelfde sector te vergelijken. De empirische bevindingen van deze eindverhandeling hebben immers betrekking op competentie-management bij vijf banken die min of meer dezelfde strategie, missie en visie voor ogen hebben. Natuurlijk legt elke bank andere accenten, maar in grote lijnen zou het competentiebeleid van de vijf banken volgens mij vergeleken kunnen worden en misschien min of meer dezelfde richting uit moeten gaan. Ik denk dat het competentie-managementsysteem van de vijf banken grotendeels dezelfde richting uitgaat, weliswaar ligt de nadruk op andere aspecten. Het hoeft geen betoog dat Dexia hier een uitzondering vormt, maar zich met haar competentiebeleid in de toekomst eventueel kan aansluiten bij Axa, Fortis, ING en KBC.

Toch heb ik uit de literatuur en de empirische bevindingen gemerkt dat theorie en praktijk niet altijd nauw bij elkaar aansluiten. De theorie over competenties en competentie-management vond ik in vele gevallen ook vrij abstract. De verantwoordelijken voor competentie-management bij de vijf banken hadden

dezelfde mening. Volgens hen is het daarom niet altijd eenvoudig om theoretische aspecten op een correcte manier te vertalen naar de praktijk.

Ik ben ervan overtuigd dat competentie-management bij de vijf banken 'na verloop van tijd' verder zal uitgroeien. De gap tussen theorie en praktijk blijkt volgens de competentieverantwoordelijken in de vijf banken momenteel vrij groot. Ik merk wel dat Axa, Fortis, ING en KBC (Dexia is hier een uitzondering) reeds verschillende methodes hanteren om competenties te identificeren, te beoordelen en te ontwikkelen, maar zij beseffen ook dat het niet altijd eenvoudig is om over gedrag te praten. De praktijk heeft volgens mij in dit opzicht nog een lange weg te gaan. Het is daarom niet enkel belangrijk om naar geschikte praktijkmiddelen te zoeken (hierover beschikken vier van de vijf banken immers reeds in grote mate), maar het is volgens mij ook van cruciaal belang dat medewerkers overtuigd worden dat praten over competenties niet bedreigend hoeft te zijn. Het ontwikkelen van en werken met verschillende methodes kan het competentiegebeuren ondersteunen, maar ondernemingen moeten er zich van bewust zijn dat mensen centraal staan in het competentiedenken.

Bij het doornemen van de literatuur omtrent competentie-management viel het mij ook op dat competentie-management steeds wordt voorgesteld als een geolied proces: eerst worden competenties geïdentificeerd, dan worden ze beoordeeld, ontwikkeld en eventueel verloond. Hoewel er af en toe enkele opmerkingen of aandachtspunten vermeld werden, lijkt het uit de literatuur die ik heb doorgenomen vrij vanzelfsprekend dat deze vier fasen elkaar op een gestructureerde manier opvolgen. Toch heb ik uit de interviews ervaren dat dit niet altijd het geval is. Volgens mij heeft dit voor een groot deel te maken met het feit dat er wel belangstelling is voor competentie-management, maar dat ondernemingen ook beseffen dat het invoeren van een competentiebeleid een grote inspanning vraagt van de onderneming en van de medewerkers. Als de onderneming en/of de medewerkers niet meewillen of -kunnen, veroorzaakt dit problemen bij de implementatie van competentie-management.

Het eerste interview dat ik heb afgenomen was het interview bij KBC. Vermits bij KBC competentie-management wordt voorgesteld aan de hand van de vier verschillende fasen, leek het mij vanzelfsprekend dat in elke bank deze vier fasen aan bod zouden komen. Dit bleek ook zo bij Fortis en ING. Toch moest ik mijn mening snel herzien. Uit het interview bij Axa bleek namelijk dat competentieverloning niet wordt opgenomen in de vier fasen van competentie-management. Eigenlijk heeft mij dat niet verwonderd, omdat uit de theorie bleek dat competentieverloning niet steeds wordt toegepast.

Mijn verbazing was echter groter toen ik bij Dexia vaststelde dat competenties enkel in een ontwikkelingscontext gebruikt worden. Ik had namelijk nergens in de theorie vastgesteld dat een bepaalde fase in het competentie-management-systeem 'overgeslagen' kon worden (met uitzondering van verloning). Volgens mij moet het hele competentiegebeuren bij Dexia nog verder ontwikkeld worden,

alvorens Dexia ook expliciet gebruik kan/zal maken van competentieprofielen en ook competenties zal

beoordelen. Van de vijf banken die ik in deel drie heb besproken, is het overduidelijk dat Dexia wat competentie-management betreft het minst ver staat. Ik ben niet helemaal overtuigd dat competentie-management, wat tenslotte een instrument is dat het HR-beleid koppelt aan de realisatie van de bedrijfsdoelstelling(en), in principe enkel ingezet kan worden in een ontwikkelingscontext. Ik heb moeite om te begrijpen dat Dexia competenties ontwikkelt, maar geen competenties beoordeelt en niet werkt met competentieprofielen. Mevrouw Vanleke heeft geprobeerd dit uit te leggen, maar het lijkt mij relatief tegenstrijdig. Blijkbaar is Dexia toch tevreden met het competentiesysteem dat zij momenteel hanteert.

Na het doornemen van de literatuur en het afnemen van de interviews bij de overige vier banken zou ik Dexia kunnen aanraden om eventueel competentieprofielen op te stellen en competenties te beoordelen. Dit vraagt weliswaar inzet van HR, het bedrijf en de medewerkers, maar het lijkt mij een manier om het competentie-managementsysteem beter te integreren in de onderneming. De literatuur en de empirische bevindingen bij Axa, Fortis, ING en KBC tonen bovendien aan dat het perfect mogelijk is om de verschillende fasen van competentie-management op te nemen in het competentiebeleid. Hier wil ik echter opmerken dat ook het competentiebeleid van Axa, Fortis, ING en KBC nog niet optimaal is.

De voornaamste conclusie die ik naar mijn mening uit deze eindverhandeling kan trekken is de volgende: competentie-management is volgens mij een succesverhaal in theorie, maar nog lang niet in praktijk. Een grondige voorbereiding van een competentiebeleid, eventueel op basis van theorie, is noodzakelijk. Ondernemingen mogen bij de implementatie van competentie-management echter niet vergeten dat competentie-management een cultuurverandering teweegbrengt in de onderneming en dat de implementatie van competentie-management veel tijd en energie vergt. Bovendien is de betrokkenheid van heel de onderneming hierbij vereist. Voor de vijf banken kan ik besluiten dat competentie-management nog niet overal 'op punt staat'. Het zou volgens mij heel veel tijd en energie vergen om een competentiebeleid te implementeren dat zo nauw mogelijk aansluit bij de theorie. Volgens mij hebben HR-medewerkers deze tijd gewoon niet. Bovendien verandert de omgeving voortdurend en daarbij ook de competenties die vereist zijn in een onderneming. Eens een volledig systeem is geïmplementeerd, is het mogelijk dat dit snel achterhaald is en er andere accenten gelegd moeten worden. Het opstarten van een betrouwbaar competentie-managementsysteem is in praktijk volgens mij een (voorlopig?) niet haalbaar ideaal.

Het denken rond competenties is momenteel nog volop in ontwikkeling en zal volgens mij ook nooit stoppen. Ik ben er wel van overtuigd dat het competentiedenken zich in de toekomst duidelijker zal aflijnen als blijkt dat meer

ondernemingen de positieve impact van competentie management ervaren hebben.

BIBLIOGRAFIE

Almanij (2004a) 'Nieuwe structuur Almanij/KBC Groep. Aankondiging – 23 december 2004: Persbericht' [online] (geciteerd op 12 maart 2005). Verkrijgbaar op URL: http://www.almanij.be/site_images/pers_nl.pdf

Almanij (2004b) 'Dit is Almanij. Profiel' [online] (geciteerd op 12 maart 2005). Verkrijgbaar op URL: <http://www.almanij.be/main/Frameset.asp?reference=0301.0301&lang=nl&sess=1050953169&>

Axa (2004a) 'Axa in België' [online] (geciteerd op 12 maart 2005). Verkrijgbaar op URL: <http://solutions.vacature.com/axasite-be/display-page.asp?ContentID=25>

Axa (2004b) 'Beleidsnota Competentiemanagement 2004', Axa, 2004

Baisier, L (2002) 'Competenties als leidraad van personeelsbeleid: op een tweesprong?' in *Klare kijk op Competentiemanagement, Supplement bij 'De gids op maatschappelijk gebied: tijdschrift voor syndicale, culturele en sociologische problemen*, Garant, Antwerpen, p. 7-18

Ballings, B (2005) *Interview competentie management bij ING*, Marnixlaan 24, 1000 Brussel, ING Belgium, 02/03/2005, 80 min.

Beeckmans, A , De Poes, V, De Sutter, G, Dillen, D, Grommen, F, Janssens, E & Tibau, E (2001) *Human Resource Management 27: Competentiemanagement : meer dan een hype*, Ced.Samsom, Diegem

Bracke, P (2002a) 'Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Reisformule voor een dynamische loopbaan', *Human Resources Magazine*, april 2002, p. 34-38

Bracke, P (2002b) 'Competentiebeheer. Een moeilijk traject', *Human Resources Magazine*, mei 2002, p. 30-37

Buskermolen, F & de la Parra, B (2000) 'Een wereld in beweging', in Buskermolen, F, de la Parra, B & Slotman, R (eds.) *Het belang van competenties in organisaties*, Lemma BV, Utrecht, p. 17-28

Buskermolen, F, de la Parra, B & Slotman, R (2000) *Het belang van competenties in organisaties*, Lemma BV, Utrecht

Castelijns, MT & Visser, FC (1993) 'Werving en selectie. Methoden, effectiviteit en rendement. Gepubliceerd in het Vakboek Human Resource Management, Kluwer Bedrijfswetenschappen' [online] (geciteerd op 23 maart 2005). Verkrijgbaar op URL: <http://www.m-cc.nl/Werving%20en%20selectie.doc>

Cootjans, A, Delaere, K, De Saeger, L & Vandermeulen, S (2000) 'Werken met competenties. Medewerkers als strategisch voordeel voor het bedrijf', in Hermans, R (ed.), *Vademecum voor personeelsbeleid: Inspiratiegids voor een dynamisch personeelsbeleid. Jaarboek 2000*, Academici Roularta Media, Deurne, p. 247-255

De Graaff, M (1998) 'Trainbaarheid of veranderbaarheid van competenties', in Van Beirendonck, L (ed.) *Competentiemanagement. The essence is human competence*, Acco, Leuven/Leusden, p.127-134

de la Parra, B, Slotman, R, Spannenburg, T & Tillema, H (2000), *Managen van competenties in organisaties*, Lemma BV, Utrecht

De Ridder, M (2004) *Interview competentiemanagement bij KBC*, KBC Toren, Schoenmarkt 35, 2000 Antwerpen, KBC Bank & Verzekering, 12/11/2004, KBC Bank, 90 min.

Derous, E, De Visch, J & Dumoulin, P (1997) *Human Resource Management 15: Competentiemanagement: Praktisch werken met een ongrijpbaar concept?*, Ced.Samsom, Diegem

Dexia (2005) 'Dexia Bank : bijna anderhalve eeuw ervaring' [online] (geciteerd op 23 maart 2005). Verkrijgbaar op URL: <http://www.dexia.be/Infodexia.nl/Transform.asp?XML=dexiabanque.xml&XSL=Infodexia.xsl>

Dielen, I (2002) 'Competentiemanagement: boetseerleeg of ontplooiingskansen? De volledige werknemer op maat van het bedrijf of van zichzelf?', in *Klare kijk op Competentiemanagement, Supplement bij 'De gids op maatschappelijk gebied: tijdschrift voor syndicale, culturele en sociologische problemen*, Garant, Antwerpen, p. 51-58

Duyck, R, Jacobs, L & Van Tilborgh, C (2003) *Management Jaarboek 2003*, Roularta, Zellik

Fisscher, OAM, Lap, HHM & Reijn, MC (1998) *HRM in de praktijk: Issue paper 13. Competenties en competentie management: mode of succesformule? Competenties, competentieprofielen, competentieontwikkeling*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer

Fisscher, OAM & Seegers, JJJ (1998) *HRM in de praktijk: Issue Paper 16. Competentie-assessment: competentie management, assessment-centermethode, 360°-assessment*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer

Fjeldstad, Ø & Haanes, K (2000) 'The strategic link between competition and competences', in Heene, A & Sanchez, R (eds) *Implementing competence-based strategies*, JAI Press Inc., Stamford, p. 111-124

Fombrun, CJ & van Riel, CBM (2004) *Reputatiemanagement. Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties*, Pearson Education, Amsterdam

Fortis Bank (zj) 'Geschiedenis Fortis Bank. De feiten.' [online] (geciteerd op 23 maart 2005). Verkrijgbaar op URL: http://www.fortisbank.nl/fbnl/do/textPage.do?baseName=fbHistory&menuId=04_01_02

Garant (2002) *Klare kijk op Competentiemanagement*, Supplement bij 'De gids op maatschappelijk gebied: tijdschrift voor syndicale, culturele en sociologische problemen', Garant, Antwerpen, jaargang 93 nr. 7

Goemare, H & Lievens, F (1999) 'A different look at assessment centers: View of assessment center users', *International Journal of Selection and Assessment* [online] (geciteerd op 15 maart 2005). Verkrijgbaar op URL: <http://allserv.rug.ac.be/~flievens/goemaere.pdf>

Hamel, G (1994) 'The concept of core competence', in Hamel, G & Heene, A (eds.) *Competence-based competition*, John Wiley & Sons, Chichester, p.11-33

Hamel, G & Heene, A (1994) *Competence-based competition*, John Wiley & Sons, Chichester

Hamel, G & Prahalad, CK (1996) *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston

Harris, MM & Lievens, F (2003) 'Privacy and attitudes towards internet-based selection systems: a cross-cultural comparison' [online] (geciteerd op 22 maart 2005). Verkrijgbaar op URL: <http://allserv.rug.ac.be/~flievens/privacy.pdf>

Heene, A & Sanchez, R (2000) *Implementing competence-based strategies*, JAI Press Inc., Stamford

Heene, A & Vermeylen, S (1999), *De stille kracht van de onderneming: competentiedenken in strategisch management*, Lannoo, Tielt

Hermans, R (2000) *Vademecum voor personeelsbeleid: Inspiratiegids voor een dynamisch personeelsbeleid. Jaarboek 2000*, Academici Roularta Media, Deurne

Human Resource Management (1997) Human Resource Management: HRM-items 14, Ced.Samsom, Diegem

Human Resource Management (2000) Human Resource Management: HRM-items 22, Ced.Samsom, Diegem

ING (2005a) 'Geschiedenis van ING. Acquisities sinds 1991' [online] (geciteerd op 26 maart 2005). Verkrijgbaar op URL: http://www.ing.com/group/showdoc.jsp?docid=063396_NL&menopt=abo%7Chis

ING (2005b) 'Geschiedenis van ING. Het ontstaan van de ING Groep' [online] (geciteerd op 26 maart 2005). Verkrijgbaar op URL: http://www.ing.com/group/showdoc.jsp?docid=074177_NL&menopt=abo|his

Iversen, IO (2000) 'Managing people towards a multicultural workforce, Part A – Managerial competencies. An investigation into the importance of managerial competencies across National Borders in Europe – Differences and Similarities' [online] (geciteerd op 24 maart 2005). Verkrijgbaar op URL: http://www.eapm.org/pdf/mpmf_part_a.pdf

Junggeburst, H (2000) 'Van natuurlijke over fysieke naar mentale gesteldheid. De geschiedenis van een toekomstige arbeidsmarkt', in Buskermolen, F, de la Parra, B & Slotman, R (eds.) *Het belang van competenties in organisaties*, Lemma BV, Utrecht, p. 31-43

Keursten, P (2000) 'Het organiseren van competentieontwikkeling', in de la Parra, B, Slotman, R, Spannenburg, T & Tillema, H (eds.) *Managen van competenties in organisaties*, Lemma BV, Utrecht, p. 54-66

Klarus, R, Tillema, H & Veenstra, J (2000) 'Vergelijken van competenties en kwalificaties. Het bijeenbrengen van onderwijs en bedrijfsleven', in de la Parra, B, Slotman, R, Spannenburg, T & Tillema, H (eds.) *Managen van competenties in organisaties*, Lemma BV, Utrecht, p.93-107

Lerouge, D (2000) 'Competentieverloning', in *Human Resource Management: HRM-items 22*, Ced.Samsom, Diegem, p.11-15

Malfliet, B (2001) 'Competentiemanagement. Een atlas van competenties', *Human Resources Magazine*, juni 2001, p.88-91

Moreels, A (2005a) Competentiemanagement: wat doe je er praktisch mee? Seminarie Posthogeschoolvorming, Lessius Hogeschool, Antwerpen, 12/04/2005 en 19/04/2005

Moreels, A (2005b) *Telefoongesprek competentie management*, 013/77 81 55, 02/05/2005, 100 min.

PASO Flanders (Panel Survey of Organisations Flanders) (2004) 'Competentiemanagement als hefboom voor de professionalisering van HRM' [online] (geciteerd op 12 maart 2004). Verkrijgbaar op URL: <http://www.paso.be/flits9.htm>

Peters, TJ & Waterman, RH (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York

Quintessence Consulting (zj a) 'Competentiebeoordeling. Richtlijnen en ethische overwegingen voor assessment centers' [online] (geciteerd op 27 maart 2005). Verkrijgbaar op URL: <http://www.quintessence.be/defaultnl.asp?inframe=1&gotopage=knowledgebase&detail3=2&detail2=824734&detail=5>

Quintessence Consulting (zj b) 'Quintessence Competence and Performance Management Model' [online] (geciteerd op 12 februari 2005). Verkrijgbaar op URL: <http://www.quintessence.be/defaultnl.asp?inframe=1&gotopage=productsandservices>

Schipper, E (2000) 'Aan de slag met competenties', in de la Parra, B, Slotman, R, Spannenburg, T & Tillema, H (eds.) *Managen van competenties in organisaties*, Lemma BV, Utrecht, p.109-118

Schmit, J & Strobbe, I (2001) *Resultaatgericht competentie management. Iedereen kan bijzonder competent zijn*, Nelissen, Soest

Tillema, H (2004) *Assessment van competenties: Van beoordelen naar ontwikkelen*, Kluwer, Mechelen

Van Aeken, P (2005) *Interview competentie management bij Axa*, Vorstlaan 25, 1170 Brussel, Axa Belgium, 11/02/2005, 80 min.

Van Baalen, P (2000) 'Competenties, activiteiten en strategieën. Over de ontbrekende schakel tussen organisationele en individuele competenties', in Buskermolen, F, de la Parra, B & Slotman, R (eds.) *Het belang van competenties in organisaties*, Lemma BV, Utrecht, p.157-176

Van Beirendonck, L (1998) *Beoordelen en ontwikkelen van competenties: Assessment centers, development centers en aanverwante technieken*, Acco, Leuven/Leusden

Van Beirendonck, L (2001) *Competentiemanagement: The essence is human competence*, Acco, Leuven/Leusden

Van Beirendonck, L (2004) *Iedereen competent. Handleiding voor competentie management dat werkt*, Lannoo, Tielt

Vanleke, L (2005) *Interview competentie management bij Dexia*, Oostenstraat 50, 2018 Antwerpen, privé-woning mevrouw Vanleke, 08/04/2005, 80 min.

Van Oss, L & Ykema-Weinen, P (2002) 'Competenties als basis voor ontwikkeling én beloning: een (on)mogelijkheid?', in de la Parra, B, Slotman, R, Spannenburg, T & Tillema, H (eds.) *Managen van competenties in organisaties*, Lemma BV, Utrecht, p.131-138

Van Soest, M (2005) *Interview competentie management bij Fortis*, Coolsingel 93, 3012 AE Rotterdam, Fortis Bank, 07/02/2005, 90 min.

Verbrugge, L (2003) 'De cruciale rol van het lijnmanagement bij development centers. Ontwikkelen van medewerkers: een illusie?', in Duyck, R, Jacobs, L & Van Tilborgh, C (eds.) *Management Jaarboek 2003*, Roularta, Zellik, p.219-224

Vloeberghs, D (1997) *Handboek Human Resource Management: Managementcompetenties voor de 21ste eeuw*, Acco, Leuven/Leusden

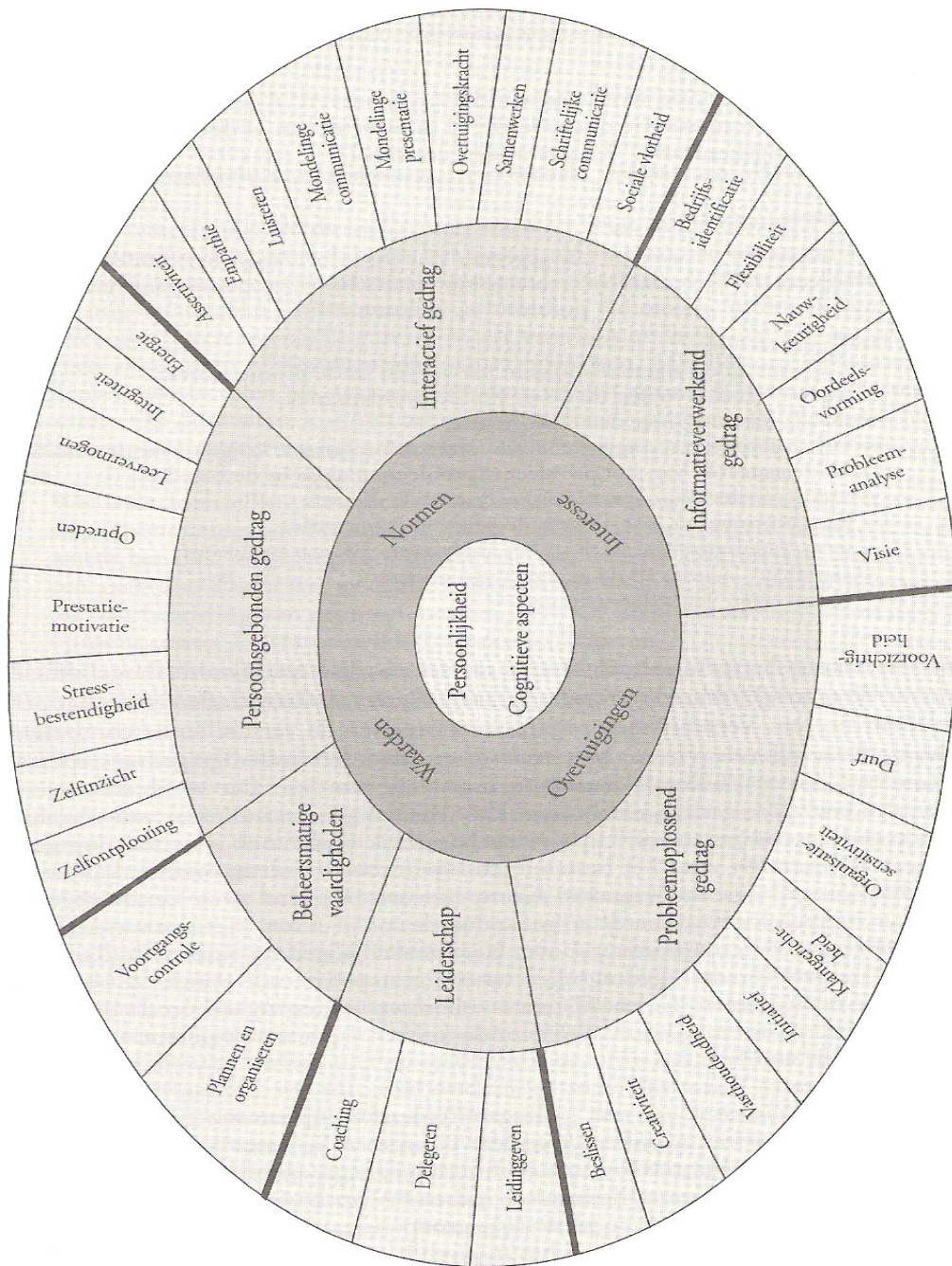
Weytjens, K (1997) 'Competentiemanagement. Interview', in *Human Resource Management: HRM-Items 14*, Ced.Samsom, Diegem, p. 7-14

**2de Licentiaat
Academiejaar 2004- 2005**

BIJLAGEN

- Bijlage 1: Het Quintessence-competentiemodel
- Bijlage 2: De definities van de 36 Quintessence-competenties
- Bijlage 3: Het competentiemodel van Eprom organisatie adviseurs
- Bijlage 4: Vragenlijst praktijkcases
- Bijlage 5: De HR-structuur van Fortis
- Bijlage 6: De 'bloem van competenties' van Fortis
- Bijlage 7: Competentiemanagement bij Fortis
- Bijlage 8: Competentieniveaus van de competentie 'klantgerichtheid' bij Fortis

Bijlage 1: Het Quintessence-competentiemodel



Bron: Van Beirendonck (1998: p.41)

Bijlage 2: De definities van de 36 Quintessence-competenties

1) Assertiviteit

Voor eigen mening of belangen opkomen met respect voor die van de anderen, zelfs indien er vanuit de omgeving druk wordt uitgeoefend om dit niet te doen.

2) Bedrijfsidentificatie

Het opkomen voor en verdedigen van de bedrijfsbelangen bij eigen medewerkers.

3) Beslissen

Het, ondanks de onvolledigheid in de kennis van de te volgen alternatieven en/of hun risico's, zich eenduidig uitspreken voor een bepaald standpunt of voor een bepaalde actie.

4) Coaching

Het nemen of ondersteunen van acties ter bevordering van de professionele en/of persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

5) Creativiteit

Originele en oorspronkelijke oplossingen en voorstellen formuleren.

6) Delegeren

Het op een efficiënte wijze overdragen van taken en verantwoordelijkheden in overeenstemming met de mogelijkheden en de motivatie van de medewerker.

7) Empathie

Tonen, zowel op verbale als non-verbale wijze dat men rekening houdt met geuite gevoelens, behoeften en wensen van anderen, al dan niet rechtstreeks.

8) Energie

Gedurende een lange periode in hoge mate actief zijn wanneer de functie dat vraagt. Hard werken en uithoudingsvermogen tonen.

9) Flexibiliteit

Zijn gedrag en aanpak aanpassen in functie van de situaties waarin men zich bevindt en personen waarmee men geconfronteerd wordt met het oog op het bereiken van een bepaald doel.

10) Initiatief

Het uit eigen beweging voorstellen en/of ondernemen van acties

11) Integriteit

Algemeen aanvaarde sociale en ethische normen volgen

12) Klantgerichtheid

Het afstemmen van zijn acties op de gevoeligheden, behoeften en wensen van interne en externe klanten, ook wanneer die niet rechtstreeks geuit worden.

13) Leervermogen

In staat zijn nieuwe informatie/kennis op te nemen, efficiënt te verwerken en effectief toe te passen.

14) Leidinggeven

Het op een efficiënte wijze willen en kunnen beïnvloeden van medewerkers in het kader van hun functie.

15) Luisteren

Het zich bereid tonen en in staat zijn om (non-)verbale boodschappen correct op te nemen en te verwerken.

16) Marktgerichtheid

Het identificeren van omgevingsfactoren waarin de organisatie actief is en het daar actief op inspelen.

17) Mondelinge communicatie

Het vaardig overbrengen van een mondelinge boodschap zodat het publiek tot wie de boodschap gericht is, ze begrijpt.

18) Mondelinge presentatie

Het op een duidelijke en gestructureerde manier overbrengen van informatie met het gepast gebruik van audiovisuele middelen.

19) Nauwkeurigheid

Uit eigen beweging zijn taak tot in de kleinste details verzorgen.

20) Oordeelsvorming

Het uiten van degelijk onderbouwde meningen en standpunten en zicht hebben op de consequenties ervan.

21) Optreden

In verschillende situaties een geloofwaardige eerste indruk maken en die kunnen handhaven.

22) Organisatiesensitiviteit

In staat zijn om invloeden en gevolgen van eigen beslissingen of acties of andere onderdelen van de organisatie te onderkennen.

23) Overtuigingskracht

Het door overwicht en door op een flexibele wijze gebruikmaken van beïnvloedingsmethoden en van goed onderbouwde argumenten in staat zijn om instemming te krijgen voor een mening, activiteit of product.

24) Plannen en organiseren

Het aanbrengen van structuur in tijd, ruimte en prioriteit bij het aanpakken van problemen.

25) Prestatiemotivatie

Het uit eigen beweging voortdurend verbeteren van eigen prestaties.

26) Probleemanalyse

Het duiden van een probleem in zijn verbanden en het op een systematische wijze op zoek gaan naar bijkomende informatie om een probleem op te lossen.

27) Samenwerken

Actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat (organisatiedoel) of aan het oplossen van problemen of conflicten, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van particulier belang is.

28) Schriftelijke communicatie

Op een gestructureerde wijze en in begrijpbare en grammaticaal correcte taal doelgerichte ideeën en/of meningen op schrift zetten zodat het publiek tot wie de boodschap gericht is, ze begrijpt.

29) *Sociale vlotheid*

Zich zonder moeite onder andere mensen begeven. Gemakkelijk naar anderen toe stappen en zich gemakkelijk in gezelschap mengen.

30) *Stressbestendigheid*

Tijdens en na moeilijke situaties met hoge werk- en/of tijdsdruk en/of bij tegenslag en/of kritiek, efficiënt gedrag blijven vertonen.

31) *Vasthoudendheid*

Ondanks tegenstand zich blijven inspannen tot het doel bereikt is of tot het redelijkerwijze niet bereikt kan worden.

32) *Veranderingsbereidheid*

Het zich openstellen voor (organisatie-)verandering en het zich effectief aanpassen aan nieuwe denkkaders.

33) *Visie*

In staat zijn om zaken op een afstand te bekijken en ze in hun ruimere context te plaatsen.

34) *Voortgangscontrole*

Het opvolgen in tijd van de voortgang van processen en taken.

35) *Zelfinzicht*

Het in die mate zichzelf kunnen inschatten en beoordelen dat men een correct zelfbeeld bekomt.

36) *Zelfontplooiing*

Het ondernemen van acties ter bevordering van de eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Bron: Van Beirendonck (2001: p.179-181)

Bijlage 3: Het competentiemodel van Eprom organisatie adviseurs

		Denken			
		A	B	C	D
		Plannen Wat ga ik maken?	Afspreken Wie heb ik nodig?	Uitvoeren Heb ik het goed gemaakt?	Waarderen Is mijn klant tevreden?
Doen					
1 Deskundigheid toepassen Wat weet ik en wat kan ik daarmee?	A1 Oriëntatie De kwaliteit om ideeën te leveren over de samenhang van situaties in relatie tot veranderingen.	B1 Contact De kwaliteit om communicatie-situaties te creëren.	C1 Handelen De kwaliteit om situaties te veranderen door directe inzet van eigen kennis en vaardigheid.	D1 Observatie De kwaliteit om gegevens te leveren over de eigen producten in relatie tot verwachtingen van klanten en organisatie.	
	2 Problemen oplossen Wat onderzoek en bedenkt ik?	A2 Ontwerp De kwaliteit om alternatieven te leveren voor het veranderen van bepaalde situaties.	B2 Invloed De kwaliteit om kennis, meningen en/of gedrag van anderen te veranderen.	C2 Maken De kwaliteit om situaties te veranderen door het toepassen van eigen oplossingen voor uitvoeringsproblemen.	D2 Beoordeling De kwaliteit om oordelen te leveren over de eigen producten in relatie tot verwachtingen van klanten en organisatie.
	3 Resultaten maken Waar ben ik verantwoordelijk voor?	A3 Keuze De kwaliteit om een veranderingskeuze te leveren.	B3 Samenwerking De kwaliteit om samenwerkings-situaties te realiseren.	C3 Leveren De kwaliteit om veranderingen op te leveren volgens vooraf gestelde specificaties.	D3 Waardering De kwaliteit om waardering van klant en organisatie te realiseren met het leveren van de eigen producten.

Bron: Schmit & Strobbe (2001: p.69)

Bijlage 4: Vragenlijst praktijkcases

Vragenlijst praktijkcases: Competentiemanagement

Algemene vragen

1. Hoe ziet de personeelsdienst eruit? (structuur, samenstelling, plaats in het organigram,...)
2. Is uitsluitend de personeelsdienst verantwoordelijk voor de implementatie van competentie management in uw bedrijf, of zijn er nog andere diensten bij betrokken?

Inleidende vragen over competentie management

1. Hoe wordt het begrip 'competentie management' in uw onderneming gedefinieerd?
2. Op welke soort competenties wordt in uw bedrijf vooral de aandacht gevestigd? Waarom?
3. Wanneer werd competentie management in uw bedrijf ingevoerd?
4. Bestond er voordien een ander (gelijkaardig) systeem?
 - Indien ja
 - a) Waarom werd er beslist om competentie management in te voeren?
 - b) Welke voor- en/of nadelen biedt competentie management ten opzichte van het vorige systeem?
 - Indien nee
 - a) Waarom ontstond de interesse voor competentie management?
5. Welk doel wil uw onderneming bereiken met competentie management?
6. Voor welke groepen van medewerkers is competentie management in uw onderneming van belang?
 - a) Waarom werd beslist om zich enkel tot deze doelgroep(en) te richten?
 - b) Worden deze verschillende doelgroepen door competentie management op een andere manier benaderd?
7. Welke toegevoegde waarde levert competentie management
 - a) aan uw bedrijf?
 - b) aan de medewerkers van uw bedrijf?
8. Heeft uw onderneming over het algemeen positieve of negatieve ervaringen met competentie management (bijvoorbeeld ernstige problemen, veelbelovende successen)? Waarom?
9. Wat zijn de plannen met competentie management voor de toekomst?

Competentiemanagement als denkkader voor verschillende werkerterreinen van het personeelsbeleid

Deze vragen behandelen voornamelijk de taak van competentie management om competenties zo getrouw mogelijk te omschrijven, te beoordelen, te ontwikkelen en eventueel te belonen.

1. Het opstellen van het competentieprofiel (=referentiepunt bij competentie-assessment, -ontwikkeling en -beloning)

- a) Wie wordt betrokken bij het opstellen van competentieprofielen?
- b) Bij wie ligt de uiteindelijke beslissingbevoegdheid?
- c) Welk soort competentieprofiel wordt vooral opgesteld?
 - o Bedrijfsprofiel
 - o Gelaagde profiel
 - o Afdelingsgericht profiel
 - o Functiegericht profiel
 - o Gemengd competentieprofiel
- d) Welke methoden worden gebruikt om informatie te verzamelen die relevant is bij het opstellen van deze competentieprofielen?

2. Het beoordelen van competenties

- a) Bij toekomstige werknemers (= werving en selectie)
 - i. Welke methodes worden gebruikt om in te schatten over welke competenties toekomstige werknemers moeten beschikken?
 - ii. Welke voor- en/of nadelen bieden deze methodes?
- b) Bij huidige werknemers (bijvoorbeeld voor promotie)
 - i. Welke methodes worden gebruikt om competenties te meten bij huidige werknemers?
- c) Past u reeds online-methoden toe?

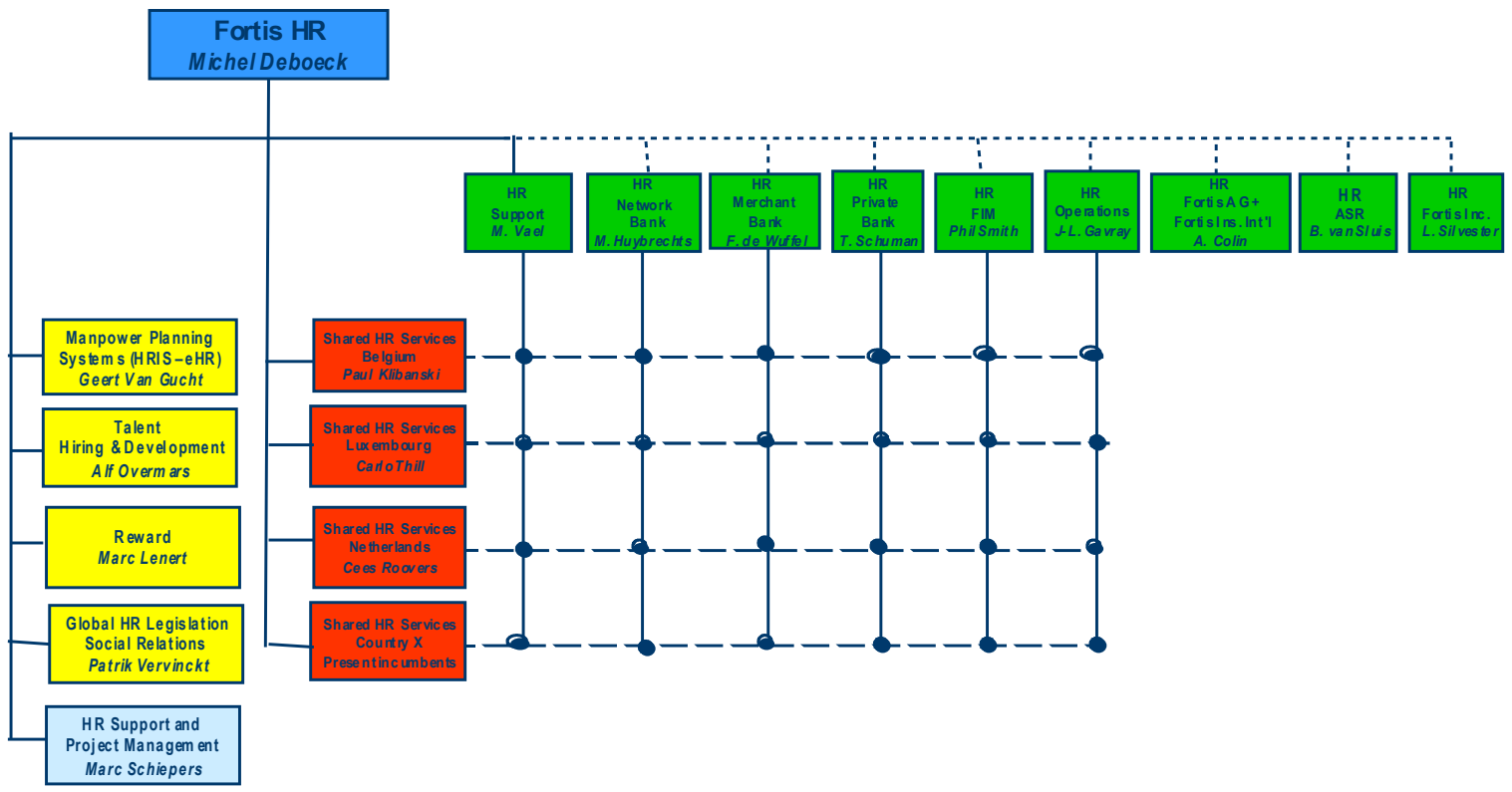
3. Het ontwikkelen van competenties

- a) Wie staat er voornamelijk in voor de ontwikkeling van competenties van de werknemers: de werknemer zelf en/of de organisatie?
- b) Hoe (met welke methoden) worden competenties ontwikkeld?
- c) Hoe (of door wie) wordt de competentieontwikkeling bij bestaande medewerkers opgevolgd?
- d) Wat gebeurt er indien een werknemer de vooropgestelde (vereiste) competenties niet behaalt?

4. Het belonen van competenties

- a) Welke factoren hebben een belangrijke invloed op de beloning van de medewerkers in uw onderneming?

- b) Welk beloningssysteem wordt in uw onderneming voornamelijk gehanteerd (indien dit aanwezig is)?
 - i. Prestatiebeloning
 - ii. Competentiebeloning
 - iii. Een mix van de 2 bovenstaande systemen
 - c) Welke voor- en/of nadelen heeft het beloningssysteem dat u in uw onderneming hanteert?
5. Aan welk werkterrein van het personeel wordt momenteel de meeste aandacht besteed?

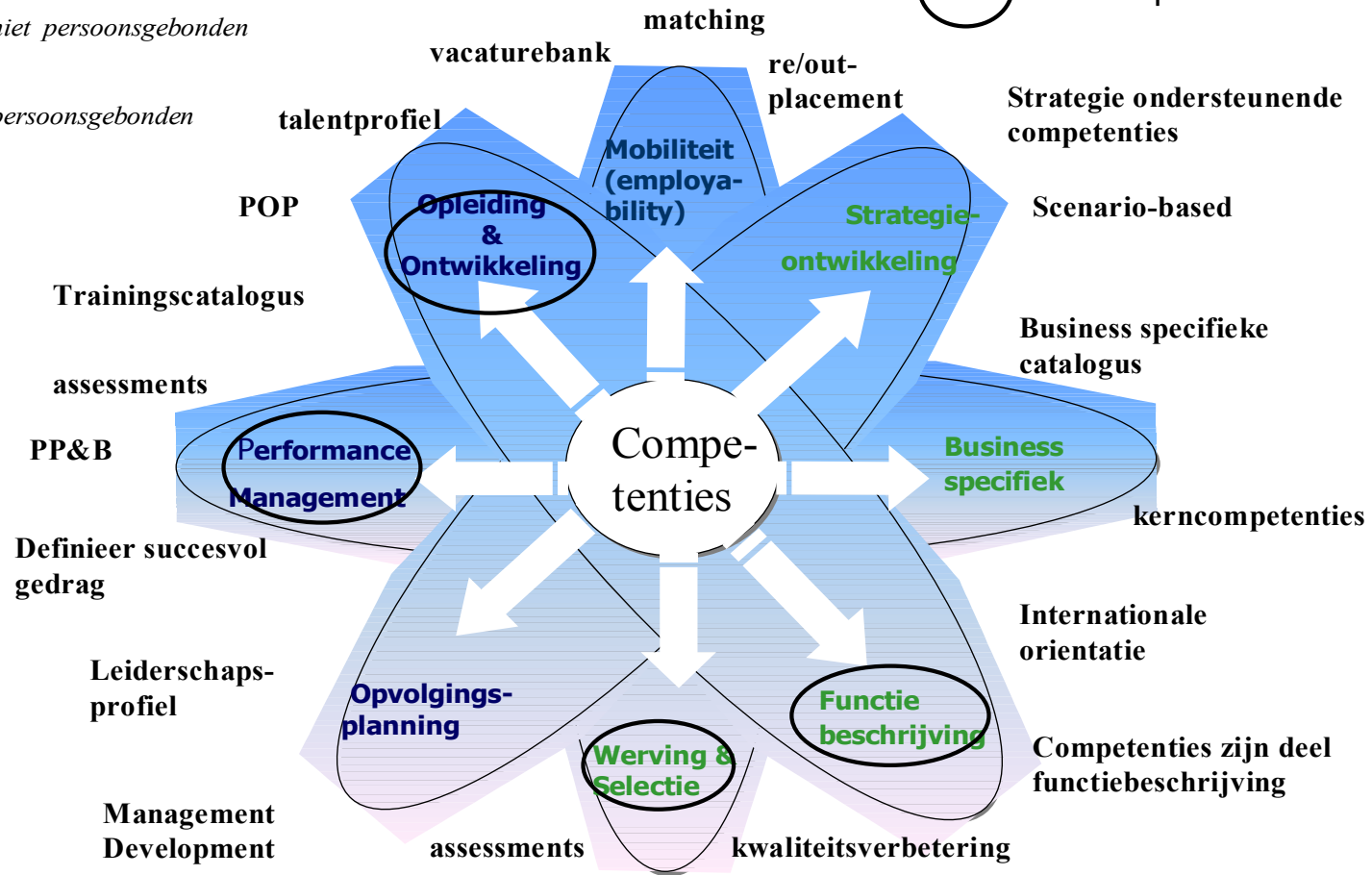


toepassingsgebieden van competenties

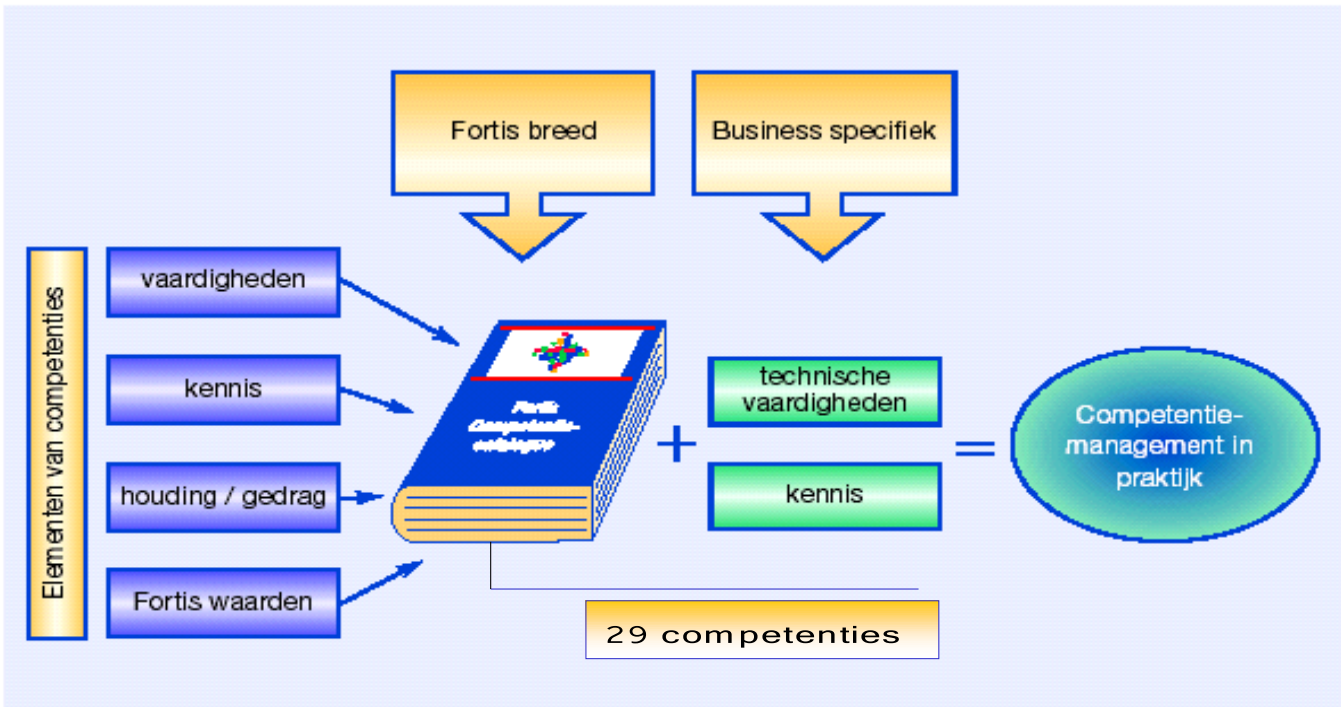
■ = niet persoonsgebonden

■ = persoonsgebonden

○ = fortis prioriteit



Fortis competentiemanagement



Bijlage 8: Competentieniveaus van de competentie 'klantgerichtheid' bij Fortis

Klantgerichtheid

Herkennen van de behoeften van de klant en de klantsegmenten. Zich inleven in klantsituaties, denken in klantoplossingen en deze omzetten in activiteiten in de organisatie.

Niveau 1

Kent de klant en zijn/haar wensen, is servicegericht en doet wat afgesproken is.

Niveau 2

Komt tegemoet aan de (niet-) uitgesproken behoeften van de klanten. Versterkt de relaties met de klanten en onderneemt weloverwogen acties om de tevredenheid te vergroten.

Niveau 3

Anticipeert op de wensen van de klanten, toont extra inzet en wordt beschouwd als een constructieve businesspartner.

Niveau 4

Innoveert op het vlak van cliëntenservice en/of producten en vervult de rol van businesspartner voor alle klanten, rekening houdend met de belangen van de onderneming.

Bron: Van Soest (2005)

