

Introductie in eigentijds competentie- management

De belangrijkste
competenties voor
nu en in de toekomst

INCLUSIEF

Future Skills

GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Inleiding

Welke competenties hebben onze medewerkers nu of in de toekomst nodig om bij te dragen aan het organisatieresultaat? Hoe kunnen wij beter sturen op de ontwikkeling van onze medewerkers? Weten medewerkers welke competenties belangrijk zijn voor hun werk en hoe zij zich kunnen ontwikkelen?

Het zijn slechts enkele vragen die voor u aanleiding kunnen zijn om aan de slag te gaan met competentie management. Met deze 'Introductie in eigentijds competentie management' informeren wij u over de mogelijkheden om competentie management in uw organisatie te ontwikkelen en te implementeren. Misschien wilt u weten waar u moet beginnen, staat u op het punt om competenties (opnieuw) te kiezen of zoekt u naar een manier om competenties te ontwikkelen. Dit informatieboekje biedt praktische handvatten om succesvol te (blijven) werken met competenties.

Het ontwikkelen en implementeren van competentie management is meestal een taak van de afdeling HR. Dit informatieboekje is dan ook primair bedoeld voor de HR-professional. In organisaties zonder HR-afdeling kan een directeur of andere functionaris uiteraard ook zijn voordeel doen met deze informatie. Voor succesvol competentie management is meer nodig dan HR, het vraagt om een duidelijke koppeling met de (nieuwe) strategie en meerdere stakeholders. Het is een levend document, wat betekent dat u de competenties met regelmaat dient te toetsen op actualiteit. Ook wij ijken onze Competencycatalogus met regelmaat aan de veranderende arbeidsmarktcontext en voeren waar nodig aanpassingen door. Zo waren de 21st century skills aanleiding voor actualisatie, maar bijvoorbeeld ook de mogelijke uitbreiding in rollen en aanvullende skills.

In het boekje beschrijven wij onze visie op competentie management en nemen we u mee in wat competentie management inhoudt. Vervolgens doorlopen we de stappen die u kunt zetten als u competentie management wilt ontwikkelen en implementeren binnen uw organisatie.

Wij wensen u veel leesplezier!



1 Introductie in competentie management

1.1 Wat is competentie management?

Voor elke functie heeft een medewerker specifieke eigenschappen, kennis en vaardigheden nodig om het werk goed te kunnen doen. Bij competentie management gaat het erom dat medewerkers over de juiste competenties beschikken, als een verzameling van specifiek gedrag, om het werk effectief gedaan te krijgen.

Bij competentie management is het enerzijds belangrijk te bepalen welke competenties nodig zijn voor de organisatie en het werk op de betreffende afdeling, en anderzijds die competenties te ontwikkelen.

Competentie management stelt organisaties in staat effectiever te sturen op gedrag van medewerkers – ook als de interne of externe omgeving verandert. Daarnaast vormt competentie management een uitstekend fundament voor een samenhangende inrichting en toepassing van HR-instrumenten en systemen.

Doelen die met competentie management bereikt kunnen worden, zijn de volgende:

- Het vertalen van de missie en visie van de organisatie naar gewenst individueel gedrag.
- Het gericht sturen op gewenst gedrag door het vastleggen en bespreekbaar maken van de benodigde kennis en vaardigheden.
- Het gericht werken aan begeleiding, opleiding en ontwikkeling van medewerkers.
- Het spreken van een en dezelfde ‘taal’ binnen de organisatie als het gaat om gedrag van medewerkers.
- Het goed op elkaar afstemmen van HR-processen, zoals werving en selectie, beoordeling, beloning, ontwikkeling en opleiding.
- Het stimuleren van een cultuur waarin medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht, verantwoordelijkheid durven nemen en fouten durven maken.
- Het gericht aantrekken van de benodigde competenties voor een duurzame personeelsopbouw.

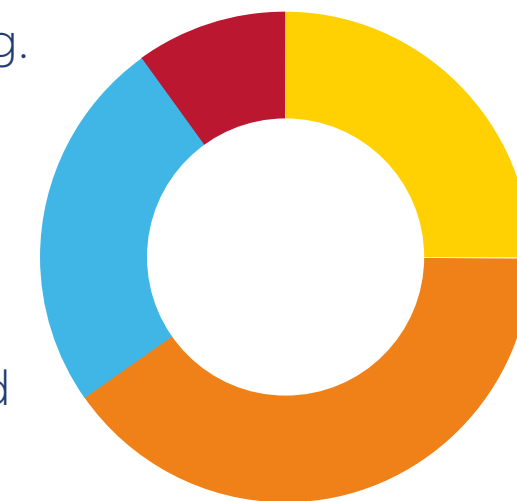
1.2 Wat zijn competenties?

Een competentie is een voorwaarde voor doelgericht handelen op het werk. Wij hanteren hierbij de volgende definitie:

Een competentie is een in gedrag waarneembare combinatie van kennis, vaardigheden, houding en persoonlijkheid voor het bereiken van doelen in een arbeidssituatie.

Een competentie is opgebouwd uit vier elementen, namelijk:

- **Kennis** - dat wat iemand weet, iemands ervaring.
- **Vaardigheden** - dat wat iemand kan; handelingen waarin iemand bekwaam is.
- **Houding** - overtuigingen die iemand heeft; normen, waarden, drijfveren.
- **Persoonlijkheid** - dat wat van nature bij iemand past; aangeboren karaktereigenschappen.



- Kennis
- Vaardigheden
- Houding
- Persoonlijkheid

De vier elementen zitten in elke competentie, maar niet steeds in dezelfde mate. Zo wordt de competentie ‘ambitie’ bijvoorbeeld voornamelijk bepaald door persoonlijkheid en motivatie, terwijl ‘analytisch vermogen’ weer sterker bepaald wordt door iemands denkvermogen.

Een competentie kent verschillende gedragsniveaus. De mate van complexiteit, diversiteit, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid en of gedrag gaat over de korte of lange termijn, zijn bepalend voor het gedragsniveau.

Het voor een bepaalde functie of rol gevraagde competentieniveau volgt niet rechtstreeks uit het opleidingsniveau of de hiërarchische positie. Voor een vormgever kan niveau 3 van de competentie ‘creativiteit’ bijvoorbeeld vereist zijn, terwijl voor een directeur niveau 2 voldoende is.



Om goed te kunnen sturen op competenties, is het belangrijk dat iedereen dezelfde 'taal' spreekt. Dit bereik je door per competentie zo concreet mogelijk te beschrijven welke definitie je hanteert voor de competenties en welk gedrag daarbij hoort. Door competenties concreet te beschrijven, is het makkelijker om over competenties te praten – zowel voor leidinggevenden als voor medewerkers. Er ontstaat minder verwarring over het gedrag dat bij bepaalde competenties hoort.

1.3 Zijn competenties ontwikkelbaar?

Het antwoord op deze vraag is: ja, maar de ene competentie is moeilijker te ontwikkelen dan de andere. Hoe meer een competentie afhangt van houding of persoonlijkheid, hoe moeilijker het is om een competentie te ontwikkelen. Kennis en vaardigheden zijn makkelijker ontwikkelbaar.

Ontwikkelbaarheid heeft ook te maken met **intelligentie, talent en motivatie**. Intelligentie kan bijvoorbeeld een beperkende factor zijn voor competenties waarvoor een hoog kennisniveau vereist is. Hoe meer talent iemand voor een competentie heeft, hoe minder moeite het kost om deze competentie te ontwikkelen. Motivatie is voor het ontwikkelen van alle competenties van belang. Hoe intelligent of talentvol iemand ook is, voor ontwikkeling moet hij/zij de wil hebben om aan een competentie te werken of deze in te zetten.

Het scheppen van **de juiste context** kan hierbij helpen. Motivatie bevordert je immers als iemand het gevoel heeft dat iets nuttig is, als het leuk is en als hij/zij de ruimte krijgt om te oefenen en er dingen fout mogen gaan.



1.4 Wat is een competentieprofiel?

Een competentieprofiel is iets anders dan een functieomschrijving. Waar een functieomschrijving aangeeft 'wat' er van een medewerker verwacht wordt, beschrijft een competentieprofiel 'hoe' de medewerker hier invulling aan moet geven.

Er zijn oneindig veel competenties. Maak om het hanteerbaar te houden daarom een keuze uit de lange lijst van competenties. Doorgaans adviseren wij organisaties te komen tot een set van maximaal dertig competenties. Deze competenties vormen de basis voor het maken van competentieprofielen voor functies of rollen binnen de organisatie. Een competentieprofiel bestaat in totaal uit zes tot maximaal acht competenties, verdeeld over vier typen competenties:

- **Kerncompetenties:** competenties op organisatieniveau, ofwel kerncompetenties, zijn competenties waarin de organisatie wil uitblinken en die zij van iedere medewerker in functie of rol verwacht. Dit zijn er meestal maximaal drie.
- **Afdelingscompetenties:** competenties op afdelingsniveau zijn kenmerkend voor een afdeling of team. Oftewel competenties waarmee de afdeling of het team zich onderscheidt van andere afdelingen of teams. Afdelingscompetenties zijn op alle functies binnen de betreffende afdelingen of teams van toepassing. Organisaties die hiervan gebruik maken, benoemen er meestal één of twee..
- **Functie- of rolcompetenties:** competenties voor bepaalde functies of rollen zijn nodig voor die specifieke functie of rol om succesvol te zijn. Het verschil met afdelingscompetenties is dat functie- of rolcompetenties specifiek gelden voor de betreffende functie of rol. Dit zijn er meestal vier tot zes.
- **Leidinggevende competenties:** leidinggevende competenties gelden specifiek voor leidinggevende functies, ongeacht de afdeling waar de leidinggevende werkt. Met deze competenties veranker je de gewenste stijl van leiderschap binnen de organisatie.



1.5 Integratie in HR-instrumenten

Competentiemanagement is geen op zichzelf staand instrument, maar maakt deel uit van een totaalpakket aan HR-instrumenten:

- **Performancecyclus:** in de functionerings- en beoordelingsgesprekken kijk je naar de mate waarin de medewerker over de vereiste competenties beschikt. Vervolgens maak je afspraken over het verder ontwikkelen van de competenties. Uiteraard is het monitoren en bespreekbaar maken van competenties een proces dat continu en gedurende het hele jaar plaatsvindt.



- **Werving en selectie:** leidinggevenden houden bij het opstellen van een vacaturetekst en het voeren van een selectiegesprek rekening met de vereiste competenties en de ontwikkelbaarheid daarvan.
- **Management development:** aan de hand van het competentieprofiel voor leidinggevenden bepaal je welke competenties vereist zijn, welke aanwezig zijn en welke ontwikkeling gewenst is voor leidinggevenden. Aan deze ontwikkeling kun je op individueel niveau of groepsniveau aandacht besteden.
- **Opleiding en ontwikkeling:** in het opleidingsbeleid besteed je bewust aandacht aan het ontwikkelen van competenties. Bij het aanbod van opleidingen staat helder omschreven aan welke competentie een opleiding bijdraagt.

Goed ingebed competentie management komt in verschillende HR-instrumenten terug en draagt bij aan de onderlinge afstemming van HR-instrumenten.



2 Aan de slag met competentie management

In verschillende stappen kunt u aan de slag met competentie management. Waar u instapt, hangt af van de context van uw organisatie en hoe ver u al bent met competentie management.

Hierna doorlopen wij de stappen vanaf het starten met competentie management tot aan de implementatie ervan. In de eerste stap bepaalt u welke competenties voor uw organisatie de belangrijkste zijn. Mocht dit in uw organisatie al gebeurd zijn, dan kunt u doorgaan naar één van de volgende stappen.



Inleiding

Introductie

Aan de slag

Klaar voor de start

Bepalen van de belangrijkste competenties



Vastleggen van competenties in een competentieboek en/of profielen



Toepassen van competentie management



3 Bepalen van de belangrijkste competenties

3.1 Overzicht van competenties

Voor elke functie heeft een medewerker specifieke eigenschappen, kennis en vaardigheden nodig om het werk goed te kunnen doen. Bij competentie management gaat het erom dat medewerkers over de juiste *competenties*¹ beschikken, als een verzameling van specifiek gedrag, om het werk effectief gedaan te krijgen.



INZICHT EN ANALYSE	COMMUNICATIE EN SAMENWERKEN	STUREN EN ORGANISEREN	INLEVEN EN ANTICIPEREN	BETROKKEN- EN VERANTWOORDELIJKHEID	DOEL EN RESULTAAT	DIGITALE VAARDIGHEDEN
Analytisch vermogen	Assertiviteit	Besluitvaardigheid	Inlevingsvermogen	Discipline	Ambitie	Computationeel denken
Cijfermatig inzicht	Communiceren	Coachen	Interculturele sensitiviteit	Eigenaarschap	Commercialiteit	ICT-vaardigheden
Conceptueel vermogen	De-escalerend vermogen	Coördinerend vermogen	Klantgerichtheid	Flexibiliteit	Daadkracht	Informatieverwerking
Creativiteit	Effectief beïnvloeden	Delegeren	Omgevingsbewustzijn	Integriteit	Doorzettingsvermogen	Mediawijsheid
Innoverend vermogen	Luisteren	Leidinggeven	Ondernemerschap	Nauwkeurigheid	Durf	Security awareness
Kritisch vermogen	Netwerken	Motiverend vermogen	Ontwikkelingsgerichtheid	Onafhankelijkheid	Efficiënt handelen	
Oordeelsvorming	Onderhandelen	Monitoren	Organisatiesensitiviteit	Organisatiebetrokkenheid	Impact	
Probleemoplossend vermogen	Presenteren	Plannen en organiseren	Proactieviteit	Reflectief vermogen	Kwaliteitsgerichtheid	
Systeemdenken	Samenwerken		Servicegerichtheid	Vakkundigheid	Resultaatgerichtheid	
Technisch inzicht			Wendbaarheid	Zelfstandigheid	Stressbestendigheid	
Visie						

¹ <https://www.berenschot.nl/competentieboek>

Future skills

De arbeidsmarkt is continu in verandering. Daarom worden aan medewerkers steeds nieuwe en andere eisen gesteld. De toekomst vraagt om nieuwe vaardigheden. Op basis van de bestudering van verschillende rapporten hebben wij een lijst van competenties samengesteld die naar verwachting in de toekomst essentieel zijn:

1. Coachen
2. Creativiteit
3. Digitale vaardigheden
 - Computationeel denken
 - ICT-vaardigheden
 - Informatieverwerking
 - Mediawijsheid
 - Security awareness
4. Eigenaarschap
5. Flexibiliteit
6. Inlevingsvermogen
7. Probleemoplossend vermogen
8. Reflectief vermogen
9. Samenwerken
10. Wendbaarheid





Met behulp van de Competentiecatalogus kiest u de competenties die uw medewerkers nodig hebben en ondersteunen om organisatiedoelstellingen te behalen. Houd bijvoorbeeld een workshop met sleutelfiguren (medewerkers, OR, leidinggevenden, directie) binnen uw organisatie om te bepalen welke competenties voor uw medewerkers van belang zijn. Het voordeel daarvan is dat competentie management niet enkel vanuit HR wordt 'opgelegd'. Daarmee vergroot u het draagvlak om ook daadwerkelijk met competentie management aan de slag te gaan. Tijdens zo'n workshop bepaalt u samen stapsgewijs de passende competenties:

- Kerncompetenties: welke competenties gelden voor alle medewerkers van uw organisatie?
- Afdelingscompetenties: welke competenties passen bij een bepaalde afdeling?
- Functie- en/of rolcompetenties: welke competenties horen bij een bepaalde functie of rol?
- Leidinggevende competenties: welke competenties verwacht u van leidinggevenden binnen uw organisatie?

Gezamenlijk komt u tot een set van 25 à 30 competenties voor de totale organisatie. Per functie adviseren we uit te gaan van 6 à 8 competenties.



Het Competentiespel van Berenschot helpt u samen stapsgewijs en met hulpvragen tot de passende competenties te komen. Los daarvan begeleiden we indien gewenst ook de workshop met sleutelfiguren.



3.2 Methodiek: hoe bepaal je de belangrijkste competenties?

Om te bepalen welke competenties voor uw organisatie van belang zijn, vormen visie, missie, kernwaarden en doelen van uw organisatie het uitgangspunt. Welke competenties hebben medewerkers nodig om aan die visie en doelen een waardevolle bijdrage te kunnen leveren? Hoewel alle competenties mogelijk van waarde zijn, adviseren we u om keuzes te (durven) maken voor de essentiële competenties. Stapsgewijs komt u als volgt tot een passende set voor uw organisatie.

Stap 1: Kerncompetenties

Op basis van uw visie, missie en kernwaarden kiest u gezamenlijk twee tot drie kerncompetenties. Welke competenties gelden voor alle medewerkers? Dus ongeacht hun afdeling, functie of rol. Bedenk hierbij bijvoorbeeld wat u als organisatie belangrijk vindt om uit te stralen, waar u trots op bent.

Stap 2: Afdelingscompetenties

Vervolgens kiest u samen één of twee competenties die voor iedereen op een afdeling zouden moeten gelden, ongeacht iemands functie. Om de afdelingscompetenties te bepalen, helpt het als u bedenkt hoe een afdeling zich onderscheidt van andere afdelingen. Bijvoorbeeld aan de hand van de vraag: 'Wat vragen klanten van deze afdeling?'

Stap 3: Functiecompetenties

Uitgangspunt bij het selecteren van de functiecompetenties zijn de functiebeschrijvingen van de betreffende functies. Een functiebeschrijving beschrijft 'wat' van iemand verwacht wordt (de belangrijkste taken/activiteiten), een competentieprofiel geeft aan 'hoe' iemand zich dient te gedragen om deze taken/activiteiten succesvol uit te voeren. In deze stap selecteert u de vijf belangrijkste taken die de kern van de functie vormen.





Dit kunt u doen aan de hand van zes stappen:

1. **Bepaal de vijf belangrijkste taken.** Welke taken komen het meest voor of zijn het meest bepalend voor een functie? Welke taken voegen de meeste waarde toe?
2. **Werk per taak een STAR-voorbeeld uit.** De STAR-methode helpt om de benodigde competenties voor een bepaalde functie in kaart te brengen, doordat deze concreet gewenst gedrag in een bepaalde situatie beschrijft. Per taak beschrijf je Situatie, Taak, Actie en Resultaat.
3. **Bepaal per STAR-voorbeeld één à twee essentiële competenties.** Kies per STAR-voorbeeld één of twee competenties uit de Competentiecatalogus die het meest passen bij het voorbeeld. Controleer of de definities en gedragsvoorbeelden in de Competentiecatalogus aansluiten bij wat voor die functie nodig is.
4. **Wissel argumenten uit en controleer of er nog competenties ontbreken.** Wanneer er meerdere mensen betrokken zijn bij het opstellen van een profiel, is het belangrijk de argumenten voor de keuze voor bepaalde competenties onderling uit te wisselen. Onderzoek eveneens of er nog competenties ontbreken. Soms vloeit een bepaalde competentie niet direct voort uit het STAR-voorbeeld, maar is deze wel essentieel in de functie.
5. **Selecteer de vijf uiteindelijke competenties.** Voor de meeste functies zijn meer dan vijf functiecompetenties te bedenken. Het is echter belangrijk de meest essentiële competenties in het competentieprofiel op te nemen. Op welke competenties wordt straks gestuurd in de selectie-, functionerings-, beoordelings- en ontwikkelgesprekken?
6. **Bepaal het gewenste competentieniveau.** Elke competentie is opgebouwd uit drie niveaus. De niveaus zijn beschreven vanuit een toename in complexiteit van de materie waar een medewerker mee omgaat of de benodigde handelingen en vereiste mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Bepaal per gekozen functiecompetentie het gewenste competentieniveau. Doe dat ook voor de kern- en afdelingscompetentie(s) voor de betreffende functie. U kunt daarbij de beschrijvingen van de niveaus uit de Competentiecatalogus als uitgangspunt nemen.

Complete set van 25 à 30 competenties

Er zijn heel veel competenties relevant, maar om sturing mogelijk te maken adviseren wij te komen tot een totale set van 25 à 30 competenties voor uw organisaties. Per functie- en/of rolprofiel kunt u het beste uitgaan van 6 à 8 competenties. Leg de geselecteerde competentieset en kerncompetenties ook voor aan de directie. Daarmee creëert u tijdig draagvlak en commitment vanuit de top om op basis van deze competenties competentie management verder vorm te geven.



4 Vastleggen van competenties

4.1 Organisatiespecifiek competentieboek

Nu u de belangrijkste competenties voor uw organisatie heeft bepaald, is het tijd de competenties definitief vast te stellen. Hetzelfde geldt voor de beschrijving van de gedragsniveaus, STAR-vragen, ontwikkeltips voor medewerkers en coachingstips voor leidinggevendenden.

De competenties legt u vast in een eigen, organisatiespecifiek competentieboek. Het voordeel daarvan is dat zo'n competentieboek alleen die competenties bevat die passen binnen uw organisatie. Daarnaast kunt u de tekst zo aanpassen dat de competenties aansluiten bij de taal van de organisatie. Dit vergroot de herkenbaarheid wanneer leidinggevendenden en medewerkers daadwerkelijk met competenties aan de slag gaan in bijvoorbeeld de performance cyclus.

Door het gezamenlijk opstellen van een competentieboek werkt u in een vroeg stadium van het traject aan draagvlak en betrokkenheid van leidinggevendenden en medewerkers. Ook hier geldt dat wanneer u de beschrijving van competenties, gedragsniveaus, STAR-vragen, ontwikkel- en coachingstips ter besluitvorming voorlegt aan de directie, u ook op dat niveau draagvlak en commitment realiseert.

4.2 Vastleggen van competenties in een competentieprofiel

Vervolgens legt u de competenties vast in competentieprofielen (bestaande uit kern-, afdelings- en functiecompetenties) die worden toegevoegd aan de functiebeschrijvingen. Zo weet iedere medewerker wat van hem/haar wordt verwacht in een bepaalde functie en weet de leidinggevende waarop hij/zij kan sturen en coachen.



Berenschot ondersteunt u graag bij het op maat maken van competentieprofielen en bij het checken van de onderlinge consistentie van deze profielen.



Indien gewenst werkt Berenschot de competenties in uw competentieboek verder uit, op maat voor uw organisatie.



5 Toepassen van competentie management

Met het bepalen en vastleggen van de belangrijkste competenties in een competentieboek en in competentieprofielen brengt u competentie management nog niet in praktijk. Daarvoor dient u competentie management te integreren in bestaande processen. Leidinggevenden en HR spelen hierin een sleutelrol. Zij zijn aan zet om te sturen op competenties en met medewerkers het gesprek over de ontwikkeling van competenties te voeren. Maar ook medewerkers moeten geïnformeerd worden, zodat zij weten wat van hen verwacht wordt.

5.1 Integreer competentie management in bestaande processen

Het is vooral een taak van HR om competentie management te integreren in andere HR-processen. Denk aan het werving- en selectieproces of de beoordeling en ontwikkelcyclus. Het werken met competenties vergt bijvoorbeeld een aanpassing in de formulieren die tijdens een ontwikkelcyclus worden ingezet. Zoals gezegd, is het van belang dat de elementen van de HR-cyclus integraal en consistent zijn.

5.2 Faciliteer leidinggevenden

Om competentie management in te bedden in de organisatie en uniform te gebruiken, dienen leidinggevenden (en HR) te weten hoe zij competenties kunnen gebruiken en hoe ze competentie management moeten toepassen. Daarbij kunt u leidinggevenden op verschillende manieren helpen. U kunt hun bijvoorbeeld een training aanbieden. Wij adviseren u tijdens de training een toelichting te geven op competentie management, de ontwikkelbaarheid van competenties, het herkennen en normeren van competenties en de valkuilen bij performance- en selectiegesprekken.

Indien gewenst, kan Berenschot deze trainingen voor u verzorgen. Een optie daarbij is om HR de training te laten volgen in de vorm van een train-de-trainer, zodat HR vervolgens zelf met leidinggevenden aan de slag kan. Natuurlijk kunt u ook zowel HR als leidinggevenden door Berenschot laten trainen.



Daarnaast kunt u leidinggevenden eveneens ondersteunen met materialen. Bijvoorbeeld met een gesprekswijzer, waarin hulpvragen staan die een leidinggevende kan gebruiken tijdens gesprekken met medewerkers over competenties. Daarnaast adviseren wij uw eigen competentieboek aan alle leidinggevenden te verstrekken, en competentieprofielen en uitleg daarbij te delen met medewerkers.



Berenschot kan u ondersteunen bij het opstellen van een gesprekswijzer op maat.



5.3 Hanteer een agile aanpak

Uw organisatie en de context waarin deze functioneert, is aan verandering onderhevig. Een eventuele herijking van de koers en wijzigingen in de strategie dienen waar relevant ook doorgevoerd te worden in de competentieprofielen. Uw competentieboek is dus een levend en flexibel document. Mogelijk vinden er in de toekomst organisatieveranderingen plaats. Dit maakt het noodzakelijk uw competentie management en bijvoorbeeld de competentieprofielen met enige regelmaat te evalueren en waar nodig te herzien. Wij adviseren een procedure op te stellen waarin u beschrijft hoe u competentie management toepast en onderhoudt.

5.4 Sluit aan op uw strategisch HRM-beleid

Competentie management draagt bij aan hoe medewerkers kunnen helpen de organisatie-doelstelling te verwezenlijken. Het is onderdeel van uw integrale talentmanagementbeleid. Onderzoek daarom hoe competentie management bijvoorbeeld gericht kan bijdragen aan meer diversiteit of inclusiviteit binnen uw organisatie. Laat het aansluiten op de functieprofielen of op uw rollenhuis. Kijk hoe het aansluit op de gevraagde kennis en skills. Bespreek ook wie welke verantwoordelijkheid heeft in het succesvol implementeren en uitvoeren van competentie management. Wat is de rol van HR, management en medewerkers? Hoe gaat u om met de verschillen tussen mensen en de ontwikkelbaarheid van competenties? Hoe inclusief is uw talentmanagement? Blijft u innoverend vermogen voeden wanneer u teveel van hetzelfde in huis of in de teams hebt?



6 Klaar voor de start!

Dit informatieboekje helpt u op weg met competentie management binnen uw organisatie. Wellicht hebt u naar aanleiding van deze publicatie nog vragen.

Of wenst u ondersteuning bij het ontwikkelen en/of implementeren van competentie management binnen uw organisatie.

Neem dan vooral contact met ons op!
Of kijk voor meer informatie alvast op www.berenschot.nl/competentiemanagement.



Inleiding

Introductie

Aan de slag

Klaar voor
de start



‘Wij zijn Berenschot, grondlegger van vooruitgang’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl

