

Revalidatiecentrum Accent vzw¹

Competenties en resultaatsgebieden voor de organisatie en het hele personeel.

1. Revalidatiecentrum Accent vzw

Accent is een revalidatiecentrum gevestigd in Kortrijk-Heule. Het richt zich op kinderen met ontwikkelingsstoornissen in de ruime zin van het woord: kinderen met een mentale handicap, met randbegaafdheid, met autisme of aan autisme-verwante stoornissen, met complexe leerstoornissen (o.a. dyslexie, dyscalculie, ...), met complexe spraak- en taalstoornissen en hyperactieve kinderen (ADHD). Een team van artsen, psychologen, logopedisten, ergotherapeuten, kinesisten en een sociale dienst zorgen voor een volledig onderzoek en therapeutische begeleiding. Dit team komt regelmatig samen om een diagnose te stellen en een begeleidingsplan op te maken. Tijdens de begeleiding van elk kind wordt actief samen gewerkt met ouders, verwijzers, de school en andere belanghebbenden. Telkens staat het kind centraal, ongeacht de ideologische overtuiging, het onderwijsnet waartoe het behoort en de sociale achtergrond. De revalidatie gaat gemiddeld twee keer per week in het centrum door.

Het revalidatiecentrum telt 20 personeelsleden waarvan 3 mensen full-time werken. Het gaat hoofdzakelijk om hooggeschoolden: 90% heeft een A1 of universitair diploma. Accent is georganiseerd in 7 afdelingen: de directie, afdeling psychotherapie, afdeling logopedie, afdeling kinesitherapie, afdeling ergotherapie, sociale dienst, afdeling onderhoud.

2. De context

Het personeel was vragende partij voor meer gerichte feedback over hun prestaties.

Een revalidatiecentrum werkt prestatiegebonden. Dit betekent dat het centrum een minimum aantal behandelingen moet realiseren om voldoende middelen te ontvangen voor haar normale werking, waaronder de lonen. Zo moet Accent jaarlijks minstens 7.931 behandelingen realiseren. Om dit minimum te behalen besteden de hulpverleners 70% van hun tijd aan de behandelingen en 30% aan voorbereiding van de therapie, verslaggeving, multidisciplinaire vergaderingen, enzovoort. Een structurele samenwerking met scholen en CLB's vormt de basis van de werking van Accent: meer dan 85% van de kinderen worden doorverwezen op advies van deze instanties.

¹ Uit publicatie: SERV (2009). *Inspirerende voorbeelden van competentiebeleid. Actie in het kader van de competentieagenda 2010*. SERV, Brussel.

Net als andere organisaties en bedrijven is Accent onderhevig aan veranderende externe omgevingsfactoren. Voor Accent zijn een aantal specifieke evoluties van belang. Zo dienen zich minder kinderen aan met leerproblemen maar gaat het steeds vaker om complexe stoornissen zoals ADHD en stoornissen uit het autismespectrum. Ook op technologisch vlak zijn er veranderingen: nieuwe medische en paramedische technieken waaronder NMR-scans (Nuclear Magnetic Resonance) en betere medicatie. Tot slot legt de kennismaatschappij druk op de schouders van zowel de ouders als de kinderen. Ouders zijn zich er van bewust dat de toekomstige levensstandaard van hun kinderen sterk samenhangt met de mate waarin ze kennis en vaardigheden kunnen verwerven. Door deze veranderingen moet ook het personeel van Accent zich aanpassen en zich permanent bijscholen.

De directe aanleiding voor het starten met een competentiebeleid was een grondige doorlichting van Accent door de directeur van het centrum. Dit gebeurde in het kader van een opleiding *management in the social-profit*. Hieruit bleek dat er bij Accent, in vergelijking met gelijkaardige instellingen, weinig aandacht werd besteed aan de waardering van medewerkers. Het personeel was vragende partij voor meer gerichte feedback over hun prestaties en waardering van hun prestaties. Het bestaand systeem van evaluatie- en functioneringsgesprekken was eerder vaag, subjectief en werd niet als nuttig ervaren door het personeel. De kleinschaligheid van het centrum en het gevoel goed bezig te zijn hadden ook een zekere genoegdoening teweeg gebracht. De resultaten van de doorlichting overtuigden de directeur van de nood aan een stevig HRM-beleid: een meer wetenschappelijke benadering van het personeelsbeleid zou ook voor Accent een meerwaarde kunnen bieden.

3. Doelstellingen

Competenties en resultaatsgebieden als richtingaanwijzers voor de organisatie en haar medewerkers.

Bij het uitbouwen van een competentiebeleid bij Accent stonden twee grote doelstellingen centraal: medewerkers helpen “de goede dingen te doen” en hen helpen “de dingen goed te doen”. Een strategisch competentiebeleid moet ervoor zorgen dat de missie, de doelen en de strategie van de organisatie duidelijk zijn voor en leven bij de medewerkers. Het geeft de medewerkers concreet en doelgericht aan wat van hen wordt verwacht. Door de aandacht voor competenties te integreren in diverse domeinen van het personeelsbeleid – selectie, onthaal, opleiding, evaluatie, ... - vormen competenties een middel tot effectiever en efficiënter werken.

Tijdens het uitbouwen van het competentiebeleid bij Accent is men geleidelijk aan ook aandacht gaan besteden aan het sturen op resultaten: *performance management*. Naast het ontwikkelen van competenties wil men resultaten meetbaar maken en continu bijsturen en verbeteren. Accent wil dit zowel uitbouwen op het niveau van de medewerkers, als op het niveau van de gehele organisatie. Op het niveau van de medewerkers moeten meetbare resultaten bijdragen tot een objectievere evaluatie. De aandacht voor resultaten moet er ook voor zorgen dat niet alleen de competenties van de medewerkers maar ook hun prestaties worden gewaardeerd. Op het niveau van de organisatie moeten meetbare resultaten enerzijds de missie en visie van Accent tastbaar maken voor de Raad van Beheer en anderzijds een evaluatie van de werking van Accent als geheel mogelijk maken.

Bij Accent staan bij de uitbouw van het competentiebeleid volgende doelstellingen centraal:

- Competentieprofielen en resultaatsgebieden moeten aan de medewerkers duidelijk maken wat van hen wordt verwacht,
- Medewerkers helpen in de ontwikkeling van de nodige competenties op basis van een doelgerichte opleidingsbeleid,
- Beter waarderen van de aanwezige competenties en de geleverde prestaties van medewerkers door een duidelijker en objectiever evaluatiesysteem,
- De Raad van Beheer beter betrekken bij de werking van Accent.

4. Competenties, instrumenten en doelgroepen

Competenties en resultaatsgebieden worden concreet in gedragsbeschrijvingen en cijfermatige indicatoren

4.1. Het competentieprofiel

Competenties worden opgevat als het geheel van wat iemand weet, kan, wil en/of is. Anders gezegd: competenties vormen een geheel van kennis, vaardigheden, motivatie en persoonlijke eigenschappen. Het competentieprofiel van elke medewerker bij Accent bevat 4 kerncompetenties en 8 functiegebonden competenties. Voor bepaalde functies werden ook technische competenties toegevoegd.

De 4 kerncompetenties zijn voor alle medewerkers dezelfde. Ze werden afgeleid uit de visie en missie van de organisatie. De kerncompetenties zijn *betrokkenheid*, *klantgerichtheid*, *leren* en *sociaal bewustzijn*. De kerncompetenties werden gedefinieerd maar er werden geen gedragsniveaus aan toegekend. Ook elk van de 8 functiespecifieke competenties worden gedefinieerd. Voor deze competenties geeft het competentieprofiel ook aan welk gedragsniveau voor de functie idealiter vereist is.

Bijvoorbeeld: Voor de functie ergotherapeut werden volgende 8 functiespecifieke competenties geselecteerd met bijbehorend gedragsniveau:

- *Creativiteit – niveau 2 “Met nieuwe of alternatieve ideeën en oplossingen voor de dag komen”,*
- *Initiatief – niveau 3 “Andere stimuleren tot initiatief”,*
- *Leren – niveau 2 “Opzoeken van leermomenten”,*
- *Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid – niveau 3 “Vlot met verschillende doelgroepen communiceren”,*
- *Flexibiliteit – niveau 2 “Ontwikkelingen doorzien en daar snel op inspelen”,*
- *Kwaliteitsgerichtheid – niveau 2 “De kwaliteit van het werk verhogen”,*
- *Organisatiebetrokkenheid – niveau 2 “Zich betrokken tonen door inspanningen te leveren om de doelstellingen te realiseren”,*
- *Samenwerken – niveau 2 “Overleg plegen en anderen helpen”.*

Voor het uitvoeren van de functies logopedist, kinesist, ergotherapeut en psychotherapeut moet men ook over specifieke technische competenties beschikken. Het gaat om het afnemen van bepaalde testen en het interpreteren van de testresultaten. Een *ergotherapeut* moet bij-

voorbeeld de handvaardigheden van de kinderen in kaart kunnen brengen via volgende testen: *Thematische Instap Proef (TIP)*, *Movement Assessment Battery for Children (ABC-movement)* en *Peabody* (twee onderdelen van fijne motoriek: grijpen en visuo-motoriek).

4.2. De functiebeschrijving

Elke medewerker heeft een functieomschrijving met daarin:

- een beschrijving van het doel van de functie,
- de plaats van de functie binnen het organigram,
- het competentieprofiel van de functie,
- de resultaatsgebieden behorende bij de functie.

Elk resultaatsgebied wordt omschreven en vervolgens geconcretiseerd in een aantal kerntaken. Elke kerntaak wordt omgezet in meetbare indicatoren. Voor de beoordeling van de kerntaken wordt gewerkt met het principe van verkeerslichten. Een bepaalde waarde van de indicator staat voor *groen* of “*dit is in orde, we kunnen zo blijven verder werken*”, voor *oranje* of “*we kunnen misschien zo verder blijven werken maar waakzaamheid is hier zeker aan de orde*” en voor *rood* of “*hier moeten onmiddellijk maatregelen ter verandering worden genomen*”.

Bijvoorbeeld: voor de functie *sociaal assistent* werden drie resultaatsgebieden omschreven: *dossieropvolging*, *communicatie* en *administratieve taken*.

- Resultaatsgebied: *dossieropvolging*
- Omschrijving (Wat mogen de klanten verwachten op dit terrein van de functie?): *Dit betreft het aanvullen van alle patiëntendossiers, het opmaken van de te bespreken patiënten, controle uitoefenen op aanwezigheid van alle noodzakelijke elementen in het kinddossier.*
- Kerntaken (Welke taken zijn min of meer essentieel om resultaten te boeken binnen dit resultaatsgebied?):
 - Kerntaak 1: *Ouders voorlichten en begeleiden bij de administratieve afhandeling.*
 - > Indicator: *Tevredenheidsgraad ouderbevraging*
 - > Meetinstrument: *Bevraging ouders*
 - > Beoordeling:
Groen: Minder dan 10% is ontevreden
Oranje: Tussen 10% en 20% is ontevreden
Rood: Meer dan 20% is ontevreden
 - Kerntaak 2: *Dossier opmaken voor adviserend geneesheer van de mutualiteit*
 - > Indicator: *Aantal geweigerde dossiers door mutualiteiten*
 - > Meetinstrument: *Overzicht weigeringen door mutualiteiten*
 - > Beoordeling:
Groen: Minder dan 5 weigeringen
Oranje: Tussen 5 en 8 weigeringen
Rood: Meer dan 8 weigeringen
 - Kerntaak 3: *Opvolging dossiers i.v.m. nieuwe onderzoeken, besprekingen en tussentijdse evaluaties.*
 - > Indicator: *Aantal afwezige dossiers op multidisciplinair overleg.*
 - > Meetinstrument: *Overzicht afwezige dossiers multidisciplinair overleg bij te houden door psychologe.*
 - > Beoordeling:
Groen: Minder dan 3 dossiers te kort
Oranje: Tussen 3 en 5 dossiers te kort
Rood: Meer dan 5 dossiers te kort

4.3. Resultaatsgebieden voor de gehele organisatie

Niet alleen voor de afzonderlijke functies, maar ook voor de organisatie als geheel werkt Accent met resultaatsgebieden. De visie en missie van de organisatie probeert men om te zetten in een aantal cruciale cijfers. Ook hier wordt met een knipperlicht-systeem gewerkt. Bijvoorbeeld, in de visie en missie staat *“wij zijn een door de overheid erkende vzw die diagnostische en therapeutische interventies aanbiedt, gericht op kinderen/adolescenten met een stoornis en hun omgeving”*. Om dit te realiseren moet Accent jaarlijks minstens 92% van 8.000 behandelingen realiseren. In dat geval ontvangt het centrum immers voldoende middelen om de lonen en werkingskosten te betalen. Het knipperlichtsysteem werkt als volgt: rood *“minder dan 90% van de nodige behandelingen gerealiseerd”*; oranje *“tussen 90% en 92% van de nodige behandelingen gerealiseerd”* en groen *“meer dan 92% van de nodige behandelingen gerealiseerd”*. Zo werden en worden diverse indicatoren opgesteld. Dit maakt de visie en missie van de organisatie tastbaar voor de Raad van Beheer. Voorheen werden enkel de financiële resultaten en het werkingsresultaat op de Raad van Beheer besproken.

5. Het proces

Het competentiebeleid wordt stap voor stap en in consensus met het hele personeel uitgewerkt en inge-

5.1. Stap 1: Checklist invoeren competentiebeleid

Alvorens effectief met de uitbouw van een competentiemodel te starten, werd op basis van een checklist nagegaan of alle voorwaarden aanwezig waren om met een competentiebeleid te kunnen starten. Was de nodige tijd en het geld beschikbaar? Waren de nodige middelen voor handen? Was er bij het personeel ook de bereidheid tot veranderen? Op basis van deze checklist werd besloten dat:

- Het bijkomend werk en de tijdinvestering voor de uitbouw van een competentiebeleid voor de werknemers moest worden beperkt tot een minimum. Het voorbereidend werk, de planning en de organisatie van de uitbouw van het competentiebeleid werden door de directeur uitgevoerd.
- Accent is een kleine organisatie die niet over voldoende geld beschikt om externe consultancy in te schakelen. Op bestuursvlak was er wel de consensus om het opleidingsbeleid te baseren op competenties en indien nodig extra te investeren.
- Uit een interne bevraging bleek dat het personeel over nodige middelen en materialen beschikt om hun werk goed te kunnen doen, zoals voldoende therapiemateriaal, mogelijkheden tot bijscholing en voldoende personeel.
- Bijna alle medewerkers hebben een hoge graad van scholing waardoor de wil om mee te werken aan verandering en het accepteren van verandering vrij hoog ligt.

5.2. Stap 2: Informatie aan Raad van Beheer en het personeel

De personeelsleden en de Raad van Beheer werden tijdens twee afzonderlijke vergaderingen geïnformeerd over het competentiebeleid. De doelstelling van het competentiebeleid werd toegelicht. Er werd informatie gegeven over competenties, kern- en functiegebonden competenties, competentie-management, resultaatsgebieden, enzovoort. Medewerkers werden ook geïnformeerd over wat er stap voor stap zou worden gerealiseerd en wat telkens van hen zou worden verwacht.

5.3. Stap 3: Opstellen van de missie en visie

Afzonderlijk van elkaar stelden de Raad van Beheer en de medewerkers een missie en visie voor Accent op. Het resultaat werd tijdens een aantal vergaderingen met beide groepen verder besproken en resulteerde in een gemeenschappelijke visie en missie. Deze missie en visie wordt ieder jaar opnieuw geëvalueerd, zowel door de personeelsleden tijdens hun evaluatiegesprek, als door de Raad van Beheer tijdens de jaarlijkse evaluatie van de werking van Accent.

5.4. Stap 4: Kerncompetenties bepalen

De directeur stelde samen met de medewerkers de kerncompetenties van de organisatie vast. De missie en visie van de organisatie was hierbij de leidraad. Ze stelden zich de vraag: "waarin is Accent beter dan de concurrentie?". Dit leverde 4 kerncompetenties op.

Onze missie, onze visie

Revalidatiecentrum Accent wil bij kinderen bijdragen tot herstel of verbetering van functioneel-structurele stoornissen. Via revalidatie beoogt Accent een adequater persoonlijk en sociaal functioneren van het kind in het gezin, de school en andere maatschappelijke situaties en een betere afstemming van deze omgeving op de specifieke noden van dat kind, dit alles binnen de grenzen van een goed financieel beheer.

Wij zijn een door de overheid erkende vzw die diagnostische en therapeutische interventies aanbiedt, gericht op kinderen met een stoornis en hun omgeving.

Wij doen dit door kwaliteitsvolle diagnostiek en revalidatie aan te bieden met speciale aandacht voor volgende principes:

- Wij werken interactief samen met ouders, verwijzers, school en andere belanghebbenden, dit met respect voor ieders verantwoordelijkheden. ➤ kerncompetentie betrokkenheid en klantgerichtheid

- Wij werken op een wetenschappelijk onderbouwde manier in een werkomgeving die kwalitatief dit streven ondersteunt. ➤ kerncompetentie: leren

- Wij schenken bijzondere aandacht aan kinderen uit kansarme middens. ➤ kerncompetentie: sociaal bewustzijn

- Wij betrekken de personeelsleden van het centrum op een actieve en constructieve manier bij onze opdracht, met speciale aandacht voor permanente bijscholing en ontwikkeling.

Wij streven naar optimaal samengaan van efficiëntie en arbeidsvoldoening. ➤ kerncompetentie: leren

De werking van Accent is gebaseerd op een pluralistische visie waarbij het kind centraal staat, ongeacht ideologische overtuiging, ongeacht het onderwijsnet waartoe het behoort, ongeacht de sociale achtergrond.

5.5. Stap 5: Opstellen van het competentiewoordenboek

Vooraleer voor elke functie specifieke competenties op te lijsten, werd één centraal competentiewoordenboek voor Accent samengesteld. Vanuit dit woordenboek zouden alle functies binnen Accent worden getypeerd. Heel wat organisaties en bedrijven stellen hun competentiewoordenboek ter beschikking van anderen. Met *knippen en plakken* maakte de directeur een eerste selectie van competenties die van belang zijn om de missie, doelen en strategie van Accent te realiseren. Elk van deze competenties en hun omschrijvingen werden grondig bekeken en waar nodig aangepast aan de noden van Accent. Het uiteindelijke woordenboek bevat 33 competenties gegroepeerd in vier groepen: *professionele competenties, organisatorische competenties, relationele competenties* en *leidinggevende competenties*.

Professionele competenties	Organisatorische competenties	Leidinggevende competenties
1) Accuraat werken. 2) Analytisch vermogen. 3) Creatief bezig zijn. 4) Flexibel gedrag vertonen. 5) Innoverend handelen/initiatief. 6) Integer te werk gaan. 7) Leren. 8) Luisteren. 9) Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid. 10) Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid. 11) Oordelen. 12) Stressbestendigheid. 13) Kostenbewustzijn. 14) Voortgangscontrole. 15) Omgevingsbewustzijn. 16) Visie.	17) Besluitvaardigheid. 18) Flexibiliteit. 19) Initiatief. 20) Kwaliteitsgerichtheid. 21) Organisatiebetrokkenheid. 22) Overtuigen. 23) Plannen en organiseren. 24) Samenwerken. 25) Onderhandelen.	31) Richting geven. 32) Coachen. 33) Delegeren.
	Relationele competenties 26) Betrouwbaarheid. 27) Klantgerichtheid. 28) Netwerken. 29) Sociaal bewustzijn. 30) Assertiviteit.	

Elke competentie werd verder beschreven in drie gedragsniveaus. Tussen deze niveaus zijn er waarneembare verschillen in gedrag. Het kan gaan over verschillen in de grootte van de impact van het gedrag, complexiteit, hoeveelheid moeite of inspanning, gradatie van reactief naar proactief, enzovoort.

Bijvoorbeeld:

- Naam competentie: *Leren*
- Definitie competentie: *Tonen van zelfreflectie op eigen kwaliteiten en leerpunten en actief werken aan eigen ontwikkeling en die van de groep waarbinnen men werkzaam is. Tonen nieuwe ervaringen effectief te kunnen gebruiken.*
- Gedragsbeschrijvingen op drie niveaus:
 - *Niveau 1: vertalen feedback en ervaringen in gedragsverandering*
 - *Stelt zich vragend op en toont wil om te leren; observeert bij een ander en praat met collega's over taken die als moeilijk worden ervaren;*
 - *Vraagt feedback op eigen functioneren, luistert actief en vraagt door;*
 - *Zet met behulp van de feedbackgever de feedback om in concrete acties;*
 - *Volgt nieuwe ontwikkelingen in het eigen vakgebied, leest vakliteratuur, volgt opleidingen.*
 - *Niveau 2: Opzoeken leermomenten*
 - *Leert van fouten en zoekt naar een andere aanpak, stuurt de eigen ontwikkeling;*
 - *Neemt eigen functioneren/gedrag onder de loep, ziet sterke en zwakke kanten in eigen functioneren en vraagt hier gericht op door bij anderen;*
 - *Werkt door middel van zelfstudie en opleiding voortdurend aan de eigen ontwikkeling;*
 - *Vertaalt ontwikkelingen in het vakgebied naar de praktijk.*
 - *Niveau 3: Zelf reflecteren en herkennen van de eigen blokkades en stimuli voor gedragsverandering*
 - *Neemt afstand van de dagelijkse routine, stelt zich leergierig en reflecterend op in onbekende situaties, stelt vragen en toont eigen onzekerheid;*
 - *Deelt ervaring met anderen en toont voorbeeldgedrag voor anderen om fouten te durven erkennen en daarvan te leren;*
 - *Reflecteert op eigen ervaringen, herkent verbeterpunten en verbetert/verandert gedrag in volgende situaties;*

- *Doorziet eigen leerprocessen en herkent bevorderende en belemmerende factoren voor leren.*

Door de competenties te definiëren en concreet te omschrijven, probeert Accent te vermijden dat iedere werknemer zijn eigen betekenis aan een bepaalde competentie geeft. De selectie en omschrijvingen van de 33 competenties werden tijdens een vergadering met de medewerkers besproken totdat men tot een consensus kwam.

5.6. *Stap 6: Selecteren van functiegebonden competenties*

Uit het centraal competentiewoordenboek werden, samen met de medewerkers van elke dienst, de functiegebonden competenties gekozen. Als leidraad bij deze selectie, werd gebruik gemaakt van een matrix waarin de kernopdrachten van de dienst ten opzichte van de 33 basiscompetenties werden geplaatst. Per dienst werd deze matrix bediscussieerd en werd een 1 geplaatst wanneer een competentie erg belangrijk is om een kerntaak goed uit te voeren.

	Dia- gnostiek	Revali- datie	Ouderbege- leiding	Extern overleg	Verslag- geving	totaal
Accuraat werken	1	1		1	1	4
Analytisch werken	1	1	1	1	1	5
Creativiteit					1	1
Flexibiliteit	1	1		1	1	4
Innoverend handelen/Initiatief						0
Integer te werk gaan			1			1
Leren	1	1	1	1	1	5
Luisteren	1	1				2
Mond. uitdrukkingsvaardigheid	1	1	1	1		4
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid					1	1
Oordelen	1	1				2
Stressbestendigheid	1	1				2
Kostenbewustzijn						0

In consensus werden telkens 8 functiespecifieke competenties geselecteerd. Nadien werd, opnieuw per dienst, voor elk van de functiegebonden competenties vastgelegd welke niveau iemand in de functie idealiter zou moeten bereiken.

5.7. *Stap 7: Inventarisatie technische competenties*

Op vraag van de medewerkers werden voor bepaalde functies ook de nodige technische competenties in kaart gebracht. Het gaat om het kunnen afnemen en interpreteren van de resultaten van bepaalde testen. Vaak ontwikkelen psychologen, logopedisten, ergotherapeuten en kinesisten tijdens hun opleiding niet de specifieke technische competenties die nodig zijn voor het werken in een revalidatiecentrum voor kinderen. De nodige technische competenties voor deze functies evolueren waardoor deze inventaris regelmatig zal worden bijgewerkt.

5.8. *Stap 8: Resultaatsgebieden en indicatoren opstellen*

Op dit moment werkt Accent aan het uitwerken van resultaatsgebieden per functie en voor de organisatie in zijn geheel. Naast de focus op het ontwikkelen van competenties, wil Accent ook de resultaten meten en waar nodig bijsturen en verbeteren. Voor elke functie worden de belangrijkste resultaatsgebieden en kerntaken in kaart gebracht. De directeur gaat op

zoek naar strikt meetbare begrippen voor elke kerntaak. Er wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt van vragenlijsten die bij de verwijzers en de ouders van de kinderen worden afgenomen. Voor de organisatie als geheel stelt de directeur ook resultaatsgebieden en bijhorende indicatoren vast. De Raad van Beheer keurt deze goed. Dit is een proces dat in de toekomst verder zal worden uitgewerkt en verfijnd.

6. Domeinen van het personeelsbeleid

Het competentieprofiel als kapstok voor de evaluatie en een doelgericht opleidingsbeleid.

6.1. Werving, selectie en onthaal

Bij het bekend maken van een vacature en de selectie wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de opgestelde functiebeschrijvingen en competentieprofielen. *“Vroeger was het selecteren van nieuwe medewerkers vooral een gevoelskwestie waarbij ook aandacht werd besteed aan relevante ervaring en referenties. Nu worden competenties bevroegd en waar mogelijk de nodige technische competenties gemeten. Maar in de praktijk is er vaak een tekort aan sollicitanten. Een echte keuze op basis van competenties is zeker niet altijd mogelijk”* stelt de directeur. De functiebeschrijvingen en competentieprofielen worden ook ingezet bij het onthaal van een nieuwe medewerker of interim. Het is een goed instrument om duidelijk te maken welke taken de medewerker moet uitvoeren en wat van hem/haar wordt verwacht.

6.2. Evalueren en begeleiden van medewerkers

Iedere medewerker krijgt om de twee jaar een persoonlijke evaluatie. Dit betekent dat elk jaar de helft van de medewerkers worden geëvalueerd. Voorafgaand aan de evaluatie voert de directeur een functioneringsgesprek met de medewerker. Tijdens dit gesprek kan de medewerker aanbrengen wat hij/zij wil en belangrijk vindt. Medewerkers grijpen hierbij regelmatig terug naar hun competentieprofiel.

Bij de evaluatie van een medewerker worden ook de collega's met dezelfde functie betrokken. Zij evalueren, individueel en schriftelijk, hun collega op basis van het competentieprofiel. Wanneer deze evaluaties voor eenzelfde medewerker sterk van elkaar verschillen, worden deze in groep besproken tot een consensus.

Het functioneringsgesprek en de evaluaties door de collega's vormen de basis voor het evaluatiegesprek tussen de directeur en de medewerker. Ook tijdens dit gesprek is het competentieprofiel de leidraad: de aanwezige competenties worden naast de nodige competenties geplaatst. Wanneer de evaluatie positief is, voert de directeur na 1 jaar een terugkeergesprek met de medewerker. Is de evaluatie negatief dan volgt na 1 jaar een nieuw evaluatiegesprek.

Op dit moment gebeurt de evaluatie bij de medewerkers enkel op basis van competenties, nog niet op het vlak van resultaatsgebieden. Bij de eerstvolgende evaluatieronde zullen voor het eerst ook de resultaatsgebieden worden meegenomen.

6.3. Opleiding

De sterkte-zwakteanalyse die tijdens de evaluatie wordt gemaakt, geeft een duidelijk overzicht van opleidingsbehoeften bij de medewerker. Accent focust in de eerste plaats op interne en informele opleidingen. *“Opleiding hoeft niet formeel te zijn. De eerste en belangrijkste stap is dat medewerkers zelf bewust worden van het feit dat ze bijvoorbeeld niet voldoende scores voor mondelinge uitdruggingsvaardigheden. Soms is deze stap zelfs voldoende voor verbetering. In andere gevallen kunnen collega's vaak heel veel van elkaar leren”* zegt de directeur. Wanneer voor een externe opleiding wordt gekozen, kan op basis van de sterkte-zwakteanalyse veel doelgerichter een keuze in het aanbod worden gemaakt.

7. De sociale dialoog

Ook de directeur en de organisatie als geheel worden geëvalueerd.

Bij Accent is er geen syndicale delegatie aanwezig. Bij de uitbouw van het competentiebeleid werd gestreefd naar een goed evenwicht tussen enerzijds het personeel zo goed mogelijk informeren en betrekken bij het competentiebeleid, en anderzijds het personeel niet te veel te belasten qua tijdsinvestering.

We noteerden ook enkele bemerkingsen bij het competentiebeleid bij Accent van een vakbondssecretaris, verantwoordelijk voor de social profit sector in de regio Kortrijk, die af en toe contacten heeft met de organisatie.

- *Accent heeft zelf niet het initiatief genomen om de vakbonden te informeren over het competentiebeleid maar heeft zeer veel informatie gegeven op vraag van de vakbonden. De rol van de vakbonden is binnen het competentiebeleid van Accent zeer klein maar de medewerkers werden wel bij elke stap in de uitwerking van het competentiebeleid betrokken.*
- *Het competentiebeleid bij Accent wordt door de medewerkers goed aanvaard. Dit komt omdat het gaat om groep van vooral hogeropgeleide medewerkers en omdat de medewerkers sterk betrokken zijn bij de uitbouw van het competentiebeleid.*
- *Wanneer medewerkers het werken rond competenties accepteren, zoals bij Accent, kan het een goede basis vormen voor een evaluatiesysteem. Voorheen was het evaluatiesysteem bij Accent veel subjectiever. De vakbond is geen voorstander van een systeem waarin medewerkers elkaar moeten beoordelen. Mensen vinden het vaak moeilijk en vervelend om hun collega's te moeten beoordelen. Bij Accent lijkt het systeem wel goed te werken. In het systeem van Accent wordt ook de directeur en de organisatie als geheel geëvalueerd.*
- *Het werken met competenties bij Accent zorgt dat de doelstellingen duidelijker worden. Medewerkers weten beter wat ze goed doen en waar ze aan moeten werken. Dit brengt ook met zich mee dat de medewerkers zelf gemakkelijker hun verwachtingen kunnen formuleren.*
- *Er zijn competente mensen nodig om een competentiebeleid in te voeren. Dit is een belangrijke voorwaarde om tot een goed competentiebeleid te komen. Een competentiebeleid dat goed loopt, kan er voor zorgen dat:*
 - o *Medewerkers een beter inzicht krijgen in hun eigen job, de jobs van collega's en de werking van de organisatie,*
 - o *De communicatie binnen een organisatie of bedrijf verbetert,*
 - o *Werknemers meer tevreden zijn,*
 - o *Een bedrijf of organisatie een beter zich krijgt op welke competenties er binnen de organisatie of een team nodig zijn wanneer er wordt overgegaan tot een aanwerving,*
 - o *...*
- *Het belang van competenties en een competentiebeleid zal de komende jaren toenemen. Ook bedrijven zien steeds meer de noodzaak om een competentiebeleid uit te werken. Men weet dat wanneer men werknemers goed kan managen, het bedrijf daar ook de vruchten van kan plukken, zoals het behouden van werknemers of hun elders binnen het bedrijf kunnen inzetten. In een aantal bedrijven wordt tijdens tijdelijke werkloosheid opleiding voorzien voor de werknemers. De vakbonden hopen dat, naast de*

bedrijven, ook de werknemers competentiebeleid zullen zien als een instrument om zich meer bewust te worden van het eigen kennen en kunnen en als instrument om zich verder te ontwikkelen.

8. Toekomst van het competentiebeleid

Verder uitwerken en integreren van resultaatsgebieden is de volgende stap.

Ieder jaar wordt het competentiebeleid op zich geëvalueerd. Dit gebeurt tijdens een gesprek tussen de directeur en de medewerkers die dat jaar werden geëvalueerd. Daarnaast maken de leden van de Raad van Beheer tijdens een jaarlijkse bijeenkomst een evaluatie van het systeem.

Het systeem is reeds een eerste keer geëvalueerd door deze groep. Over het algemeen waren de resultaten positief. Het werken met competenties maakt de evaluaties objectiever en nuttiger. Medewerkers hebben het gevoel dat de evaluaties niet alleen eerlijker gebeuren maar ook dat er iets gebeurt met de resultaten, zoals de koppeling aan een opleiding. *De directeur merkt op: "door samen de visie en missie uit te schrijven en samen de competentieprofielen op te stellen, zijn medewerkers zich meer bewust geworden van hun eigen aandeel in het realiseren van de missie van de organisatie. Ook de resultaatsgebieden en hun indicatoren dragen daar toe bij. Dit geldt niet enkel voor het personeel dat de kerntaken van de organisatie uitvoert, maar bijvoorbeeld ook voor het onderhoudspersoneel. Zo blijkt uit de resultaten van de enquête bij de ouders dat ze zeer tevreden zijn over de properheid van de lokalen".* Ook de Raad van Beheer weet beter waarvoor het revalidatiecentrum staat en voelt zich meer betrokken.

Er zullen ook een aantal wijzigingen worden doorgevoerd. Het gaat om kleine veranderingen, zoals gesprekstechnisch tijdens het evaluatiegesprek eerst de positieve punten bespreken en later de werkpunten overlopen. Er zal ook meer gewerkt worden aan het verder integreren en uitwerken van resultaatsgebieden, zowel voor de organisatie als geheel als voor de functies.

9. Hinderpalen en succesfactoren volgens de directeur

Probeer te vermijden om bij het communiceren over het competentiebeleid de nadruk te sterk te leggen op het evaluatieaspect. Tijdens de eerste informatievergadering over het werken met competenties bij Accent werd aan de medewerkers verteld dat er gewerkt zou worden aan het evaluatiesysteem. Door de negatieve bijklank van evaluatie waren de eerste reacties bij het personeel argwanend en eerder negatief. Voor de medewerkers moet het duidelijk zijn wat het uiteindelijke doel is van het competentiebeleid. Het is ook belangrijk om als directeur en leidinggevende mee te stappen in het verhaal. Bij Accent is er voor elke medewerker een competentieprofiel en functiebeschrijving en wordt iedereen geëvalueerd.

Voor kleine organisaties en bedrijven, zoals Accent, is geld en tijd vaak een moeilijk punt bij het uitwerken van een competentiebeleid. Er is echter al veel informatie beschikbaar over het competentiebeleid bij andere bedrijven en organisaties. Men kan gebruik maken van dit werk van anderen maar het moet steeds worden aangepast aan de eigen noden. Een compe-

tentiebeleid moet uiteindelijk iets zijn waar mee gewerkt wordt in de praktijk, niet iets dat alleen maar mooi is op papier.

Het is erg belangrijk om medewerkers sterk te betrekken in het competentiebeleid. Tegelijkertijd mag het geen te grote last worden voor de medewerkers. Bij Accent nam de directeur zoveel mogelijk het administratief en voorbereidend werk voor zijn rekening. Dit gebeurde in het kader van een studie en vergde een grote tijdsinvestering van de directeur. Door het personeel te laten meewerken aan het uitschrijven van de visie en missie en het opmaken van de competentieprofielen, voelden ze zich toch sterk betrokken bij het competentiebeleid. Elke beslissing werd steeds in consensus genomen.

Resultaatsgebieden en hun indicatoren afbakenen voor elke functie zal bij Accent steeds een zwak punt blijven. Dit komt door het multidisciplinaire werk. Het resultaat van een therapie is steeds het resultaat van een therapie door verschillende personen en niet eenduidig aan het werk van één van de hulpverleners toe te kennen.

Iedereen, arbeider of bediende, moet weten wat het doel van de organisatie of het bedrijf is en hoe zijn of haar functie daarin past. Dit geeft richting en zorgt dat medewerkers weten wat ze moeten doen en waarom ze het doen. Het uitbouwen van een strategisch competentiebeleid is hier een goed middel voor.

10. Geïnterviewden

- Yvan Winne – directeur Accent
- Jelle D’Hont – secretaris ABVV Kortrijk (Diensten, Handel, Social Profit)