



## Case De Post

# Competentiebeleid in hogere versnelling

De uitdrukking 'tante Post' was vroeger een mix van vertrouwensvol respect enerzijds en lichte ironie over een weinig flexibele organisatie anderzijds. Maar de laatste jaren is het tante-gehalte bij De Post flink afgenomen. Tegelijk heeft het competentiedenken wortel geschoten in de organisatie. Een eerder opgesteld algemeen competentiemodel is nu met de hulp van Quintessence uitgewerkt in concrete toepassingen, die worden geïmplementeerd in de ICT-afdeling. HR-accountmanager An Christiaens en ICT-directeur Renaat Truijten vertellen ons er meer over.

**In een concurrentiele markt moet je goede mensen kunnen aantrekken en vormen. Vandaar competentie-management?**

**An Christiaens:** Inderdaad. Dankzij competentieontwikkeling kunnen we eigen mensen laten doorgroeien naar functies waarvoor er momenteel een zekere schaarste heerst op de arbeidsmarkt. Het is ook een vorm van retentiemanagement als je mensen de gelegenheid geeft om zich te ontwikkelen.

**Waarom kreeg de ICT-afdeling de eer om als eerste concreet aan de slag te gaan met competentie-management?**

**Renaat Truijten:** Er is een schaarste op de arbeidsmarkt voor IT-functies, en competentie-management is een manier om goede IT-krachten voor De Post te motiveren. Onze ICT-afdeling is belangrijk omdat ze de businessprocessen moet verbeteren en automatiseren, betere informatie ter beschikking moet stellen van het management, kortom, onze effectiviteit moet verhogen. Er is de komende jaren nog enorm veel werk voor onze informatici.

**An Christiaens:** Het is ook een relatief jonge afdeling met mensen die vaak uit de privé-sector komen en daar dikwijls ervaring hebben opgedaan met competentie-management. Uit een bevraging is ook gebleken dat ontwikkelingsmogelijkheden, carrièreplanning en dergelijke in deze groep tot de topbehoeften behoren.

**“Wij zijn hier wel degelijk bezig met state of the art competentie-management.”**

**In welke fase van het competentiedenken bij De Post is Quintessence op het toneel verschenen?**

**Renaat Truijten:** In 2002 is men hier begonnen met een algemeen competentiemodel te ontwikkelen. Die eerste variant diende om een performance management uit te bouwen - dat was toen nieuw bij De Post. In 2006 is dat model geüpdatet en vereenvoudigd. Dat nieuwe model vloeide rechtstreeks voort uit zeven bedrijfswaarden, die op hun beurt vastgelegd zijn op basis van onze missie. En dan hebben we Quintessence erbij gehaald om twee dingen te doen. Eén: de mapping maken van de algemene competenties naar de concrete functies. Twee: de concrete aanzet tot competentieontwikkeling.

**An Christiaens:** Eerst hebben we samen met Quintessence voor alle typische IT-functies - een veertigtal, maar we hebben met functieclusters gewerkt - de kerncompetenties bepaald en ook omschreven in welke mate de medewerker ze moet bezitten. Wij

## De Post, al lang niet meer dezelfde

De kerntaken van De Post zijn nog altijd postbestelling en financiële dienstverlening. Voor de postbestelling is dat binnenkort in een volledig vrijgemaakte markt. Daarom begon het bedrijf in 2001 een stevige informatica-afdeling uit te bouwen, die nu tot de tien grootste in België behoort. De ICT-afdeling telt een kleine 700 medewerkers (op een totaal van 34.000). Nog cijfers: De Post verwerkt tien miljoen poststukken per dag, heeft 1.300 contactpunten met het publiek en beheert een pc-park van 15.000 eenheden.

onderscheiden daarin vier niveaus: basic, solid, in-depth en expert. Het ging daarbij louter om gedragscompetenties en voor leidinggevende functies ook om leiderschapscompetenties. Technische competenties vallen volledig buiten dit project. Dan hebben we een competentiewoordenboek opgesteld met gedragsindicatoren: welk gedrag geeft aan of men een bepaalde competentie bezit, en op welk van de vier niveaus? De volgende stap was dat iedere medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan opstelde; daar hebben we dan ook de nodige workshops voor georganiseerd, voor de managers en voor de 450 betrokken ICT-medewerkers.

**Renaat Truijten:** Alles is stap voor stap uitgetekend en opgevolgd door een werkgroep van HR, enkele senior managers van ICT en de consultants van Quintessence. We kregen van Quintessence een vrij sterke en actieve begeleiding, en dat was geen luxe. Hun expertise heeft ons echt wel op het goede spoor gezet.

**Stelde het eigen karakter van De Post als autonoom overheids-bedrijf bijzondere uitdagingen?**

**Renaat Truijten:** Historisch gezien is het gestructureerd werken met competenties een nieuwe culturele notie. Voorts is het personeelsbeleid bij De Post altijd sterk gericht geweest op overleg met de sociale partners. Dat is een andere manier van werken dan in een kleiner privé-bedrijf, waar je op een meer kleinschalige manier het functioneren en de competenties van de medewerkers opvolgt - en dat ook doorrekent in de verloning. Ook nu nog besteedt HR veel aandacht aan sociaal overleg. In mijn afdeling, ICT, hebben we alleszins sinds zes jaar een grote weg afgelegd en meer competentiegericht leren werken. Het onderscheid tussen vastbenoemden en contractuelen is aan het vervagen.

**An Christiaens:** Door de modernisering van De Post zijn bepaalde functiedomeinen belangrijker geworden, zoals ICT, of ook sales en marketing. Vandaar dat we met competentie-management moesten beginnen. We willen er ook een signaal mee geven aan

de buitenwereld: wij zijn wel degelijk een moderne onderneming. Ons imago is intussen in positieve zin veranderd. Maar we blijven inspanningen leveren op het vlak van employer branding.

**Renaat Truijten:** De kandidaat-werknemers die we over de vloer krijgen, zijn bijna allemaal aangenaam verrast als ze zien hoe het er in onze ICT-afdeling aan toe gaat.

**Hoe ver is het competentie-management nu al uitgerold binnen ICT?**

**An Christiaens:** Nagenoeg iedereen heeft zijn ontwikkelingsplan klaar en heeft het besproken met zijn manager. Vanaf nu nemen we het project ook zelf in handen. Het is nu aan de managers om hun medewerkers te helpen bij het implementeren van hun ontwikkelingsplan, en HR moet daar ondersteuning bij bieden. Let wel, er bestaat al heel wat op het vlak van opleidingen, zowel intern als extern. En ook coaching is een begrip dat we kennen. Wanneer de hele cyclus voltooid is bij ICT, kunnen we met dit succesverhaal naar de andere afdelingen trekken om ook daar competentie-management te implementeren.

**Wat is de kern van uw boodschap?**

**Renaat Truijten:** Eén: wij zijn hier wel degelijk bezig met state of the art competentie-management. Twee: het is iets wat tijd vraagt, je moet dat niet onderschatten. En je moet de mensen die aan de kar duwen, helpen om daar tijd voor uit te trekken. En drie: het is heel belangrijk om de medewerkers al in een vroeg stadium in het project te betrekken. Dat is essentieel als je een positieve respons wilt. En die betrokkenheid was er in ons geval zeer zeker.



An Christiaens

Renaat Truijten