

**1**  
**VORMINGSMODULES**

**2**  
**SCENARIO'S**

**3**  
**CASES**

**4**  
**BIJLAGEN**

**5**  
**EIGEN DOCUMENTATIE**

## COLOFON

Dit vormingspakket kwam tot stand in het kader van een project “*sociale dialoog over competenties*”.

Met dit project ondersteunt Vlaams Minister van Toerisme en Tewerkstelling Landuyt, via een Ministerieel Besluit, de drie erkende vakbonden ACV, ACLVB en ABVV bij hun inspanning van het opleidingsbeleid een prioritair thema te maken in het sociaal overleg in bedrijven.

Het ABVV engageerde zich tot het maken van een handleiding (verschenen mei '03), het installeren van een helpdesk, het aanbieden van een website Leerlink.be, de ontwikkeling van een vormingspakket en ondersteuning op de werkvloer of in de syndicale werking van bedrijven via een werkgroep van pilootprojecten.

**Tekst:** Sarah Lambrecht (Vorming & Actie vzw) en Mieke Valcke (Studiedienst Vlaams ABVV)

Met dank aan alle vormingswerkers en de vele militanten die tijdens vormingen en bijeenkomsten van de werkgroep “Pilotprojecten Competentiebeheer” hun ervaring met en visie op competentiebeheer met ons deelden!

**Eindredactie:** Stiene Van Rie (Studiedienst Vlaams ABVV) en Pros Van Heddegem (Vorming en Actie vzw)

**Vormgeving:** Martine Deweirt

V.U.: Xavier Verboven, Hoogstraat 42, 1000 Brussel  
April '04

# INLEIDING

## WAAROM EEN VORMINGSPAKKET OVER COMPETENTIEBEHEER?

Na de syndicale handleiding (verschenen mei '03) is er nu ook een vormingspakket “*Opleidingsbeleid & competentiebeheer: een zaak van de vakbond?*”, beide ontwikkeld in het kader van het project “*sociale dialoog over competenties*”. Dit project heeft als doel de sociale dialoog over competentiebeheer en opleidingsbeleid binnen de ondernemingen te bevorderen.

Dit kan door onder andere vakbondsafgevaardigden sterker te maken in onderhandelingen via informatie ... en uiteraard ook vorming.

Dit vormingspakket borduurt verder op wat in de handleiding is opgenomen (nog down te loaden op [www.leerlink.be](http://www.leerlink.be)), en bevat slides bij de achtergrondteksten, oefeningen, bedrijfscases en bijlagen.

Het uitgangspunt van de handleiding is dat we als Vlaams ABVV niet a priori negatief staan ten aanzien van competentiebeheer. Het uitgangspunt van dit vormingspakket is dezelfde, maar we willen een stuk verder gaan. We gaan er nog steeds van uit dat de introductie van competentiebeheer een goede zaak kan zijn, mits er aan een aantal voorwaarden is voldaan. Maar daarbij moeten we als ABVV syndicaal werken rond competentie management en personeelsbeleid om de belangen van de werknemers optimaal te verdedigen.

Enkele vaststellingen na de toetsing van de theorie van de handleiding aan de praktijk in de syndicale vorming het voorbije jaar:

### ***Competentiebeheer is geen bedrijfsrealiteit ... of toch wel?***

Bij het begin van een vorming over competentiebeheer geven veel militanten aan dat er geen sprake is van competentiebeheer in het bedrijf waar ze werken. Tijdens de vorming vallen dan een aantal puzzelstukken op hun plaats en blijkt dat competentiebeheer minder ver van hun bed is dan gedacht.

### ***Competentiebeheer is bedrijfsrealiteit maar te weinig onderwerp van het sociaal overleg***

Reeds heel wat bedrijven starten dus projecten rond competentiebeheer op. Ook in de openbare diensten is competentiebeheer fel in opmars. Maar ... veel werkgevers beschouwen dit als hun exclusief terrein, onderdelen van competentiebeheer worden ingevoerd zelfs zonder medeweten laat staan raadpleging of inspraak van vakbonden en personeel.

### ***De regels van het competentiebeheer overtreden***

Competentiebeheer is geen eenvoudig systeem en vraagt kwaliteit, visie, tijd en middelen. Het is iets anders dan een manier om de “best presterende” werknemer beter te belonen, de enige doelstelling die werkgevers vaak naar voor schuiven.

### **Kansen onvoldoende benut**

Door het slordig invoeren van competentiebeheer worden de kansen die het biedt zoals diversiteit op de werkvloer, competentieontwikkeling, duurzamer tewerkstelling, mensvriendelijker arbeidsorganisatie niet gerealiseerd.

Aan de voorwaarden die we als Vlaams ABVV stellen aan competentiebeheer is dus vaak helemaal niet voldaan.

Het versterken van militanten op het domein van personeelsbeleid in het algemeen en competentiebeheer in het bijzonder is dan ook nog meer aan de orde dan eerst aangenomen.

Personeelsbeleid en competentiebeheer is *niet* het exclusief domein van de werkgever en ABVV-militanten kunnen de manier van invoeren van competentiebeheer bijsturen ... of de invoer ervan weigeren. Een kritische doorlichting van projecten en programma's met daaraan gekoppeld een bevraging van de werkgevers kan verregaand effect hebben op de manier waarop bijvoorbeeld competenties geformuleerd worden, functioneringsgesprekken en evaluaties verlopen, ... of kan er voor zorgen dat het competentiebeheer, zoals de werkgever het voor ogen heeft, niet van start gaat.

Tot slot wil ik nog vermelden dat het denken in termen van en werken met competenties van syndicale militanten ook bij de vormingswerkers van Vorming & Actie vzw ingang heeft gevonden. Door de vormingswerkers is volgende inspirerende omschrijving als (voorlopige) werkdefinitie aangenomen:

*“Een competentie is iemands vermogen (kracht, gevoel, capaciteit, potentie, ...) om concreet, rekening houdend met de context, deel te nemen aan een gezamenlijke strategie.*

- *Dat vermogen is meestal een combinatie van kennis, vaardigheden en houdingen: om te (blijven) durven, moet je bepaalde zaken weten, kunnen én willen. Het “durven” staat dan voor “het vermogen”.*
- *Maar het (blijven) durven heeft voor ons ook een collectief aspect. Samen staan we sterker: je mag niet alleen blijven staan, zeker als onmiddellijke resultaten uitblijven. Vandaar: (samen) durven.”*

Een vormingspakket is nooit af. We rekenen er op dat dit vormingspakket inspiratie biedt en ruime toepassing zal vinden in de vorming, interprofessioneel en professioneel !

Xavier Verboven  
Intergewestelijk Secretaris Vlaams ABVV  
april 2004

## OPBOUW VAN HET VORMINGSPAKKET

Het vormingspakket bestaat uit 4 delen:

- I. Materiaal voor de vormingswerkers en de deelnemers aan de vorming;
- II. Scenario's;
- III. Cases;
- IV. Bijlagen.

Het materiaal is modulair opgebouwd: elke vormingswerker kan er naar eigen inzicht een vormingsprogramma mee samenstellen in functie van de deelnemers en de beschikbare tijd.

Elke module bestaat uit achtergrondteksten, slides en opdrachten. De II modules van het vormingspakket zijn:

1. Wat zijn competenties?
2. Wat is competentiebeheer?
3. De toepassing van competentiebeheer op het personeelsbeleid.
4. De historische ontwikkeling van het personeelsbeleid.
5. De functiebenadering is anders dan de competentiebenadering.
6. Invoeren van competentiebeheer.
7. Kansen en risico's van competentiebeheer voor werknemers.
8. Personeelsbeleid in de onderneming.
9. Waarom levenslang leren?
10. Het opleidingsbeleid.
11. De syndicale visie op personeelsbeleid en competentiebeheer.

### DEEL I DOELSTELLINGEN

Dit vormingspakket is bestemd voor de militantenvorming in het ABVV.

Hieronder volgt een lijstje met attitudes, kennisinhouden en syndicale vaardigheden die een ABVV-militant kan verwerven om van het opleidingsbeleid of het competentiebeheer in zijn of haar bedrijf een syndicaal actiepoint te maken.

Verder vind je in dit pakket vormingsscenario's om deze vormingsdoelstelling te realiseren.

Het spreekt voor zich dat in elke syndicale vorming de doelstellingen en het programma afgestemd dienen te worden op het beginniveau, eerder gevolgde vorming, de ervaring van de deelnemers en de syndicale praktijk in de ondernemingen waar zij werken .

## **Doelstellingen met betrekking tot attitude**

- Militanten weten waarom wij als vakbond bezig zijn met competentiebeheer en zijn gemotiveerd voor het onderwerp.
- Militanten kunnen hun eigen competenties realistisch inschatten.
- Militanten zien het belang in van opleidingsbeleid voor zichzelf en voor alle werknemers en waarom we ons als vakbond ermee bezighouden.
- Militanten kunnen collega's motiveren om opleidingen te volgen.
- Militanten zien in waarom we ons als vakbond bezighouden met personeelsbeleid.

## **Doelstellingen met betrekking tot kennis**

- Militanten kennen de historische evoluties van het personeelsbeleid.
- Militanten verwerven kennis rond het begrip competenties.
- Militanten kunnen competenties benoemen.
- Militanten verwerven kennis rond competentiebeheer als model voor het voeren van een personeelsbeleid.
- Militanten verwerven inzicht in het verschil tussen de competentiebenadering en de functiebenadering.
- Militanten gaan na waarom werkgevers competentiebeheer willen starten in de onderneming en achterhalen de doelstellingen die een werkgever heeft met het gevoerde personeelsbeleid.
- Militanten zien verbanden tussen organisatorische veranderingen en competentiebeheer.
- Militanten herkennen de verschillende mogelijke onderdelen van competentiebeheer
- Militanten reflecteren over welke kansen competentiebeheer biedt en welke risico's er aan verbonden zijn.
- Militanten toetsen de eigen bedrijfspraktijk aan competentiebeheer
- Militanten denken na over de syndicale aandachtspunten rond competentiebeheer
- Militanten hebben inzicht in de ontwikkelingen die bijdragen tot het belang van VTO en levenslang leren.
- Militanten werken rond de bevoegdheden van SA/OR/CPBW op het terrein van competentiebeheer en opleidingsbeleid.

## **Doelstellingen met betrekking tot syndicale vaardigheden**

- Militanten reflecteren over het competentiebeheer en het opleidingsbeleid in hun onderneming en maken een kritische beoordeling vanuit de visie van het ABVV.
- Militanten hebben inzicht in instrumenten die kunnen ingezet worden om een kwaliteitsvolle invoering van competentiebeheer te bekomen.
- Militanten kunnen randvoorwaarden formuleren bij de invoering van competentiebeheer.
- Militanten kunnen nagaan hoe ver competentiebeheer in het eigen bedrijf is ontwikkeld of ingevoerd.
- Militanten kunnen hulpmiddelen hanteren om na te gaan of de eigen werkgever wel de regels van het competentiespel volgt.

- Militanten kunnen en durven zelf syndicale voorstellen doen voor een opleidingsplan of rond de invoering van competentiebeheer in hun onderneming, en kunnen daarover met hun werkgever onderhandelen.
- Militanten reflecteren over de leerkansen in en door een job en hoe hierbij als vakbond ondersteuning kan geboden worden.
- Militanten herkennen aanleidingen om het opleidingsbeleid op de onderhandelingstafel te brengen
- Militanten leren argumenten rond het opleidingsbeleid te gebruiken.
- Militanten trainen vaardigheden: argumenteren, analyseren, spreken voor groepen, gevoelens erkennen bij zichzelf en bij anderen en er mee kunnen omgaan.

## DEEL 2 MATERIAAL VOOR VORMINGSWERKERS EN DEELNEMERS AAN DE VORMING

### Achtergrondteksten

De teksten zijn opgesteld om de vormingswerker of de animator te helpen bij de voorbereiding van uiteenzettingen, inleidingen of oefeningen die in de vormingsscenario's voorzien zijn.

Alles wordt bondig en schematisch gepresenteerd. Voor meer uitgebreid materiaal verwijzen we naar de handleiding "Opleidingsbeleid en competentiebeheer: een zaak voor de vakbond?"

- Competenties en gedragsindicatoren.
- Een definitie van competentiebeheer.
- Competentieanalyse en opstellen van competentieprofielen.
- De betekenis van competentiebeheer bij de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid.
- Van taylorisme tot competentiebeheer.
- De functieclassificatie en competentiebeheer.
- Competentiebeheer opstarten.
- De kansen en risico's van competentiebeheer bij de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid.
- De bevoegdheden van de ondernemingsraad met betrekking tot personeelsbeleid
- Ontwikkelingen die bijdragen tot het belang van VTO.
- De leerkansen in en door een job.
- Stappenplan voor een zichzelf verbeterend opleidingsbeleid.
- Het opleidingsbeleid op de onderhandelingstafel.
- Omgaan met weerstanden van werkgevers en werknemers ten aanzien van VTO.
- De syndicale visie op competentiebeheer.

## Slides

Er zijn handouts van de slides voorzien om de uiteenzetting te ondersteunen. Alles is ook terug te vinden en aanpasbaar op de CD – rom.

- Wat zijn competenties
- Wat is competentiebeheer
- Competentieprofiel
- Toepassen van competentiebeheer
- De historische ontwikkeling van het personeelsbeleid
- De domeinen van het personeelsbeleid
- Functieclassificatie is geen competentiebeheer
- Competentiebeheer opstarten
- Kansen en risico's
- De leerkansen in en door een job
- Ontwikkelingen die bijdragen tot het belang van VTO
- Opleidingsbeleid op de onderhandelingstafel
- Het opleidingsbeleid; stappenplan
- De syndicale visie op competentiebeheer

## Opdrachten

- Benoem je competenties
- Herkennen van competenties: Case Sofie
- In kaart brengen personeelsbeleid
- Film: de lopende band
- Kaartspel functieclassificatie
- Kansen en risico's bij de verschillende onderdelen van competentiebeheer
- Hoe leren volwassenen?
- Leren omgaan met weerstanden ten aanzien van VTO
- De syndicale visie op competentiebeheer

## Deel 3 Scenario's voor vormingsprogramma's

Content competent

Vorming competentiebeheer

## Deel 4 Cases

Duracell over competentiebeheer

Volvo over teamwerk

Hessennoord Natie over opleidingsbeleid en diversiteit

Eindverslag werkgroep 'Pilotbedrijven Competentiebeheer'



## Deel 5 Bijlagen

De bijlagen zijn alle relevante teksten bij wijze van achtergrond, illustratie, inspiratie.

Competentieprofiel

Functiebeschrijving

Diversiteit: "uitsluiting door selectie" door Paul Abell

Bevoegdheden van syndicale organen met betrekking tot personeelsbeleid

# INHOUD

<b>Module 1</b> .....	12
<b>Wat zijn competenties?</b>	
Competenties en gedragsindicatoren	
<b>Module 2</b> .....	15
<b>Wat is competentiebeheer?</b>	
A. Een definitie van competentiebeheer .....	15
B. Competentieanalyse en opstellen van competentieprofielen .....	19
<b>Module 3</b> .....	23
<b>De toepassing van competentiebeheer op personeelsbeleid</b>	
De betekenis van competentiebeheer bij de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid	
<b>Module 4</b> .....	29
<b>De historische ontwikkeling van het personeelsbeleid</b>	
Van Taylorisme tot competentiebeheer	
<b>Module 5</b> .....	36
<b>De functiebenadering is anders dan de competentiebenadering</b>	
Functieclassificatie en competentiebeheer	
<b>Module 6</b> .....	39
<b>Invoeren van Competentiebeheer</b>	
Competentiebeheer opstarten	
<b>Module 7</b> .....	42
<b>Kansen en risico's van competentiebeheer voor werknemers</b>	
De kansen en risico's van competentiebeheer bij de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid	
<b>Module 8</b> .....	52
<b>Personeelsbeleid in de onderneming</b>	
Bevoegdheden van de ondernemingsraad met betrekking tot personeelsbeleid	
<b>Module 9</b> .....	
<b>Waarom levenslang leren?</b> .....	54
A. Ontwikkelingen die bijdragen tot het belang van Vorming, Training en Opleiding .....	54
B. De leerkansen in en door een job .....	56

<b>Module 10. ....</b>	<b>60</b>
<b>Het opleidingsbeleid</b>	
A. Stappenplan voor een zichzelf verbeterend opleidingsbeleid .....	60
B. Opleidingsbeleid op de onderhandelingstafel .....	63
C. Omgaan met weerstanden van werkgevers en werknemers ten aanzien van VTO .....	64
<b>Module 11. ....</b>	<b>67</b>
<b>De syndicale visie op personeelsbeleid en competentiebeheer</b>	
De syndicale visie op competentiebeheer	

# 1 WAT ZIJN COMPETENTIES?

## COMPETENTIES EN GEDRAGSINDICATOREN

### DEFINITIES VAN COMPETENTIES

In teksten over competenties zijn verschillende definities van 'competentie' terug te vinden. Volgens Van Dale betekent de term competentie:

*de bevoegdheid tot handelen of tot oordelen.* Maar een begrip als competentie laat zich niet vangen met één definitie.

Een andere vaak gebruikte omschrijving klinkt als volgt:

competenties zijn een combinatie van kennis (weten), vaardigheden (kunnen) en attitudes (houding).

Daarbij is:

- kennis wat je weet en kent, bijvoorbeeld het kennen van een andere taal of weten hoe een bepaalde machine werkt;
- stellen *vaardigheden* je in staat te handelen: omdat je, bijvoorbeeld, goed bent in teamwerk slaag je vlot in groepsopdrachten;
- zijn *attitudes* de houding en instelling waarom je iets doet: dat je een doorzetter bent, kan van pas komen bij opdrachten die niet onmiddellijk het gewenste resultaat opleveren.

### KENNEN, KUNNEN EN ERVARING

Ondernemingen begrijpen de term competenties vaak *als kennen, kunnen en ervaring*. Ervaring is de al doende opgebouwde praktische kennis en vaardigheden. Maar het gaat voor bedrijven ook om de bekwaamheid, de ingesteldheid en gedrag, een mengeling van aanleg, talent, persoonlijkheid, temperament, ambitie en motivatie.

**Het ijsbergmodel**

**1. Wat zijn competenties?**

**Kennis**  
Vaardigheden  
**Attitude**

**Persoonlijkheid**  
Zelfbeeld  
Kentrekken  
Motieven

Productiekennis  
Technische vaardigheden  
Organisatie werkpost  
Polyvalenti  
Veiligheid, orde en netheid  
*Klantgerichtheid*  
Samenwerken  
Zelfstandigheid

Leerbereidheid  
Leervermogen  
Flexibiliteit  
Motivatie

Leerbaarheid

Belang

*Competenties zijn niet zichtbaar. Maar je kunt ze proberen waar te nemen via het gedrag, wat wel zichtbaar en meetbaar is. Niettemin, sommige competenties bevinden zich onder de 'zeespiegel' en zijn ook niet zichtbaar via gedrag. Een competentie die sterk gebonden is aan de persoonlijkheid, is bovendien moeilijk aan te leren. Ook het zelfbeeld ligt aan de basis van zijn of haar houding. En ten slotte bepalen persoonlijke waarden en normen ook de motivatie van de werknemers.*

Competenties als instrument binnen bedrijven zijn dan ook ‘constructies van het gezond verstand’<sup>1</sup> die op een praktische wijze moeten worden aangewend. Men probeert ze te vertalen in observeerbaar gedrag om ze begrijpbaar en toegankelijk te maken en om er makkelijker over te kunnen communiceren.

Het gedrag waarin die competenties tot uiting komen, noemen we een gedragsindicator. Via gedragsindicatoren kan men nagaan of - en in welke mate - een werknemer over de gewenste competentie beschikt en hoe die verder ontwikkeld kan worden.

## COMPETENT HANDELEN

Competent zijn is het vermogen in een bepaalde situatie, in een bepaalde rol, met een bepaalde taak gepast te kunnen handelen. Dat kan op je werk zijn, maar ook buiten het werk, bijvoorbeeld als ouder, lid van een vereniging, gastvrouw/heer...

Competenties zijn geen stabiele eigenschappen, die in alle situaties op dezelfde manier tot uiting komen. De *context* waarbinnen een werknemer functioneert mag niet worden genegeerd. Het verband waarin iets zich voordoet, kan er dus ook voor zorgen dat resultaten niet bereikt worden, ook al zijn de competenties aanwezig. De omgeving en de omstandigheden moeten gunstig zijn, willen werknemers gepast handelen. Onduidelijke doelstellingen, onbekwame leidinggevers, slechte arbeidsorganisatie, het ontbreken van noodzakelijke competenties in een team, gebrek aan werknemersinspraak... zullen allemaal een slechte invloed uitoefenen op het competent handelen van werknemers.

## SOORTEN COMPETENTIES

De introductie van werken met competenties in de onderneming nodigt uit tot nadenken over de toekomst van het bedrijf en de rol en de plaats van de werknemers hierin. Andere bedrijven zien zich door omstandigheden verplicht na te denken over hun missie en schakelen zo over op competentiebeheer.

De nodige of gewenste competenties in een onderneming weerspiegelen de keuzes die op 3 met elkaar verbonden niveaus worden gemaakt:

- strategische keuzes over *de richting van het bedrijf*;
- structurele keuzes in verband met de *bedrijfsorganisatie* en
- operationele keuzes over de *taakverdeling*.

Zo vinden we in het bedrijf dan *algemene, organisatiegebonden* en *functiegebonden* competenties terug:

- *algemene* competenties zijn competenties waarover alle werknemers moeten beschikken opdat ze mee kunnen werken aan de globale bedrijfsmissie;
- *organisatiegebonden* competenties zijn noodzakelijke competenties om in een *specifiek proces* of een *specifieke afdeling* te kunnen werken;
- *functiegebonden* competenties zijn nodig voor het verrichten van *één bepaalde functie*.

---

<sup>1</sup> “Bent u competent?”, *Competentiemanagement als leidraad voor personeelsbeleid* Leen Baisier, STV, 2002 p. 11

Op die manier zien we een vertaling van de *bedrijfsstrategie* naar de benodigde *competenties van de werknemers*.

Daarnaast bestaan er ook nog *succescompetenties* en *minimumcompetenties*

- succescompetenties scheiden de beste van de doorsnee presteerders;
- minimumcompetenties zijn competenties die minimaal vereist zijn om de job goed te kunnen uitvoeren.

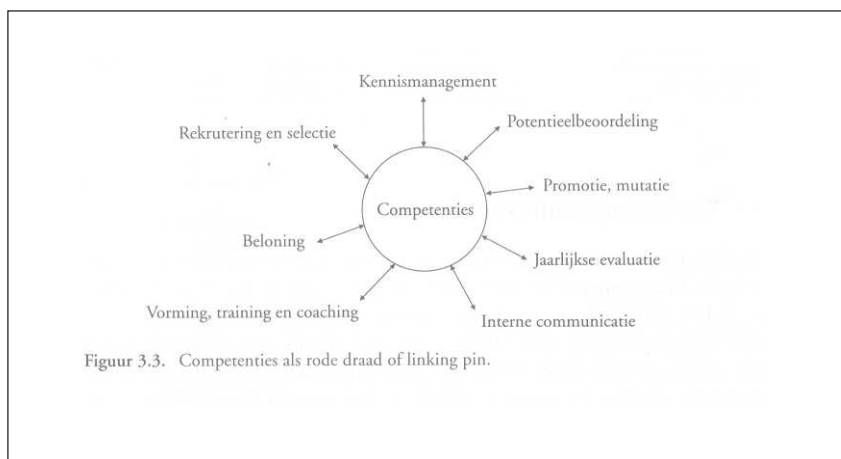
# 2 WAT IS COMPETENTIEBEHEER?

## A. EEN DEFINITIE VAN COMPETENTIEBEHEER

Competentiebeheer is een manier om het personeelsbeleid te voeren.

*Competentiebeheer is het geheel van activiteiten gericht op het aantrekken, inzetten, evalueren en ontwikkelen van competenties van individuen en teams om zo bij te dragen tot het resultaat van de onderneming.<sup>2</sup>*

Competenties vormen de rode draad in de verschillende domeinen van personeelsbeleid.



Figuur 3.3. Competenties als rode draad of linking pin.

*Competenties als leidraad of linking pin.<sup>3</sup>*

### SYNDICALE DEFINITIE

De STV definitie (Stichting Technologie Vlaanderen) legt vooral de nadruk op het *beheren* van competenties. Als ABVV focussen we op het *ontwikkelen* van competenties.

Competentiebeheer is het geheel van activiteiten gericht op het aantrekken, inzetten, evalueren en ontwikkelen van competenties van individuen (en teams) om zo:

- *bij te dragen aan het resultaat van de onderneming;*
- +
- **de tewerkstellingskansen (professionele inzetbaarheid) van de werknemer in of buiten de sector stabiel te houden of te verhogen;**
- **bij te dragen tot de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer;**
- **de kwaliteit van de arbeid te verbeteren.**

<sup>2</sup> "Competentiebeheer als instrument van personeelsbeleid. Een verkenning in de industrie. Leen Baisier, STV, 2002, pag. 1

<sup>3</sup> "Competentiemanagement. The essence is human competence."; Lou Van Beirendonck, 2001, pag. 54

## SYNDICALE DOELSTELLINGEN VAN COMPETENTIEBEHEER

Volgens het ABVV moet competentiebeheer bijdragen tot:

- de goede *resultaten* van de onderneming. Dit maakt competentiebeheer ook aantrekkelijk voor de werkgever. Goede resultaten betekent voor ons niet in de eerste plaats meer rendement of winst. Ook de kwaliteit van de geleverde producten en diensten maakt deel uit van het resultaat.
- het verhogen van de *inzetbaarheid* van de werknemer. Niet enkel binnen het bedrijf maar in de sector waar het bedrijf toe behoort of op de gehele arbeidsmarkt. Loopbanen van werknemers gaan meer dan vroeger over verschillende werkgevers binnen één sector, maar vaak ook binnen verschillende sectoren. Het opleidingsbeleid van een onderneming mag zich niet enkel richten op functiegerichte opleidingen, maar moet ervoor zorgen dat werknemers meer kansen krijgen in hun verdere loopbaan.
- de persoonlijke ontwikkeling van elke werknemer. Voorbeelden: een bedrijfsopleidingsplan bevat ook individuele opleidingsbehoeftes van werknemers; leidinggevenden hebben aandacht voor individuele leerpunten; de personeelsdienst gaat akkoord met tijdskrediet voor het volgen van volwassenenonderwijs.
- het verhogen van de kwaliteit van de arbeid. Competentiebeheer moet een middel zijn om te komen tot een goed personeelsbeleid en een gunstige arbeidsorganisatie voor werknemers. De onderneming wordt aangepast aan de werknemer.

## VERDUIDELIJING VAN DE SYNDICALE DEFINITIE

Met 'beheer' bedoelen we: het dragen van zorg en medeverantwoordelijkheid voor de competenties van werknemers.

Het 'geheel van activiteiten' binnen personeelsbeleid kan het volgende omvatten:

Aantrekken van competenties

- personeelsplanning
- werving en selectie

Inzetten van competenties

- onthaal en aanvaarding van nieuwe werknemers;
- personeelsplanning;
- werkorganisatie;
- interne en externe mobiliteit (doorstroom en uitstroom);
- functieanalyse.



Versterken (evalueren en ontwikkelen) van competenties

- opleiding en ontwikkeling
- evaluatie en coaching
- interne en externe mobiliteit

Een goed competentiebeheer verbindt de domeinen van personeelsbeleid met elkaar. Het zorgt voor structuur in het personeelsbeleid.

Een voorbeeldje om aan te tonen dat werknemers daar bij baat kunnen vinden:

*een verantwoordelijke selectie is betrokken bij de opmaak van bedrijfsopleidingsplannen en heeft inspraak in de planning van opleidingen (onder andere voor nieuwe werknemers). Een sollicitant die anders misschien geen kans maakt omdat hij/zij bepaalde competenties onvoldoende bezit, wordt toch aangeworven. Dit doordat de verantwoordelijke selectie er kan voor zorgen dat een onthaalopleiding op maat wordt voorzien.*

### **WAAROM ONS ALS VAKBOND BEZIG HOUDEN MET COMPETENTIEBEHEER?**

We kunnen en willen als vakbond niet afzijdig blijven als het over competentiebeheer gaat. We willen controle kunnen uitoefenen ook op het personeelsbeleid en zodoende de belangen van werknemers verdedigen.

Het schema hieronder toont dat we als vakbond vanuit andere belangen en met andere doelstellingen dan de patroons kunnen opkomen voor het werken aan en met competenties van werknemers.



De werkgever wil een bepaald rendement. Om dat te halen zal een zekere kwaliteit moeten geleverd worden. Daarvoor zijn competente werknemers nodig. De vakbondsvertegenwoordiging wil behoud van arbeidsplaatsen. Om die te garanderen zijn producten en dienstverlening nodig die met de nodige kwaliteit worden gemaakt of aangeboden. En daarvoor zijn competente werknemers nodig.

### WAAROM WORDT COMPETENTIEBEHEER INGEVOERD?

Welke **omstandigheden** zetten sommige bedrijfsdirecties ertoe aan om met competentiebeheer te starten?

- *Een veranderende afzetmarkt, herstructurering of afslanking*  
Electrabel had in België een monopolie. Door een richtlijn van de Europese Commissie wordt de markt vrijgemaakt wat zal leiden tot concurrentie. Electrabel poogt zijn marktaandeel te vergroten door andere bedrijven over te nemen en door herstructurering van bestaande activiteiten. Het personeelsbeleid kreeg een andere wending. Via werkgroepen werden het kader, het middenkader en de meestergasten betrokken bij het herdenken van het beleid<sup>4</sup>. De vakbonden geven aan dat er te weinig communicatie met en betrokkenheid van de vakbonden was bij de invoering van het competentiebeheer.
- *Het klantgericht willen werken of het introduceren van kwaliteits- en veiligheidssystemen*  
Umicore Balen had diverse redenen om te starten met competentiebeheer, zoals afslanking en reorganisatie. Het opleidingsbeleid werd pas grondig aangepakt na een dodelijk ongeval. De vakbonden zien zowel voordelen als risico's bij de aanpak van de directie.<sup>5</sup>
- *Het zoeken naar oplossingen voor een probleem zoals de krappe arbeidsmarkt of het introduceren van een andere werkorganisatie*  
Bekaert NV Aalter (staalkoord) werd geconfronteerd met twee wereldwijde crisissen. Er volgden eerst ontslagen, later werd het bedrijf geconfronteerd met te weinig kandidaat-werknemers. Het personeelsbeleid werd anders aangepakt, doel was de competenties van werknemers zo goed mogelijk te benutten en te verbeteren. De vakbonden hebben heel wat twijfels en bedenkingen bij de aanpak van de directie<sup>6</sup>.

Welke **redenen** zijn er om competentiebeheer te starten en wat willen directies er mee bereiken?

- Het verhogen van de bedrijfscompetitiviteit en het behalen van de bedrijfsobjectieven (= verhogen van het rendement);
- Het verhogen van de performantie (= verhogen van de resultaten per werknemer);
- Verbeteren of verhogen van de inspanningen op vlak van training en ontwikkeling;
- Aandacht voor loopbaanontwikkeling;
- Veranderingen in de organisatie van de arbeid.

---

4 "Competentiebeheer als instrument van personeelsbeleid", Leen Baisier, pag. 16

5 "Competentiebeheer als instrument van personeelsbeleid", Leen Baisier, pag. 20

6 "Competentiebeheer als instrument van personeelsbeleid", Leen Baisier, pag. 10

## B. COMPETENTIEANALYSE EN OPSTELLEN VAN COMPETENTIEPROFIELEN<sup>7</sup>

### HET BELANG VAN COMPETENTIEPROFIELEN

Competentieprofielen in competentiebeheer zijn wat functiebeschrijvingen zijn in een functieclassificatie. Het competentieprofiel kan een rol spelen in alle onderdelen van het personeelsbeleid (bij aanwervingen, bij evaluaties, bij het opmaken van opleidingsplannen, ...) en de kwaliteit van het competentiebeheer wordt gedeeltelijk bepaald door de kwaliteit van de profielen.

*Een competentieprofiel is een beschrijving van alle competenties die je moet hebben voor de uitvoering van een functie.*

In een competentieprofiel kan je volgende competenties terugvinden:

- *algemene competenties* (ook generieke competenties genoemd): gelden voor iedereen die in het bedrijf werkt en zijn verbonden met de bedrijfsstrategie: bijvoorbeeld klantgerichtheid, kwaliteitsbewustzijn, flexibiliteit;
- *organisatiegebonden competenties* gelden voor alle mensen van een bepaalde afdeling of die werken in een bepaald proces (b.v. productie-operator): algemene machinekennis, veiligheidsvoorschriften, processen van kwaliteitszorg;
- *functiegebonden competenties* voor iedereen met eenzelfde functie of voor een werknemer met één bepaalde functie (bijvoorbeeld bepaald type productie - operator): specifieke machinekennis en veiligheidsvoorschriften, technische handelingen...

Een groot bedrijf zal niet voor elke job een competentieprofiel opmaken. Jobs worden samengevoegd in functies en functies in functiegroepen. Voor elk van die functiegroepen wordt dan een competentieprofiel opgemaakt.

Voorbeeld: de supermarktketen Delhaize heeft 12.000 medewerkers. Die zijn onderverdeeld in twaalf functies, van regionaal directeur over kassierster tot goederenbehandelaar. Voor het hele bedrijf zijn er twaalf gedragscompetentieprofielen. Voor de technische competenties van de functiegroep 'rayonchef' zijn wel tien verschillende vaktechnische competentieprofielen opgesteld (groenten & fruit, droge voeding, ...) <sup>8</sup>.

### GEDRAGSINDICATOREN EN COMPETENTIELEVELS

Bij elke competentie uit een competentieprofiel is beschreven hoe je die competentie kan herkennen (= uit welk gedrag je die competentie kan afleiden). Dit zijn de *gedragsindicatoren*. In een competentieprofiel kunnen ook *competentieniveaus* (meestal drie) worden opgenomen (beginner, gevorderd, senior). Die niveaus kunnen gebruikt worden om mensen te laten doorgroeien (promotie), ze verder te laten ontwikkelen... Gedragsindicatoren en competentieniveaus zijn nodig om competenties te meten en te beoordelen.

<sup>7</sup> Dit is stap 4 in het stappenplan voor de gestructureerde invoer van competentiebeheer (zie module 6).

<sup>8</sup> "Competentiemanagement", Lou Van Beirendonck, 2001, pag. 76

Competentie	Niveaus	Indicatoren
<p>Mondelinge communicatie:</p> <p><i>Het vaardig overbrengen van een mondelinge boodschap zodat het publiek tot wie de boodschap gericht is, ze begrijpt</i></p>	<p>1. drukt zich duidelijk, correct en begrijpelijk uit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- is goed verstaanbaar (volume, articulatie, tempo)</li> <li>- brengt structuur aan in zijn/haar boodschap</li> <li>- weet de boodschap kernachtig over te brengen</li> <li>- hanteert een correct woordgebruik en grammatica</li> <li>- geeft toelichting bij vaktechnische termen</li> <li>- brengt zijn/haar ideeën duidelijk en logisch over</li> </ul>
	<p>2. heeft een vlotte vertelstijl en is gericht op de toehoorder(s)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spreekt vlot (niet stotterend, geen stopwoorden)</li> <li>- aangepast tempo</li> <li>- is communicatief ingesteld; uit zich spontaan</li> <li>- ondersteunt zijn/haar uiteenzetting met non-verbaal gedrag</li> <li>- richt zich tot de gesprekspartner, (onderhoudt oogcontact, stelt zich voor, richt zich fysiek tot de andere,...)</li> <li>- verlevendigt en verduidelijkt zijn/haar boodschap met voorbeelden</li> <li>- biedt zijn/haar gesprekspartner(s) de mogelijkheid vragen te stellen</li> <li>- gaat na of anderen hem/haar goed begrepen hebben</li> <li>- herformuleert boodschappen wanneer de gesprekspartner de boodschappen niet correct heeft begrepen</li> <li>- gebruikt een taal die aan het publiek is aangepast</li> </ul>
	<p>3. verwerft impact en brengt contact tot stand door het gebruik van aangepaste communicatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hanteert een aangepast taalgebruik</li> <li>- blijft helder communiceren bij kritische interpellaties</li> <li>- kan zich ook effectief uitdrukken in een conflictsituatie</li> <li>- stuurt communicatiestijl en taalgebruik bij in functie van de gesprekspartner</li> <li>- gebruikt verschillende technieken om de boodschap over te brengen</li> <li>- houdt rekening met de communicatiestijl en gewoontes van de gesprekspartner</li> </ul>

Overzicht van een competentie, competentieniveaus en indicatoren<sup>9</sup>

<sup>9</sup> "Competentiemanagement. The essence is human competence", Lou Van Beirendonck, 2001, pag. 49

## HOE WORDT EEN COMPETENTIEPROFIEL OPGESTELD? (COMPETENTIEANALYSE)

Het opstellen van competentieprofielen kan op verschillende manieren. Een werkbaar competentieprofiel bevat enkel competenties die je absoluut moet hebben om de functie te kunnen uitvoeren! Het aantal competenties wordt beperkt tot een twaalftal. Deze twaalf competenties worden evenwichtig verdeeld over kennis, vaardigheden en attitudes. Indien gewerkt wordt met de opsplitsing vaktechnische vaardigheden en gedragsvaardigheden dan is de verdeling liefst 6/6.

Wie zeker betrokken moet worden bij de analyse van competenties van functies en het opstellen van het competentieprofiel:

- diegene die de functie uitoefent (jobholder - functiehouder);
- directe chef (lijnmanager);
- directie (algemeen manager).

**Onderstaande methodes kunnen gebruikt worden voor het analyseren van competenties en opstellen van een competentieprofiel:**

### ***Het interview***

De functiehouder(s), de chef(s) en de collega's en klanten kunnen gevraagd worden naar de karakteristieken van een functie. Ook de context van de functie en hoe ze verwachten dat die in de toekomst zal wijzigen kan bevroegd worden.

Deze manier van werken vraagt veel tijd, maar ze levert een schat aan informatie op. Positief is ook dat werknemers actief betrokken worden bij het proces.

### ***Critical Incident Methode***

Werknemers of een groep van werknemers en leidinggevend (functiehouders, management en/of directie) zoeken voorbeelden van gedrag met een positief of een negatief resultaat, in een bepaalde functie. Deze situatie ("kritische gebeurtenis") wordt beschreven en er worden competenties (of het ontbreken ervan) aan toegekend.

Via een reeks van dergelijke getuigenissen kunnen de voornaamste competenties voor een functie vastgelegd worden.

### ***Vragenlijst***

Met het competentiewoordenboek van het bedrijf, duiden functiehouders en leidinggevend aan welke competenties het belangrijkste zijn (een score van 1 tot 5) en het meest voorkomen.

De resultaten worden in grotere groep besproken want sommige competenties komen in alle functies terug: veel functies vragen 'klantgerichtheid' of 'stressbestendigheid'. Maar het gaat er om de cruciale competenties – die dus het verschil maken - voor een functie te benoemen. Klantgerichtheid en stressbestendigheid kunnen opgenomen worden in een *algemeen* competentieprofiel voor alle werknemers.

### ***Op basis van de functiebeschrijving***

Een functiebeschrijving vermeldt welke kennis, vaardigheden en werkhoudingen een functiehouder moet bezitten. Het competentieprofiel en de functiebeschrijvingen mogen elkaar niet tegenspreken.

### **Computergestuurde systemen**

Een voorbeeld is het Competentie Analyse Instrument (CAI). Dat bestaat uit een vragenlijst met 180 vragen over situaties. Een gemengde groep van werknemers moet aanklikken of deze situatie zich “nooit”, “soms”, “geregeld”, “vaak” of “altijd” voordoet. Er kunnen 36 competenties uit afgeleid worden. Het resultaat is een lijst van noodzakelijke competenties volgens belangrijkheid. De groep die de vragen beantwoordde beslist samen over de uiteindelijke lijst.

# 3 DE TOEPASSING VAN COMPETENTIEBEHEER OP PERSONEELSBELEID

## DE BETEKENIS VAN COMPETENTIEBEHEER BIJ DE VERSCHILLENDE ONDERDELEN VAN HET PERSONEELSBELEID

### A. BIJ WERVING EN SELECTIE

Competentiebeheer wordt meestal aangewend bij werving en selectie, zowel van arbeiders als van bedienden en kaders. Bij selecties wordt al veel langer uit gegaan van het meten van kennis, vaardigheden en attitudes. Logisch dus dat competentiebeheer daar het vaakst toegepast wordt.

Werving is alle activiteiten gericht op het opsporen van de voor een functie geschikte personen en hen aan te sporen tot sollicitatie (advertentie, website VDAB).

Selectie is het kiezen van de meest geschikte persoon uit de kandidaten die zich hebben aangeboden.

Er kunnen aanwervingen gebeuren omdat het bedrijf uitbreidt (uitbreidingsvacatures) of omdat een werknemer het bedrijf heeft verlaten (vervangingsvacature).<sup>10</sup>

Bij competentiebeheer vertrekt de werkgever bij werving en selectie van de personeelsbehoeften, de functiebeschrijving en het competentieprofiel voor de job/functie.

Bij het selecteren op basis van competenties zal een werknemer worden gezocht:

- met geschikte kennis en technische vaardigheden voor de job;
- die past binnen de organisatie (op vlak van attitudes, waarden en normen die verzoenbaar zijn met die van het bedrijf);
- de job ook zal kunnen uitoefenen in de toekomst, jobs evolueren in de tijd; in andere functies zou kunnen ingezet worden;
- die bereid is bij te leren.

### B. BIJ VORMING, TRAINING EN OPLEIDING

Kwaliteitsvol werken aan competentieontwikkeling kan pas:

- nadat betrokkene over zijn/haar huidige situatie nagedacht heeft: welke competenties bezit ik niet, welke kan ik verder ontwikkelen;
- na een beoordeling van hoe men op dat ogenblik functioneert: ben ik tevreden over mijn werk en functioneren? zijn mijn collega's en chefs tevreden? wat kan anders?
- na stilstaan bij waar hij/zij in de toekomst naar toe wil (persoonlijke ontwikkeling): wil ik deze job blijven doen, wil ik doorgroeien...

<sup>10</sup> "Een klare kijk op competentie management?", HIVA, in opdracht van ARVO, 2002, pag. 113

Dit denkproces kan starten worden vanuit het bedrijf maar kan ook volledig vanuit de werknemer zelf gebeuren. De beoordeling kan formeel zijn, bijvoorbeeld voor men start met een opleiding om na te gaan wat de inhoud van de opleiding moet zijn.

Deelnemen aan een assessment center of een '360° graden feedback' (zie verder) is een leer-moment op zich. Deelnemers krijgen er een zicht op hun sterke en hun nog te ontwikkelen competenties.

Bij competentiebeheer spreekt men eerder van een VTO-plan (Vorming Training Opleiding) of een *bedrijfsleerplan*. Het gaat immers om meer dan alleen 'opleidingen'.

Een bedrijfsleerplan vertelt hoe de planning van opleiding, vorming en training in de bedrijfsdoelstellingen past, besteedt extra aandacht aan de transfer (de overdracht) van de geleerde competenties, en houdt rekening met de persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Omdat voor het ABVV de competentieontwikkeling van fundamenteel belang is, behandelen we het opstellen van een opleidingsplan in een aparte module (??).

## C. BIJ BEOORDELING EN EVALUATIE VAN WERKNEMERS

### Metten van competenties

Bij personeelsbeleid op basis van competenties is het zinvol de aanwezige competenties te kennen. Er wordt dan gerichter aangeworven, opleidingsplannen zijn meer gebaseerd op opleidingsbehoefte...

In kmo's is er frequenter contact tussen de directe chef of de ploegbaas en de werknemers waardoor de chef en de ploegbaas wel een behoorlijke kijk hebben op het kennen en kunnen van de werknemers en op hun houding. Het beeld op de competenties van de werknemers dat op die wijze gevormd is, is vaak onvolledig, vertoont onnauwkeurigheden en bovendien zorgen de persoonlijke relaties niet altijd voor een juist beeld van mensen.

Het meten en beoordelen van de aanwezige competenties gebeurt op basis van de competenties die vermeld zijn in de functie- en competentieprofielen.

En op diverse manieren, we bespreken hieronder de *assessment center methodiek*, het *gedragsgericht interview* en de *360° - feedback*.

De resultaten van deze meting/beoordeling worden opgenomen in een *individueel competentieprofiel*, een overzicht van de competenties die een individuele werknemer bezit of een overzicht van die competenties die gemeten zijn.

#### **Assessment center methodiek (meestal bij selecties)**

Tijdens praktijkopdrachten worden kwaliteiten, capaciteiten en competenties geobserveerd en beoordeeld. Dit gebeurt zowel individueel als in groep, door meerdere beoordelaars. Deze methodiek wordt ook gebruikt voor loopbaanplanning, beoordeling van mogelijkheden, opsporen van opleidingsbehoefte, enzovoort.

De assessment center methodiek vergt veel tijd en werk en de observatie moet gebeuren aan de



hand van duidelijke criteria. Voor veel mensen blijft dit een nep – situatie die toch leidt tot heel wat druk en stress.

### **Gedraggericht interview (meestal bij selecties)**

Competenties worden via een gesprek beoordeeld op basis van gedrag in het verleden. De sollicitant vertelt over zijn/haar concreet werkgedrag in een bepaalde situatie en omgeving. De gespreksleider probeert een duidelijk beeld te krijgen van de Situatie, de Taak, de Actie en van het Resultaat (STAR gesprekstechniek).

Bij gedraggericht interview kunnen snel gegevens verzameld worden, maar enkel getrainde interviewers zullen betrouwbare resultaten afleveren.<sup>11</sup>

### **360° feedback**

De werknemer zelf, de leidinggevende, de collega's, de medewerkers alsook de interne en externe klanten wordt gevraagd welke competenties een werknemer vertoont in zijn of haar job. Zij beantwoorden vragen over en geven een waardering aan het functioneren van een werknemer. Het resultaat ervan kan gebruikt worden voor het opsporen van ontwikkelingsbehoeften, voor het uitstippelen van de loopbaanplanning...

Deze vorm van feedback ontstond na veranderingen in zowel de manier van leidinggeven als van arbeidsprocessen. Organisaties worden vlakker (minder niveaus, dus minder chefs) en er wordt meer met projectgroepen gewerkt, wat het moeilijk maakt voor de leidinggevende om een volledige feedback te geven. Werknemers zijn vragende partij voor een beoordeling door meerdere personen omdat dat minder afhankelijk is van één persoon.

Deze methode vraagt een gestructureerde aanpak en een goede voorbereiding.

### **Self – assessment**

Te vertalen als “zelftoetsing” of het zichzelf beoordelen. Vraagt en stimuleert zelfinzicht wat belangrijk is bij leren.

## **Analyse van de kloof tussen nodige en aanwezige competenties**

Competentiebeheer is gekoppeld aan bedrijfsdoelstellingen en doelstellingen voor het personeelsbeleid. De bedrijfsdoelstellingen bepalen welke competenties nodig zijn.

Na het meten van de aanwezige competenties is het duidelijk welke competenties het bedrijf in huis heeft en welke nog ontwikkeld of gerekruteerd moeten worden. Zowel vanuit de vraag van de werkgever als vanuit de individuele wensen van de werknemers.

De kloof tussen de competenties die nodig en wenselijk zijn en de competenties die al aanwezig zijn maakt duidelijk aan de personeelsdienst wat moet gebeuren:

- heeft het bedrijf nieuwe opdrachten gekregen en kan het aanwezige personeel de competenties daarvoor niet of moeilijk verwerven? Dan moeten er bijkomende aanwervingen gebeuren;
- zijn de competenties aanwezig, maar krijgen de werknemers niet de kans die te benutten? Een andere manier van leidinggeven is wenselijk.
- hebben werknemers onvoldoende kennis van bepaalde computerprogramma's? Moet opgenomen worden in het opleidingsplan.
- ...

---

11 Lou Van Beirendonck, pag. 91

## D. BIJ ARBEIDSORGANISATIE

Competentiebeheer is geen vorm van personeelsbeleid die snel kan ingevoerd worden op vrijblijvende manier. Waar het wel zo gebeurt, blijkt het draagvlak en de tevredenheid van de werknemers klein.

Competentiebeheer geeft aanleiding tot:

- nieuwe vormen van overleg zoals kwaliteitskringen;
- andere vormen van inzetten van personeel, zoals jobrotatie of jobroulatie;
- andere arbeidssystemen, zoals teamwerk.

Deze vormen van arbeidsorganisatie en samenwerking doen in ruimere mate een beroep op competenties van werknemers en leiden ook tot een bredere inzetbaarheid van werknemers. Zorgen dat competenties ontwikkeld kunnen worden, kan aanpassingen vragen van de werkplek, het takenpakket zelf en niet te vergeten het leidinggeven. Enkele voorbeelden:

- taken niet te veel opdelen in deeltaken, maar zo ruim mogelijk maken;
- werknemers zelf laten beslissen hoe ze hun taken uitvoeren en wat ze nodig hebben om hun taak uit te voeren;
- werknemers stimuleren in dialoog te gaan voor de oplossing van problemen (b.v. via taakgroepen waarin ze kijken hoe facetten van het werk verbeterd kunnen worden);
- werknemers betrekken bij de planning;
- geven van feedback;
- laten leren uit fouten;
- oog hebben voor de eigenheid en diversiteit van werknemers.<sup>12</sup>

Kortom, de voorwaarden voor een succesvol competentiebeheer hebben alles te maken met arbeidsorganisatie.

Eén van de argumenten die je wel eens hoort om geen opleiding te organiseren is dat werknemers bijleren op de vloer tijdens het werk. Informeel leren, heet dat. Maar daar wordt vaak te snel van uitgegaan zoals blijkt uit onderzoek van Stichting Technologie Vlaanderen (SERV, zie bibliografie).

## E. BIJ LOOPBAANPLANNING (INSTROOM EN DOORSTROOM, MOBILITEIT)

Het klinkt als een cliché, maar het hebben van één vaste baan gedurende je hele beroepsleven komt steeds minder voor. Werknemers veranderen van functie binnen een bedrijf of ze veranderen al dan niet uit eigen keuze van werkgever. Dat kaders hun loopbaan in eigen handen nemen vindt iedereen vanzelfsprekend. Bij competentiebeheer wordt loopbaanplanning ook iets voor arbeiders en bedienden.

Een werknemer of werkzoekende kan ook individueel aan zijn/haar competenties werken, met het oog op persoonlijke ontwikkeling en loopbaanplanning. Daarvoor kan je een beroep doen op professionele loopbaanbegeleiding.

---

<sup>12</sup> *Levenslang leren. Werkboek leren leren in de organisatie*, Trivisi, 2002, pag. 9

Het resultaat van de loopbaanbegeleiding mondt uit in een *persoonlijk ontwikkelplan* (POP). Daarin staat wat je in je loopbaan nog wil bereiken en welke stappen je daarvoor moet zetten. De loopbaanbegeleider helpt je ook met het opstellen van een competentiekaart (ook portfolio genoemd). Daarin staan je kennis, vaardigheden en attitudes vermeld.

Niet enkel de VDAB of de privé-sector biedt dergelijke loopbaanbegeleiding of advies. Ook sociale organisaties leveren deze dienst. Deze dienstverlening kan ook aangeboden worden op vraag van de werkgever. Ook het Vlaams ABVV heeft ervaring en biedt een service inzake loopbaanbegeleiding, zij het enkel op vraag van werknemers, namelijk Spoorzoeker vzw (experimenteel in drie gewesten: [www.spoorzoeker.be](http://www.spoorzoeker.be)).

Bij competentiebeheer is er aandacht voor de loopbaanverwachtingen van werknemers. Deze worden bij voorkeur besproken tijdens het **functioneringsgesprek**.

Een functioneringsgesprek is een open gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende, die gelijkwaardig zijn (meestal 1 maal per jaar). De datum wordt op voorhand vastgelegd zodat beide zich kunnen voorbereiden. De inhoud van de functie, hoe de functie is uitgevoerd door de medewerker worden besproken. *Ook de rol van de leidinggevende, voor zover die betrekking heeft op de begeleiding van de werknemer komt aan bod!* Positieve zaken worden erkend, voor negatieve wordt een oplossing gezocht. Deze kunnen te wijten zijn aan omstandigheden waar de werknemer niet direct vat op heeft. Afspraken worden genoteerd in een verslag of een persoonlijk ontwikkelingsplan dat de basis vormt voor volgende (tussentijdse) functioneringsgesprekken of evaluatiegesprekken. Doorverwijzing naar een loopbaandienstverlening is ook een mogelijkheid. Een functioneringsgesprek is geen evaluatiegesprek, daarin staan de resultaten centraal.

## F. BIJ BELONING

Onderscheid tussen functie-, prestatie- en competentiebeloning.

Er zijn veel vormen van beloning. In onderstaande tabel geven we drie vormen van financiële beloning. Er zijn ook niet-materiële vormen van belonen, zoals opleidingskansen.

<i>Functiebeloning</i>	<i>Prestatiebeloning</i>	<i>Competentiebeloning</i>
Op basis van de aard of de zwaarte van een functie	Op basis van behaalde prestaties	Op basis van kenmerken van het handelen van een persoon (gedrag, vaardigheden, attitudes)
Bepaald door functie-classificatiesystemen	Worden vergeleken met op voorhand bepaalde prestatie-eisen of normen	Competenties worden afgemeten aan de competenties vastgelegd in een competentieprofiel
Vast loon (wel collectieve verhogingen, indexaanpassingen)	Variabel loon. Werkprestaties bepalen de hoogte van het loon	Vast in geval van eerder verworven competenties. Gedeeltelijk variabel in geval van competenties verworven in het voorbije jaar. Hoogte wordt bepaald door evaluaties.
Salarisgroei door anciënniteit, ervaring.	Salarisgroei wanneer prestatieniveau toeneemt. Groei is niet elk jaar identiek.	Salarisgroei door toename competentieniveau. Groei is niet elk jaar identiek. Combinatie met functiebeloning is mogelijk.

Sommige bedrijven willen werknemers die *beter presteren* dan anderen beter betalen. Nog andere bedrijven willen ook de *inzet*, de *positieve werkhouding* en bepaalde voor het bedrijf belangrijke *gedragsvaardigheden* van een werknemer belonen.

Vooraf in tijden van hoogconjunctuur met krapte op de arbeidsmarkt is dit een aspect van retentie-beleid (= zorgen dat werknemers niet 'overlopen' naar de concurrentie).

### **Competentiebeheer is geen prestatie management**

Een andere praktijk in personeelsbeleid is prestatie management of 'performance management'.

Bij *prestatie management* is het belangrijkste 'wat' moet worden gedaan of welk werk gerealiseerd moet worden.

Bij competentiebeheer ligt de klemtoon op 'hoe' iets gedaan wordt of met welk gedrag en op welke manier.

Sommige bedrijfsdirecties koppelen prestatie management en competentiebeheer aan elkaar.

De ontwikkeling van competenties staat in de ABVV benadering centraal, los van (prestatie)beloning. (Het werken met en aan competenties is voor veel werknemers nieuw en al bedreigend genoeg!) Een belangrijk syndicaal bezwaar tegen prestatiebeloning is dat het de sociale concurrentie tussen werknemers opdrijft en de solidariteit en collegiale werksfeer ondermijnt (zie ook module 6 Kansen en risico's).

Als opleiding er voor zorgt dat de functiezwaarte van werknemers verandert en zij een andere plaats innemen in de functieclassificatie is een verhoging van het loon vanzelfsprekend.

# 4 DE HISTORISCHE ONTWIKKELING VAN HET PERSONEELSBELEID

## VAN TAYLORISME TOT COMPETENTIEBEHEER

De geschiedenis van het personeelsbeleid wordt doorgaans weergegeven als een opeenvolging van ideeën en theorieën zoals het *paternalisme*, het *scientific management*, *human relations*... Dit zou tot de foute idee kunnen leiden dat management uit de koker van verlichte denkers komt.

*Personeelsbeleid is steeds een antwoord op concrete vraagstukken waarmee arbeidsorganisaties in een bepaalde tijdperiode worden geconfronteerd.*

Het beeld over de geschiedenis van het personeelsbeleid is daarenboven vaak eenzijdig en onge-nuanceerd. Het geeft vooral het beeld weer van de grotere ondernemingen en door de wijze van voorstelling is er weinig oog voor de verschillende vormen van personeelsbeleid die naast elkaar voorkomen.

De ontwikkeling van het personeelsbeleid telt 6 periodes:

- 1870-1918: eerste industrialisatie en vroeg-kapitalisme
- 1918-1945: periode van rationalisatie
- 1945-1965: periode van economische heropleving en solidariteit
- 1965-1975: periode van economische expansie en vermaatschappelijking
- 1975-1990: periode van economische stagnatie en heroriëntatie
- 1990 -...: revolutie van de informatie- en communicatietechnologie

### VOOR 1870: VAN JAGER TOT ARBEIDER

In het begin leefden de mensen van de jacht. Belangrijke sleutels tot succes waren dan ook de kennis van de jacht en fysieke kracht. Met het bewerken van het land en het ontstaan van de landbouw, ontstonden nederzettingen en werd de eigendom van land een belangrijke productiefactor. *Huisarbeid* werd belangrijk maar ook *manufacturen* of ambachtelijke ateliers ontstonden. Door de georganiseerde manier van werken ontstonden ook zeer *gespecialiseerde werktuigen*. Arbeiders kenden het ganse productieproces en hadden veel *autonomie* in hun manier van werken, ze bepaalden dus zelf hun werkmethoden. De relatie tussen 'werkgever' en 'werknemer' had een meester - gezelschap karakter. De regels op de werkvloer werden bepaald door waarden en normen waaraan men zich hield zonder externe dwang.

### 1870-1918: EERSTE INDUSTRIALISATIE EN VROEG-KAPITALISME - PATERNALISME

De uitvinding van de *stoommachine* had grote gevolgen voor de maatschappelijke arbeidsdeling. Voor het eerst werd arbeid op een grootschalige wijze samengebracht en georganiseerd in *fabrie-*

ken. De autonomie van de arbeiders verdween aangezien de machines de handelingen van de werknemers bepaalden. In de fabriek werden eerst alle stukken gemaakt en nadien geassembleerd. Het overzicht van het ganse productieproces ging verloren en *kapitaal* wordt een belangrijke productiefactor. Het is ook in deze periode dat de term *personeel* voor het eerst opduikt. Mensen stellen dus hun arbeidskracht ter beschikking van anderen in ruil voor loon.

De gevolgen van de stoommachine komen tot uiting in verpaupering, sociale en economische uitbuiting en een grote werkloosheid. De dominante managementopvatting in deze periode is de *paternale personeelszorg*. De ondernemers beschouwen de fabriek inclusief de werknemers als persoonlijk eigendom waarover zij vrij kunnen beschikken. Van een gericht personeelsbeleid was dus nog geen sprake. De patroon nam een bevoogdende, vaderlijke houding ten aanzien van de arbeiders aan. Hij zorgde voornamelijk voor de leefomstandigheden buiten de fabriek. Deze zorg gaf de patroon in ruil voor 'vlijt, gehoorzaamheid, trouw en fatsoenlijk gedrag'. Het onmondig en onontwikkeld personeel moest de patroon dankbaar zijn voor het werk en de zorg die hij hun bood.

### 1918-1945: RATIONALISATIE – RATIONEEL PERSONEELSMANAGEMENT (TAYLORISME EN FORDISME)

Met de uitvinding van de *elektromotor* werd *rationaliteit* een belangrijk leidend principe in de samenleving. Een sterke nadruk wordt gelegd op de *efficiëntie* van het productieproces in functie van de *maximalisatie* van de *bedrijfswinst*. Werkgevers werden steeds weer geconfronteerd met de afhankelijkheid van hun werknemers. Een belangrijke figuur in deze periode is *Charles Taylor* (1856-1915), hij is de grondlegger van het *scientific management*. Taylor analyseerde het productieproces op een wetenschappelijke wijze, zodat de werkgever in staat was het gedrag van de werknemer en dus ook de productie te beheersen. Via 'tjids- en bewegingsstudies' legde Taylor de taak, de meest efficiënte werkmethode en het bijhorende prestatieloon vast om zo te komen tot de meest efficiënte werkmethode. Het gevolg van deze analyse was een *doorgedreven arbeidsdeling* waarbij de bedrijfsleiding verantwoordelijk was voor het plannen, voorbereiden, organiseren en controleren van het productieproces (verticale arbeidsdeling) en waarbij de arbeiders slechts nog elementaire deeltaken uitvoerden (horizontale arbeidsdeling).

Een andere belangrijke speler op het terrein was *Ford*. In 1913 voert hij in zijn fabriek een *assemblagelij*n in waardoor *plaatsgebonden arbeid* ontstond. Deze manier van werken vroeg om *gestandaardiseerde producten*. Een tweede belangrijke vernieuwing die Ford teweeg bracht was de invoering van een *vast loon*. Enerzijds zag hij dit loon als een compensatie voor de verboddeling, de intensivering en de plaatsgebondenheid van de arbeid maar anderzijds wist Ford dat dit een belangrijke schakel was tussen massaproductie en massaconsumptie.

De inrichting en de vormgeving van het productieproces is dus een zaak van het management. Dat gebeurt naar het model van een *machine*: belangrijk zijn de *functie* van de onderdelen, hun onderlinge *samenhang* en de *coördinatie* ervan. Het zijn dan ook de functies die de bouwstenen vormen van een organisatie en niet de mensen die de functie vervullen. In deze periode spreken we van een *rationeel personeelsmanagement* waarbij alle instrumenten en activiteiten impliciet uitgaan van een vaststaand takenpakket of functie die de basis vormt voor de selectie, de waardering, de beoordeling en beloning. De *functie*, als een statisch geheel van taken die door de arbeider worden

uitgevoerd, krijgt een centrale plaats binnen de arbeidsorganisatie. Het is in deze periode dat de *grondslagen* voor het *moderne personeelsbeleid* worden gelegd. Voor het eerst ontstaat er een *afdeling* die zich uitsluitend bezighoudt met personele aangelegenheden. Selectiemethoden zien het daglicht: Münsterberg ontwikkelt de *psychotechniek*.

### 1945 – 1965: PERIODE VAN ECONOMISCHE HEROPLEVING – HUMAN RELATIONS

Na de Tweede Wereldoorlog is er een verdere rationalisering van productieprocessen. Aangezien de kapitaal- en consumptiegoederen vernietigd waren door WO II was de *markt onverzadigbaar*. In deze periode zien we ook de *klassentegenstelling verminderen* omdat de bestuurder van de fabriek niet meer automatisch de eigenaar van de onderneming is. Management is een professionele aangelegenheid geworden. Daarnaast zien we ook dat ondernemingen het eigendom kunnen zijn van meerdere aandeelhouders. Het is ook in deze periode dat de eerste *vakbondsverworvenheden* bekomen worden.

Na de Tweede Wereldoorlog krijgt de ontwrichte samenleving terug vorm in een klimaat van *harmonie*. Vanuit het idee van het algemeen belang, staat alles nog steeds in het teken van het opvoeren van de productiviteit. *Productiviteitstijging* wordt in deze periode als een *legitimatie* gebruikt voor de verdere uitbouw van de wetenschappelijke bedrijfsvoering. Het personeelsmanagement in deze periode wordt de *human relations benadering* genoemd.

De *principes* van deze benadering zijn: er is geen wezenlijk verschil tussen de leidinggevende en zijn ondergeschikten. Indien er conflicten ontstaan, dan zijn deze het gevolg van slechtlopende communicatie. Werknemers zoeken in hun werk voornamelijk materiële en sociale bevrediging. Bepalend voor de *arbeidsvoldoening* van de arbeiders is dan enerzijds het loon, de status, en het respect dat men krijgt, maar anderzijds ook het contact met anderen en het zich schikken naar de regels van de informele groep. Het is de taak van de leidinggevende om de waarden en normen van de informele groep in overeenstemming te brengen met de formele normen en waarden die binnen de onderneming gelden.

Op deze managementbenadering is heel wat *kritiek* geuit. De belangrijkste is dat het human relations neerkomt op een verdere uitwerking van de opvoedingstactiek van het scientific management. Het verzacht de scherpe kantjes van het taylorisme, maar het blijft wel bestaan, aangezien de nog steeds ver doorgedreven arbeidsdeling in een strakke hiërarchie.

Het personeelsmanagement krijgt in deze periode wel een menselijker gezicht en wordt gekenmerkt door een versplintering en afzondering:

- *versplintering van het personeelsmanagement in die zin dat de ingenieurs de arbeidsinhoud en de arbeidsorganisatie bepalen, het arbeidsvoorwaardenbeleid meer en meer bepaald wordt door het sociaal overleg en dat de bestaande personeelsafdeling zich intern vooral gaat richten op het selectievraagstuk en de interne arbeidsverhoudingen;*
- *afzondering van het personeelsmanagement ten opzichte van andere bedrijfsprocessen en -actoren komt tot uiting in het feit dat de sociale processen worden gezien als losstaand van de techniek of de arbeidsorganisatie. Het uitgangspunt is nog steeds: eerst is er de organisatie (de vergelijking met de machine) en die moet bevolkt worden.*

Tegen het einde van de jaren '60 werden de *limieten* van de tayloristische-fordistische benadering reeds zichtbaar. Ondernemingen waren zeer *bureaucratisch* en de doorgedreven arbeidsdeling gaf meer kansen op *storingen* in het productieproces. Ook de *afzetmarkt* raakte *verzadigd* en er was een stijgende vraag naar gediversifieerde producten met een korte levensduur. Het gevolg was een dalende productiviteit in de ondernemingen aangezien de fordistische productielijn en de flexibiliteit van een ambachtelijk atelier niet te combineren vielen.

### 1965 – 1975: ECONOMISCHE EXPANSIE EN AUTOMATISERING – REVISIONISME

Een volgende belangrijke ontwikkeling was de *automatisering*, waardoor machines ook besturende taken konden uitvoeren. Machines kregen hierdoor kortere omsteltijden en konden dus flexibeler inspelen op een veranderend consumptiepatroon. Ondernemingen gaan op zoek naar nieuwe productieconcepten. Aan de kortcyclische, gestandaardiseerde taken werden nieuwe elementen toegevoegd, daar de effectiviteit van de arbeidsdeling vooral afhing van de samenwerking tussen de verschillende handelingen. Er ontstaat in deze periode dus oog voor andere onderwerpen dan arbeidsvoorwaarden; vooral *medezeggenschap* wordt een aandachtspunt met stip. Maar ondernemingen hadden ook te kampen met moeilijk op te vullen vacatures, wat leidde tot een 'import' van buitenlandse werknemers.

Wanneer men vanuit het personeelsmanagement op zoek gaat naar structurele oplossingen, ontstaat het *revisionisme*: het herzien van het scientific management die zijn aandacht richt op de *economische* behoefte van de mens, en van de *human relations benadering* - die de focus op de *sociale* behoefte van de mens. De revisionistische denkers kwamen tot de volgende conclusie: mensen zoeken *verantwoordelijkheid* en *ontplooiing* in hun werk. Bij het aanpassen van de taak- en organisatiestructuur dient er dan ook aandacht te zijn voor een werkstructurering die taakverruiming toelaat en voor functionele participatie, bijvoorbeeld via werkoverleg.

De gevolgen van het revisionisme zou men kunnen omschrijven als het *vermaatschappelijken van de onderneming*. De handelende groepen in de onderneming waren het management, de personeelsfunctionarissen, de ondernemingsraad, syndicale afvaardiging en het comité voor preventie en bescherming op het werk.

De onderneming werd een strijdtoneel van belangentegenstelling. De harmonie verdwijnt en het *conflict-* en *coalitiedenken* komt op. De taak van het personeelsmanagement in deze periode is vooral *overleggen* en *onderhandelen* met de verschillende partijen en het sluiten van een compromis.

### 1975 – 1990: STAGNATIE EN HERORIËNTATIE – HUMAN RESOURCES

De oorzaken van de stagnatie en heroriëntatie in deze periode zijn terug te vinden op verschillende terreinen: de opkomst van nieuwe industrielanden, technologische ontwikkelingen in een hoog tempo en een veranderende afzetmarkt.



De opkomst van de *nieuwe industrielanden* (vooral uit zuidoost Azië) doen westerse organisaties van koers veranderen. Ondernemingen moeten hun kosten verlagen en agressiever strijd leveren met deze nieuwe concurrenten. Dit lukt slechts gedeeltelijk en de meeste traditionele sectoren gaan ten onder of verplaatsen zich naar andere landen. We zien daarnaast ook een *verschuiving tussen de sectoren* waarbij de industrie aan belangrijkheid inboet terwijl de dienstverlenende sector aan belang wint.

*Technologische ontwikkelingen* op een hoog tempo hebben belangrijke gevolgen voor de werkgelegenheid, de aard en de inhoud van het werk. Ten slotte worden bedrijven geconfronteerd met een *veranderende afzetmarkt*. De consument dicteert meer en meer welke producten er gemaakt worden en de prijs, de leveringstijd, de betrouwbaarheid en het leveren op maat worden belangrijke criteria waaraan de ondernemingen moeten voldoen.

Voor de *arbeidsmarkt* hebben al deze ontwikkelingen een aantal gevolgen. De groep werkenden werd op die manier steeds minder eenvormig en uitwisselbaar. Werkloosheid is niet louter meer een kwantitatief probleem maar wordt meer en meer een kwalitatief probleem, waardoor knelpuntberoepen ontstaan. De crisis komt dus zowel kwantitatief als kwalitatief tot uiting. Kwantitatief zien we een hoge werkloosheid, voortdurende dreiging van banenverlies, afslankingen, loonmatigingen en flexibilisering van arbeidsrelaties.

Een kwalitatieve uiting van de crisis zien we in de nieuwe uitgangspunten binnen ondernemingen, namelijk *no-nonsense*, nuchter en zakelijk werken. Deze nieuwe uitgangspunten geleden ook voor het *personeelsbeleid*. In deze periode voeren het management en de organisatiebelangen de boven-toon. Wanneer kwaliteit en flexibiliteit belangrijke ondernemingsdoelstellingen zijn dan moet dit bereikt worden door de *inzetbaarheid* en de *kwaliteit* van het *personeel* te vergroten. Ondernemingen slanken af om efficiënter te werken, vereenvoudigen hun hiërarchie (platte structuur) om beter en sneller te reageren op de marktvraag en er gaat meer aandacht naar kwaliteit.

Het *Human Resources Management* verschijnt op het toneel en beoogt een optimale benutting van menselijke hulpbronnen. Er zijn *verschillende visies* op HRM. Zo is er de *harde versie*, waarbij het vooral gaat om het *management* van de menselijke hulpbronnen en waarbij de ruilrelatie de feitelijke waarde van de werknemers moet weergeven. Het gevolg hiervan is een grote verscheidenheid aan arbeidsrelaties en de koppeling van beloning aan prestaties.

De *zachte versie* van het HRM legt het accent op de *human resources*. Het uitgangspunt is dat het succes van de onderneming bepaald wordt door het personeel. Ontwikkeling van de kwaliteiten van het personeel komt dan ook de onderneming ten goede. De *Amerikaanse versie* van het HRM wil een optimale betrokkenheid, of '*commitment*' bekomen. De achterliggende redenering is dat het huidige klimaat geen tegenstellingen toelaat tussen het management en de werknemers.

Het gevolg van de crisis is dus een *kritische doorlichting* van alle organisatieaspecten. De personeelsafdelingen en andere ondersteunende of verzorgende afdelingen worden uitbesteed. Voor de afzonderlijke arbeidsrelaties zien we dat sommige relaties opgewaardeerd worden (deze jobs die tot de kern van de organisatie behoren) en andere relaties worden gemarginaliseerd. Op deze manier zien we duidelijk 2 groepen ontstaan. De werknemers in voltijdse dienstverbanden met een grote werkzekerheid en anderzijds een groep werknemers in een flexibele arbeidsrelatie.

## VANAF 1990: DE REVOLUTIE VAN DE INFORMATIE- EN COMMUNICATIETECHNOLOGIE - COMPETENTIEBEHEER

Vanaf het begin van de jaren '90 volgen ontwikkelingen op verschillende terreinen van de samenleving elkaar in hoog tempo op. Computers hebben een toegenomen rekencapaciteit en –snelheid waardoor beelden, geluiden, cijfers via een wereldoverkoepelend netwerk kunnen worden rondgestuurd, bewerkt en opnieuw verstuurd. Een wereldwijd communicatienetwerk ontstaat. Tussen ondernemingen is er een steeds sterkere concurrentie omwille van snelle technologische ontwikkelingen, de kortere levensduur van producten en zelfs virtuele producten. Een belangrijke productiefactor vandaag is *technologische kennis* die verspreid is in wetenschappelijke publicaties, producten en productieprocessen. In de kennismaatschappij zijn bedrijven afhankelijk van hun *innovatiekracht* en zien we dat kennisverwerving, kennisverwerking en kennisoverdracht steeds meer bepalend zijn voor de slagkracht van ondernemingen. Vandaag is een werknemer een menselijke hulpbron als hij erin slaagt kennis toe te voegen.

Wanneer het bedrijfsleven verandert, veranderen tevens de eisen om het werk goed te doen. Taaksituaties veranderen snel en dus ook de vereiste kennis en vaardigheden. Dezelfde werknemers moeten regelmatig andere werkzaamheden verrichten. Netwerken ontstaan en organisatiegrenzen vervagen, vandaag kan de plaats waar een handeling verricht wordt irrelevant zijn. Door de snelle technologische ontwikkelingen zijn werknemers verplicht om steeds bij te leren. *Employability* of inzetbaarheid wordt belangrijk voor de werkzekerheid van de werknemers, voor werkgevers is dit cruciaal omdat het de concurrentiepositie van de onderneming versterkt. De gevolgen van de nieuwe technologie zijn dat er vanuit de bedrijven minder belang wordt gehecht aan het beheersen van het werknemersgedrag, maar dat er meer aandacht wordt gegeven aan het leidinggeven en aan de organisatiecultuur.

De kans bij deze ontwikkelingen voor werknemers is dat zij worden aangesproken op hun eigen *verantwoordelijkheid* in ruil voor meer armslag en erkenning als bedrijfspartner. Het personeelsmanagement wordt een onderdeel van de taken van de managers. Een belangrijke *beperving* bij deze visie is echter dat de mens enkel belangrijk is als hij het vermogen heeft een vitale bijdrage te leveren aan het succes van de organisatie. Of dit kan, is juist afhankelijk van het management, en de vruchten zullen dan ook niet door iedereen geplukt worden.

De *gevolgen* voor het personeelsmanagement zijn afhankelijk van de klemtoon die men binnen de organisatie legt. Benadrukt men binnen de organisatie *kostenbesparing* en concentreert men zich vooral op de *kernactiviteiten* van de onderneming, dan zien we een sterke tegenstelling op de arbeidsmarkt ontstaan: tot de kern van de onderneming behoren goed opgeleide mannelijke werknemers en aan de rand bevinden zich laagopgeleiden, allochtonen, vrouwen en deels arbeidsongeschikten. Kostenbesparingen en aandacht voor de kernactiviteiten vertaalt zich uiteraard ook in een personeelsbeleid aangepast aan deze verschillende groepen binnen de onderneming. Het accent kan ook worden gelegd op een hoogwaardige en *kennisintensieve* samenleving. De flexibiliteit moet dan stijgen door de multi-inzetbaarheid te verhogen. De verscheidenheid op de arbeidsmarkt zal blijven groeien en dat zal zich ook afspiegelen in het personeelsmanagement.

De kennis en de vaardigheden die op school worden opgedaan zijn niet langer de kennis en de vaardigheden die op de arbeidsmarkt worden gevraagd. De gebrekkige aansluiting van het onderwijs op het bedrijfsleven werd de laatste jaren steeds duidelijker. *Nieuwe waarden en regels rond*

*werken ontstaan.* Voor succes wordt vandaag meer vereist dan een hoge intelligentie of technisch inzicht. Een ander soort vaardigheden is nodig om te overleven en zeker om hogerop te komen in een bedrijfsomgeving.

Door de vele bezuinigingsgolven en bedrijfsinkrimpingen krijgen de overgebleven werknemers steeds meer verantwoordelijkheid. Werknemers kunnen niet anders dan die evoluties volgen en leren omgaan met nieuwe technieken want de inhoud van functies verandert snel. Zij moeten vandaag hun weg zoeken en zichzelf hierin sturen. Het zijn werknemers die creatief omgaan met kennis en informatie die zorgen voor vernieuwing.

Voor rekruterende bedrijven zijn niet langer enkel de studieresultaten voldoende, maar zien we dat zij voornamelijk de persoonlijkheid van de kandidaat testen. Het huidige bedrijfsleven wordt gekenmerkt door instabiliteit en toenemende concurrentie. Bedrijven met oog voor de toekomst moeten investeren in wie die kennis en informatie dragen, namelijk het personeel. De nieuwe bedrijfseisen zijn verantwoordelijkheid, betrokkenheid, creativiteit, communicatieve vaardigheden en een zelfsturende houding. Deze eisen zijn lange tijd verwaarloosd geweest. Wetenschappers, de overheid, de vakbonden en de onderwijsinstellingen stappen steeds meer af van de passieve kennisconsumptie en willen het *begrijpen van kennis en zelfsturing meer bevorderen.*

De tijd lijkt dus rijp voor een managementmodel waarin het kennen, kunnen en zijn van mensen centraal staat: *competentiebeheer.*

# 5

## DE FUNCTIEBENADERING IS ANDERS DAN DE COMPETENTIEBENADERING

### DE FUNCTIECLASSIFICATIE EN COMPETENTIEBEHEER

In dit vormingspakket kunnen we uiteraard niet het hele proces van functieclassificatie uit de doeken doen. We verwijzen hiervoor naar het vormingspakket “**Evaluatie en classificatie van functies. Instrumenten voor gelijk loon**” van het Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Directie Gelijke Kansen (Project EVA – 2001).

In dat pakket staan enkele **definities van functieclassificatie**. We citeren er eentje uit:

“Functiewaardering en functieclassificatie is het totale proces van functiebeschrijving, -analyse en -waardering.”

Het **doel** is “*op een objectieve en neutrale wijze, een onderlinge vergelijking en hiërarchische ordening van functies mogelijk te maken. Op basis hiervan kan per groep van ‘gelijkwaardige’ functies het functie-loon bepaald worden. Functieclassificatie is dus een ondersteuningsmiddel voor de discussie over functielonen.*”

Het ABVV voert al jaren campagne voor de invoering van de analytische functieclassificatie. Het invoeren van een functieclassificatie en het invoeren van een competentiebeheersysteem vertoont veel gelijkaardige stappen.

Een **proces van functiewaardering** ziet er in grote lijnen als volgt uit:

1. startfase: bekendmaken van het functiewaarderingsproject, opstarten van een begeleidingscommissie en bepalen van een aanpak voor het project, procedures bepalen, keuze van een (sekseneutraal<sup>13</sup>) systeem, opleiding van de leden van de begeleidingscommissie;
2. voorbereidingsfase: analyseren van de structuur en activiteiten van de onderneming en een lijst maken van alle functies ;
3. functies beschrijven;
4. functies waarderen;
5. ontwikkelen van een classificatie;
6. ontwikkelen van een salarisstructuur: salarisstructuur, beloningsbeleid, besluitvorming – CAO;
7. invoeren en nazorg: communicatie, beroepsgevallen, onderhoud van het systeem.

---

<sup>13</sup> Vrouwen verdienen nog steeds minder dan mannen, ook in gelijkaardige functies en rekening houdende met anciënniteit, aantal arbeidsuren enzovoort. Dit komt o.a. omdat vaardigheden, die vooral voorkomen in beroepen waar veel vrouwen werken, minder gewaardeerd worden dan vaardigheden die voorkomen in beroepen waar veel mannen werken. Bijvoorbeeld: zorg voor patiënten wordt lager gewaardeerd dan kennis van machines. Een analytische functieclassificatie zou de meeste garanties bieden op een objectieve weging van functies los van deze vooronderstellingen.

## WAT MAAKT DE COMPETENTIEBENADERING ANDERS DAN DE FUNCTIEBENADERING?

In de *functiebenadering* maakt het niets uit wie op de functiestoel zit: een man van 40 of een jonge Turkse vrouw. De functiebeschrijving blijft gelijk.

In een *competentiebenadering* daarentegen doet de persoon die op de stoel zit, er wel toe. Naast het kennen (kennis), kunnen (vaardigheden) en willen (attitudes) spelen ook het zelfbeeld, de motivatie, de waarden en normen, de persoonlijkheid, het temperament, ... van een persoon een voorname rol (zie ook Deel I, module 1).

Onderstaande tabel toont een aantal verschillen tussen de functie- en competentiebenadering.

	<b>FUNCTIEBENADERING</b>	<b>COMPETENTIEBENADERING</b>
Bij selectie & aanwerving	werknemer gezocht voor een welbepaalde functie	werknemer gezocht voor de organisatie, dus minder voor een welbepaalde functie; ontwikkeling en groei op lange termijn
	voor functie zoals ze nu is	houdt rekening met veranderingen binnen de functie of mogelijke inzet in andere functie; wisselende inzet van competenties
	accent op kennis, persoonlijkheid en werkhouding	accent op kennis, persoonlijkheid en attitude maar ook op vaardigheden, waarden en gedrag, leerbereidheid,...
Bij ontwikkeling van kennis, vaardigheden, attitudes (willen en zijn)	hiërarchische promotie = verticale doorstroming	horizontale doorstroming = verschillende functies op zelfde niveau
	op peil houden van vakbekwaamheid, ontwikkeling van kennis	maximaal benutten van potentieel van werknemers, opbouwen van vaardigheden, attitudes en gedrag
Bij evaluatie	inzet	resultaat
	van de specifieke functie uitoefening	algemeen functioneren, prestaties en mogelijkheden
		aandacht voor gedrag
Bij beloning	loon naar werk	loon naar werken
	op basis van de functiezwaarte	op basis van competenties die de organisatie nodig heeft
	nadruk op verantwoordelijkheid, kennis, leeftijd, anciënniteit	nadruk op resultaten

Figuur 3: Onderscheid functiebenadering en competentiebenadering<sup>14</sup>, Leen Baisier

<sup>14</sup> "Bent u competent? Competentiemanagement als leidraad voor personeelsbeleid." Leen Baisier, STV, 2002, pag. 15

## COMPETENTIEBEHEER EN FUNCTIECLASSIFICATIE ZIJN COMPLEMENTAIR

Het invoeren van competentiebeheer is geen eenvoudige klus. De aanwezigheid van een degelijke functieclassificatie zal de invoer ervan vergemakkelijken. Voor het opstellen van de competentieprofielen, bijvoorbeeld, kunnen de functiebeschrijvingen als basis dienen.

Veel bedrijven/openbare diensten starten met competentiebeheer zonder dat er reeds een functieclassificatie is ingevoerd.

Beide processen kunnen samengaan, maar worden liefst van elkaar gescheiden. Het gaat immers over twee verschillende instrumenten waarmee het personeelsbeleid gestuurd kan worden.

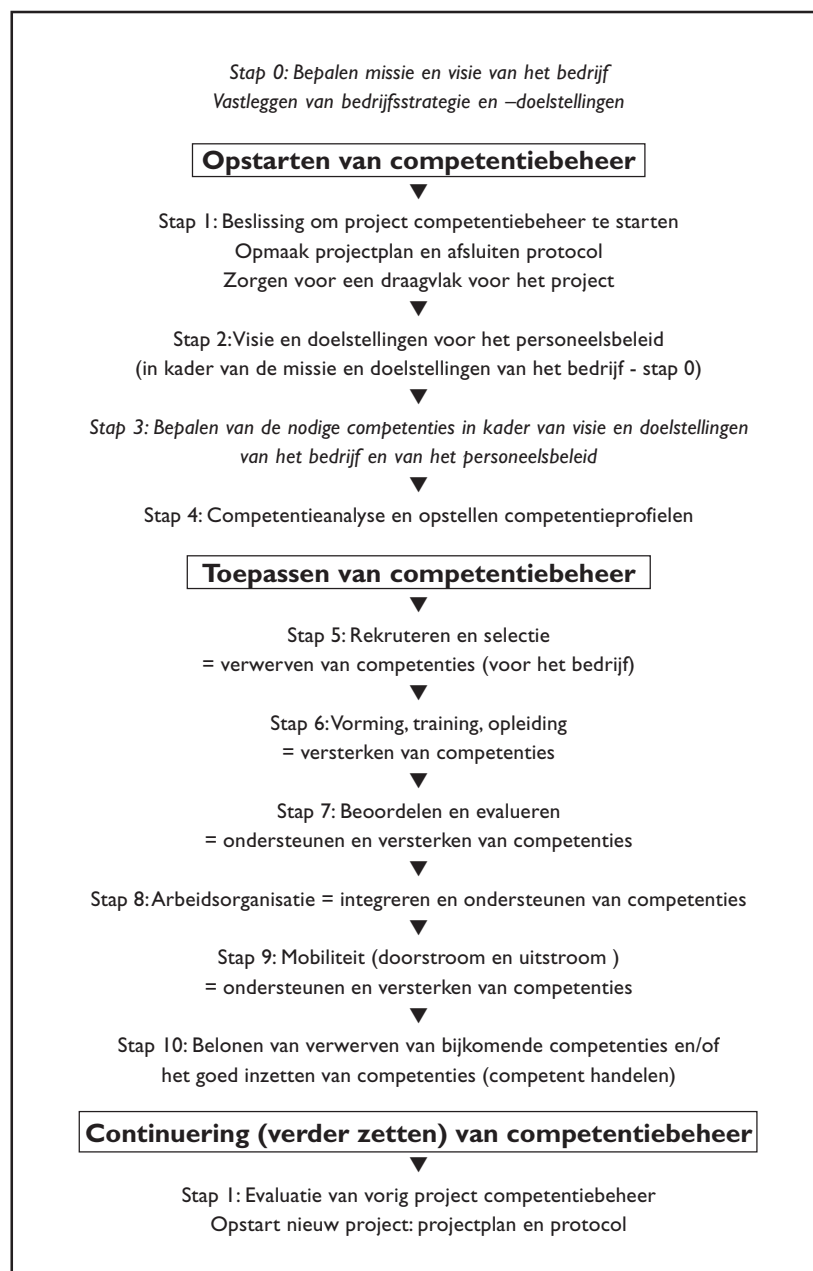
Voor het ABVV ligt het onderscheid in de twee instrumenten ook in hun toepasbaarheid: competentiebeheer is een manier om de verschillende domeinen van het personeelsbeleid aan te pakken en te integreren, met uitzondering van de beloning. Daarvoor blijft een analytische functiewaardering en -classificatie het aangewezen instrument.

# 6 INVOEREN VAN COMPETENTIEBEHEER

## COMPETENTIEBEHEER OPSTARTEN

Competentiebeheer is maatwerk aangepast aan het bedrijf, gebaseerd op een aantal algemene uitgangspunten. De invoer gebeurt best projectmatig en gestructureerd.

### STAPPENPLAN



In het schema zijn drie stappen minder hard omlind. Voor Stap 0 en 3 is dit omdat de rol van de vakbond hier kleiner is, bij stap 10 omdat we het grootste voorbehoud hebben bij het verlonen van competenties.

Een goed project hebben dat gedragen wordt door directie, leidinggevenden en werknemers is een eerste stap. Er zijn nog een aantal belangrijke randvoorwaarden die min of meer vervuld moeten zijn, liefst voor het starten met een project competentiebeheer:

- werknemers moeten beschikken over degelijk materiaal en de nodige middelen (in ruime betekenis) om hun job goed te doen;
- werknemers moeten zicht hebben op wat hun job precies inhoudt en wat ze voor de onderneming betekent alsook over de organisatie waar ze voor werken;
- werknemers moeten voldoende autonomie hebben in hun job, dat wil zeggen een zekere vrijheid om bepaalde beslissingen te nemen;
- werknemers mogen niet geïsoleerd zijn, ze moeten voldoende contactmogelijkheden hebben op de werkvloer;
- de samenstelling van functies moet evenwichtig zijn; dat betekent een evenwichtige mix van uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken.

### COMPETENTIEBEHEER STAP VOOR STAP

*Stap 1: Beslissing om project competentiebeheer te starten - Opmaak Projectplan & afsluiten Protocol - Zorgen voor draagvlak*

Het voorstel om een project op te starten kan komen van de directie, van de personeelsdienst, van de leden van de ondernemingsraad, van de syndicale delegatie en/of van de beheerders.

Na de *beleidsbeslissing* volgt de opmaak van een *plan van aanpak*. Daar het uitwerken van een project competentiebeheer behoorlijk wat tijd in beslag neemt, kan dit gebeuren door een projectteam, een **paritaire werkgroep** (met werkgevers en werknemersvertegenwoordigers) die regelmatig terugkoppelt naar het personeel en de beheerders van het bedrijf. Het plan van aanpak bevat:

- de omstandigheden en de redenen die geleid hebben tot de keuze voor competentiebeheer;
- de doelstellingen van het competentiebeheer: gericht aanwerven, invoeren van een opleidingsplan, meer en beter benutten van aanwezige competenties;
- wie het project gaat doen: wordt het uitbesteed of niet;
- welke instrumenten gebruikt worden
- een taakverdeling;
- een tijdsplan;
- de investeringen die men wil doen (financieel en andere bijvoorbeeld mensen vrijstellen voor begeleiding van anderen);
- de betrokkenheid van vakbonden;
- de betrokkenheid van en communicatie met werknemers;
- de methode om resultaten op te volgen en te evalueren.



Om een zo groot draagvlak te creëren wordt dit voorgelegd aan en besproken met de beheerders, het management en de syndicale organen. Hiermee bedoelen we de syndicale afvaardiging en de beroepssecretaris (cao-onderhandelaars), de ondernemingsraad (beslist over arbeidsorganisatie en personeelsbeleid) en het CPBW (gaat over welzijn en dus ook indirect arbeidsorganisatie). De syndicale afvaardiging kan het plan voorleggen op een personeelsvergadering en bezwaren overmaken aan de werkgroep. Het plan van aanpak wordt bijgestuurd indien wenselijk.

De belangrijkste afspraken worden vastgelegd in een **protocol**, zoals ook gebeurd bij het starten met de invoering van een analytische functieclassificatie. In het protocol worden procedures, verantwoordelijkheden, bevoegdheden vastgelegd.

*Stap 2: Visie en doelstellingen voor het personeelsbeleid (in kader van de missie en doelstellingen van het bedrijf)*

Heeft het bedrijf een missie, dan moet het project competentiebeheer daarbij aansluiten. Deze omschrijft kort en duidelijk wat de bestaansreden is van het bedrijf, vandaag en in de toekomst. Een missie zorgt voor ideeën voor activiteiten in de toekomst, kan nuttig zijn om uit een conflict te komen en kan aangeven welke competenties het bedrijf nodig heeft. Aan een missie worden ook waarden gekoppeld die het bedrijf leiden bij het vervullen van zijn missie. Bijvoorbeeld: Klantgerichtheid, kwaliteit, service, ...

*Stap 3: Bepalen van de nodige competenties in kader van visie en doelstellingen van het bedrijf en van het personeelsbeleid*

Bij stap 3 is de betrokkenheid van de vakbond eerder klein. In deze stap wordt bepaald welke competenties nodig zijn voor het halen van de doelstellingen van het bedrijf en van het personeelsbeleid.

In de werkgroep kunnen de vakbondsvertegenwoordigers:  
nagaan of de competentielat niet te hoog gelegd wordt en het project haalbaar blijft  
nagaan of ook rekening gehouden wordt met de competentieontwikkeling die werknemers zelf wensen.

*Stap 4 komt aan bod in module 2, stap 5 en volgende komen aan bod in module 3.*

# KANSEN EN RISICO'S VAN COMPETENTIEBEHEER VOOR WERKNEMERS

## DE KANSEN EN RISICO'S VAN COMPETENTIEBEHEER BIJ DE VERSCHILLENDE ONDERDELEN VAN HET PERSONEELSBELEID

Het doel van dit vormingspakket is niet dat syndicaal afgevaardigden zelf het competentiebeheer op de sporen zetten in het bedrijf of de openbare instelling waar ze werken.

Het is wel de bedoeling dat duidelijk is aan welke voorwaarden, inhoudelijk en wat betreft de aanpak, de invoer van competentiebeheer voor het ABVV moet voldoen. Zodat ze daarover tijdens het sociaal overleg eisen op tafel kunnen leggen.

We zetten de stappen uit de vorige modules nog eens op een rijtje:

- een missie voor het bedrijf en vooral een missie en een visie inzake personeelsbeleid;
- korte en lange termijn bedrijfsdoelstellingen (ook inzake personeelsbeleid);
- zorgen voor de randvoorwaarden zodat het personeel op een efficiënte, gezonde en aangename manier kan werken;
- een degelijk competentiemodel ontwikkelen (waar de invoer van een functieclassificatie aan vooraf gegaan is, of in combinatie met een model voor functieclassificatie).

Is hieraan voldaan mét de grootst mogelijke inspraak van vakbonden en personeel, dan is er een stevige basis voor een succesvol competentiebeheer.

### A. WERVING EN SELECTIE

#### KANSEN VAN COMPETENTIEBEHEER BIJ WERVING EN SELECTIE

##### **Meer gestructureerde aanpak van werving en selectie**

Werkgevers rekruteren zo snel mogelijk, vooral de aanwerving van arbeiders (en vooral in kmo's) gebeurt snel. Een verkeerde selectie is niet alleen voor de werkgever nadelig, een werknemer kan de job of arbeidsvoorwaarden verkeerd inschatten.

Rol van de vakbond:

Toezien op het verloop van wervings- en selectieprocedures.

##### **Werknemers hebben een beter zicht op de inhoud van en verwachtingen bij de job**

In een functiebeschrijving en een competentieprofiel staat duidelijk omschreven wat de context is van de job, wat de taken zijn en welke kennis, vaardigheden en werkhouding (eerder beperkt) belangrijk zijn. De werknemer krijgt de functiebeschrijving en het competentieprofiel en is dus goed op de hoogte van wat van hem/haar verwacht wordt.

### ***Minder verdringing van de meest zwakken en op de arbeidsmarkt***

Werkgevers kiezen vaak voor diegene met de meeste diploma's. Werknemers met diploma's hebben immers bewezen dat ze iets kunnen leren en men gaat er van uit dat ze veel competenties bezitten. Zo worden mensen zonder diploma's weggedrumd. Bij competentiebeheer wordt ver-  
trokken van de competenties opgenomen in de competentieprofielen, niet minder maar ook niet meer. Dit biedt meer kansen voor wie een diploma minder gewaardeerd diploma op zak heeft.

Rol van de vakbond:

Erover waken dat korter geschoolden in een sollicitatieprocedure de kans krijgen om hun competenties aan te tonen. Zodoende krijgen ze meer kansen dan in een procedure die vooral afgestemd is op diploma's.

### ***Minder nadruk op diploma's***

Zonder diploma ben je in Vlaanderen weinig of niets. Anderzijds beëindigt nog elk jaar een grote groep jongeren hun schoolloopbaan zonder diploma. Bij competentiebeheer zijn diploma's minder belangrijk, als kan aangetoond worden dat competenties op een andere manier verworven zijn bijvoorbeeld, via ervaring. Door een EVC-procedure van (Erkenning van eerder en elders Verworven Competenties), kunnen deze competenties vastgelegd worden in een certificaat dat gelijkgesteld wordt met een diploma. Het attest wordt gebruikt in een sollicitatieprocedure. Via de assessment center methodiek kunnen deze competenties ook aan het licht komen.

Rol van de vakbond:

Meewerken aan de standkoming van EVC-procedures op Vlaams niveau en in de sectoren.

### ***Meer diversiteit op de werkvloer***

Uit de werkloosheidscijfers blijkt dat sommige werkzoekenden veel minder aan de bak komen dan anderen: mensen van niet-Belgische afkomst, vrouwen, ouderen, mensen met een handicap, laaggeschoolden (= kansengroepen). Wanneer een bedrijf vertrekt van de competenties van (kandidaat-) werknemers en niet van hun huidskleur, leeftijd of geslacht dan is er meer kans op diversiteit op de werkvloer. Goed competentiebeheer en diversiteit gaan hand in hand.

Rol van de vakbond:

Erop toezien dat de sollicitatieprocedures niet discriminerend werken bij aanwervingen (door b.v. te zware of aangepaste tests).

Voorstellen doen inzake diversiteitsbeleid in het bedrijf. De Vlaamse overheid trekt geld uit voor onder andere diversiteitsplannen (vroeger positieve - actieplannen). Doel is onder andere discriminerende drempels weg te nemen, de doorstroom van kansengroepen (onder anderen allochtonen) verhogen, hun voortijdige uitstroom te verminderen... De gewesten van het Vlaams ABVV hebben diversiteitsconsulenten in dienst ([www.welkom.be](http://www.welkom.be)).

## RISICO'S VAN COMPETENTIEBEHEER BIJ AANWERVING EN SELECTIE

### **Nieuwe ongelijkheden**

Hoe verwerf je nieuwe competenties? Door te leren via opleiding of via ervaring. Krijg je minder kans om opleiding te volgen of ervaring op te doen dan zal het moeilijk zijn kennis, vaardigheden en attitudes uit te breiden of te verbeteren. Daarmee is de cirkel rond: wie al minder opleiding kreeg, neemt ook minder deel aan andere opleidingen en wie minder ervaring heeft, wordt minder snel aangeworven. Dezelfde ongelijke startposities als bij het al dan niet hebben van diploma's dus.

Rol van de vakbond:

Werken aan het verlagen van drempels voor het verwerven van competenties, bijvoorbeeld door het verdedigen van het recht op vorming voor elke werknemer. CAO afsluiten op sectoraal vlak en/of bedrijf die recht op vorming vastlegt in aantal dagen per jaar per werknemer.

### **Nieuwe discriminaties**

De verwachte werkhouding en de persoonlijkheid is altijd al belangrijk bij aanwervingen. Zal die persoon wel "passen" in het bedrijf? Bij competentiebeheer gaat de bedrijfsleiding nog meer aandacht besteden aan de waarden en normen van kandidaat-werknemers en in hoeverre die overeenstemmen met de waarden en normen van het bedrijf. Een kandidaat-werknemer met een zeer kritische ingesteldheid zou daardoor minder kans kunnen maken om aangeworven te worden. Dit risico wordt groter naarmate de competentieprofielen niet evenwichtig zijn opgesteld

### **Verhogen van de norm**

Bij competentiebeheer wordt de kennis en de vaardigheden gemeten maar ook gepolst naar gedrag in het verleden en attitudes. In een aantal, vooral Amerikaanse, bedrijven wordt vertrokken van de 'excellente' werknemers. Dat legt de lat voor (nieuwe) werknemers zeer hoog.

Rol van de vakbond:

Er op toezien dat de competentieprofielen evenwichtig zijn. Er op toezien dat bij aanwerving niet gezocht wordt naar "uitmuntende" werknemers maar dat vertrokken wordt van de nodige competenties voor de job.

## **B. VORMING, TRAINING EN OPLEIDING**

### KANSEN VAN COMPETENTIEBEHEER BIJ VTO

#### **Recht op opleiding**

Iedereen bezit competenties. Iedereen moet gelijke kansen krijgen om die competenties verder te ontwikkelen. Vandaag nemen oudere werknemers, allochtonen, vrouwen, arbeiders en werknemers in preciaire contracten nog steeds minder deel aan formele en informele vormen van leren.

Rol van de vakbond:

Opkomen voor het recht op een aantal vormingsdagen per werknemer per jaar vastgelegd in cao's.

### **Verbreiding van het opleidingsbeleid**

Er wordt niet enkel gesproken over 'levenslang' leren maar ook over 'levensbreed' leren. Levensbreed leren betekent dat je niet enkel leert om je job beter uit te voeren, maar ook om de andere rollen die je in je leven vervult bewuster op te nemen.

Rol van de vakbond:

Het is een syndicaal standpunt dat bedrijfsopleidingen niet enkel gericht mogen zijn op ontwikkelingen eigen aan het bedrijf, maar ook op die van een sector of de arbeidsmarkt én op de persoonlijke ontwikkeling van werknemers. De Vlaamse opleidingscheques voor werknemers moeten toelaten dat werknemers een financieel duwtje in de rug krijgen bij hun keuze voor opleidingen.

### **Andere manieren van leren**

Verscheidenheid in de leermethodes. Niet enkel formele opleiding, maar ook werkplekleren, mentorship... met aandacht voor een leervriendelijke werkplek waar het geleerde ook echt gebruikt kan worden.

Rol van de vakbond:

Er voor opkomen dat deze nieuwe leervormen serieus genomen worden en een kwaliteitsvolle invulling krijgen in het bedrijf.

## **RISICO'S VAN COMPETENTIEBEHEER BIJ VTO**

### **Niet alle competenties kunnen aangeleerd worden**

Maakbaarheid van competenties is beperkt. Niet alle competenties zijn aan te leren. Flexibiliteit wordt door veel ondernemingen beschouwd als een eit. Aanpassingsvermogen is een voorbeeld van een competentie die niet zo makkelijk aan te leren valt.

### **Competentieontwikkeling wordt een individuele verantwoordelijkheid**

Competenties ontwikkelen blijft ook een collectieve zaak. Competenties kunnen immers niet los gezien worden van factoren uit de omgeving zoals processen, systemen, procedures. Werknemers halen resultaten dankzij hun vaardigheden, maar ook omdat de werkomstandigheden daaraan bijdragen.

Rol van de vakbond:

Er op toezien dat werknemers niet enkel individueel verantwoordelijk gesteld worden voor het ontwikkelen van hun kennis, vaardigheden en attitudes.

### **Verhogen van de werkdruk door afwezigheid omwille van opleidingen**

Als werknemers regelmatig tijdelijk afwezig zijn omwille van opleidingen, verhoogt de druk op collega's. Dit verhoogt de weerstand tegenover opleidingen van werknemers

Rol van de vakbond:

Er op toezien dat opleidingen goed georganiseerd worden, bijvoorbeeld een evenwichtige combinatie van interne en externe opleidingen.

## **C. BEOORDELING EN EVALUATIE**

### **KANSEN VAN COMPETENTIEBEHEER BIJ BEOORDELEN EN EVALUEREN**

#### **Formele methodieken**

Het evalueren van werkhouding en prestatie gebeurt hoe dan ook. Zonder competentiebeheer gebeurt dit vaak willekeurig. Methodieken zoals de assessment center methodiek, het gedragsgericht interview, de 360° - feedback vragen om een gestructureerde aanpak.

#### **Ruimere bevoegdheid en verantwoordelijkheid voor leidinggevenden**

De inhoud van de job van leidinggevenden verruimt van "chef" naar "coach". Dit biedt uitdagingen en leermogelijkheden.

#### **Evaluatie in teken van persoonlijke ontwikkeling**

Bij competentiebeheer heeft evaluatie een doel: het wordt gekoppeld aan een *persoonlijk ontwikkelingsplan*, aan *leertrajecten* en/of aan *loopbaanbegeleiding*.

Risico's van competentiebeheer bij beoordelen en evalueren

#### **Competenties zijn niet makkelijk te meten en te evalueren**

Competenties evolueren en worden bepaald door omstandigheden. Gedragscompetenties worden mee bepaald door persoonlijke motivaties. Dat maakt dat ze niet altijd makkelijk meetbaar zijn.

Rol van de vakbond:

Er op toezien dat competentieprofielen duidelijke indicatoren bevatten.  
Er op toezien dat niet enkel gedragscompetenties geëvalueerd worden.

#### **Gebrek aan opleiding voor de chefs**

Het evalueren en coachen van werknemers vraagt ook kennis, vaardigheden en attitudes. Voor veel leidinggevenden is dit een nieuwe opdracht, waar ze niet voor opgeleid zijn. Ze zien er tegenop en maken zich er snel van af.

Rol van de vakbond:

Er op toezien dat de direct leidinggevenden een opleiding volgen zodat ze op een deskundige manier evalueren en coachen.

### **Bedreigend karakter van feedback en evaluatie**

Vaak is er een sterke weerstand tegen feedback en evaluaties. Bij herstructurering verliezen ook de werknemers met een goede evaluatie hun baan. Dus, wat is de betekenis en de waarde van evaluatie en feedback? Voor syndicaal afgevaardigden ligt het moeilijk om zich uit te spreken over de kenmerken van een 'goede' arbeider.

Bovendien, methodieken zoals de 360°-feedback worden niet altijd als positief ervaren. Werknemers hebben het gevoel dat iedereen elkaar controleert en dat de werkgever (personeelsdienst) veel informatie krijgt over werknemers.

Rol van de vakbond:

Werknemers wijzen op positieven kanten van degelijke evaluaties.

Procedures afspreken over wat gebeurt met de informatie uit evaluaties.

Procedure mee bepalen over wat kan beoordeeld worden in een 360° - feedback.

Beroepsprocedures mee bepalen en toezien op de naleving er van.

## **D. ARBEIDSORGANISATIE**

### **KANSEN VAN COMPETENTIEBEHEER BIJ DE ARBEIDSORGANISATIE**

#### **Vermijden van taken met een korte cyclus**

Het ontwikkelen van competenties is moeilijk bij 'smalle' taken. Deze doen slechts een beroep op een beperkt aantal competenties en bieden weinig leermogelijkheden. Competentiebeheer betekent ook dat gezocht wordt hoe smalle taken verbreed kunnen worden. Dat zal niet bij alle functies in dezelfde mate mogelijk zijn. Voorbeelden van een andere arbeidsorganisatie zijn de *zelfsturende teams* en de *projectgroepen*.

#### **Zelfsturende teams: spreiding van verantwoordelijkheid**

De traditionele hiërarchische structuur wordt vervangen door zelfsturende teams. Met meer inspraak, verantwoordelijkheid en betrokkenheid van werknemers en kansen om te groeien.

#### **Het bedrijf als lerende omgeving**

Er gaat nog steeds enorm veel aandacht naar wat formeel leren wordt genoemd: een opleiding buiten de bedrijfsmuren met een externe lesgever (iemand van buiten het bedrijf). Er is weinig aandacht voor de toepassing van het geleerde op de werkvloer. Daardoor staan werkgevers ook vaak weigerachtig tegenover opleiding, omdat ze er de meerwaarde niet van zien.

Bij competentiebeheer is er aandacht voor andere manieren van leren maar ook aandacht voor de

transfer (overdracht) van het geleerde naar de werkvloer. Opleidingen moeten dus opgevolgd worden en er moet getoetst worden of het geleerde toegepast wordt. Dit vraagt een andere ingesteldheid van leidinggevendenden. Alsook kennis van andere manieren om competenties over te brengen zoals jobrotatie, peterschapsformules en on-the-job training.

## RISICO'S VAN COMPETENTIEBEHEER BIJ DE ARBEIDSORGANISATIE

### **Verhogen van inzetbaarheid**

Werknemers worden aangezet om meer competenties te verwerven waardoor ze meer inzetbaar zijn (op andere functies, andere diensten). Maar voor sommige werknemers verhoogt dat de stress.

Rol van de vakbond:

De werkdruk bewaken en waar verhoogde inzetbaarheid een verhoging van de classificatie kan betekenen, moet dit onderhandeld worden.

### **Werknemers meer verantwoordelijk voor het halen van bedrijfsdoelstellingen**

Niet alle werknemers zijn vragende partij voor meer verantwoordelijkheid voor het halen van bedrijfsdoelstellingen.

### **Scheppen van valse verwachtingen**

Het taylorisme leeft nog in vele bedrijven en zelfs in nieuwe sectoren. Bekijk maar eens de arbeidssindeling in sommige call centers. Voor sommige functies is het verminderen van het repetitieve karakter van de taken zeer moeilijk. Werknemers die in deze functies werken kunnen ontevreden zijn wanneer meer afwisseling en/of verantwoordelijkheid voor hen niet of slechts in zeer beperkte mate mogelijk is.

## **E. LOOPBAANPLANNING**

### KANSEN VAN COMPETENTIEBEHEER BIJ LOOPBAANPLANNING

#### **DOORSTROOM**

##### **Bevorderen van interne arbeidsmarkt** ('trek in de schouw')

Werkgevers vinden op de arbeidsmarkt niet steeds de werknemers die ze zoeken. Vandaar dat het bedrijf onder de huidige werknemers, die vertrouwd zijn met de bedrijfscultuur, op zoek gaat naar geschikte kandidaten voor openstaande vacatures: doorstroom.

Rol van de vakbond:

Meer aandacht hebben en vragen voor een doorstroombeleid in het bedrijf. Daardoor komen onderaan de functieladder plaatsen vrij die kunnen ingenomen worden door korter geschoolden.



### ***De juiste persoon op de juiste plaats***

Bij competentiebeheer wordt vertrokken van de juiste man/vrouw op de juiste plaats, dit biedt kansen voor nieuwkomers op de werkvloer. Het maakt ook een leeftijdsbewust personeelsbeleid mogelijk: werknemers die langer in dienst zijn kunnen een verschuiving in hun job inhoud bewerkstelligen (b.v. peterschap, kiezen voor landingsbanen of voor een andere job in de sector).

Rol van de vakbond:

Collectief aanpakken: verduidelijken en vastleggen van de procedures die de nodige competenties voor functies waar werknemers naar kunnen doorstromen.

## **UITSTROOM**

### ***Meerwaarde bij herstructurering***

Competentiebeheer kan een antwoord bieden bij herstructureringen. Werknemers die de mogelijkheid kregen competenties te ontwikkelen op basis van een persoonlijk ontwikkelingsplan en ruimer dan wat nodig is voor hun job in het bedrijf, zullen bij herstructureringen en sluitingen sterker staan op de arbeidsmarkt.

Rol van de vakbond:

Ontwikkelen van sectorale opleidingsattesten/certificaten die aanvaard worden op de arbeidsmarkt.

### ***Preventie***

Competentiebeheer kan er toe bijdragen dat bij fusies en herstructureringen er minder laag geschoolde werknemers uit de boot vallen. Denken we aan de banksector: indien men vroeger was gestart met het opleiden en begeleiden van werknemers in veeleer uitvoerende jobs, hadden zij kunnen doorstromen naar andere functies binnen het bedrijf of in aanverwante sectoren.

## **DE RISICO'S VAN COMPETENTIEBEHEER BIJ LOOPBAANPLANNING**

## **DOORSTROOM**

### ***Beperkend karakter van functies***

Veel werknemers werken nog steeds in genormeerde, routineuze jobs en vlakke loopbanen. Ook hier kan competentieontwikkeling zinvol zijn. Het zoeken naar opleidingsmogelijkheden en –behoeften en het toekomstperspectief waarin ze kaderen is echter niet vanzelfsprekend.

Rol van de vakbond:

Aandacht vragen voor loopbaanontwikkelingskansen voor die werknemers voor wie dat het minst vanzelfsprekend is. Voor deze doelgroep zal het initiatief, omwille van de moeilijkheid, immers niet snel van werkgeverszijde komen.

## UITSTROOM

### ***Eigenaarschap en misbruik***

Door het gedetailleerd in kaart brengen van competenties, beschikt de werkgever over gevoelige informatie: wie heeft veel competenties en wie is in staat welke competenties te verwerven. Deze informatie kan misbruikt worden wanneer het bedrijf wil overgaan tot afdankingen: de werkgever heeft de minst competente werknemers op een lijstje, bij wijze van spreken.

Rol van de vakbond:

Bewaken hoe de niveaus van competenties geregistreerd worden en hoe omgegaan wordt met de informatie uit evaluaties. (Persoonlijkheidskenmerken horen niet thuis in het personeelsdossier.)

## F. BELONING

### **KANSEN VAN COMPETENTIEBEHEER BIJ BELONING**

#### ***Stimulans voor competentieontwikkeling (het volgen van een opleiding)***

Veel werknemers zijn niet of weinig gemotiveerd voor het volgen van een opleiding of om bij te leren. Vaak hebben ze negatieve ervaringen met leren op school. Of ze bekijken het als een negatieve beoordeling: als ze moeten bijleren zal dat wellicht betekenen dat ze de dingen niet doen zoals het moet?

Een premie die je als werknemer krijgt als je een opleiding met succes volgt, kan een stimulans zijn om de opleiding toch te volgen.

#### ***Maakt vlakke loopbanen aantrekkelijker***

In het onderwijs en in de verzorging is er weinig kans op promotie: je bent leerkracht of verpleegkundige voor het leven. Voor veel jonge mensen is een dergelijke vlakke loopbaan niet meer aantrekkelijk. Via het verlonen van competenties, die verworven worden door ervaring, kunnen niveaus aangebracht worden zoals junior, senior. Zeker voor sectoren met knelpuntberoepen die zoeken naar methodes om jobs aantrekkelijker te maken is dit een optie.

#### ***Positief voor het functioneren van leidinggevenden***

De direct leidinggevenden krijgen vaak een grote verantwoordelijkheid in het competentiebeheer. Zij staan mee in voor het coachen van werknemers. Dit is niet eenvoudig en vaak blijkt ook dat zij daartoe niet competent zijn en/of het niet ernstig nemen. Een deel van het loon afhankelijk maken van een beoordeling door de coach kan een positief effect hebben op het functioneren van leidinggevenden: zij moeten dan wel het begeleiden en opvolgen van werknemers ernstig nemen<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Gewikt en gewogen. *Evalueren en waarderen in organisaties.*, Stef Steyaert, SERV/Stichting Technologie Vlaanderen, 2000, pag. 24

## RISICO'S VAN COMPETENTIEBEHEER BIJ BELONING

### **Bedreiging van het principe 'gelijk loon voor gelijk werk'**

Eén van de voornaamste syndicale principes is gelijk loon voor gelijk werk. Dit principe wordt het best gerealiseerd via een analytische functieclassificatie. De kans dat de arbeidsverhoudingen individualiseren is groot, gezien elke werknemer op basis van individueel presteren en handelen beloond wordt.

### **Toenemen van competitie onder werknemers**

Door competentiebeloning kan de competitie en het individualisme toenemen en de solidariteit en de collegialiteit verminderen. Het effect van het krijgen van een premie voor een goede prestatie is gauw verdwenen, terwijl de negatieve gevoelens ten gevolge van het niet krijgen van een premie veel langer blijven nawerken. Ook dit is nadelig voor de werksfeer in de onderneming. Dit is één reden waarom veel bedrijven niet overgaan tot een financiële competentiebeloning. Een andere is dat het moeilijk is de loonkost in bedwang te houden. Andersoortig belonen gebeurt wel: kansen op ontplooiing, investeren in loopbanen enz.

### **Correcte beoordelingen zijn moeilijk**

Het verlonen van prestaties en/of competenties gebeurt op basis van evaluaties. En daar wringt het schoentje. We zagen al dat sommige gedragscompetenties moeilijk meetbaar zijn, maar ook bij het beoordelen van prestaties kan één en ander fout gaan. Zo is aangetoond dat wie frequenter direct contact heeft met de leidinggevende positiever beoordeeld wordt. Eénmaal evalueren per jaar is te weinig: leidinggevendenden baseren zich vaak op de inzet van de maanden en weken voor de evaluatie. Ook zijn dienstchefs vaak niet voldoende opgeleid en/of competent om te zorgen voor een objectieve evaluatie.

#### Rol van de vakbond:

Uiteraard heeft de vakbond een zeer grote rol te spelen in het bewaken van de loonsvoorwaarden, met of zonder competentiebeheer.

Er is een tendens naar grotere individualisering van loonsonderhandelingen ten gevolge van "broadbending". Bij broadbending zijn er een kleiner aantal (collectieve) loonklassen. Binnen die loonklasse wordt het beginloon individueel vastgelegd. De syndicale controle op die individuele onderhandeling is onbestaand.

Ook evaluaties hebben steeds vaker een invloed op het loon, met alle gevolgen van dien op de sfeer (aanscherpen van de *sociale concurrentie*) op de werkvloer (zie hierboven).

# 8

## PERSONEELSBELEID IN DE ONDERNEMING

### DE BEVOEGDHEDEN VAN DE ONDERNEMINGSRAAD MET BETREKKING TOT PERSONEELSBELEID

Wie op zoek gaat naar “**personeelsbeleid**” in de bevoegdheden van de ondernemingsraad zal niet veel meer vinden dan art. 9 in CAO-9:

“Op verzoek van de werknemersafgevaardigden, zal het ondernemingshoofd de ondernemingsraad inlichten over de regels die inzake personeelsbeleid worden gevolgd.

Het ondernemingshoofd zal de ondernemingsraad inlichten over de ontwerpen en maatregelen die een of meer elementen van het personeelsbeleid kunnen wijzigen.

De ondernemingsraad zal deze inlichtingen, ontwerpen en maatregelen onderzoeken, conform de bepalingen van art. 3, lid I van deze overeenkomst.” (Daarin staat: “De bij deze overeenkomst bedoelde inlichtingen moeten verstrekt worden alvorens de beslissingen worden getroffen; hetzelfde geldt voor de raadplegingen. Zij moeten de ondernemingsraad toelaten met kennis van zaken over te gaan tot gedachtenwisselingen tijdens welke de leden hun adviezen, suggesties of bezwaren zullen kunnen formuleren.”)

In de commentaar hierbij zegt de NAR:

“Dit artikel heeft tot doel de werknemers nauwer te betrekken bij het personeelsbeleid van de onderneming en een beter klimaat te scheppen tussen werkgevers en werknemers.

De inlichtingen waarvan sprake in dit artikel, handelen onder meer over:

- de gevolgde regels inzake aanwerving, selectie, mutatie en beroepsbevordering;
- de regels die gevolgd worden wanneer overwogen wordt sommige voltijdse werknemers te laten overgaan naar een deeltijdse arbeidsregeling en vice-versa;
- de organisatie van het onthaal;
- de systemen van voorlichting en mededeling in de ondernemingen;
- de maatregelen om de menselijke en hiërarchische verhoudingen te bevorderen;
- de opdrachten van de sociale en personeelsdiensten en de regels die de betrekkingen van deze diensten met het personeel beheersen, met uitsluiting van het administratief beheer van deze diensten. Het is de taak van het ondernemingshoofd het geheel van het personeel in te lichten over de bevoegdheden van deze diensten; de ondernemingsraad zal erover waken dat deze voorlichting op de meest passende manier geschiedt.”

Personeelsbeleid is dus niet onder één titel opgenomen in de bevoegdheden van de Ondernemingsraad. We moeten in verspreide wetgeving gaan zoeken o.a. bij: ‘arbeidsverhoudingen’, ‘opleiding en vorming’, ‘personeelskosten’, ....

Verder vind je een overzicht van de bevoegdheden die de ondernemingsraad heeft inzake het personeelsbeleid in ruime zin.

Daarbij bekijken we niet de individuele rechten van de werknemer maar wel de regels voor het sociaal overleg i.v.m. personeelsaangelegenheden, m.a.w. de **collectieve rechten**.

De belangrijkste wetten en interprofessionele CAO's:

De **Wet van 20 september 1948** 'houdende organisatie van het bedrijfsleven' die o.m. de oprichting en de bevoegdheid van de ondernemingsraad bepaalt.

Het **KB van 27 november 1973** over de economische en financiële inlichtingen aan de ondernemingsraad.

**CAO-9 (12 september 1972)**: omschrijft de preciese rechten op informatie van de OR inzake tewerkstelling en personeelsbeleid. Hij sluit aan bij de rechten op economische en financiële informatie.

CAO-9 is aangevuld met CAO-34 (27 februari 1981) over deeltijds werk en CAO-37 (27 november 1981) over interimarbeid, occasionele arbeid enz.

Het KB over de **Sociale Balans (4 augustus 1996)** die de meeste ondernemingen verplicht in de toelichting bij de jaarrekening gegevens over het personeelsbestand op te nemen volgens een eenvormig model.

Daarnaast is er een lange reeks andere wetten en CAO's met taken voor de ondernemingsraad (vb. de reglementering van de startbanen, het deeltijds leren, de brugpensionering, collectieve afdankingen, faillissement, het betaald educatief verlof enz.).

In de bijlagen vind je - onder alfabetisch gerangschikte trefwoorden – een reeks opdrachten van de ondernemingsraad en van het CPBW die van ver of dichtbij met het personeelsbeleid in de onderneming te maken hebben.

# 9 WAAROM LEVENSLANG LEREN?

## A. ONTWIKKELINGEN DIE BIJDAGEN TOT HET BELANG VAN VORMING, TRAINING EN OPLEIDING

Bedrijven veranderen voortdurend. De oorzaken? Technologische en andere ontwikkelingen. Gevolgen? De verworven, schoolse kennis en vaardigheden zijn ontoereikend voor de verdere loopbaan van werknemers.

Vorming, training en opleiding (VTO) zijn het onderdeel waar de meeste werknemers mee te maken krijgen. Ontwikkelingen die hebben bijgedragen tot het belang van VTO en levenslang leren zijn<sup>16</sup>:

- nieuwe internationale verhoudingen en het vervagen van de grenzen;
- verandering in de gevraagde werkprestaties;
- verandering in de wijze waarop bedrijven zich organiseren;
- organisaties zijn verplicht wettelijke bepalingen na te leven (over milieu, sociale wetgeving...);
- individualisering;
- werknemers die kunnen omgaan met ICT hebben een stapje voor.

### NIEUWE INTERNATIONALE VERHOUDINGEN EN HET VERVAGEN VAN DE GRENZEN:

*Delokalisatie van de arbeid:*

Door de toenemende concurrentie moeten bedrijven steeds beter en goedkoper produceren. Dit heeft onder meer tot gevolg dat de ongeschoolde arbeid wordt verplaatst naar lage-landen. Dit noemen we delokalisatie van de arbeid.

*Beperken tot de kerntaken van de onderneming en outsourcing:*

andere bedrijven zoeken een oplossing voor de steeds toenemende concurrentie in het zich beperken tot die activiteiten die tot de kern van de onderneming behoren. Alle andere activiteiten worden afgestoten of uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven.

*Kennen van vreemde talen wordt belangrijker:*

door de internationalisering komen werknemers vaker in contact met andere talen. Werknemers moeten naast hun moedertaal steeds vaker nog andere talen kennen.

### VERANDERING IN DE GEVRAAGDE WERKPRESTATIES

Vraag naar flexibele arbeidsorganisatie, flexibele machines en flexibele mensen: bedrijven werken vandaag voor een markt waar de klant koning is. Dit wil zeggen dat ze steeds meer en meer

<sup>16</sup> Een klare kijk op competentie management, HIVA, in opdracht van ARVO, augustus 2002, pag. 36-41

klantgericht moeten produceren. De klant vandaag wil geen gestandaardiseerd product, maar wel kwaliteitsproducten op maat. Om aan deze wens te voldoen hebben bedrijven een flexibele arbeidsorganisatie met flexibel instelbare machines en flexibele werknemers nodig. Werknemers moeten over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om het werk te kunnen uitvoeren. Zo moeten zij bijvoorbeeld orders kunnen interpreteren, machines kunnen instellen, de kwaliteit van de producten controleren, aan voorraadbeheer doen... Zij horen dus over heel wat verschillende competenties te beschikken.

### **VERANDERING IN DE WIJZE WAAROP BEDRIJVEN ZICH ORGANISEREN:**

*Functieverbreiding en teamwerk:*

Lange tijd overheerste de tayloristische tendens om het werk op te splitsen in elementaire deeltaken die allemaal door verschillende werknemers uitgevoerd werden.

Vandaag worden functies weer breder ingericht en krijgen werknemers opnieuw uitgebreidere takenpakketten. Ook teamwerk komt meer voor. Dit heeft gevolgen voor de competenties van de werknemers. Immers, sociale vaardigheden treden meer op de voorgrond.

*Verplating van de organisatiestructuur:*

Werknemers hebben meer inspraakmogelijkheden en door de nieuwe arbeidsorganisatie zijn minder directe leidinggevers nodig: de structuur van de organisatie wordt platter.

### **ORGANISATIES ZIJN VERPLICHT WETTELIJKE BEPALINGEN NA TE LEVEN (OVER MILIEU, SOCIALE WETGEVING...)**

Niet alleen de overheid verwacht van bedrijven dat zij meer aandacht besteden aan het milieu, veiligheid en gezondheid, ergonomie en welzijn. Ook de klanten, de aandeelhouders, verzekeraars en opdrachtgevers hechten er belang aan dat de bedrijven hier aandacht aan besteden. Door het aanbieden van opleidingen zullen bedrijven hun werknemers geleidelijk aan bewust maken van deze thema's.

### **INDIVIDUALISERING:**

Werknemers willen individuele keuzes maken en zien hun job niet enkel als een inkomensbron maar tevens als een middel om zich bij te scholen en zo aantrekkelijker te worden voor werkgevers.

### **WERKNEMERS DIE KUNNEN OMGAAN MET ICT HEBBEN EEN STAPJE VOOR**

Onze samenleving is een high-tech maatschappij en de werknemers staan voor de opdracht om met die nieuwe technologieën te leren werken. Dit geldt zowel voor de hogere functies in de bedrijven als voor de arbeiders, die computergestuurde machines moeten kunnen bedienen.

Willen werknemers deze veranderingen in de samenleving en werkomgeving volgen en hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt behouden of vergroten dan hebben zij op regelmatige basis nood aan vorming, bijscholing, opleiding en training. Een positief gevolg hiervan is het bijkomend ontwikkelen van competenties.

Competenties verwerven via VTO is één manier, maar er zijn ook andere leerkansen in de werkomgeving. Voor vakbondsmensen is het belangrijk om zich een beeld te vormen van wat je kan leren van en door een job, en hoe hierbij best ondersteuning geboden wordt.

Een taak voor de vakbond is vooral oog te hebben voor werkzoekenden, korter geschoolden en kansengroepen op de arbeidsmarkt die vaak het meeste nood hebben aan leerkansen maar die minder krijgen.

## B. DE LEERKANSSEN IN EN DOOR EEN JOB<sup>17</sup>

Waar het voor werknemers op aankomt, is om de relevante competenties te ontwikkelen om hun positie op de arbeidsmarkt veilig te stellen. Vorming, training en opleiding (VTO) is hierbij uiteraard erg belangrijk, maar het is niet de enige manier. Er zijn ook heel wat leerkansen in de directe werkomgeving terug te vinden.

### LEREN OP DE WERKPLEK

Leren op de werkplek, in de zin van het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en houdingen kan spontaan en onbedoeld gebeuren. Werknemers leren vaak iets bij zonder dat het echt de bedoeling was of zonder dat de werkgever daarvoor een initiatief nam. We leren dus niet alleen tijdens het bestuderen van een cursus of in een opleiding. Maar wat we leren en hoe dat gebeurt, is afhankelijk van verschillende factoren.

### ONBEDOELDE LEERKANSSEN

De kenmerken van de functie en van de taken die de werkgever moet uitoefenen kunnen ervoor zorgen dat de werknemer iets kan leren. Hoe meer *variatie* in de taak, hoe meer handelingen hij kan uitvoeren en kan inoefenen. Variatie in de taak kan op verschillende manieren bekomen worden. De variatie kan aan bod komen in de methodieken, technieken en producten, in de problemen die de werknemer tijdens het werk ondervindt, in de mate van verantwoordelijkheid en de mogelijkheid tot het organiseren van het eigen werk.

Manieren om variatie in een job te creëren, zijn onder andere job-rotatie, job-verbreding en job-verrijking.

- job-rotatie kunnen we omschrijven als een doorschuifstelsel waarbij werknemers onderling van plaats wisselen volgens een bepaalde regelmaat;

---

<sup>17</sup> Een klare kijk op competentie management, HIVA, in opdracht van ARVO, 2002, pag. 46-71



- job-verbreding kan bekomen worden door de werknemer een breder takenpakket te laten uitvoeren, waarbij de taken van hetzelfde niveau zijn;
- job-verrijking ten slotte is het toevertrouwen van meer hiërarchische bevoegdheden. Zo krijgt de werknemer de kans om competenties te ontwikkelen op het vlak van samenwerken, overleggen...

Soms zijn deze begrippen een andere manier om de werknemers harder te doen werken, bijvoorbeeld door het uitschakelen van dode momenten. Nochtans kunnen deze methoden de kwaliteit van de arbeid verhogen, indien aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Werknemersafgevaardigden kunnen bijvoorbeeld bewaken dat er afspraken bestaan over verloning, productienormen, werkdruk, flexibiliteit en uiteraard ook opleiding.

Werknemers kunnen ook leren uit informatie die hen ter beschikking staat. We denken daarbij aan handleidingen, instructieboeken, job-aids, computersimulaties en dergelijke die voor de uitvoering van het werk nodig zijn. In de eerste plaats zijn deze handleidingen er om het werk degelijk te kunnen uitvoeren, maar deze handleidingen geven de werknemers ook de kans iets bij te leren over hun werk.

Ook werknemers beschikken zelf over veel, nuttige informatie. Het is belangrijk dat wat werknemers in het bedrijf leren, ook terecht kan komen bij de andere werknemers in het bedrijf. Wanneer iemand een oplossing vindt voor een bepaald probleem, dan kan dat ook voor anderen interessant zijn, zodat wanneer zij met eenzelfde probleem geconfronteerd worden, ze het 'warm water niet opnieuw moeten uitvinden'.

Deze nieuwe kennis verspreiden kan via het aanleggen van een informatiemap, of via het bedrijfskrantje. Van de werkgever kan gevraagd worden dat hij de infrastructuur, de informatiebronnen en begeleiding op een kwaliteitsvolle manier aanbiedt.

Ten slotte is een andere manier om onbedoeld te leren via de sociale contacten in de werkomgeving. Weinig werknemers werken volledig geïsoleerd. Contacten met andere werknemers noemt men de *sociale werkomgeving*. De contacten kunnen georganiseerd zijn of spontaan tot stand komen. Door gesprekken met collega's of werkoverleg kan nuttige informatie doorgegeven worden. Al de vormen van sociaal contact geven de werknemers de kans om iets bij te leren over het werk of over aanverwante thema's. Uitwisselen van ervaringen kan een manier zijn waardoor competenties kunnen ontwikkeld worden. Naast de uitbreiding van de technische kennis bekwaamt de werkgever zich ook in zijn sociale vaardigheden.

### **BEDOELDE LEERKANSSEN**

Bedoelde leerkanzen zijn initiatieven die de werkgever neemt en die als doel hebben om de werknemer te laten leren. Op de werkplek kunnen bedoelde leerkanzen aangeboden worden in de vorm van een *on-the-job training of peterschapsinitiatieven*. Veel bedrijven benoemen een aantal van hun werknemers tot 'mentor', 'coach' of 'peter'.

Een *coach* heeft 2 doelen: het vergroten van de verantwoordelijkheid en het bewust maken van de eigen handelingen van de werknemer. De gecoachte werknemer kan also nagaan hoe hij zijn werk doet en wat hij eventueel kan veranderen. Hij krijgt hierbij zelf de volledige verantwoordelijkheid om het werk zo goed mogelijk te doen.

Een *peter* of een *mentor* is vaak een ervaren collega die een minder ervaren collega bijstaat. Meestal hebben de beide werknemers een gelijkaardige positie.

Een coach laat de werknemer alles zelf ontdekken; een *peter* zal zelf meer inhoudelijke informatie, tips en steun geven.

*Voordelen* van deze initiatieven zijn dat er geen externe mensen nodig om de eigen mensen opleidingskansen te geven. Aanwezige ervaringen worden bovendien op deze wijze ten volle benut. Ten slotte zouden we het *peterschap* of de coaching kunnen bekijken als een taakverbreding. Dit is goed voor de variatie in een job en komt dus de kwaliteit van het werk ten goede.

Zeer belangrijk is uiteraard dat *peters* over de juiste competenties beschikken: vakkennis, luistervaardigheid, geduld met mensen met minder ervaring. Een *peter* moet ook: kunnen uitleggen hoe bepaalde taken moeten uitgevoerd worden, op een neutrale wijze feedback kunnen geven, mensen kunnen motiveren. Belangrijk bij *peterschapsinitiatieven* is dat de band tussen de *peter* en de gecoachte medewerker lang blijft bestaan. Deze initiatieven zijn dan ook minder geschikt wanneer de onderneming een groot personeelsverloop heeft.

VTO kan ook gegeven worden *op de werkvloer*, of met andere woorden op de plaats waar de werknemer altijd werkt. Tijdens de productie is opleiden niet echt aangewezen aangezien de omstandigheden van de productie kunnen verhinderen dat een werknemer op een efficiënte manier de nodige vaardigheden verwerft. Belangrijk is ook dat er tijd wordt vrijgemaakt tijdens de productie, zodat de werknemer de nodige tijd krijgt om de nieuwe vaardigheden te oefenen. Deze formule is vooral interessant wanneer de werknemers een nieuwe machine of infrastructuur moeten leren gebruiken, of wanneer echt inoefenen is aangewezen. Ze kan ook gebruikt worden om nieuwe werknemers vertrouwd te maken met de aanwezige materialen en infrastructuur.

Ook wanneer het gaat om erg specifieke competenties die enkel op de werkplek kunnen inge oefend worden, kan dit een aangewezen methode zijn. Daarenboven is de stap van de cursus naar de praktijk kleiner. Voor lagergeschoolde werknemers kan deze manier van VTO drempelverlagend werken en minder bedreigend overkomen.

Een gekend voorbeeld hiervan is de Individuele Beroepsopleiding.

## LEREN BUITEN DE WERKPLEK

Werknemers kunnen ook competenties aanleren buiten de plaats waar men gewoonlijk werkt. Deze manier van opleiden kan erg zinvol zijn als bepaalde voorwaarden voldaan zijn.

Het veld van opleidingsinstellingen is zeer verscheiden en uitgebreid. Naast de VDAB en de onderwijsinstellingen bestaan er heel wat organisaties die VTO organiseren voor bedrijven. Een vakbondsafgevaardigde kan een belangrijke rol spelen wanneer er VTO wordt georganiseerd. Een eerste voorwaarde is dat de afgevaardigde over voldoende informatie beschikt om het als agenda-punt op het overleg te plaatsen. In sommige sectoren is het overleg over VTO verplichte kost, via een CAO.

Eenmaal er VTO is, is het belangrijk dit te beoordelen en te bespreken met de werkgever. VTO beoordeel je op verschillende aspecten: VTO-onderwerpen, bijvoorbeeld, kunnen functiegericht of eerder algemeen vormend zijn. Werkgevers vallen vooral voor de eerste vorm, al is er ook een verschuiving merkbaar naar vormingen over gedragscompetenties (timemanagement, communicatie...). Maar voor de werknemers is het echter ook belangrijk dat bredere opleidingen aangeboden worden.

Alle werknemers hebben functiegebonden opleidingen nodig om de huidige job goed te kunnen uitvoeren, maar algemene vorming is ook bruikbaar in andere functies en bedrijven, waardoor de kansen op de arbeidsmarkt vergroten. Vaak zijn de werkgevers hiertoe niet bereid omdat ze niet willen investeren in opleidingen waardoor de werknemer ergens anders aan de slag kan. Ook het rendement van een algemene opleiding is op korte termijn kleiner dan het rendement van specifieke opleidingen.

Vanuit vakbondsstandpunt zijn beide soorten opleidingen even belangrijk voor elke werknemer.

Hierbij aansluitend kan de vraag gesteld worden of werknemers tijdens de opleiding competenties trainen die vandaag of in de toekomst kunnen van pas komen. Voor laaggeschoolde werknemers hebben praktische en direct bruikbare opleidingen een drempelverlagend en motiverend effect.

Toch kiest het bedrijf er beter voor om via een planmatige aanpak van opleidingen preventief in te spelen op de toekomstige behoeftes. Wanneer een werknemer dan later een aantal competenties nodig heeft om andere taken of een andere functie uit te voeren, dan zijn de competenties reeds verworven en bespaart dit het bedrijf de nodige inlooptijd. Uiteraard moet er ook rekening mee gehouden worden dat competenties ook weer verleerd kunnen worden wanneer ze niet worden toegepast!

Bij de evaluatie van de opleidingen kijkt men naar de gebruikte werkvormen en methodieken: ze moeten aangepast zijn aan de doelstelling van de opleiding, de grootte van de doelgroep, de samenstelling van de deelnemersgroep, de beschikbare infrastructuur en tijd, en of er voldoende afwisseling is in methoden en technieken.

Toch hangt het al dan niet succesvol zijn van een training niet uitsluitend af van bovenstaande factoren. Er moet ook aandacht zijn voor randvoorwaarden zoals bijvoorbeeld de werkdruk. Er moet bewaakt worden dat het volgen van VTO geen extra werk met zich meebrengt. Er moet vermeden worden dat een werknemer achteraf werk moet inhalen, want dat werkt weinig motiverend voor het volgen van een opleiding. Het feit of een deelname al dan niet verplicht is, is een volgende voorwaarde. Iemand verplichten om deel te nemen kan zowel voor- als nadelen hebben die van geval tot geval moeten besproken worden. Ook de verplaatsing en de lesuren zijn belangrijke voorwaarden tot slagen. Beide zaken zijn best aangepast aan de doelgroep en de omstandigheden waarin de doelgroep zich bevindt. Ook zoveel mogelijk op voorhand de bijkomende kosten (parkeertickets, openbaar vervoer, eten in opleidingsrestaurant...) incalculeren draagt bij tot het succes van een vorming.

# HET OPLEIDINGSBELEID

## A. STAPPENPLAN VOOR EEN ZICHZELF VERBETEREND OPLEIDINGSBELEID

De weg naar een zichzelf verbeterend opleidingsbeleid zal verschillen per bedrijf. Deze weg hebben we weergegeven in de vorm van een traject met 2 fasen en 8 stappen. In de eerste fase is een inventaris opmaken van het opleidingsgebeuren binnen een bedrijf het eerste wat gedaan moet worden. In sommige bedrijven zal er nagenoeg niets inzake opleiden gebeuren. Het is zaak om de opleidingsproblematiek op de agenda van het sociaal overleg te krijgen. Het kan ook zijn dat de werkgever tijdens deze eerste fase nog overtuigd zal moeten worden van het nut van opleidingen.

In andere bedrijven zal wel één en ander met opleiding gebeuren. Deze bedrijven kunnen dan onmiddellijk overgaan tot de tweede fase waarin de bundeling van het opleidingsgebeuren in een zichzelf verbeterend opleidingsplan centraal staat. Ook deze fase vereist een aantal stappen: behoefteanalyse of rondvraag bij de werknemers, ontwerp van het opleidingsplan en terugkoppeling, opstellen van een definitief opleidingsplan en de uitvoering van het opleidingsplan. Na de uitvoering van het opleidingsplan word je als werknemersvertegenwoordiger nog niet van je taken ontslagen: het opleidingsplan en de uitvoering ervan moeten immers voortdurend geëvalueerd worden.

### FASE I

#### stap 1: stand van zaken en inventaris opleidingsgebeuren

Een duidelijk beeld hebben van het opleidingsgebeuren binnen de onderneming is het halve werk. De vakbond kan inventariseren wat er al aan opleidingen gebeurt binnen een bedrijf en kan nagaan of het personeel de behoefte heeft om nieuwe of andere competenties te ontwikkelen. Dit kan op verschillende manieren gebeuren. De vakbond kan aan de werknemers vragen om zelf hun vormingsbehoeften te formuleren. Dit kan bijvoorbeeld door een vragenlijst onder het personeel te verdeelen die peilt naar opleidingen in het verleden en in de toekomst. De vakbond kan echter ook zelf de vormingsbehoefte nagaan enerzijds door rechtstreeks contact met de werknemers en anderzijds door de betrokkenheid met het bedrijfsbeleid.

**De syndicale delegatie** kan navraag doen bij de personeelsdienst, de opleidingsverantwoordelijke of bij de diensthoofden over de lopende of geplande vormingsactiviteiten. De delegatie kan de vakbondssecretaris informatie vragen over de sectorale regelgeving inzake vorming. In deze fase heeft de delegatie een coördinerende rol bij het samenbrengen van informatie met betrekking tot de kwaliteit en de kwantiteit van de opleiding.

Een andere belangrijke opdracht is nagaan of de syndicale principes worden nageleefd: hebben alle werknemers evenveel recht op vorming? Mag de vorming plaatsvinden tijdens de werkuren, wordt de opleiding betaald door de werkgever? Hoeveel bedraagt het opleidingsbudget? Is er een opleidingsbudget per werknemer voorzien?

Op het niveau van de **ondernemingsraad** kunnen de werknemersvertegenwoordigers:

- informatie opvragen over alle opleidingsactiviteiten in het bedrijf;
- de sociale balans analyseren en de grootte van het opleidingsbudget nagaan in de economische en financiële informatie (EFI) van de onderneming;
- daarnaast houdt de ondernemingsraad toezicht op de stageverplichting van de werkgevers en op de begeleiding van de stagiairs.
- bovendien wordt de ondernemingsraad door de werkgever geraadpleegd over:
  - de geplande opleidingen en omscholingen en
  - moet dit orgaan de bedrijfsaanvragen voor de opleidingssubsidies goedkeuren.
- de ondernemingsraad moet ook informatie krijgen over het aantal opleidingscheques dat het bedrijf aankocht om opleidingen te laten verzorgen door externe organisaties;
- ten slotte stelt de ondernemingsraad een opleidingsplan op voor de ganse onderneming waarin ook de welzijnsvorming is opgenomen.

Het **CPBW** ten slotte dient steeds door de werkgever te worden ingelicht over de instructies en opleidingen die samengaan met de invoering van nieuwe machines en infrastructuur.

### **Stap 2: opleidingen bespreekbaar maken: opleidingsproblematiek op de agenda plaatsen van OR/CPBW/SA**

Om de opleidingsproblematiek op de agenda te plaatsen beschikt de vakbondsafvaardiging over 2 mogelijkheden:

- het VTO-beleid kan *direct* geagendeerd worden, of
- naar aanleiding van een bepaald gegeven op de agenda geplaatst worden.  
Denken we bijvoorbeeld aan bedrijfsgebonden veranderingen of problemen, moeilijk op te vullen vacatures, aanwervingen van nieuwe werknemers, arbeidsongevallen, een hoog personeelsverloop of het ontstaan van nieuwe wetgeving en regelgeving..

### **Stap 3: werkgevers en werknemers overtuigen van het nut van opleidingen.**

Ondernemingen, productieprocessen en de samenleving veranderen constant. In die zin kan competentieontwikkeling een preventief en toekomstgericht karakter hebben, zodat de competenties garant staan voor een toekomstig inkomen.

Opleidingen op maat van de deelnemers zijn en de garantie dat de werknemers het geleerde daadwerkelijk kunnen toepassen, verlagen voor werkgevers en werknemers de drempel om te investeren in het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en attitudes.

Zowel bij werknemers als bij werkgevers kunnen de werknemersvertegenwoordigers op weerstand stuiten. Toch kunnen de argumenten van beide groepen vaak weerlegd worden. (Zie tekst: “Omgaan met weerstanden van werkgevers en werknemers ten aanzien van vorming, training en opleiding.”)

## FASE II

### Stap 4: behoefteanalyse en/of rondvraag bij de werknemers

Wil men de competenties van medewerkers ontwikkelen dan kan het gaan om het verbreden, het aanvullen of het verdiepen van competenties. De behoefteanalyse is nodig om de opleidingsdoelen en de richting van de bedrijfsopleidingen te bepalen. Indien de bedrijfsleiding geen initiatief neemt tot behoefteanalyse, dan kan de syndicale delegatie de bevraging op zich nemen. Opleidingsbehoefte kunnen op het spoor gekomen worden door het maken van:

- een doorlichting van het bedrijf zodat de competentieontwikkeling past bij de bedrijfsstrategie op andere deelgebieden van het personeelsbeleid (zoals werving en selectie, beoordelen en evalueren) en omgekeerd;
- een analyse van de functies zodat de vereiste kennis, vaardigheden en attitudes voor een functie in kaart worden gebracht, en om bij de werknemers te peilen naar de knelpunten zij ervaren bij het uitoefenen van hun job;
- een bevraging van de doelgroep door via functioneringsgesprekken te peilen naar leer- verwachtingen van werknemers en hun directe leidinggevenden.

Noteer dat een opleiding niet alle problemen oplost. Vandaar dat het goed is om via een probleem-analyse na te gaan of het tekort aan competenties daadwerkelijk de oorzaak is van een bepaald probleem. Het kan namelijk lijken dat een medewerker niet over de juiste competenties beschikt, maar dat er na een grondige analyse meer aan de hand blijkt te zijn. Zo kan het probleem zich bijvoorbeeld situeren bij de werknemers zelf, bij de organisatiestructuur, bij de strategie van het bedrijf, de infrastructuur, de machines en de hulpmiddelen, bij het leiderschap of het gevoerde personeelsbeleid.

### Stap 5: ontwerpopleidingsplan en terugkoppeling

Het ontwerpopleidingsplan bevat de opleidings- en leerdoelen, de opleidingsmethode, de organisatie van de opleiding en de evaluatiecriteria:

- *opleidingsdoelen* worden geformuleerd aan de hand van de analyses van het bedrijf, de functies en de doelgroep;
- in de *leerdoelen* wordt bepaald wat men concreet met het opleidingsprogramma wil bereiken;
- de *leermethode* is best aangepast aan de leerdoelstellingen, het doelpubliek en het beschikbare budget. Verder vermeldt het ontwerpopleidingsplan eveneens waar de opleiding doorgaat, met welke doelgroep, de naam van de opleider, het aantal opleidingsuren en de administratieve formaliteiten.

De werknemersafvaardiging kan het voorstel van opleidingsplan voorleggen aan de werknemers en hun reacties polsen, wat de afvaardiging toelaat om zoveel mogelijk de weerstand tegenover opleidingen weg te nemen, door het geven van goede argumenten.

### Stap 6: definitief opleidingsplan

De opmerkingen van de werknemers, ondernemingsraad en CPBW worden verwerkt en het opleidingsplan wordt goedgekeurd of krijgt een positief advies. Het werk van de werknemers-afvaardiging zit er nog niet op, daar zij nog een belangrijke rol te spelen hebben bij de uitvoering en evaluatie van het opleidingsplan.

## Stap 7: uitvoering van het opleidingsplan

Het is de rol van de vakbond om de uitvoering van het opleidingsplan te bewaken. Uiteraard is zo een opleidingsplan dynamisch: blijkt, bijvoorbeeld, dat veranderende omstandigheden opleiding overbodig maakt, dan wordt het plan aangepast.

## Stap 8: de evaluatie van de opleidingen en het opleidingsplan

Wanneer evaluatiemethodes in het opleidingsplan zijn opgenomen, dan is er een grotere garantie dat er ook daadwerkelijk evaluaties komen. Evaluaties zijn een teken van kwaliteitszorg. Opleidings-effecten zijn echter niet makkelijk te meten. Makkelijker is het om na te gaan of de leerdoelen bereikt werden en of de gebruikte methodieken een schot in de roos waren.

Bovendien stimuleert de evaluatie het leerproces bij de deelnemers aan een vorming. Uiteraard is het evalueren van een opleidingsplan ook belangrijk voor de opmaak van een volgend opleidingsplan. Regelmatig tussentijds evalueren levert een opleidingsplan dat de noden op de voet volgt en erop inspeelt. Ten slotte is deze evaluatie-ervaring mooi meegenomen bij het opstellen van een volgende opleidingsplan.

## B. OPLEIDINGSBELEID OP DE ONDERHANDELINGSTAFEL

In het laatste interprofessioneel akkoord staat dat de werkgevers 1.9% van de loonkosten moeten investeren in opleiding. Veel werkgevers halen dit vandaag niet. Voor het ABVV is competentieontwikkeling van alle werknemers cruciaal. Het is uiteraard niet noodzakelijk dat dit onder de noemer competentiebeheer gebeurt. Voor het ABVV moet de competentieontwikkeling van werknemers niet enkel plaats hebben in functie van het bedrijf, maar ook in functie van hun brede inzetbaarheid op de arbeidsmarkt en hun persoonlijke ontwikkeling. De verantwoordelijkheid voor de competentieontwikkeling mag niet enkel bij de individuele werknemer komen te liggen. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van de werknemer, de werkgever en de overheid.

Competentiebeheer is een nieuwe vorm van personeelsmanagement om zowel de doelstellingen van de werkgever als van de werknemer te kunnen verdedigen. Dat vraagt om een goed overleg tussen de werkgever en de werknemer. Een goed opleidingsplan is dan ook een onderhandeld plan. Het VTO-beleid wordt dus paritair goedgekeurd: een garantie dat de syndicale aandachtspunten bewaakt worden. Het spreekt voor zich dat de militanten oog hebben voor het gevoerde VTO-beleid.

### Een strategische en planmatige aanpak

Eerst en vooral is een *strategische en planmatige aanpak* van VTO van primordiaal belang. Wanneer dit gebeurt, kan er beter rekening gehouden worden met alle werknemers en in het bijzonder met kansengroepen zoals oudere werknemers, werknemers met een bedreigde job, laaggeschoolden, etnische minderheden, arbeiders en lagere bedienden.

Competentieontwikkeling is nog te vaak een zaak enkel voor kaders en hogere bedienden. Ten tweede zorgt deze aanpak ervoor dat langlopende cursussen, cursussen die niet gegeven worden op de werkvloer en cursussen die niet onmiddellijk toepasbaar zijn op de werkplek beter gepland

kunnen worden. Ten slotte garandeert de strategische en planmatige aanpak ook een efficiënt gebruik van de vormingsmiddelen.

### **Inventarisatie opleidingsgebeuren**

Om de opleidingsproblematiek op de agenda te plaatsen, is een eerste stap het *inventariseren* van wat al dan niet aan opleidingen bestaat.

Gebeurt er weinig of niets inzake opleiden, dan is het eerste werkpunt van de werknemersafvaardiging: de werkgever overtuigen van het belang van opleiding (zie achtergrondtekst: *omgaan met weerstanden van werkgevers en werknemers ten aanzien van vorming, training en opleiding*).

Toch zijn er ook *andere aanleidingen* om de opleidingsproblematiek op de agenda te plaatsen:

- bedrijfsgebonden veranderingen of problemen: de invoering van een nieuwe technologie kan aanleiding zijn om het opleidingsbeleid aan te kaarten, omdat cao 39 de werkgever verplicht om de invoering van nieuwe technologie toe te lichten en om te onderhandelen over de sociale gevolgen ervan. Een herstructurering van het productieproces brengt vaak met zich mee dat werknemers moeten leren hoe ze met die verandering moeten omgaan.
- moeilijk op te vullen vacatures: dit probleem kan opgelost worden door intern op zoek te gaan naar kandidaten, de doorstroom van werknemers te bevorderen en zo het VTO-beleid op de agenda te brengen.
- aanwerving van nieuwe werknemers: ook dit kan een aanleiding zijn om het opleidingsbeleid op de onderhandelingstafel te brengen. Cao 22 voorziet namelijk dat iedere werknemer 1 of andere vorm van opleiding nodig heeft om zijn job naar behoren te kunnen uitoefenen. Zo kan de onthaalprocedure het begin van een individueel opleidingsplan per werknemer vormen.
- een groot personeelsverloop is nog een reden om het opleidingsbeleid ter sprake te brengen. Het grote verloop kan de werkgever aanzetten tot nadenken over een opleidingsbeleid. Immers, opleiding kan nuttig zijn om het personeel te behouden.
- jammer genoeg kan soms ook een arbeidsongeval aanleiding zijn om over opleidingsbeleid te praten, aangezien de oorzaak van een werkongeval vaak een gebrek aan competenties is.
- daarnaast kunnen ook nieuwe wetgeving en regelgeving de behoefte aan competentieontwikkeling doen ontstaan. Ook (sectorale) cao-afspraken kunnen werkgevers verplichten of aanmoedigen opleidingen te geven.
- ten slotte kunnen ook subsidiemogelijkheden het voor de werkgever gemakkelijker maken om opleidingen aan het personeel aan te bieden.

## **C. OMGAAN MET WEERSTANDEN VAN WERKGEVERS EN WERKNEMERS TEN AANZIEN VAN VTO**

Een werkgever kan zich verzetten tegen het ontwikkelen van een VTO-beleid. Wanneer er gepleit wordt voor VTO, zal de werkgever daartegenover een hele reeks argumenten in stelling brengen. Toch kunnen de meeste argumenten weerlegd worden. Hierna volgen een aantal uitspraken van werkgevers. Bij elke uitspraak geven we aan welke tegenargumenten je kan hanteren zodat je tijdens het overleg steviger in je schoenen staat.



Een greep uit de mogelijkheden van argumenten van **werkgevers**<sup>18</sup>:

*Opleidingen zijn veel te duur, daar heeft ons bedrijf geen geld voor.*

Het is aan de vakbond om te wijzen op de verschillende subsidiemogelijkheden voor VTO. Werkgevers leveren een bijdrage aan sectorale opleidingsfondsen. Deze sectorale opleidingsfondsen kunnen opleidingen organiseren voor meerdere bedrijven en zo kostenverlagend werken. Op die manier levert de bijdrage die de werkgever doet ook iets op.

Ook kan de vakbond aan de werkgever duidelijk maken dat er minder dure vormen van opleiding bestaan en dat dus niet alle vormen van VTO duur zijn. Hierbij denken we aan het informeel en niet bedoeld leren. Uiteindelijk draagt competentieontwikkeling op lange termijn bij aan het verhogen van het rendement en de kwaliteit van de productie.

Opleidingen zorgen er ook voor dat de werknemers steeds tijdig over de juiste competenties beschikken, wat positief is voor de motivatie, de kwaliteit en het aanpassingsvermogen.

*We hebben geen tijd om mensen op te leiden, het werk kan niet blijven liggen.*

Het opleidingsplan kan vermelden hoe het werk van collega's in opleiding wordt verdeeld over meerdere collega's (jobverbreding) of in zijn geheel toegewezen wordt aan collega's zodat de werkoverlast gespreid wordt (jobrotatie). Daarnaast kan door een goede planning de vormingen zo veel mogelijk georganiseerd worden in minder drukke periodes.

*Niemand hoeft me te zeggen hoe ik mijn personeelsbeleid moet aanpakken. Ik beslis dat zelf wel.*

Dat is inderdaad zo, maar de werkgever dient zich eveneens te houden aan in cao's vastgelegde afspraken.

*Bij ons zijn helemaal geen opleidingsproblemen, mijn werknemers hoeven niets bij te leren.*

Een vormingsplan moet preventief inspelen op veranderingen en dus op voorhand competenties te ontwikkelen. Een goede competentieontwikkeling kan er eveneens voor zorgen dat werknemers blijven, juist omdat ze merken dat er in het bedrijf ontwikkelingskansen zijn waardoor zij breder inzetbaar worden en dat openstaande vacatures makkelijker kunnen ingevuld worden met werknemers die al in het bedrijf aan de slag zijn. Een goed VTO-beleid is dus een goed instrument om werknemers te motiveren en ze in staat te stellen hun taken efficiënter uit te voeren en de kwaliteit en de productiviteit te verhogen.

*De opleidingen zijn niet aangepast aan wat wij in dit bedrijf nodig hebben, dus waarom er tijd en energie aan verspillen?*

Algemene opleidingen geven zelden onmiddellijk resultaat. Op lange termijn maken de baten het echter ruimschoots goed. Dit argument kan er ook op duiden dat de werkgever het aanbod van opleidingen en de mogelijkheid om opleidingen op maat te laten ontwikkelen niet kent.

---

<sup>18</sup> Een klare kijk op competentie management, HIVA, in opdracht van ARVO, 2002, pag. 89-93

*Werknemers die opleiding volgen, lopen daarna naar de concurrenten*

Competentie-ontwikkeling betekent vaak een versteviging van de positie op de arbeidsmarkt. Daarom willen bedrijven vaak vermijden om te investeren in een werknemer waar later een concurrent de vruchten van plukt. Indien opleidingen echter sectoraal georganiseerd worden neemt dit al een groot deel van de concurrentie tussen de bedrijven weg.

Anderzijds kan de geringe kans op competentieontwikkeling een reden zijn om te vertrekken naar de concurrentie, en omgekeerd zal dus ook loyaliteit ontstaan wanneer werknemers het gevoel krijgen dat er in hen wordt geïnvesteerd. Uiteindelijk zullen interne vacatures makkelijker kunnen ingevuld worden.

Anderzijds zijn ook **werknemers** ook niet geheel weerstandvrij ten aanzien van opleidingen. Deze weerstand duidt daarom niet op een afkeer tegenover opleidingen maar vindt vaak haar ontstaan in onzekerheid. Werknemers halen argumenten aan als<sup>19</sup>:

*Waarom zou ik een opleiding moeten volgen, ik doe m'n job toch niet slecht?*

In de samenleving en in bedrijven worden we voortdurend geconfronteerd met verandering. Competenties verouderen en werknemers moeten regelmatig nieuwe kennis en vaardigheden verwerven. Ook de bedrijfsdoelstellingen kunnen bepalen dat een aantal werknemers opleiding moeten volgen.

*Opleiding zorgt er alleen maar voor dat het werk blijft liggen, en ik het dus achteraf moet inhalen.*

Een argument dat hout snijdt. Het is de taak van de vakbond om hiermee rekening te houden tijdens de planning van de opleiding (opleiding zoveel mogelijk plannen in minder drukke periodes) en eventueel te ijveren voor een verdeling van de taken over de andere collega's (via jobverbreding, wat weer een informele vorm van leren is).

*Ik heb die opleiding niet nodig want ik heb mijn job.*

Competentieontwikkeling verhoogt de marktwaarde en de inzetbaarheid van werknemers. Is er in de onderneming bijvoorbeeld een herstructurering dan zal de werknemer die opleiding volgde meer kans hebben om te voldoen aan de eisen van de werkgever om in het bedrijf te kunnen blijven.

*Opleidingen zijn te moeilijk / ik ben te oud voor opleidingen.*

Opleidingen zijn meestal op maat van de deelnemers en worden gewoonlijk niet gegeven op de klassieke, schoolse manier. Oudere werknemers kunnen een belangrijke bijdrage leveren omdat zij over waardevolle ervaring beschikken.

---

<sup>19</sup> Een klare kijk op competentie management, HIVA in opdracht van ARVO, 2002, pag 93-96

# 11 DE SYNDICALE VISIE OP PERSONEELSBELEID EN COMPETENTIEBEHEER

## DE SYNDICALE VISIE OP COMPETENTIEBEHEER

Moeten de vakbonden zich verheugen over competentiebeheer in de zin dat na meer dan een eeuw te benadrukken dat arbeiders ‘meer zijn dan het gespierde verlengstuk van machines’, het bedrijfsbeleid eindelijk de arbeider als totale mens naar zijn waarde schat?

In de managementliteratuur wordt vaak een eenzijdige en hoera-definitie van competentiebeheer gegeven. Met voordelen van competentiebeheer alom:

- rekrutering- en aanwerving kan verbeterd worden; het is gedaan met de over- en onderbenutting van kennis en kunnen, met onverantwoorde promoties en diplomafetisjisme;
- via functioneringsgesprekken kunnen degelijke opleidings- en ontwikkelingsplannen worden opgesteld;
- het opleidingsbeleid zit ingebouwd in de bedrijfsstrategie; neveneffecten van opleidingen worden geminimaliseerd;
- opleiding evolueert van een kost naar een investering;
- opleidingstrajecten ontstaan waarin men competenties opbouwt en de inzetbaarheid verhoogt;
- de leermogelijkheden op de werkplek zullen verhogen.

Competentiebeheer wordt dus afgeschilderd als een kans tot emancipatie en tot ontplooiing van de werknemer als totale mens. Alleluja. Als vakbond bekijken we competentiebeheer vanuit een constructieve argwaan. Inderdaad, in het competentiebeheer zien we een aantal ontplooiingskansen voor de werknemers, op voorwaarde dat rekening wordt gehouden met een aantal belangrijke aandachtspunten.

### AANDACHTSPUNTEN

#### *Afdwingen van betrokkenheid van de vakbond*

De vakbonden worden meestal niet betrokken bij de invoering van nieuwe human resources modellen. De ontplooiingskansen die er in vervat zitten, zullen dan ook niet waargemaakt worden. Een werknemersvriendelijke versie van competentiebeheer kan enkel door actieve betrokkenheid van en sturing door de werknemersvertegenwoordiging bij elke stap tijdens de invoering en bij elk onderdeel van het competentiebeheer dat uitgewerkt wordt. Deze betrokkenheid moet vaak afgedwongen worden op basis van cao 9.

- De syndicale delegatie moet eerst nagaan of aan de randvoorwaarden is voldaan, namelijk:
  - hebben de werknemers voldoende materiaal en middelen om de job goed te doen?
  - hebben de werknemers inzicht in de jobinhoud en de rol ervan voor de onderneming?
  - hebben de werknemers voldoende autonomie in hun job?

- werken de werknemers niet geïsoleerd?
- is er binnen de onderneming een evenwichtige samenstelling tussen de voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en organiserende functies?

➡ De syndicale delegatie moet ook nagaan hoe het competentiebeheer aansluit bij de missie van het bedrijf en welke doelstelling de directie wil realiseren met het competentiebeheer. Het toezicht of de betrokkenheid van de werknemers en / of hun afgevaardigden bij het formuleren van doelstellingen en op de regels voor het respecteren van de privacy zijn punten die extra aandacht verdienen.

Het ABVV ijvert voor duurzaam en verantwoord ondernemen. Dit wil zeggen dat organisaties oog moeten hebben voor wat er in het bedrijf gebeurt, voor de omgeving waarin het bedrijf actief is en voor de gevolgen van de activiteiten van de organisatie.

➡ Het is ongetwijfeld een pluspunt als de syndicale delegatie deel uitmaakt van de paritaire werkgroep die een projectplan ontwerpt en een protocol afsluit. Dit protocol omvat de belangrijkste afspraken rond de procedures, de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden. Het protocol bevat onder andere:

- duidelijke afspraken over de keuzeprocedures;
- de manier waarop de informatie over de invoer van competentiebeheer verspreid wordt, en
- de nodige tijd voor de invoer van competentiebeheer in de onderneming.

### **Correcte profielen vereist**

Competentieprofielen beschrijven de vaardigheden waarover werknemers moeten beschikken in functie van de bedrijfsstrategie. Deze profielen vormen dus een kernonderdeel van het competentiebeheer.

Een competentieprofiel bepaalt de norm waaraan werknemers moeten voldoen of waarnaar werknemers moeten evolueren en bestaat uit competenties die aan de hand van indicatoren worden omschreven.

De definitie van het profiel en de keuzen van de indicatoren zijn cruciaal en bepalen of het competentiebeheer al dan niet zal leiden tot ontplooiingskansen voor de werknemers. Enkele hieraan verbonden gevaren zijn:

- het profiel bevat te veel attitude- of gedrags-elementen die vanuit de werkgeverslogica gedefinieerd worden;
- het beoordelen of meten van de competenties: indicatoren moeten zoveel mogelijk subjectiviteit uitsluiten;
- de bepaling van de profielen vertrekt men te vaak van het stereotype ideaal van de jonge, gezonde, mannelijke werknemer zonder kinderlast.

➡ De vakbond moet ervoor zorgen dat zoveel mogelijk meetbare indicatoren worden bepaald en dat er zo weinig mogelijk normerende en / of waardegebonden attitudes in het profiel zitten.

➡ Bij de bepaling van de competenties kan de vakbond nagaan of de competentielat niet te hoog

wordt gelegd en of ook rekening wordt gehouden met de competentieontwikkeling die de werknemers zelf wensen.

- Tijdens het opstellen van competentieprofielen en de competentie-analyse kan de vakbond proberen toe te zien of de juiste mensen betrokken worden en dat de profielen evenwichtig zijn in functie van het meten en beoordelen.
- Daarnaast moeten de profielen in een duidelijke taal omschreven zijn, op maat van het bedrijf en de werknemers. Elke werknemer moet ook inzagerecht hebben in de competentieprofielen en in de eigen competentiefiche.

### ***Voorzichtigheid bij de testen vereist***

Profielen zijn een middel om competenties van de werknemers te toetsen. Dit gebeurt vaak tijdens de jaarlijkse evaluatie- of functioneringsgesprekken, maar ook geregeld bij de werving en selectie van nieuwe werknemers. De competentieprofielen bieden dus concrete maatstaven voor beoordeling. Een correcte beoordeling hangt dan ook in de eerste plaats af van de correcte samenstelling van competenties en de mogelijkheid om competenties waar te nemen.

De keuze van de competenties en de bepaling van de niveaus en de indicatoren is dan ook beslissend. De indicatoren vertellen wat men moet meten.

Voorzichtigheid is geboden bij deze manier van evalueren: de meeste gedragsgebonden competenties zijn geen stabiele eigenschappen die in diverse situaties op dezelfde manier tot uiting komen. Daarnaast is het belangrijk stil te staan bij de context van de evaluatie. Om subjectiviteit uit te sluiten gebeurt de evaluatie dan ook bij voorkeur door meerdere personen en voorziet men in een degelijke opleiding van de beoordelaars.

- De vakbond kan erop toezien:
  - dat de competentieprofielen duidelijke indicatoren bevatten en dat de evaluatie niet enkel gebaseerd is op gedragscompetenties;
  - op het verloop van wervings- en selectieprocedures;
  - op de kansen om competenties te demonstreren;
  - op non-discriminatie bij aanwerving en voorstellen doen voor een diversiteitsbeleid.

### ***Competente beoordelaars vereist***

De competentieprofielen worden gebruikt door gespecialiseerde selectieverantwoordelijken tijdens de werving en selectie. Zij worden ook gehanteerd bij loopbaanplanning en loopbaanbegeleiding, wat meestal de taak is van de rechtstreekse lijnmanager. Mogelijke problemen die om het hoekje komen kijken zijn:

- zijn de beoordelaars voldoende geschoold en voorbereid om te beoordelen?
- kunnen beoordelaars voldoende afstand nemen van persoonlijke voorkeuren, meningsverschillen en conflicten?
- wie staat er garant voor een correct verloop van de functioneringsgesprekken?
- kan er tijdens die gesprekken vrijuit gepraat worden?

- wordt er rekening gehouden met de opmerkingen?
- zijn er schriftelijke verslagen van de gesprekken?
- worden verslagen door de betrokken werknemer goedgekeurd?
- Kan de werknemer in beroep gaan?
- maken de sfeer en de cultuur in het bedrijf objectieve functioneringsgesprekken mogelijk?

➔ De vakbond kan dus best:

- ijveren voor formele methodieken van evaluatie via een gestructureerde aanpak;
- toezien dat de leidinggevenden die deze taken uitvoeren zelf voldoende gecoacht worden;
- de werknemers wijzen op pluspunten van degelijke evaluaties;
- de procedures van de evaluatie bepalen en toezien op de naleving ervan;
- waken over hoe de niveaus van competenties van de werknemers worden geregistreerd; en hoe wordt omgegaan met de informatie die voortkomt uit de evaluaties;
- wederzijdse evaluaties nastreven, ook de leidinggevenden moeten geëvalueerd worden;
- beroepsmogelijkheden creëren tegen beoordelingen waar men niet mee akkoord gaat.

### **Ongelijke kansen bij competentie-ontwikkeling**

Dit is een knipperlicht voor de vakbond. Erkennen en valideren van competenties is alleen dan in het voordeel van de werknemers als ze ook de kans krijgen om competenties te ontwikkelen. Deze kansen zijn echter zeer ongelijk verdeeld en een eenzijdige bedrijfsdefinitie van competentieprofielen bestendigt deze ongelijkheid. Het huidige debat heeft niet enkel te maken met het corrigeren van de sociale concurrentie, de gevoerde discussie omvat tegenstellingen in mens- en maatschappijvisie.

Zo zien we dat werkgevers vooral de nadruk leggen op de loopbaan van werknemers in het eigen bedrijf en minder op de plaats van arbeid in de levensloop van mensen. Werkgevers richten zich ook meer op een bedrijfseconomisch perspectief en minder op de maatschappelijke noden, zij houden ook niet makkelijk een lange termijn perspectief aan (aangezien het moeilijk is om te voorspellen wat er over 5 jaar in de organisatie van arbeid nodig is). Als de werknemers niet opkomen voor gelijke kansen en stimulansen voor risicogroepen, dan stevenen we af op een bestendiging en toename van ongelijkheid op de arbeidsmarkt.

➔ Actiepunten van de vakbond zijn:

- drempelverlagend werken voor het verwerven van competenties door het recht op vorming voor elke werknemer te verdedigen, gekoppeld aan een vormingsbudget;
- aandacht vragen voor loopbaanontwikkelingskansen voor die groepen bij wie competentieontwikkeling het minst vanzelfsprekend is;
- opkomen voor een recht op een aantal vormingsdagen per jaar via cao's gekoppeld aan een vormingsbudget;
- opleiding laten volgen die niet enkel gericht is op het bedrijf, maar ook op de sector, op de arbeidsmarkt, en op persoonlijke ontwikkeling;
- andere manieren van opleiding stimuleren en ervoor opkomen (peterschap, opleiding op de werkvloer, werkoverleg enz.), ijveren voor aangepaste leermethodes, afgestemd op individuele noden;

- werknemers niet individueel verantwoordelijk stellen voor de ontwikkeling van competenties;
- toezien op de organisatie van opleidingen om zo het verhogen van de werkdruk door de afwezigheid omwille van een opleiding te ondervangen;
- streven naar de ontwikkeling van een sectoraal opleidingsattest dat aanvaardt wordt bij sollicitaties.

### **Competentiebeheer en verloning**

De loskoppeling van de statische functieclassificatie en de verloning van medewerkers biedt het voordeel dat extra geleverde inspanningen een extra verloning meebrengen. Maar dit leidt op lange termijn voor de totale werknemersgroep tot willekeur en het vergroten van bestaande ongelijkheden en betekent tevens het einde van het principe: gelijk loon voor gelijk werk.

- ➡ De vakbond moet ervoor zorgen dat bij veranderende functies de verloning aangepast wordt, dat extra inspanningen omgezet worden in verloning. Het doet er toe dat de vakbond zich bewust is dat prestatieverloning of competentieverloning leiden tot onderlinge concurrentie en tot het geloof dat individuele inzet het best rendeert. Dit betekent met andere woorden het einde van de werknemerssolidariteit. Op die manier sluipen subjectiviteit en waardegebondenheid makkelijk in het competentiebeheer binnen. Wanneer hierop - zonder enige omzichtigheid - de verloning wordt gebaseerd, zou men de klok voor vele jaren terugdraaien. Wij mogen echter niet blind zijn voor het feit dat extracompensaties zich niet altijd vertalen in een aanpassing van de functieclassificatie (zeker niet in een analytisch systeem dat per definitie geen rekening houdt met hoe een individu zijn functie uitoefent) of automatisch leiden tot promotie.

### **Verwantschap tussen competentie en competitie en het effect op sociale relaties**

Het gevaar is reëel dat de competitie logica van de globale arbeidsmarkt steeds sterker doorsijpelt tot de bedrijfsinterne arbeidsmarkt en zo de aanpak van het personeelsbeleid in toenemende mate stuurt. Personeelsbeleid blijft tot op de dag van vandaag ondergeschikt aan de globale doelstelling van de onderneming die in een kapitalistische omgeving competitieve voordelen moet verwerven of behouden in een globaliserende, vrije markt.

Het gevolg is een ongebreidelde concurrentie die ook de sociale concurrentie versterkt: elke collega is dan een rivaal en de competenties verworden tot wapens in een keiharde competitie rond jobs en arbeidsvoorwaarden. Deze vrije mededinging tussen individuele werknemers in de sectoren en bedrijven dreigt sociale netwerken te ontrafelen en nieuwe slachtoffers van sociale uitsluiting te creëren.

- ➡ De bekommernissen van de vakbonden zijn dan:
  - dualisering en versnippering van de werknemersgroep: sterk-zwak, oud-jong, tijdelijk-vast...;
  - verregerende responsabilisering: alleen met het functioneren van de werknemer wordt rekening gehouden;
  - toenemende werkdruk met een disciplinerend effect: leidt tot erg meegaande werknemers;

- mogelijk: onzekerheid over het inkomen;
- individualisering en eenzijdige bepaling van arbeidsvoorwaarden.

Competentiebeheer vertrekt dus te vaak vanuit het standpunt van het bedrijf, het resultaat van de onderneming is dan het enige dat telt. Als vakbond vertrekken wij uiteraard vanuit het werknemersstandpunt. Een syndicale definitie van competentiebeheer klinkt dan als volgt:

Competentiebeheer omvat activiteiten die gericht zijn op:

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| * het aantrekken:           | personeelsplanning, werving & selectie   |
| * inzetten:                 | onthaal van nieuwe werknemers<br>personeelsplanning<br>werkorganisatie<br>doorstroom en uitstroom<br>functie-analyse |
| * evalueren en ontwikkelen: | opleiding en ontwikkeling<br>evaluatie en coaching<br>interne en externe mobiliteit                                  |

van competenties van *individuen* en *teams* om zo:

- bij te dragen tot het resultaat van de onderneming;
- +
- de tewerkstellingskansen van de werknemers in de sector of de arbeidsmarkt stabiel te houden en te verhogen;
- bij te dragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer;
- de kwaliteit van de arbeid te verbeteren.