

Competentiemanagement in Vlaanderen. Ruimte voor groei

Peggy De Prins en Annemie Melis

Competentiemanagement heeft als doel de competenties van medewerkers en teams in kaart te brengen om ze vervolgens optimaal in te zetten en te ontwikkelen. Een win-win situatie zeg maar, waar werknemer én organisatie baat bij hebben. Door medewerkers te laten groeien, ontwikkelt de organisatie zich immers ook. Hierdoor staat de organisatie sterker in de concurrentiestrijd met anderen. Werknemers kunnen op hun beurt kennis en kunde ontwikkelen en opwaarderen, waardoor hun inzetbaarheid op de interne en externe arbeidsmarkt wordt vergroot. Althans, dit is wat de theorie ons belooft. Hoe het er in de praktijk aan toegaat, daarover is relatief weinig bekend. De resultaten van de tweede golf van de Panel Survey of Organizations Flanders (PASO) bieden meer inzicht. Hieruit blijkt dat competentie management wel degelijk leeft bij een deel van de Vlaamse organisaties én daar fungeert als mogelijke hefboom voor de verdere professionalisering van HR. We illustreren deze en andere conclusies aan de hand van een case uit de sector van de lokale overheden, met name de stad Gent.

De hype voorbij?

Competentiemanagement is nauw verbonden met integratie: HR-activiteiten dienen op elkaar afgestemd te worden (horizontale integratie) en dit in functie van de strategie van de organisatie (verticale integratie) (zie bijvoorbeeld Van der Heyden, 1999; Van Beirendonck, 2004). Dit integratie-idee is evenwel niet uniek aan competentie management: ook in het ruimere HRM-discours hanteert men de dubbele fit. Zo legt het configuratieperspectief zeer expliciet het accent op de waarde van het bundelen van HR-activiteiten, in plaats van losse instrumenten. Het configuratieperspectief kwam reeds verschillende keren in het *Tijdschrift voor HRM* aan bod (zie Evers, 2004: 55; Sels, 2003: 50 e.v.). Hierin voert men het betoog dat goede performance effecten vooral worden bereikt door een interne fit (een intern consistent HR-beleid, ook wel High Performance Work Systems genoemd) en een externe fit tussen

Dr. P. De Prins is doctor in de sociale wetenschappen en werkzaam in het departement Management binnen de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de Universiteit Antwerpen.

A. Melis is psychologe en R&D medewerker bij Quintessence Consulting.

de HR-strategie en de organisatiestrategie. Doel van de interne fit is een systeem van complementaire HRM-praktijken te ontwerpen, waarbij zoveel mogelijk krachtige connecties worden verankerd en dodelijke combinaties worden vermeden. Doel van de verticale fit is het op één lijn krijgen van de strategische keuzes, het gewenst gedrag voor de realisatie van die keuze én het management van dit gewenst gedrag.

Wanneer de integratie-idee van HRM en competentie-management niet fundamenteel van elkaar verschillen, waarin onderscheiden ze zich dan wel van elkaar? Of anders gezegd: hoe verhouden competentie-management en HRM zich ten aanzien van elkaar? Vaak wordt in dit verband gesteld dat competenties gezien moeten worden als een vehikel om bovengenoemde dubbele integratie tot stand te brengen. Competentie-management is geen doelstelling op zichzelf, maar een middel om een geïntegreerd HR-beleid uit te bouwen. Competenties maken het mogelijk helder en herkenbaar uit te drukken hetgeen men beoogt bij selecties, evaluaties, opleidingen en beloningen. Men vermijdt uiteenlopend taalgebruik en vergemakkelijkt de interne dialoog (Van Beirendonck, 2004: 39). Men vertaalt competentieprofielen bijvoorbeeld in vacatureprofielen (werving), in selectiecriteria (selectie), in beoordelingsstandaarden (performance management), in behoeftedetectie-instrumenten (opleiding) of in competentietrappen (beloning en loopbaanmanagement) (Sels & De Winne, 2005: 208). Met andere woorden: als men weet over welke competenties werknemers moeten beschikken, kan deze informatie de leidraad vormen voor deelaspecten van het personeelsbeleid en kunnen de verschillende HR-instrumenten en technieken op elkaar worden afgestemd

Bovendien kan competentie-management voor verticale integratie zorgen, als brug tussen de organisatieobjectieven en de individuele capaciteiten van medewerkers. Baiser (2002: 14) stelt in dit verband dat er eigenlijk twee bewegingen mogelijk zijn. Ofwel vertrekt competentie-management vanuit de bedrijfsstrategie. Men leidt dan uit de strategische competenties de organisatorische en individuele competenties af. Ofwel maakt men de omgekeerde beweging en neemt men de bijzondere eigenschappen en talenten van de medewerkers als uitgangspunt om een strategisch verschil voor het bedrijf te realiseren.

Bovenstaande bloemlezing uit de literatuur leidt tot hooggespannen verwachtingen. Door het faciliteren van de horizontale en verticale fit, fungeert competentie-management immers als hefboom voor een professioneler HRM. Daar schuilt vermoedelijk de grootste verdienste van wat door velen als 'hype' werd of wordt bestempeld. Vraag die zich hierbij direct stelt is of deze verwachtingen wel worden ingelost in de praktijk? Zijn we de 'hype' voorbij? Is er met andere woorden sprake

van duurzame praktijken? En hoe kunnen we bestaande initiatieven beoordelen op hun HR-integratiegehalte?

Concreet stellen we in dit artikel 2 onderzoeksvragen centraal:

1. Wat is het draagvlak van competentie management in Vlaanderen? Hoe is competentie management verspreid naar grootte, sector, organisatiestrategie, ...?
2. In welk HR-opzicht verschillen organisaties van elkaar die wel en niet aan competentie management doen? Klopt het dat organisaties met competentie management er beter in slagen te komen tot een verticale dan wel horizontale fit?

Om op de onderzoeksvragen een antwoord te formuleren, baseren we ons op data verzameld door PASO (PAnel Survey of Organizations) Flanders. PASO Flanders is een consortium van onderzoekers verbonden aan de Katholieke Universiteit van Leuven, de Universiteit Antwerpen en Idea Consult. PASO Flanders ging van start in 2001 en meet jaarlijks de polsslag bij eenzelfde groep van organisaties. Dit gebeurt aan de hand van een gecombineerde schriftelijke en elektronische enquête die peilt naar het strategisch management van personeel, organisatie, technologie en innovatie. In de tweede bevragingsgolf (2003) stond de PASO-vragenlijst grotendeels in het teken van het human resource management (HRM). De databank afkomstig uit deze bevragingsgolf bevat zowel gegevens over de concrete invulling van een aantal HR-domeinen als over de HRM-architectuur. De dataverzameling leverde een bestand op met 2373 observaties, een respons van ongeveer 25%.

Het kwantitatief beeld dat blijkt uit de PASO-data, wordt aangevuld met een praktijkbeschrijving van de Stad Gent. Deze case laat toe de belangrijkste conclusies uit het PASO-onderzoek exemplarisch te toetsen aan en te concretiseren in de managementpraktijk. Deze gegevens werden verkregen via een interview.¹

Draagvlak van competentie management

Om het draagvlak van competentie management in kaart te brengen, werd in de PASO-vragenlijst gevraagd of de organisaties al dan niet een systeem van competentie management toepassen voor hun leidend en uitvoerend personeel. Om begripsverwarring te voorkomen, gaven we volgende definitie van competentie management mee:

‘Onder een systeem van competentie management verstaan we een samenhangend geheel van methoden die er op gericht zijn competenties van indivi-

duen en groepen in kaart te brengen, optimaal in te zetten en te ontwikkelen, en dit met het oog op de realisatie van de organisatiedoelen en het performanter maken van de medewerkers'.

Uit de resultaten (zie tabel 1) blijkt dat ongeveer één op vijf van de Vlaamse organisaties zegt competentie management toe te passen. De meerderheid van deze organisaties (18%) past competentie management toe zowel voor het leidinggevend als voor het uitvoerend personeel. In de verdere bespreking van de resultaten laten we dit onderscheid dan ook achterwege. Voorts blijkt dat vooral grote organisaties investeren in de uitbouw van competentie management: 36% van de vestigingen met meer dan 200 werknemers past competentie management toe in vergelijking met 29% van de vestigingen met 50 tot 199 werknemers en 20% van de vestigingen met 10 tot 49 werknemers.

Naast de organisatiegrootte, speelt ook de aard van de activiteit een rol. De PASO-data tonen aan dat dienstverlenende bedrijven in de private sector zoals banken, adviesbureaus, telecom- of ICT-bedrijven het goed doen wat competentie management betreft. Dit ligt trouwens in de lijn der verwachting. Wat men minder zou verwachten, is dat ook in het onderwijs en het openbaar bestuur competentie management relatief goed is ingeburgerd. Respectievelijk 32% en 25% zegt competentie management toe te passen in vergelijking met bijvoorbeeld 15% in de gezondheidszorg, 15% in de bouw en 22% in de metaal- en elektronica sector.

Voor het openbaar bestuur geldt het argument dat overheidsorganisaties vaak ook dienstverleners zijn en deze hebben – zoals reeds aangehaald – ook in de privé-bedrijven een voorsprong. Hondeghem (2002: 175) stelt dat competenties enige coherentie kunnen brengen in de vaak sterk versnipperde publieke sector. Competenties fungeren er als een mogelijke hefboom voor verandering: van een traditionele bureaucratie naar een flexibele organisatie, met nadruk op meer ondernemerschap en adaptatievermogen.

Voor het onderwijs stelt Van Beirendonck (2004: 11) dat niet alleen de competenties van leerkrachten en schooldirecteuren meer en meer worden omschreven en opgevolgd. Ook de onderwijsprogramma's zelf worden op basis van beroepsprofielen opgesteld en aangestuurd en op hun beurt vertaald in competentieprofielen. Straks studeren er jaarlijks duizenden jongeren af, zo stelt de auteur, met een diploma én een overzicht van ontwikkelde competenties. Een belangwekkende evolutie, die mogelijk de impact van competentie management kan aanscherpen.

Verder kenmerken organisaties die competentie-management implementeren zich door een relatief hoog opleidingsniveau. Gemiddeld 30% van de werknemers is hooggeschoold. In organisaties zonder competentie-management gaat dit om 17%. Organisaties die competentie-management toepassen zijn met andere woorden eerder 'white' dan 'blue collar' getint. Kijken we naar de marktsituatie, dan zien we dat organisaties onderhevig aan sterke en onvoorspelbare vraagschommelingen relatief meer een beroep doen op competentie-management. Competentiekennis en -management vormen voor deze organisaties

	% organisaties dat competentie-management toepast
Grootte van de organisatie	
>200 werknemers	36
100-199 werknemers	30
50-99 werknemers	29
10-49 werknemers	20
Publiek/privaat karakter	
Publiek	20
Privaat	20
Sector	
Financiële en zakelijke diensten	31
Onderwijs	32
Openbaar bestuur	25
Chemie, voeding en energie	25
Metaal en elektronica	22
Overige industrie	17
Handel, distributie en horeca	16
Gezondheidszorg	15
Bouw	15
Landbouw	6
Kwalificatieniveau	
>50% hooggeschoolden	29
10-49% hooggeschoolden	20
<10% hooggeschoolden	18
Concurrentiestrategie	
Kwaliteit van de dienst/het product	26
Innovatievermogen	24
Kostenefficiëntie en productiviteit	19
Schommelingen in de vraag	
Onvoorspelbare, wekelijkse schommeling	28
Onvoorspelbare, seizoengebonden schommeling	16
Voorspelbare, wekelijkse schommeling	21
Voorspelbare, seizoengebonden schommeling	19
Geen schommeling	22
Organisaties vanaf 10 werknemers gewogen naar sector en grootte Bron: Gegevens berekend op basis van PASO 2003.	

Tabel 1. Aanwezigheid van competentie-management naar organisatiedeterminanten

mogelijk een troef om flexibel in te spelen op een turbulente markt en veranderende economische conjunctuur. Wat de strategie betreft, zien we dat competentie-management iets vaker voorkomt bij organisaties die een kwaliteits- dan wel innovatiestrategie voeren.

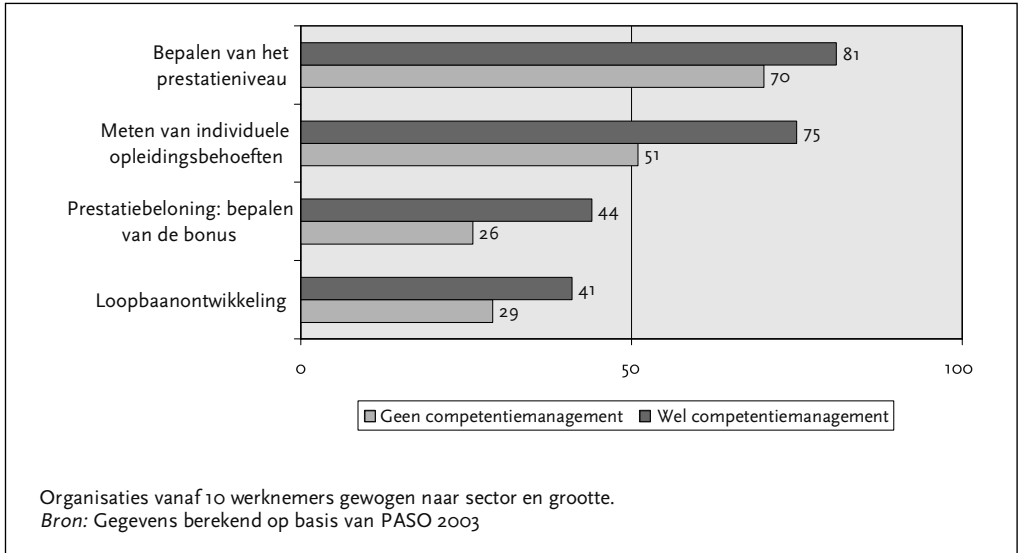
Competentiemanagement en de horizontale fit

De PASO-gegevens bevatten verschillende aanwijzingen dat Vlaamse organisaties die een beleid rond competenties voeren, een redelijk geslaagde horizontale fit bereiken. Deze organisaties stemmen hun HR-activiteiten m.a.w. goed op elkaar af en voeren zo een coherent personeelsbeleid. 59% van de organisaties die competentie-management implementeren, stelt meer dan drie doelen voorop om met hun beleid te realiseren. De top drie van de vermelde doelen zijn: sturen van opleiding en ontwikkeling (66%), jaarlijkse evaluatie (65%) en verhogen/stimuleren van prestaties (44%). Deze resultaten lopen grotendeels parallel met de bevindingen in Nederland. Een studie van Venderbosch in samenwerking met Van den Broek & partners en het Studiecentrum voor Bedrijf en Overheid geeft weer dat competentie-management wordt ingezet voor het ontwikkelen van medewerkers (87%), het vertalen van organisatievisie naar individueel gedrag (69%) en het vergroten van individuele resultaten (55%) (Boerman, 2003).

Een tweede positieve indicatie voor een verhoogde horizontale fit vinden we in de PASO-data m.b.t. evaluatie (functionerings- c.q. beoordelingsgesprekken). Ze vormen frequent de input voor andere HR-activiteiten wat bijdraagt tot de horizontale integratie. Organisaties die competentie-management implementeren, blijken hierin het voortouw te nemen (figuur 1):

- geheel in lijn met de verwachting, past men evaluaties het meest toe om het prestatieniveau van medewerkers te bepalen. Werken met competenties maakt hier nauwelijks verschil uit;
- wat betreft het gebruik van evaluaties om individuele opleidingsbehoefte te bepalen, kennen organisaties die competentie-management implementeren een merkbaar grotere toepassingsgraad dan zij die dat niet doen;
- evaluaties blijken tevens input te leveren voor prestatiebeloning en loopbaanontwikkeling. Alhoewel deze praktijken globaal minder ingang vinden, passen organisaties met een beleid rond competenties ze beduidend meer toe.

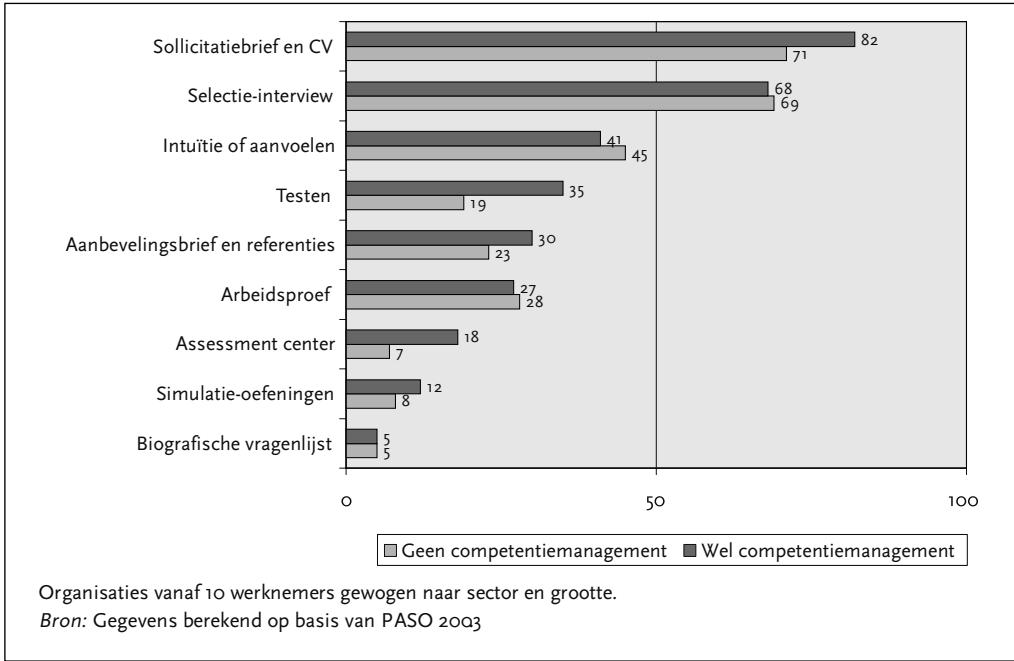
Wanneer organisaties competentie-management *niet* toepassen, worden de evaluatieresultaten overwegend gehanteerd in de context van performance management (bepalen van het prestatieniveau); de link met opleidingsbehoefte, beloning en loopbaanontwikkeling is beduidend minder aanwezig.



Figuur 1. Doelstelling van functionerings-/beoordelingsgesprek in functie van de toepassing van competentie management (in %)

Deze bevindingen sterken het vermoeden dat competentie management een belangrijke rol speelt bij de onderlinge afstemming van verschillende HR-initiatieven. Hiermee biedt de PASO-studie een antwoord op de vraag van Baiser (2002) of dit nu allemaal wel zo anders is dan vroeger, voor er sprake was van competentiebeheer? Alhoewel de doelstellingen parallel lopen met de periode voor dat competentie management haar intrede deed, resulteert de integratie in een hogere graad van interne consistentie en vormen competenties de rode draad. Zulke synergieën zijn van cruciaal belang wil men 'krachtige HRM-systemen' uitbouwen.

Op andere domeinen zoals selectie en werving, blijkt de horizontale integratie nog voor verbetering vatbaar. De PASO-gegevens tonen aan dat selectiemethoden waarbij competenties centraal staan nog geen brede toepassing kennen. In figuur 2 zien we dat de toepassing van competentie management wel voor een verschuiving zorgt naar een frequentere toepassing van simulatieoefeningen en assessment centers, maar dit blijft beperkt tot ongeveer één op acht organisaties. In Nederland daarentegen zou ruim driekwart van de organisaties met competenties werken in het wervings- en selectieproces (Boerman, 2003). Vraag is in welke vorm dit dan precies gebeurt. In Vlaanderen hanteert men bij selectie de sollicitatiebrief, het CV en het selectie-interview nog het meest frequent ongeacht of men competentie management toepast. Deze bevindingen nuanceren het eerder geschetst beeld over de samenhang tussen competentie management en de horizontale integratie van HR-praktijken bij evaluaties.



Figuur 2. Gehanteerde selectiemiddelen in functie van de toepassing van competentie-management (in %)

Alhoewel de horizontale fit in deelgebieden als evaluaties en selectie uiteen loopt volgens PASO, schetsen deze deelgebieden slechts een fragmentarisch beeld. De HR-intensiteitsindex geeft een overkoepelend beeld van de integratie van de diverse HR-praktijken. De index geeft het aantal domeinen weer waarop HR actief is, en binnen elk van de domeinen het aantal activiteiten dat wordt uitgevoerd. Concreet krijgt elke organisatie een score van 0 (geen enkele praktijk toegepast) tot 24 (alle praktijken toegepast) op het vlak van selectie, opleiding, loopbaanbeleid, beloning, beoordeling en participatie. Organisaties met competentie-management scoren gemiddeld 14,1 op de index, terwijl organisaties zonder competentie-management gemiddeld slechts 9,5 scoren. Dit significante verschil vormt een indicatie van het feit dat organisaties met een intensief en professioneel uitgebouwd HR-beleid op het vlak van selectie, opleiding, loopbaanbeleid, beloning, beoordeling en participatie, dit vaak doen in het kader van competentie-management.

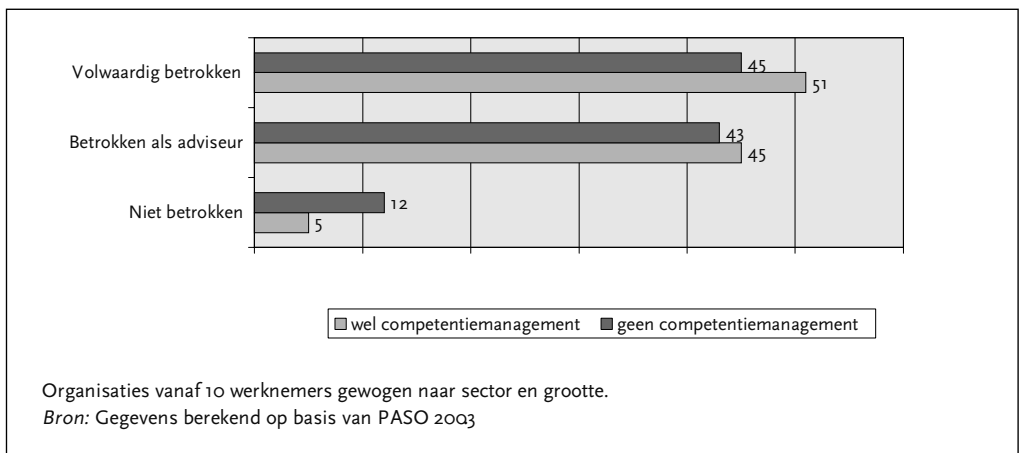
Globaal kunnen we stellen dat volgens de PASO-studie Vlaamse organisaties een gestructureerd en professioneel HR-beleid voeren waarbij competentie-management de samenhang tussen bundels van HR-activiteiten kan bevorderen. De expliciete link tussen het performance- en ontwikkelingsbeleid is hiervan een sterk voorbeeld. Daarnaast geeft de

HR-intensiteitsindex weer dat ook over verschillende bundels heen, de horizontale fit zich het sterkst manifesteert bij organisaties waar competenties de rode draad vormen in het HR-beleid.

Competentiemanagement en de verticale fit

Gaat deze vrij optimistische conclusie ook op voor de zogenaamde verticale fit? Op het eerste gezicht niet. Wanneer we de resultaten bekijken uit figuur 3, valt op dat ongeveer in de helft van de gevallen de personeelsafdeling of -verantwoordelijke betrokken wordt als volwaardig partner bij het bepalen van de algemene bedrijfsstrategie voor organisaties. In de overige gevallen wordt HR ofwel niet ofwel enkel vanuit adviserend perspectief betrokken bij de bedrijfsstrategie. Competentiemanagement blijkt hierbij niet het verschil te kunnen uitmaken. Deze onderzoeksresultaten ondersteunen de – reeds meermaals in dit tijdschrift gesignaleerde – povere strategische impact van HRM. HR-afdelingen hebben hun handen vaak vol aan de administratieve activiteiten en komen daardoor vaak niet toe aan de invulling van het strategisch HR-beleid (Biemans, 2000: 79). Nog steeds blijkt in veel gevallen dat HR-beleid eerder een goede secundaire arbeidsvoorwaarde is dan dat HR-factoren een belangrijke rol spelen bij de koersbepaling van ondernemingen en instellingen (Kluytmans, 2004: 11).

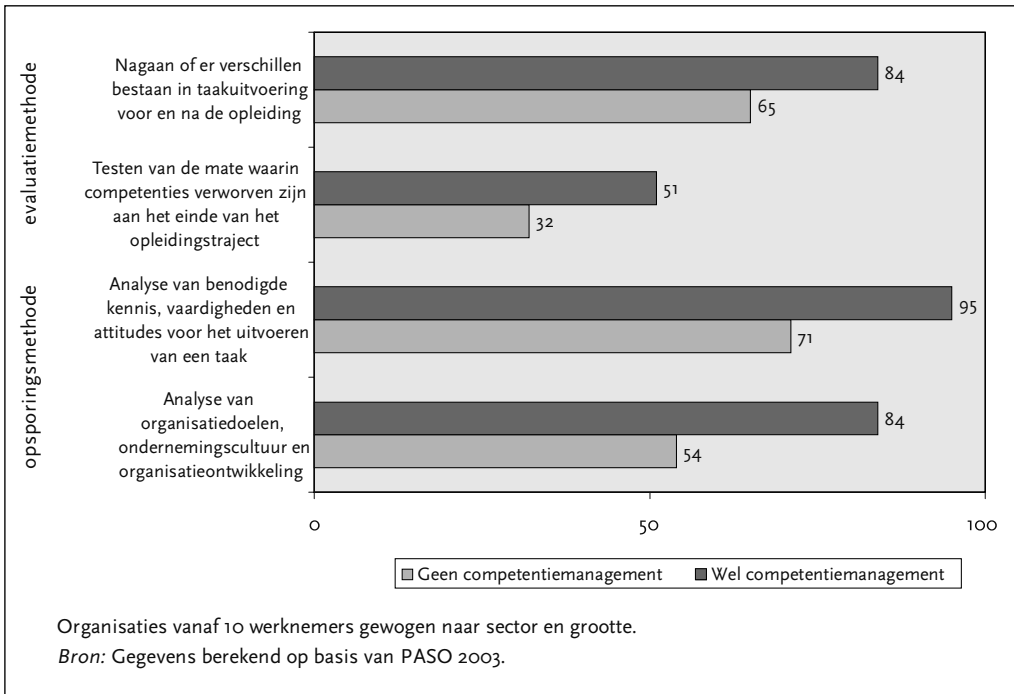
Wanneer we kijken naar de resultaten van het opleidingsbeleid, kan een iets optimistischer beeld worden opgehangen. Het opsporen van behoeften voorafgaand aan de opleiding en de evaluatie achteraf, zien we als aanwijzingen voor een professioneel en gestructureerd oplei-



Figuur 3. Betrokkenheid van personeelsdienst of personeelsverantwoordelijke bij het bepalen van de algemene bedrijfsstrategie voor organisaties die wel en niet aan competentie management doen (in %)

dingsbeleid. In lijn met de verwachting, scoren organisaties die competentie-management toepassen hiervoor hoger dan organisaties die dat niet doen (zie figuur 4). De meest effectieve methoden peilen naar opleidingsbehoeften ter realisatie van de organisatiedoelen en vertalen ze naar specifieke kennis, vaardigheden en attitudes om taken op de werkvloer succesvol uit te voeren. Volgens de PASO-data, hebben deze opsporingsmethoden een beduidend breder bereik in organisaties die competentie-management toepassen dan in andere organisaties. Het feit dat opleidingen soms of altijd afgestemd worden op de organisatiedoelen, -cultuur en -ontwikkelingen wijst op een opleidingsbeleid dat aansluit bij de organisatiestrategie. De focus op benodigde vaardigheden bij de werknemers, geeft aan dat HR een gestructureerde en doelgerichte aanpak hanteert.

We zien dezelfde tendens bij de manier waarop het rendement van opleidingen wordt geëvalueerd. Organisaties die competentie-management implementeren, evalueren hun opleidingen frequenter. Bovendien hanteren ze daarbij soms of altijd de meest relevante maatstaven. In figuur 4 lezen we dat het testen van verschillen in taakuitvoering voor en na opleiding in 84% van de organisaties gebeurt die competentie-management implementeren. Tegenover slechts 65% van



Figuur 4. Methoden om opleidingsbehoeften op te sporen en opleidingen te evalueren in functie van de toepassing van competentie-management (in % soms/altijd toegepast)

de organisaties die er niet voor opteren. Wat betreft het testen van de mate waarin de competenties verworven zijn, kiezen respectievelijk 51% en 32% van de organisaties ervoor die competentie-management wel resp. niet implementeren. Het gaat hier over metingen op prestatie-niveau die weergeven of een opleiding doet wat ze belooft, namelijk vaardigheden aanleren, en of deze nieuwe vaardigheden succesvol worden toegepast op de werkvloer. Deze informatie is een must voor de HR-manager die rapporteert over het rendement van zijn beleid

Globaal genomen kunnen we stellen dat we iets sterkere indicaties terug vinden voor de horizontale dan voor de verticale fit. Competentie-management kan zorgen voor meer strategische verankering. Een basisvoorwaarde is wel dat HR meer als volwaardige partner betrokken wordt bij dit verankeringsproces.

Alvorens te komen tot een algemeen besluit, willen we nog plaats inruimen voor een voorbeeld uit de praktijk. Deze case biedt de lezer een beeld van een mogelijke concrete invulling van competentie-management in Vlaanderen. Bovenal illustreert het de verschillende horizontale en verticale verbindingen die door competentie-management kunnen worden gefaciliteerd.

Case: Stad Gent

Ongeveer tien jaar geleden werd binnen de organisatie van Stad Gent een serieuze overstap gemaakt van personeelsbeheer naar personeelsbeleid. Zes diensten werden opgericht: selectie en examens, loopbaanbegeleiding en vorming, personeelsbeheer, organisatieontwikkeling, interne communicatie en kwaliteitszorg. In 2003 werden de diensten ondergebracht in één departement Personeel & Organisatie. Op dat moment werden eveneens de visie, missie en doelstellingen van de organisatie uitgewerkt. Een aantal van de daarin vermelde waarden zijn ook van toepassing bij competentie-management, zoals onder meer het belang van een integrale aanpak en de ontwikkeling van de medewerker. Sindsdien werd het competentie-management steeds verder uitgewerkt met een verticale en horizontale fit binnen de organisatiestructuur.

Bij de start van dat proces waren er twee belangrijke uitgangspunten. Er werd afgesproken het competentie-management eerst goed te ontwikkelen en er daarna pas mee naar buiten te komen om geen al te grote verwachtingen te scheppen. Daarnaast werd geoordeeld dat de organisatie nog niet rijp was om de link naar competentiebeloning te maken.

Psychologen uit de eigen diensten stelden vervolgens het competentiehandboek samen. Dit was nodig om een gemeenschappelijke taal te hanteren, maar ook om het instrument herkenbaar en toepasbaar te maken voor heel de organisatie over alle domeinen heen. Het handboek moest eveneens aansluiten op wat reeds bestond op dit vlak, zoals de criteria die gebruikt werden bij evaluaties, selecties en examens. Die vrij recent opgebouwde HR-tools waren immers reeds aanvaard door de medewerkers.

In het handboek werden de te hanteren competenties als volgt opgebouwd. In totaal zijn er 37 competenties: 3 organisatiecompetenties die voor alle functies aan bod komen, 4 sturende competenties, 11 interpersoonlijke, 6 informatieverwerkende, 3 intrapersoonlijke, 6 beheersmatige en 4 vaktechnische competenties. Iedere competentie krijgt een definitie en 3 subdefinities. De rangorde van deze subdefinities kan al dan niet gradueel zijn, afhankelijk van de functie. Iedere subdefinitie wordt aangevuld met duidelijk omschreven gedragsindicatoren om de vertaling naar de dagelijkse praktijk te vergemakkelijken. Elke leidinggevende volgde een opleiding in het gebruik van het handboek.

Het competentie management wordt vervolgens eerst toegepast bij het personeelsbehoefteplan en de personeelsformatie. Voor elke functie komt er een nieuwe beschrijving van de opdrachten en de vereiste competenties, met een duidelijke link naar de doelstellingen en het organogram. De functies worden ingedeeld volgens graad én functie-families over de diensten heen om de interne mobiliteit te bevorderen. Die functiebeschrijvingen en het competentiehandboek worden gehanteerd bij selecties en examens. In een voortraject wordt het profiel van de in te vullen vacature eerst doorgenomen met de leidinggevende. In een natraject worden de gemeten competenties vergeleken met de vereiste competenties, zodat op korte termijn aan eventuele lacunes kan worden gewerkt. Dit alles komt opnieuw aan bod in het eerste functioneringsgesprek. In de verplichte afsprakennota's wordt immers de link gelegd naar vorming en opleiding. Na een jaar volgt een functioneringsgesprek met een proefevaluatie. Dit is een tweezijdige evaluatie, met de klemtoon op de stand van zaken. Een jaar nadien volgt de eenzijdige evaluatie, die mede als basis dient voor de groei in de functionele loopbaan. Ook bij de evaluatiecriteria wordt verwezen naar de competenties.

Deze gang van zaken illustreert onzes inziens mooi hoe een grotere integratie door middel van competentie management tot stand kan komen. Al vanaf hun indiensttreding worden nieuwe medewerkers immers vertrouwd gemaakt met het competentie management. Missie, visie en doelstellingen worden meer geconcretiseerd naar iedereen in

het werkveld, wat een grotere betrokkenheid en meer gelijkwaardigheid voor alle functies kan betekenen. Iedereen hanteert dezelfde terminologie en trajecten bij selectie, vorming, functioneringsgesprekken, evaluatie en loopbaanbegeleiding, wat de eenvormigheid en de integratie tussen de HR-domeinen bevordert.

Conclusie

De PASO-resultaten zijn enerzijds optimistisch te noemen: er is wel degelijk een draagvlak voor competentie-management in Vlaanderen, zo luidt onze eerste conclusie. Vooral voor grote organisaties met relatief hooggekwalificeerde medewerkers, actief op meer turbulente markten en met activiteiten in de sfeer van de financiële en zakelijke dienstverlening, het onderwijs of het openbaar bestuur. Voor dit soort van organisaties is competentie-management duidelijk meer dan een hype. Daarnaast vonden we verschillende indicaties voor het feit dat competentie-management de horizontale integratie bevordert tussen verschillende HR-domeinen zoals performance management, ontwikkelingsbeleid en prestatieverloning. Ook de strategische verankering van het opleidingsbeleid wordt gefaciliteerd door competentie-management. Dit wijst in de richting van een verhoogde verticale integratie. Kortweg, competentie-management fungeert als mogelijke hefboom voor de verdere professionalisering van HR, wat meteen onze tweede conclusie is. De praktijkbeschrijving van de Stad Gent is hiervan een mooi voorbeeld.

Het optimisme dat spreekt uit deze conclusies mag evenwel niet suggereren dat competentie-management een uitgemaakte zaak is voor elke organisatie. Integendeel, ondanks het reële draagvlak, blijft competentie-management nog onontgonnen terrein bij een groot deel van de Vlaamse organisaties. In die organisaties heeft competentie-management nog de status van 'belofte'. Maar ook in het segment van organisaties die competentie-management reeds 'verzilverd' hebben, is er nog ruimte voor groei in professionalisme en effectiviteit. Anno 2005, blijven zowel de verdere interne integratie van de diverse HR-domeinen als de externe strategische verankering, de actieterreinen bij uitstek voor HR-professionals. Beide vormen van integratie zijn immers nog lang niet verworven, ook niet in organisaties mét competentie-management.

SUMMARY

Competence management in Flanders

Based on the Panel Survey of Organisations (PASO) Flanders – a research consortium that focussed on human resources practices in 2003 – we studied the use of competence management depending on organisational characteristics such as size, sector and strategy. In addition, we analysed differences in HR-policies depending on the adherence to competence management. About 20% of Flemish organisations report to base their HRM on competencies. The prevalence turns out higher for organisations with following characteristics: large companies with over 200 employees, a high qualification level of the workforce, operating in an unpredictable market, and core-activities in financial and business services, education or public services. We also found evidence for competence management to influence the way HR activities are organised. When compared to other HR-strategies, organisations adhering to competence management show a closer link between performance management, planning and evaluation of development activities, and remuneration policy. The positive association between implementation of competence management and an HR-intensity index supports this finding. Together, these data suggest that competence management increases the horizontal integration of HR-activities. Furthermore, the PASO data show that competence management is associated more frequently with development areas that are aligned with the organisational strategy, which is indicative of the so-called vertical fit. Results concerning the dual fit lead to the conclusion that competence management serves as a facilitator for a professional HRM. This is too optimistic, however, since results on the strategic impact of HR and the selection techniques used, point out that there is need for further improvement.

Literatuur

- Baiser, L. (2002). *Informatiedossier. Competentiebeheer als instrument voor personeelsbeleid. Een verkenning in de industrie*. Brussel, SERV-STV Innovatie en Arbeid.
- Biemans, P.J. (2000). 'Hoe strategisch is human resource management?', in : *Tijdschrift voor HRM*, 2, 67-88.
- Boerman, P. (2003). *Een dikke 7: PW-lezers over competentie management*. www.pwnet.nl/rubriek.jsp?art=40063

- Evers, G. (2004). 'De economische waarde van werknemers', in: *Tijdschrift voor HRM*, 3, 49-62.
- Hondeghem, A. (2002). Competency Management: The State of the Art in the Public Sector? In: Horton, S., Hondeghem, A. & Farnham, D. (Eds). *Competency Management in the Public Sector*. Amsterdam: IOS Press/Brussel: IIAS, 173-180.
- Kluytmans, F. (2004). 'HRM 20 jaar na dato: wat heeft het opgeleverd?', in: *Tijdschrift voor HRM*, 3, 7-22.
- Sels, L. (2003). 'Strategisch management van human resources; maakt het een verschil?', in: *Tijdschrift voor HRM*, 3, 35-62.
- Sels, L. & De Winne, S. (2005). *HRM in breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven: Acco.
- Van Beirendonck, L. (2004). *Iedereen competent. Handleiding voor competentie-management dat werkt*. Tielt: Uitgeverij Lannoo.
- Van der Heijden, H., Reidinga, M., Schutte, R. & Volz, A. (1999). *Competentie-management. Van belofte naar verzilvering*. Deventer: Kluwer.

Noten

1. Met oprechte dank aan Marleen Mercelis, departementshoofd Personeel & Organisatie van de Stad Gent.