



DE ZONNEBLOEMEN VZW.

www.de-zonnebloemen.be

Erkend en gesubsidieerd door het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap

Kerkeveldlaan, 6 2100 Deurne
tel.: 03/360.98.00 fax.: 03/326.78.59 E-mail: info@dezonnebloemen.be



VISIE OP COMPETENTIEMANAGEMENT IN DE ZONNEBLOEMEN.

Datum: 24 maart 2010

Versie: vierde ontwerp tekst

Door Facilitator

1. WAT WILLEN WE BEREIKEN? WELKE DOELSTELLINGEN WILLEN WE VOOROPSTELLEN? WELKE BEHOEFTE VAN DE ORGANISATIE EN VAN DE MEDEWERKERS WILLEN WE MET COMPETENTIEMANAGEMENT INVULLEN?

Primaire¹ doelstellingen:

- 1.1 Meer mogelijkheden geven om aan te sluiten op maatschappelijke verwachtingen en vernieuwingen in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking.
- 1.2 Medewerkers stimuleren om zichzelf en hun competenties verder te ontwikkelen in functie van de organisatiedoelstellingen.
- 1.3 Activeren van persoonlijke verantwoordelijkheid van medewerkers in hun ontwikkeling.
- 1.4 Binnen onze organisatie ruimte creëren en benutten voor zorg voor de medewerkers.
- 1.5 Een gemeenschappelijke taal en manier vinden om het functioneren van medewerkers te bespreken.
- 1.6 Een gemeenschappelijke taal over competenties ontwikkelen om communicatiemoeilijkheden in het personeelsbeleid te vermijden.
- 1.7 Door betere communicatie inzake personeelszaken, beslissingen beter aanvaardbaar maken.
- 1.8 De taal van competenties gebruiken om een betere selectie van nieuwe personeelsleden te kunnen garanderen.
- 1.9 Jobtevredenheid verhogen en onnodig vertrek uit de organisatie vermijden.
- 1.10 Autonomie en zelfsturing verhogen.

Secundaire² doelstellingen:

- 1.11 Ziekteverzuim als gevolg van een slecht passende functiematch vermijden.
- 1.12 Het bespreken van het functioneren en de conclusies uit deze gesprekken een structurele plaats geven in het personeelsbeleid en onze organisatie.
- 1.13 Waardering voor het functioneren van medewerkers in de organisatie verbeteren door nadruk te leggen op wat medewerkers kunnen.
- 1.14 Het vormingsbeleid afstemmen op competenties en ambities van medewerkers in functie van de organisatiedoelstellingen.

¹ Primaire doelstellingen zijn de doelstellingen waar we het meest belang aan hechten en die we rechtstreeks willen nastreven bij het invoeren van competentie management.

² Secundaire doelstellingen zijn de doelstellingen die een positief gevolg zijn van het invoeren van competentie management maar die we niet rechtstreeks willen nastreven.

2. ALGEMENE ENGAGEMENTSVERKLARING:

Door het invoeren van competentie management in de Zonnebloemen willen we de zorg voor de cliënt optimaliseren door de zorg³ voor onze medewerkers te optimaliseren.

Dit doen we vanuit het idee dat onze medewerkers een belangrijke bron zijn om de doelen van onze organisatie te kunnen realiseren. Kwaliteit leveren in onze dienstverlening naar de cliënt betekent voor ons daarom het nastreven van een klimaat waarin onze medewerkers (en hun bijbehorende kwaliteiten of competenties) optimaal kunnen functioneren en verder kunnen ontwikkelen. De inspanningen die medewerkers leveren in hun zorg voor mensen met een verstandelijke beperking leidt immers niet tot tastbare en eenvoudig meetbare resultaten maar is veeleer te vatten in termen van competenties⁴. En daarom willen we kiezen voor competentie management.

Kiezen voor competentie management betekent dat we de zorg voor de medewerker willen optimaliseren door het personeelsbeleid binnen onze organisatie een duidelijke plaats te geven. Personeelsbeleid gaat immers over de relatie tussen werkgever en werknemer en alles wat die relatie vorm geeft en bepaalt.

De **werknemer** van zijn kant investeert in deze relatie door het werk dat hij levert aan de werkgever, en meer concreet door de tijd en de energie (inspanning) die hij opbrengt maar ook door de inbreng van kennis, (werk)ervaring en capaciteiten in het werk.

De **werkgever** investeert door wat hij daar aan de werknemer tegenover stelt. De meest voor de hand liggende investering van de werkgever is het loon dat hij betaalt aan de werknemer, maar er is veel meer. Arbeidsvoorwaarden, waardering en erkenning, een interessante jobinhoud en (al dan niet bijkomende) verantwoordelijkheden, nieuwe uitdagingen en verwachtingen, zijn andere mogelijkheden die de werkgever heeft als inbreng in de relatie met de werknemer.

Het is belangrijk dat deze relatie in **evenwicht** is zodat beide partijen zich goed voelen bij het voortzetten van deze arbeidsrelatie. Dit vraagt een voortdurend proces van **afstemmen en uitwisselen van verwachtingen**. Voor de werkgever worden die verwachtingen vooral bepaald door de strategische doelstellingen van de organisatie enerzijds en de verwachtingen vanuit de maatschappij en de overheid anderzijds. Voor de werknemer zijn die verwachtingen vaak erg persoonlijk en zijn ze vaak afhankelijk van de levensfase waarin iemand zich bevindt. Maar in de huidige maatschappelijke realiteit staat het ontwikkelen van competenties voor beide partijen erg centraal.

Investeren in competentieontwikkeling is daarom van enorm belang voor alle medewerkers en competentie management is een manier om de verwachtingen in de ruilrelatie tussen werknemer en werkgever op een evenwichtige manier op elkaar te kunnen afstemmen.

De belangrijkste **deeldomeinen** waar wij binnen de Zonnebloemen aan willen werken, zijn:

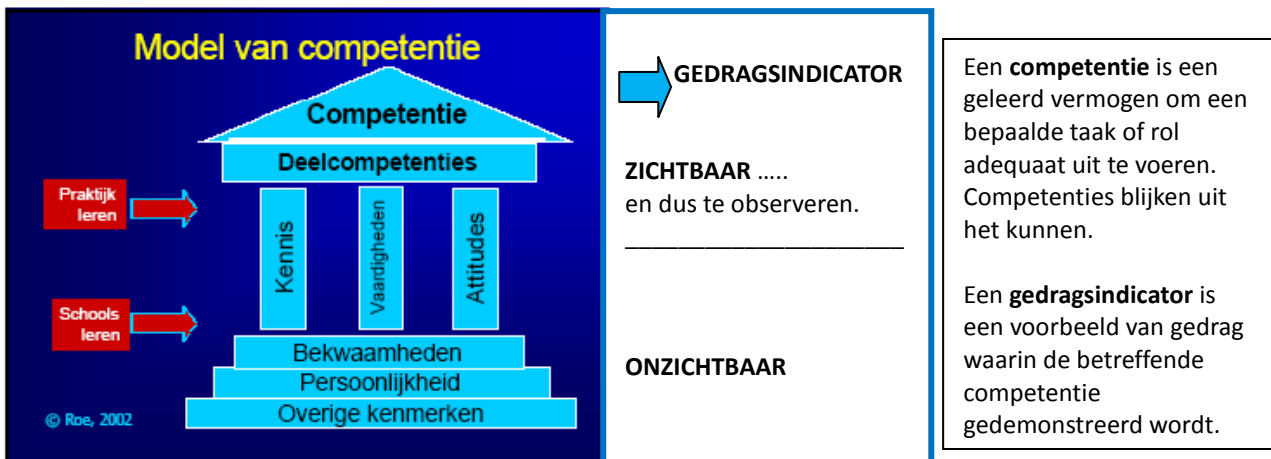
- het selecteren en werven van nieuw personeel;
- het houden van functionerings- en evaluatiegesprekken;
- het opzetten van het VTO-beleid en het afstemmen van dit beleid op de noden die leven in de organisatie;
- het afstemmen en ontwikkelen van een gepersonaliseerd loopbaanbeleid via bvb een persoonlijk ontwikkelingsplan;
- het kunnen voorleggen van een competentieportfolio per personeelslid bij vertrek uit de organisatie

Centraal hierin staat het functioneren van de medewerkers en zijn of haar kwaliteiten of competenties.

Kiezen voor competentie management is een omvattende keuze maar ook een specifieke keuze: we willen via het competentiedenken komen tot een manier, een systeem om het functioneren van onze medewerkers beter in kaart te kunnen brengen, beter te kunnen benoemen en te bespreken.

³ Met zorg bedoelen we het hebben van aandacht voor en geven van ruimte aan de professionele belangen van de medewerker, naast de belangen van de cliënt in onze organisatie en het geheel van gevolgen dat dit heeft voor onze werking.

⁴ Dit in tegenstelling tot het kiezen voor prestatie management, waar de nadruk van de beoordeling van het functioneren van de medewerkers ligt op het resultaat. In onze sector en organisatie leiden de inspanningen die medewerkers leveren echter niet tot tastbare en eenvoudig meetbare resultaten waardoor een beoordeling op prestaties en resultaat erg moeilijk wordt.



Figuur 1: Conceptueel model van Roe

Dit betekent dat we op een expliciete en gesystematiseerde⁵ manier **een waarderingsysteem** willen uitwerken gebaseerd op competenties en dit willen inpassen in het bestaande systeem van functioneringsgesprekken. Kiezen voor een waarderingsysteem betekent kiezen voor het expliciet maken en tijdens een gesprek openlijk benoemen van wat we permanent doen maar vaak impliciet blijft: een mening vormen over elkaars gedrag op het werk. Die mening en dus de waardering die we geven, kan zowel positief als negatief zijn.

Doel: Het benoemen van het functioneren van medewerkers in termen van competenties heeft tot doel om de medewerker te stimuleren tot ontwikkeling, tot het verhogen van zelfinzicht en tot het beogen van een leereffect.

Hoe? Door het functioneren van medewerkers te waarderen in de mate waarin zij bepaalde competenties ontwikkeld hebben. Aan de hand van gedragsindicatoren wordt het functioneren van de medewerker vergeleken met een minimale en een maximale norm van functioneren op de betreffende competentie. Op die manier kan blijken dat het belangrijk is voor de medewerker in kwestie om 1 of meerdere competenties verder te ontwikkelen om zijn of haar functie verder op een kwalitatieve manier te kunnen vormgeven.

Waarom? Omdat wij als organisatie geloven in **de ontwikkelbaarheid van competenties** van onze medewerkers. We geloven dat het meer effect en meer zin heeft om medewerkers tot ontwikkeling te stimuleren vanuit het **positief waarderen** van competenties in termen van kunnen dan in termen van niet kunnen. Al vinden we het ook belangrijk dat negatieve waarderingen of leerpunten moeten kunnen benoemd worden en moeten expliciet gemaakt worden. Een impliciete negatieve waardering kan immers ook een negatieve invloed hebben op het functioneren.

Kiezen voor een waarderingsysteem is ook kiezen om een systeem in te voeren waarbij expliciete en grondige **feedback** op specifieke momenten in de loopbaan van een medewerker gegarandeerd wordt. Minimale gespreksmomenten vinden plaats bij: aanwerving, op het einde van de proefperiode, bij promotie naar een nieuwe functie en bij ernstig disfunctioneren. Maar daarnaast wordt er eveneens gekozen om feedbackmomenten in te bouwen bij de jaarlijkse functioneringsgesprekken van alle werknemers.

Competentiemanagement creëert daarbij **een taal** om te praten over alle bovenstaande personeelsaangelegenheden en over de verwachtingen die werkgever en werknemer hebben tegenover elkaar naar de toekomst toe. Deze gemeenschappelijke taal moet zijn neerslag vinden in een **competentiemoetenboek** en **competentieprofielen** die voor iedereen in de organisatie beschikbaar zijn. Het competentieprofiel geeft een overzicht van de kritische competenties die nodig zijn om een bepaalde functie te vervullen. Het competentiewoordenboek geeft een overzicht

⁵ Het systeem is hierbij een middel om te bereiken wat we beogen (o.a. om het werken met competenties vlot en goed georganiseerd te laten verlopen en ook te zorgen dat er iets gebeurt met de inspanningen die geleverd worden in het werken met competenties) en mag zeker geen doel op zich worden of zijn.

van alle competenties die aanwezig zijn in de organisatie, ook die kerncompetenties die nodig en gemeenschappelijk zijn voor iedereen die in onze organisatie werkt.

Het is belangrijk een vormingsbeleid binnen de Zonnebloemen uit te werken dat aansluit op het werken met competenties.

Tenslotte willen we door het invoeren van competentie management inspelen op een positieve maatschappelijke evolutie in het bespreken van het functioneren van medewerkers. Het is een logische keuze in de evolutie van waarden als 1) het opvolgen en controleren van personeel, over 2) het stimuleren en motiveren van personeel om hen meer aan onze eigen organisaties te binden, tot 3) de huidige visie om de competenties van medewerkers optimaal te benutten en te doen groeien. Daarbij is het besef gegroeid dat de medewerkers vooral nood hebben aan **coaching** en feedback in plaats van aan controle. Coaching en feedback worden daarom twee werkingsmiddelen die essentieel zijn in het werken met competenties.

3. IMPLICATIES VOOR DE VERSCHILLENDE DEELDOMEINEN VAN HET PERSONEELSBELEID BINNEN DE ZONNEBLOEMEN. (zie planning)