



Competentieprofielen in de praktijk

Doorheen onze reeks rond competenties willen we veel aandacht besteden aan de praktijkervaringen die ACV-militanten opdeden rond competentie management. Tijdens onze niet aflatende zoektocht liepen wij Filip Baeyens tegen het lijf. Filip is een gedreven syndicaal afgevaardigde en ondernemingsraadslid voor LBC-NVK bij BASF Antwerpen. BASF is de grootste producent van basischemicaliën in België en stelt zo'n 3400 mensen tewerk.

Vakbeweging: Voor veel militanten is competentie management een nieuw gegeven. Geldt dit ook voor de ACV-ploeg bij BASF?

Filip Baeyens: "Absoluut niet! In ons bedrijf startte dit een kleine zes jaar geleden. Iemand van de personeelsdienst heeft het competentie management geïntroduceerd en het proces getrokken. Op dat ogenblik is er veel energie in dit project gestopt. Er werden lange discussies gevoerd over de doelstellingen van competentie management. BASF kent sinds jaar en dag een sterke overlegcultuur en als vakbonden werden wij vlug betrokken bij het gebeuren. De directie besepte dat het project gedragen moest worden wilde het enige kans op slagen hebben."

Vakbeweging: Zijn jullie snel mee op die kar gesprongen?

Filip Baeyens: "We lieten ons in eerste instantie informeren. Dit gebeurde zowel via externe bureaus als via de vakbond. Iets wat meer dan nodig was want het onderhandelen over competentieprofielen, functiezwarte en dergelijke meer is niet van de poes. Daar is het overleg bij de bedienden trouwens op vastgelopen. De directie bij BASF vindt nogal vlug dat een medewerker over leidinggevend capaciteiten moet beschikken. Onze stelling is dat leidinggeven iets voor de werkgever is. Het resultaat van het overleg is een zeer ruim kader rond een zestal competentieprofielen. Met de bedienden is het hierover nooit tot een akkoord gekomen."

Vakbeweging: Hoe moeten wij ons die competentieprofielen voorstellen?

Filip Baeyens: "De profielen zijn voor een grote groep van werknemers bruikbaar en besteden opvallend veel aandacht aan het sociaal gedrag van de medewerkers. Rond kenniscompetenties was reeds veel gebeurd bij BASF. Op zich niet verwonderlijk want wij zijn allemaal 'technuten'. Je moet niet flauw doen rond de achterliggende bedoeling van deze profielen. Men wil gewoon meer uit mensen halen, iets wat de directie ook zonder blozen toegaf. Voor alle duidelijkheid wil ik stellen dat wij als vakbond enkel betrokken waren bij de wijze waarop de competentieprofielen tot stand zouden komen, niet bij de effectieve invulling ervan. Wij hebben vrij snel gewezen op de gevaren van de gebruikte

Naar een recht op loopbaanbegeleiding

Nu loopbanen steeds flexibeler worden en de combinatie van een job met andere activiteiten steeds belangrijker wordt, groeit ook de nood aan deskundige ondersteuning en begeleiding om de eigen loopbaan voortdurend (nieuwe) richting te geven. Op vraag van de Vlaamse minister voor werkgelegenheid en toerisme werd door de Koning Boudewijnstichting een taskforce opgericht en dit onder leiding van professor Luc Sels. Die groep kreeg als opdracht een rapport af te leveren over hoe loopbaanbegeleiding in Vlaanderen kan georganiseerd worden. Dit uitermate interessant rapport kunt u downloaden via de actualiteitspagina van onze website www.leerplek.be.



technieken. Zo ging men bij de ‘functiehouders’ navragen over welke competenties men moet beschikken om die job uit te oefenen. Iets wat uitermate subjectief is gezien niemand zijn functie zal minimaliseren. Hetzelfde geldt voor de bevraging rond het profiel van de chef. Natuurlijk wil iedereen de meest sociale, meest communicatieve chef. En omgekeerd wil de chef de meest competente, flexibele, leergierige ondergeschikten. Dergelijke profielen zijn wishful thinking. Je krijgt een onrealistisch opbod dat voor grote problemen kan zorgen als er aan de profielen een verloning gekoppeld wordt. Wat net om die reden nooit gebeurde.”

Vakbeweging: Wat is er dan misgelopen?

Filip Baeyens: “Onze syndicale kritiek was dat de directie een dak begon te bouwen alvorens het huis fundamenteën en muren had. Wij beschikten over een zeer beperkte functieclassificatie, 15 functies met bijhorende lonen, die tien jaar niet onderhouden werd. Men stelde vast dat deze classificatie niet meer deugde, de directie wilde iets anders en dat andere was competentie management. Voor mij is het klaar dat je pas met competentie management kunt starten als je over een degelijke functieclassificatie beschikt.”

Vakbeweging: Heeft de hele operatie dan niets positiefs opgeleverd?

Filip Baeyens: “Toch wel hoor. De profielen hebben als grote verdienste dat ze onze ‘technen’ leren hoe je de dingen aanpakt, hoe je beter communiceert, hoe je aan zelfmanagement doet. Er is samen met de invoering van de competentieprofielen een enorme waaier aan vorming en training ontstaan.

Het opleidingsprogramma voor chefs en meestersgasten ligt ergens rond de 150 uren vorming. Wat niet niks is. En daar leren ze met die competentieprofielen omgaan en functioneringsgesprekken houden. Je kunt natuurlijk nooit de persoonlijkheid van de chef wegcijferen maar die training heeft zijn effect op de vloer.”

Vakbeweging: Heb je de indruk dat de firma je loopbaan begeleidt en daardoor je inzetbaarheid verhoogt?

Filip Baeyens: “Het vormingsaanbod bij BASF is indrukwekkend. Het komt goed



Filip Baeyens:
“De directie begon een dak te bouwen alvorens er fundamenteën waren”

over bij de werknemers omdat ze aanvoelen dat de werkgever in hen investeert. Inzetbaarheid is natuurlijk relatief. Ook bij ons is het voorgekomen dat een afdeling die nooit verlies maakte gesloten werd. Daar sta je dan met je specifieke vorming. BASF kent wel een sfeer van ‘een job voor je leven’. Mensen worden aangeworven met als doel een volledige loopbaan mee te gaan. Daarom liggen de aanwervingscriteria zeer hoog. Je zult flexibel moeten zijn, je moet verandering aankunnen en over de competenties beschikken om bij te leren. Als je daar aan voldoet legt de firma er een pak vorming voor op tafel om mee te evolueren. Mis je de competenties dan kom je er niet in. De lat ligt uitermate hoog waardoor kort geschoolden niet meer aan de bak komen. Als je uitverkoren wordt om door te groeien naar de functie

van chef of meestersgast wordt je loopbaan goed begeleid. Het vormingsaanbod staat ook open voor de anderen, maar dan wel mits akkoord van hun chef. En dit creëert wel frustraties.”

Vakbeweging: Hoe evalueer je het hele competentiegebeuren bij BASF?

Filip Baeyens: “We hebben zonder twijfel meer gewonnen dan verloren. De functioneringsgesprekken hebben er voor gezorgd dat mensen niet meer aan de deur kunnen gezet worden omdat de kleur van hun ogen de chef niet aanstaat. Dat is voorbij. Mensen krijgen duidelijke signalen waarin ze goed en minder goed presteren. En er wordt ook in mensen geïnvesteerd om hun minpunten bij te werken.”