

Inhoud

Inhoudsopgave	2
Hoofdstuk 1 Inleiding	3
Hoofdstuk 2 CM en competentieprofielen	4
2.1 Competentieprofielen (CP)	4
2.2 Competentiemanagement (CM)	5
2.3 Competentiemanagement als HR-instrument	5
Hoofdstuk 3 CM en huidig personeelsbeleid.....	6
3.1 Relevante kengetallen	6
3.2 Competenties BEDRIJF X-ers	6
3.3 Samenvattende conclusies.....	6
3.4 Personeelsbeleid 2007 – 2010	7
Hoofdstuk 4 CM en organisatie- en medewerkerdoelstellingen	9
4.1 Organisatiedoelstellingen	9
4.2 Medewerkerdoelstellingen.....	9
4.3 CM en psychologisch contract (“gezamenlijke doelstellingen”)	10
Hoofdstuk 5 CM en personeelsbeleid 2007 – 2010	11
Matrix implementatietraject Competentiemanagement	

1. Inleiding

In 2005 heeft BEDRIJF X bij het agentschap van SZW in het kader van de “Tijdelijke subsidieregeling stimuleren leeftijdsbewust beleid “een projectaanvraag ingediend getiteld “Verbeteren competentie management (CM)”. De aanleiding hiervoor is het feit dat BEDRIJF X een eenzijdig en relatief hoge leeftijdsopbouw heeft en weinig in- en uitstroom. Hierdoor is er een reëel risico dat inflexibiliteit en “verzuring” optreedt, het is dus tijd om werk te maken van inzetbaarheid. Dit betekent onder andere bepalen wat gewenst en beschikbaar talent is en dus bewuster omgaan met aanwezige en (toekomstige) gevraagde competenties.

De eerste stap in CM is gezet in de eerste helft van 2006. Er zijn van alle aanwezige functies (11) duidelijke, heldere competentieprofielen (CP) opgesteld en vastgesteld (gerealiseerd juni 2006). Bij elke CP is een afvaardiging van de functiebekleders betrokken geweest ten einde groter draagvlak te creëren en profielen te krijgen die de lading van het “te tonen gedrag” in de functie juist weergeven.

Thans bestaan de CP's (beschrijft het “Hoe”; het gewenste gedrag) dus naast de functiebeschrijvingen ((beschrijft het “Wat”; de vereisten/taken en verantwoordelijkheden). Na de zomer van 2006 hebben managers en medewerkers voor het eerst in de uitvoering kennisgemaakt met de CP's en over competenties met elkaar gesproken/afspraken gemaakt.

Het wordt nu tijd om de CP's en CM te integreren in het totale (strategische, leeftijdsbewust) beleid zodat een ieder binnen BEDRIJF X kan weten “wat, hoe en wanneer” CM voor hem/haar een rol speelt. In deze notitie wordt hiertoe een aangezet gegeven (periode 2007 – 2010)

Deze notitie is verder een handleiding voor elke medewerker bij BEDRIJF X die geïnteresseerd is in wat competentie management en competentieprofielen voor hem/haar kan betekenen.

De definitieve versie van deze notitie zal begin 2007 ook op Intranet gezet worden.

2. CM en competentieprofielen

Alvorens in te gaan op huidig personeelsbeleid, organisatie- en medewerkersdoelstellingen en het personeelsbeleid 2007 -2010 in relatie tot CM en Competentieprofielen is het goed het begrippenkader af te bakenen en te definiëren. Onderstaande definities zijn gekozen uit de vele voorhanden zijnde en wel omdat ze het beste passen bij de werkwijze en cultuur van BEDRIJF X. Bronnen: Competentiemanagement, Entrance, 7 mei 2004 en CompetentieGids, Elkerliek Ziekenhuis, mei 2004).

2.1 Competentieprofielen (CP)

Wat is een competentie?

Definitie: “die eisen die nodig zijn om succesvol te kunnen functioneren binnen een bepaalde functie”.

Voorbeelden van competenties zijn: klantgerichtheid, overtuigingskracht, methodisch werken.

Kerncompetenties

BEDRIJF X heeft gekozen voor 2 kerncompetenties: **innovatieve denkkraft en resultaatgerichtheid**. Deze kerncompetenties zijn in alle competentieprofielen opgenomen. Voor alle medewerk(st)ers van BEDRIJF X geldt dus dat ze op een bepaalde manier innovatief en resultaatgericht moeten werken. In de competentieprofielen is dit via specifieke, passende gedragsvoorbeelden geconcretiseerd.

Definitie innovatieve denkkraft:

“Denkvermogen en creativiteit combineren, hoofd- en bijzaken onderscheiden, genereren van (waar nodig) onconventionele ideeën en oplossingen”.

Definitie resultaatgerichtheid:

“Ernaar handelen dat beoogde resultaten, omschreven, gepland en gerealiseerd worden en tevens verantwoordelijkheden laten zien voor het resultaat van je gedrag”.

Wat is een competentieprofiel?

Definitie: “de verzameling competenties die samen het **vereiste gedrag** vormen om succesvol te kunnen functioneren binnen een bepaalde functie”.

Een competentieprofiel is een handvat om gedrag bespreekbaar te maken (resultaatgericht)

Stimpel gezegd: een competentieprofiel beschrijft het “hoe” van een functie en een functieprofiel/beschrijving/typering het “wat”.

In juni 2006 zijn van de 11 verschillende functies bij BEDRIJF X door het managementteam (MT) de competentieprofielen vastgesteld (adviseur, trainer/coach, secretaresse, coördinerend secretaresse, directiesecretaresse, financieel medewerker, financieel manager, manager, onderzoeker, facilitair medewerker en medewerker P&O).

2.2 Competentiemanagement (CM)

Wat is competentiemanagement?

Definitie: "Het structureel werken aan de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en eigenschappen om daarmee een organisatie, nu en in de toekomst, beter te laten presteren".

In feite gaat het erom een brug te slaan tussen organisatiestrategie en de ontwikkeling van de medewerkers. Als deze balans tot stand komt is een organisatie in staat om effectief in te spelen op veranderingen en de medewerkers kunnen hun ambities waarmaken. Inflexibiliteit en verzuring is dus dan niet meer aan de orde!

Waarom competentiemanagement?

Door invoering van CM stelt BEDRIJF X zich in staat te benoemen hoe **de organisatie** wil werken. Zij geeft concrete, richtinggevendende eisen aan gedrag bij de uitoefening van alle voorkomende taken en functies.

CM stelt de manager in staat doelgerichter te sturen op het gebied van inzetbaarheid van huidige en toekomstige medewerkers. Ook heeft zij met CM een instrument in handen dat hen kan ondersteunen bij het evenwichtig samenstellen van een team voor de uitvoering van een project ("competentiematrix")

CM is voor **de medewerkers** een handvat voor persoonlijke ontwikkeling. De medewerker heeft inzicht in welke competenties er van hem worden verwacht in zijn huidige functie en welke relevant zijn voor een andere functie. Samen met manager kan hij bepalen welke competenties hij beheerst en welke nog verdere ontwikkeling behoeven er hierover in het IOP concrete afspraken maken.

2.3 Competentiemanagement als HR-instrument

BEDRIJF X start met invullen van competentiemanagement om tevens invulling te geven aan het aspect leeftijdsbewust personeelsbeleid en loopbaanbeleid. BEDRIJF X heeft hiervoor nu 3 samenhangende concrete instrumenten:

- Vastgestelde functiebeschrijvingen
- Vastgestelde competentieprofielen
- Een jaarlijkse gesprekscyclus

CM heeft en competentieprofielen hebben een relatie met de volgende HR-instrumenten:

- Functioneringsgesprekken
- Beoordelingsgesprekken (gedrag en vorderingen; throughput)
- Ontwikkelgesprekken
- Opleiden
- Coachingsgesprekken
- Werving & Selectie
- Assessments
- Belonen (kwantitatieve en kwalitatieve resultaten; output)
- Personeel & formatieplanning

3. CM en huidig personeelsbeleid

In paragraaf 3.1 tot en met paragraaf 3.4 zijn, voorzover er een relatie is met CM, de belangrijkste punten weergegeven uit de notie “Strategisch personeelsbeleid BEDRIJF X” (2005)

In de volgende hoofdstukken wordt hierbij aangesloten vanuit CM-optiek waarin in 2006 middels het invoeren en gebruiken van competentieprofielen een eerste implementatie-stap is gezet.

3.1 Relevante kengetallen

- De gemiddelde leeftijd is 44 jaar , 77% is ouder dan 40 jaar en 49% is ouder dan 45 jaar ;
- 28% is langer dan 10 jaar in dienst;
- 67% is vrouw;
- 84% is minimaal HBO-opgeleid;
- 95% heeft een vast contract.

(peildatum voorjaar 2006, BEDRIJF X had toen 43 medewerkers)

3.2 Competenties BEDRIJF X- ers

Met betrekking tot competenties wordt verder aangegeven:

- De professionals bij BEDRIJF X zijn in eerste instantie op de inhoud gericht, veel minder op commerciële/ zakelijke aspecten;
- BEDRIJF X beschikt over veel ‘subjectkennis’ (kennis van beleid, wet- en regelgeving etc), minder over methodekennis (kennis van adviesprocessen etc.);
- BEDRIJF X beschikt over veel mensen die intern zijn gericht (op inhoud, het werk) minder op de omgeving en netwerk. Acquirerend vermogen is in die zin ook beperkt;
- BEDRIJF X beschikt over veel kennis op uitvoerend vlak niveau. Er is minder know how en vaardigheid op het gebied van strategisch handelen en netwerk op strategisch niveau. Slechts een beperkt aantal mensen is ‘gesprekspartner’ op het terrein van (strategisch) arbeidsmarktbeleid.

3.3 Samenvattende conclusies

Uit bovenstaande staande zaken komt het volgende beeld naar voren:

- **Relatief oud personeelsbestand** (dat er deels ook al langere tijd zit) en **beperkte** (vrijwillige) **uitstroom**. In de huidige (krimpende of op zijn best een zich stabiliserende) markt wordt bovendien niet direct groei verwacht. De **instroom** van nieuw personeel zal dan ook **beperkt** zijn komende periode en de **gemiddelde leeftijd zal verder toenemen**.
- Relatief veel vrouwen werken bij BEDRIJF X, geen arbeidsgehandicapten. De verkleuring van BEDRIJF X is nog heel erg ‘pril’.
- Er is enige **onbalans** in de bij BEDRIJF X **aanwezige competenties**, kort door de bocht geformuleerd **te veel intern en inhoud en te weinig extern en strategisch**.

3.4 Personeelsbeleid 2007 - 2010

Onderstaand derhalve de belangrijkste aandachtspunten voor de komende jaren.

(Bron: Strategisch personeelsbeleid BEDRIJF X, 2005)

Instroombeleid

Wat willen we binnen halen?

Gezien de kenmerken en de competenties van het huidige personeelsbestand en hetgeen we nastreven (missie en visie) moet bij instroom van nieuw personeel de aandacht gericht zijn op:

- jonge mensen;
- mannen;
- adviseurs die sterk extern gericht zijn;
- personeel dat een netwerk heeft op strategisch beleidsniveau;
- mensen die een meer zakelijke instelling hebben;
- allochtonen en arbeidsgehandicapten.

Hoe kunnen we dat realiseren?

Bewust stagebeleid

- afstudeeropdrachten/stageopdrachten proactief formuleren en binnen bepaalde opleidingen wegleggen (2006 reeds duidelijk merkbaar)
- voorkeur voor allochtone studenten (2006 reeds duidelijk zichtbaar)

Doorstroombeleid

Binnen BEDRIJF X zijn er diverse bedrijfsonderdelen en functies die elkaar wat betreft competenties gedeeltelijk overlappen maar ook verschillen kennen. Een van de redenen om nieuwe bedrijfsonderdelen op te starten was ook om de horizontale mobiliteit te stimuleren en te faciliteren. Wat kunnen we in de uitvoering doen?

- Competenties bespreken met medewerkers zodat er bewustwording tot stand komt;
- In functioneringsgesprekken de eigen competenties nadrukkelijker dan nu het geval is vergelijken met het profiel;
- Wisselen van unit/bedrijfsonderdeel bespreken als een optie voor medewerkers die al langer bij BEDRIJF X werken. Deze opties op MT-niveau bespreken en zonodig sturen.

Uitstroombeleid

Werken bij BEDRIJF X als stap in een carrière is niet gebruikelijk. Er is, althans bij inhoudelijk medewerkers weinig uitstroom en naar een andere werkgever vertrekken wordt al snel ervaren als 'jammer' en een gemiste kans voor de organisatie. Aanvaarden dat ambities van medewerkers en mogelijkheden van BEDRIJF X niet oneindig op elkaar aan hoeven te sluiten is nog geen gemeengoed. Dat maakt dat het onderwerp ook beladen is.

Wat kunnen we in de uitvoering hierin doen:

- in functioneringsgesprekken nadrukkelijk de vraag stellen of er ook een extern perspectief is;
- als management het eigen standpunt helder weergeven en aangeven of externe oriëntatie gewenst is;
- uitstroomperspectief indien nodig faciliteren in de vorm van cursussen, gebruik van het eigen netwerk en outplacement.

Competentiemanagement

In algemene zin moet het **ondernemerschap** beter in de competentieprofielen tot uiting komen. Daarnaast is het van belang dat in de onderscheiden bedrijfsonderdelen de professie beter in de competentieprofielen tot uitdrukking te brengen. Verder is het van belang dat deze **profielen** meer dan nu het geval is, gebruikt worden **om ontbrekende competenties te ontwikkelen**.

En tenslotte de medewerkers de mogelijkheid te bieden om, daar waar nodig, middels scholing te gaan voldoen aan deze profielen.

Professionalisering

Daarnaast is het essentieel dat we elkaar scherper volgen en **beoordelen op de kwaliteit van de uitvoering**. Daarom moeten de volgende aanvullende instrumenten ontwikkelen worden:

- Evaluaties van projecten (bestaat al, beter implementeren);
- Cursus 'coachen van professionals' voor management;
- zelfevaluatie medewerkers;
- evaluatie van de manager;
- kennisuitwisseling en scholing nog meer stimuleren.

4. CM en organisatie- en medewerkerdoelstellingen

In dit hoofdstuk wordt aangesloten bij paragraaf 3.4 personeelsbeleid 2007 – 2010, de doelstelling genoemd in de projectaanvraag bij SZW (paragraaf 4.1) en de doelstellingen, wensen en behoeften van de medewerkers (paragraaf 4.2). Het MT kan uiteraard, voortschrijdend inzicht, andere organisatiedoelstellingen benoemen. Het MT zal dan tijdig moeten inschatten wat dit dan betekent voor CM. De bewaking van CM ligt bij de directeur bedrijfsvoering BEDRIJF X

Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 beschreven wat de gezamenlijke doelstellingen zijn i.r.t rol competentie management om te zorgen dat het “**psychologisch contract**” (= gezonde balans tussen organisatie- en medewerkerdoelstellingen bewerkstelligen en onderhouden; doelstellingen kunnen immers wijzigen)..

4.1 Organisatiedoelstellingen

BEDRIJF X wil de komend jaren het volgende realiseren:

1. **Instroom** van, met name, jonge, mannelijke adviseurs, die een netwerk op strategisch niveau alsmede een zakelijke instelling hebben. Tevens meer allochtonen en arbeidsgehandicapten (o.a via bewust stagebeleid).
2. Meer horizontale mobiliteit (wisselen van unit/bedrijfsonderdeel) om **doorstroom** te bevorderen, medewerkers breder inzetbaar te maken en “verzuring” te voorkomen.
3. **Competenties (competentieprofielen)** meer met bespreken met medewerkers en **hanteren binnen de jaarlijkse gesprekscyclus** (= taakstelling- en ontwikkelingsgesprek (IOP), functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek).
4. **Uitstroom** meer bespreekbaar maken en indien gewenst faciliteren.
5. **CM** moet bijdragen aan **professionalisering van de kwaliteit van de uitvoering**.

Overkoepelende doelstellingen

- verhoogde in- en uitstroom
- verlagen gemiddelde leeftijd
- individuele inzetbaarheid verbeteren
- meer en beter benutten én ontwikkelen van de competenties van de medewerkers.

4.2 Medewerkerdoelstellingen

Medewerkers hebben de volgende wensen en behoeften:

(ondere andere naar voren gekomen tijdens de OR-lunch van 4 oktober 2006)

1. Behoefte aan helderheid rondom beoordelingsbeleid (criteria) inzake verticale mobiliteit (lees: de weg naar seniorschap).
2. Behoefte aan erkenning van aanwezige en getoonde competenties.
3. Behoefte aan helderheid over de rol van de competentieprofielen in de gesprekscyclus (centrale vraag: worden de CP gebruikt om te beoordelen?)
4. Behoefte aan antwoorden op vragen als: hoe verhouden kerncompetenties zich tot de andere competenties, wil de organisatie met haar CM nu juist meer generalisten of specialisten, worden de managers geschoold om competenties te managen?
5. Wens om zich op bepaalde competenties gericht te kunnen ontwikkelen en desgewenst gerichte ondersteuning te kunnen krijgen van manager/BEDRIJF X.

4.3 CM en psychologisch contract

Daar waar mogelijk moet er na gestreefd worden om doelstellingen van de organisatie en medewerkers zoveel mogelijk met elkaar in balans te krijgen en te houden. Uiteraard is dit niet altijd mogelijk maar kijkend naar paragraaf 4.1 en 4.2 zijn wel **gezamenlijke doelstellingen** te benoemen:

Aannamebeleid (werving en selectie)

- a) bevorderen instroom van met name jonge, mannelijke adviseurs.
- b) bevorderen stages en aanname van allochtonen en arbeidsgehandicapten.

Inzetbaarheidbeleid (strategisch loopbaanbeleid, leeftijdsbewust beleid)

- c) medewerkers breder inzetbaar maken door onder meer gebruik te maken van (latent) aanwezige competenties.
- d) het voorkomen van vroegtijdig uitgeblust raken en het realiseren van duurzame inzetbaarheid van de BEDRIJF X-er.

Jaarlijkse gesprekscyclus (IOP, functionerings- en beoordelingsgesprek)

- e) helderheid rondom beoordelingsbeleid i.r.t CM.
- f) competentieprofielen breder inzetten dan alleen tijdens functioneringsgesprekken.

In hoofdstuk 5 wordt concreet ingezoomd hoe competentie management door het gebruik van competentieprofielen zal worden ingezet om bij te dragen aan het realiseren van de gezamenlijke doelstellingen.

De aanpak en keuze van BEDRIJF X inzake het gebruiken van competentieprofielen in termen van “wat, hoe en wanneer” worden door middel van een matrix inzichtelijk gemaakt.

5. CM en personeelsbeleid 2007 - 2010

In paragraaf 4.3 zijn een zestal gezamenlijke doelstellingen benoemd rondom CM op het terrein van aannamebeleid, stagebeleid, inzetbaarheid (breder en duurzaam), beoordelingsbeleid en de gesprekscyclus.

In onderstaande matrix wordt duidelijk gemaakt hoe CM als HR-instrument stap voor stap verder geïmplementeerd wordt gebruik makend van competentieprofielen. Voor bepaalde activiteiten is instemming of goedkeuring van de OR vereist (CP als beoordelings- en/of beloningsinstrument).

Uiteraard kan het tijdspad en activiteiten door voortschrijdend inzicht in de loop der jaren moeten worden bijgesteld. Ook zal er jaarlijks (juni) geëvalueerd moeten worden (door medewerker Personeelszaken) hoe het werken met competentieprofielen ervaren wordt (medewerkers en MT) en waar bijstelling gewenst of noodzakelijk is.

De stapsgewijze implementatie van CM/CP zal echter meetbaar bijdragen aan het realiseren van eerder genoemde doelstellingen.

De bewaking van het implementatietraject Competentiemanagement ligt bij de directeur Bedrijfsvoering BEDRIJF X (functioneel eindverantwoordelijk)

Matrix implementatietraject Competentiemanagement

CP als HR-instrument bij ... (Wat?)	Op welke wijze (Hoe?)	Start implementatie (Wanneer?)
Functioneringsgesprekken (tussen juni – september)	Competenties van het desbetreffende CP worden besproken in relatie tot het functioneren van de medewerker en in relatie tot de voortgang van de afgesproken ontwikkelingspunten.	
Werving en selectie (w&s)	Leidinggevenden worden geschoold om competentiegericht te kunnen werven en selecteren. De heer D. Willems (adviseur BEDRIJF X) zal hiervoor een workshop verzorgen (o.a STAR-methodiek).	
Taakstelling- en ontwikkelingsgesprek (januari – februari)	Tijdens dit gesprek wordt vastgesteld welke CP's de medewerker nog (verder) moet ontwikkelen en hoe dit moet gebeuren. Afspraken worden schriftelijk vastgelegd in de IOP.	
Scoren op competenties	CP's zijn een instrument om de handelingsvaardigheden en sociale vaardigheden (through- en output) te scoren. Hiervoor dienen de	

<p>Training met betrekking tot gebruik van de competentieprofielen i.r.t. functioneren, beoordelen en coachen</p>	<p>gedragsvoorbeelden per competentie voorzien te worden van een normeringsindicatie (++)/- met toelichting)</p> <p>Leidinggevendenden/management worden getraind/geschoold op het terrein van: het hanteren van normeringsindicaties bij functionerings- en beoordelingsgesprekken alsmede het bespreken van en sturen op competenties, coachingsadviezen, omgaan met gedragsvoorbeelden en ontwikkeltips bij coachingsgesprekken.</p>	
<p>Beoordelingsgesprekken (december – januari)</p> <p>Beloning</p>	<p>Ook dient de OR nog in te stemmen met het gebruik van competentieprofielen als beoordelingsinstrument. De beoordeling kan namelijk gevolgen hebben voor beloning en inschaling van de medewerker.</p>	
<p>Personeel & formatieplanning</p>	<p>Leidinggevendenden stuurt in samenstelling van evenwichtige teams bij de uitvoering van projecten aan de hand van onder andere een competentiematrix (projecten worden gekoppeld aan aanwezige competenties, ambities, wensen en behoeften van medewerkers en afdelingsdoelstellingen). De kwaliteit van de uitvoering wordt door CM verder geprofessionaliseerd.</p>	
<p>Assessments</p>	<p>Verdere professionalisering van het selectiebeleid</p>	