

# Competentiemanagement: een strategische tool



**Martine De Meyer, die verantwoordelijk is voor het HR-project, en Bruno Grégoire, die bij HR verantwoordelijk is voor de strategische ontwikkelingen, leggen ons uit hoe de strategie van Partena en het beheer van de competenties met elkaar verbonden zijn.**

## Dienstverlening op maat, competenties op maat

In een steeds evoluerende markt waarin de concurrentie alleen maar toeneemt, anticipeert Partena voortdurend op de behoeften van zijn klanten om hen diensten op maat te kunnen verlenen. De invoering van het beheer van de competenties past in dit kader. Martine De Meyer en Bruno Grégoire wijzen dan ook op het ingrijpende karakter van het project dat ze vol enthousiasme ondersteunen.

## Een ambitieuze keuze: de competenties van onze medewerkers

Wij zijn een dienstverlenend bedrijf en ons kapitaal bestaat duidelijk uit het talent van onze medewerkers. Onze klanten

willen tegenwoordig niet enkel technici als gesprekspartners, maar ook bevoorrechte partners die hen helpen om de talloze moeilijkheden aan te pakken die verband houden met het sociale statuut van de werknemers en, algemener gesteld, met HR-management. Dat is de reden waarom we zijn gaan nadenken over de manieren waarop we de competenties konden voorzien die nodig zijn voor de uitvoering van onze strategie en waarop we die competenties verder kunnen ontwikkelen. Daarnaast opteerden we voor een ambitieus beleid: kapitaliseren op de competenties van onze medewerkers.

## Stevige basis

'Er was geen sprake van om een oppervlakkige reorganisatie uit te voeren. Het was juist de bedoeling om dit project op een stevige basis te laten rusten. We zijn dan ook op zoek gegaan naar een partner die ons hierbij kon bijstaan. De keuze viel op Quintessence, omwille van hun pragmatische aanpak van dit soort projecten en de kwaliteit van de hulpmiddelen die ze daarvoor ter beschikking

## Partena aan uw zijde

Partena is een sociaal secretariaat dat actief is in het sociale beheer van de human resources van ondernemingen (Payroll Management & HR Support): loonbeheer, beheertoepassingen voor lonen en HR, opleiding en documentatie, outsourcing van processen en HR-administratie. Partena beschikt op nationaal niveau over 25 agentschappen en 685 enthousiaste medewerkers en richt zich tot een klantenbestand van 25.000 ondernemingen en meer dan 250.000 werknemers.

stellen. We wilden op die manier snel vooruitgang boeken en ons op onze doelstelling blijven concentreren. We beslisten ook om het project gezien zijn grote omvang in verschillende fases op te delen.'

## Een woordenboek van onze typische competenties

'We hebben Quintessence eerst zo veel mogelijk informatie over onze organisatie bezorgd: onze waarden, onze visie, de inzet, de types klanten, de processen enz...'

Vervolgens werden interviews en workshops georganiseerd, waaraan 60 tot 70 leden van het personeel van alle niveaus en alle specialismen hebben deelgenomen. Vooral door de workshops werden de werknemers heel nauw bij het hele project betrokken. De deelnemers werden dan ook onze eerste ambassadeurs. Het is heel belangrijk dat onze medewerkers zich in dit woordenboek herkennen, want het is het eerste hulpmiddel dat ze bij competentie management nodig zullen hebben. Het resultaat van die fase is intussen van de persen gerold: een woordenboek van een dertigtal pagina's waarin de strategische competenties van onze onderneming zijn opgenomen.'

## Iedere functie haar eigen profiel

In de onderneming maakt men een onderscheid tussen verschillende specialismen. Die vereisen allemaal specifieke competenties. De uitwerking van de profielen is een delicate oefening. We hebben daarvan intussen de structuur vastgelegd. Het was van essentieel belang om keuzes te maken die onze cultuur en onze strategische visie weerspiegelen. De bijdrage van Quintessence in deze fase bleek van onschatbare waarde. Binnenkort beginnen we in een pilootgroep samen met de 'people managers' met de analyse van de profielen. Op deze manier willen we een hefboomeffect creëren binnen de

onderneming.'

## Evenwicht tussen strategie en ontplooiing

'Wie competentie management zegt, zegt ook evaluatie van de competenties en afstemming op de behoeften en de ambities van de onderneming in het kader van haar groei. Het is dan ook van essentieel belang dat we ons evaluatieproces verder verfijnen en dat we ervoor zorgen dat de resultaten op een concrete manier worden vertaald. Zo kunnen we onze acties op het vlak van de rekrutering en de opleiding niet alleen precies afstemmen op de strategische verwachtingen van de onderneming, maar ook op de verwachtingen van onze medewerkers over het verdere verloop van hun carrière. We willen dat ieder van ons zijn eigen ontwikkeling kan helpen bepalen en zich binnen de onderneming kan ontplooiën. Het is in dat verband ook van het allerhoogste belang dat er verschillende pragmatische en doeltreffende hulpmiddelen voor de ontwikkeling ter beschikking worden gesteld.'

## Verandering: de eerste stappen

Hoewel er nog een lange weg moet worden afgelegd, is het veranderingsproces intussen op gang gebracht. De eerste resultaten zijn ook al zichtbaar: Partena maakt nu al voor een aantal acties op het vlak van de rekrutering en de opleiding gebruik van het competentiewoordenboek.

'De keuzes die tot nog toe werden gemaakt, getuigen van een grondige culturele verandering. Het is dan ook van cruciaal belang om onze medewerkers bij iedere fase van het project te betrekken. We hebben een ambitieuze keuze gemaakt, maar die is perfect te verantwoorden door de enorme inzet die ermee gepaard gaat.'



Martine De Meyer

Bruno Grégoire