

COMPETENTIEMANAGEMENT
voor de eerstelijnsverantwoordelijke



**TOOLS VOOR
EERSTELIJNSVERANTWOORDELIJKEN**

Wat vooraf ging ...

In het ESF-project “COMPECOACH” brachten we HR-verantwoordelijken en eerstelijnsverantwoordelijken samen in twee lerende netwerken om de succesfactoren voor een levendige implementatie van competentie management in kaart te brengen.

We kwamen tot de conclusie dat medewerkers in leidinggevende functies meer en meer ingezet worden in processen zoals werving & selectie, evalueren en beoordelen,... maar daar vaak onvoldoende op voorbereid en in ondersteund worden.

De ervaringen uit de lerende netwerken hebben we gebundeld tot twee praktische werkinstrumenten die ervoor moeten zorgen dat de systemen, die binnen bedrijven voor het competentiebeleid worden ontwikkeld, ook effectief hun doorgang vinden tot op de werkvloer.

Mens sana in corpore sano, een gezonde geest in een gezond lichaam, de Romeinen wisten het al. Daarom geven we naast de recepten voor een geslaagd competentie management ook enkele van de favoriete recepten van onze deelnemers mee.

Het receptenboek

Het receptenboek voor de eerstelijnsverantwoordelijke wil leidinggevend en vooral wegwijs maken in competentie management en duidelijk maken welke taken ze hierin kunnen opnemen. Doorheen negen thema's reiken we niet alleen een aantal mogelijke acties maar ook belangrijke aandachtspunten aan, gebaseerd op de ervaringen van de bedrijven die participeerden in het project.

Het toolboek

Het toolboek reikt de eerstelijnsverantwoordelijke praktische informatie, documenten en hulpmiddelen aan om actief met competentie management aan de slag te gaan op de werkvloer. De documenten worden actief gebruikt in de bedrijven die deelnamen aan het project en kunnen gemakkelijk naar de eigen organisatie vertaald worden.

Werving & selectie	pg 7
Onthaal & introductie	pg 17
Evalueren & beoordelen	pg 27
Competentieontwikkeling	pg 31
Doorstroom	pg 35
Retentie	pg 37
Uitstroom	pg 41
Dankwoord	pg 45

WERVING & SELECTIE

WERVING & SELECTIE

FUNCTIEBESCHRIJVING

Een functiebeschrijving omschrijft welke eisen aan een toekomstige werknemer worden gesteld en omvat meestal volgende onderdelen:

Functietitel

De functiebenaming of -titel geeft de inhoud van de functie duidelijk weer. Ook een buitenstaander moet zich een exact beeld van de functie kunnen vormen. Bij voorkeur gebruik je hier een benaming die verwijst naar de inhoud van de functie en die je op een visitekaartje kan zetten.

Doel van de functie

Het doel is de essentie van de functie, samengevat in een kernachtige zin: waartoe dient de functie? Wat is de « zin » of de bestaansreden ervan? Formuleer het doel zo dat de medewerker onmiddellijk weet wat van hem/haar verwacht wordt.

Plaats in de organisatie

Maak voor de beschrijving van de plaats in de organisatie een (eenvoudig) organigram. De vragen die u hiermee beantwoordt, zijn onder meer:

- Aan wie (welke functie) rapporteert degene die deze functie bekleedt?
- Voor wie, naast de leidinggevende, voert de persoon in kwestie werkzaamheden uit?
- Aan wie geeft deze direct leiding? Wat zijn hierbij de belangrijkste verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
- Aan wie geeft deze indirect leiding? Wat zijn hierbij de verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

Resultaatgebieden van de functie

Beschrijft welke diensten of producten de functiehouder aan interne of externe klanten levert. Het gaat hier niet om de uitgevoerde taken maar om het eindresultaat van die taken.

WERVING & SELECTIE

Functiebeschrijving

Vermeld puntsgewijs alle hoofdactiviteiten die de persoon in kwestie verricht. Het gaat om een concrete opsomming en toelichting van de verschillende taken.

Frequente contacten

Met wie en op welk niveau onderhoudt de functiehouders vanuit de functie contacten (intern en extern)? De frequentie van de contacten specificeert u in de omschrijving van de werkzaamheden.

Expertise

Hier kan informatie worden opgenomen over diploma, kennis en ervaringsvereisten en eventueel de inwerktijd.

Het diploma geeft weer welk opleidingsniveau noodzakelijk is om de functie uit te oefenen.

Kennis slaat op de (technische) knowhow en het in staat zijn deze kennis aan te wenden in het productieproces.

De ervaring betreft het aantal jaar beroepservaring dat men in één of meer domeinen moet hebben.

Competenties

Een functiebeschrijving kan worden aangevuld met die competenties nodig om de functie goed uit te voeren.

Een competentie is een observeerbare eigenschap onder de vorm van kennis, vaardigheden en attitudes die bijdragen tot het succesvol functioneren in een specifieke functie.

VOORBEELD FUNCTIEBESCHRIJVING

Functiebeschrijving [functie]

Functietitel :
Functiefamilie :
Functiegroep :
Onder leiding van :
Geeft leiding aan :

Doel van de functie :

[In een paar zinnen omschrijven wat het resultaat van de functie is, waartoe een correcte uitvoering van de functie toe leidt]

Plaats in de organisatie :

[De plaats in de organisatie, eventueel aan de hand van (een onderdeel van) een organogram]

Verantwoordelijkheden :

[Hetgeen waar de functiehouder verantwoordelijk voor is, waar rekenschap over gegeven moet worden]

Bevoegdheden :

[Hetgeen waar de functiehouder bevoegd voor is, het recht om bepaalde handelingen uit te voeren of beslissingen te nemen]

Resultaatgebieden :

[De resultaatgebieden kunnen worden onderverdeeld in de verantwoordelijkheidsgebieden en daarnaast de **resultaatindicatoren**]

Taken :

[De taken zijn te onderscheiden in hoofd-/kerntaken – en de daarbij behorende nevtaken]



Competenties :

[Welke organisatie- en functiecompetenties moet de functiehouder beheersen]

Functiebeschrijving [functie]

Contacten :

[De interne en externe contacten van de functiehouder, eventueel aangevuld met het niveau en frequentie van de contacten]

Kennis en vaardigheden :

[Naast vak kennis, sociale vaardigheden en opleiding ook bijvoorbeeld taalkennis, kennis van de organisatie, specifieke kennis van bepaalde machines of web- en regelgeving, ervaringskennis, etc.]

Complexiteit :

[Wordt er routinematig gewerkt of is de aard van de taken uiteenlopend, vereist het werk veel accuratesse, wordt er gewerkt onder tijdsdruk, vinden er veel interrupties plaats, etc.]

Zelfstandigheid :

[Mate van vrijheid in aanpak, tijdsinbreng, keuzes. Toegelicht welk toezicht er is]

Arbidsomstandigheden :

[Een beschrijving van de arbeidsomstandigheden behorend bij de functie, bijvoorbeeld veel beeldschermwerk / fysieke belasting / lawaai op de werkplek / etc. Ook kan worden toegelicht van welke hulpmiddelen de functiehouder gebruik kan maken]

Specifieke eisen :

[Bijvoorbeeld m.b.t. sociaal gedrag, uitstrukingsvaardigheid of op het gebied van veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu]

Ondertekening :

Directie	Leidinggevende	Functiehouder

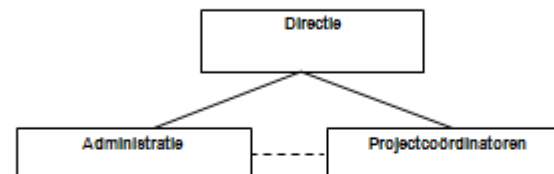
VOORBEELD FUNCTIEBESCHRIJVING

FUNCTIEPROFIEL

FUNCTIEBESCHRIJVING

Functie:
Doel van de functie:
Resultaatgebieden: |

SITUERING



TAKENPAKKET

Prospectie
....

Coördinatie van opleidingen
....

Coördinatie van opleidingstrajecten/projecten
....

Advies en ondersteuning
....

KWALIFICATIES

- Hogeschool of universitair diploma met interesse in opleiding en HRM
- Interesse in/voeling met de bedrijfs- en de onderwijswereld via studies of door ervaring;
- Commerciële feeling,
- sociaal en communicatief met een degelijke inhoudelijke inbreng
- Technische kennis en ervaring in soortgelijk werk is een pluspunt.

WERVING & SELECTIE

BEOORDELEN VAN CV'S

Om te bepalen wat kandidaten kunnen en of de functie bij hen past, kijk je best naar het cv. CV staat voor curriculum vitae en betekent letterlijk levensbeschrijving.

In het cv staat welke opleiding en ervaring kandidaten hebben. Op basis daarvan maak je een inschatting van de talenten en geschiktheid. Een goede sollicitatiebrief is niet onbelangrijk, maar een goed cv geeft altijd een beter overzicht van wat kandidaten kunnen dan de sollicitatiebrief.

Om sollicitanten en hun cv's objectief met elkaar te kunnen vergelijken, kan je een screeningsmatrix opstellen. In zo'n matrix lijst je de gewenste competenties op en geef je per kandidaat aan of de gevraagde competenties aanwezig zijn.

	Kandidaat X	Kandidaat Y
Competentie A	Goed	Niet goed
Competentie B	Zeer goed	Goed
Competentie C	Aanwezig maar onvoldoende	Niet goed
Competentie D
...
Uitnodigen op gesprek?	OK	OK of niet OK

WERVING & SELECTIE

SELECTIE-INTERVIEW

De juiste mensen selecteren houdt in dat je probeert te voorspellen hoe mensen zich in een toekomstige job gaan gedragen. Zal de nieuwe medewerker zich aanpassen aan uw bedrijfs- of organisatiecultuur? Kan hij/zij de job aan? Heeft hij/zij groei-potentieel? Een goed selectiegesprek zorgt voor duidelijke antwoorden.

Leidinggevenden en personeelsverantwoordelijken die verantwoordelijk zijn voor het voeren van selectiegesprekken, bereiden deze gesprekken best vooraf goed voor.

1. Lees zorgvuldig de sollicitatiebrief en het cv van de kandidaat door.
2. Maak daarbij aantekeningen van alle vragen die u zou willen stellen tijdens het sollicitatiegesprek.
3. Bepaal hoe u wilt dat het sollicitatiegesprek verloopt, stel daar een plan voor op en hou u aan dit plan.
4. Verifieer alle meningen die u tijdens dit proces hebt opgebouwd voordat u met het sollicitatiegesprek begint.

Je kan er voor kiezen het selectiegesprek gestructureerd of ongestructureerd te laten verlopen.

Gestructureerd interview	Ongestructureerd interview
Onderwerpen liggen vast	Onderwerpen liggen niet vast
Vragen worden één voor één overlopen	Gesprek gaat zijn eigen weg, biedt veel ruimte tot observatie
Vergelijken van verschillende kandidaten is mogelijk	Vergelijken van verschillende kandidaten is moeilijker
Hoge betrouwbaarheid	Lagere betrouwbaarheid
Onnatuurlijk voor de kandidaat. Gesprek komt een beetje stroef over.	Ontspannen gespreksvorm, kandidaten geven gemakkelijker informatie.

WERVING & SELECTIE

SELECTIE-INTERVIEW OP BASIS VAN START EN FOLLOW-UP VRAGEN

Startcompetentie

Teamwork

Startvraag

Kan u een voorbeeld noemen van een ervaring waarbij u de kans had om als lid van een team samen te werken?

Follow-up vraag

Kunt u de specifieke omstandigheden beschrijven?

Kunt u de taak van het team toelichten?

Wat was precies uw taak?

Hoe hebt u die taak uitgevoerd?

Is uw rol in de groep veranderd?

Hoe hebben uw collega's uw inbreng beoordeeld?

WERVING & SELECTIE

DE STARR-TECHNIEK

De STARR-techniek is een voorbeeld van een gestructureerde manier van interviewen om een zo betrouwbaar mogelijk beeld te krijgen van het gedrag van een sollicitant zonder zelf bij het handelen aanwezig te zijn geweest. STARR staat voor Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie.

Voorbeeld: nagaan hoe de sollicitant voor een leidinggevende functie zijn medewerkers bijstuurt.

1. Situatie:

De sollicitant krijgt de gelegenheid om een situatie te omschrijven in zijn huidige/vorige baan, waarbij een bepaalde competentie werd gebruikt. Wie? Wat? Waar?

Vragen:

- Kan je een voorbeeld uit je professionele (of persoonlijke) ervaring aangeven waarbij je iemand op het matje moest roepen omdat gemaakte afspraken niet werden nageleefd?

2. Taak:

Hier wordt dieper ingegaan op de verschillende taken die in die specifieke situatie van toepassing waren. Wat was daarbij de taak van de sollicitant?

Vragen:

- Wat was in deze situatie jouw taak / verantwoordelijkheid?

3. Actie:

Wat heeft de sollicitant gedaan om dit tot een goed einde te brengen? Hoe heeft de sollicitant dit aangepakt?

Vragen:

- Wat heb je gedaan?
- Hoe heb je dit aangepakt?

4. Resultaat:

Welke directe resultaten kwamen voort uit de actie?

Vragen:

- Wat was het effect / resultaat van jouw actie?

5. Reflectie:

Wat zou de sollicitant bij herhaling anders doen?
Wat vond de sollicitant goed aan zijn/haar aanpak?

Vragen:

- Was je tevreden over het verkregen resultaat?
- Wat ging goed? Wat ging verkeerd?
- Wat zou je anders aanpakken?

ONTHAAL & INTRODUCTIE

ONTHAAL & INTRODUCTIE

4 MYTHES OVER ONTHAAL

Onderzoekers stellen vast dat organisaties die er niet in slagen om nieuwkomers snel en professioneel aan boord te brengen en te houden meestal een aantal mythes ondersteunen nl.:

De beste nieuwkomers kunnen wel voor zichzelf zorgen.

In werkelijkheid zijn nieuwkomers vaak terughoudend als ze hulp en informatie moeten vragen aan collega's. Ze willen zich immers bewijzen en zijn bang om onwetend of afhankelijk over te komen.

Geef nieuwkomers zoveel mogelijk informatie daarin vinden ze alles wat ze nodig hebben.

Nieuwkomers moeten inderdaad toegang hebben tot informatie maar het is voor hen moeilijk om uit te maken wat relevant is. Een netwerk van collega's bij wie ze rechtstreeks de nodige informatie kunnen krijgen is een betere oplossing.

Een oppervlakkige introductie volstaat.

Slechts 1 op 3 nieuwkomers is tevreden over het onthaal. Vaak krijgt men alleen een rondleiding en wordt men vlug voorgesteld aan de collega's. Hierdoor voelen nieuwkomers zich aan hun lot overgelaten.

De eerste opdrachten moeten beperkt en gemakkelijk zijn.

Moeilijke opdrachten zetten de nieuwkomer aan hulp te vragen en hun netwerk van collega's aan te spreken.

Het inschakelen van een mentor is de beste methode om nieuwkomers te integreren.

In de beginfase hebben nieuwkomers meer baat bij een "maatje", iemand aan wie ze onbenullige vragen zoals "Hoe vul ik de printer bij?" en "Eten jullie samen?" durft te stellen.

Onthaal is **IN** zowel het geven van **Informatie** als het uitbouwen van een **Netwerk** belangrijk!

VOORBEELD CHECKLIST ONTHAAL

VOORAF

	To Do
	Startdocument opmaken
	Meetingroom voor introductie vastleggen
	Startmail + timing introductie sturen (stationery mail): HR, verantwoordelijke(n) betreffende afdeling, vakbonden, veiligheidsdienst, helpdesk, magazijnverantwoordelijke kledij, receptie, portier, kantine
	Introductieplan opmaken
	Introductiemap voorzien

EERSTE MAAND

	To Do
	Na 1^e week: check hoe eerste dagen verlopen zijn
	Na +- 3 weken: Rondleidingen magazijn, wagenpark, IT afdeling Info moment HR Infosessies relevante afdelingen Infosessie verzekeringen

1^e DAG

	To Do
	Introductiepresentatie (HR, veiligheid, rondgang hoofdgebouw, kledij ophalen)
	Foto nemen voor badge (excl. interim)
	Bedienden: mail met info databases sturen (intranet, absence, travel, open leercentrum)
	Introductieplan doorsturen naar nieuwe medewerker

NA 3 MAANDEN

	To Do
	Follow-up gesprek medewerker (job inhoud, team, training, andere)
	Feedback rechtstreekse leidinggevende
	Indien nodig: actieplan

VOORBEELD CHECKLIST ONTHAAL

EERSTE WERKDAG	DOOR	OK
1. Overhandigen onthaalbrochure		
2. Voorstellen aan de direct leidinggevende		
3. Voorstellen aan de rechtstreekse collega's		
4. Rondleiding in de onderneming/afdeling		
5. Toelichting bij de job (taken en verwachtingen)		
6. Voorstelling aan de peter/meter of begeleider		
7. Toelichting bij de regels inzake veiligheid en gezondheid <ul style="list-style-type: none"> • Gevaarlijke producten • Specifieke risico's op de dienst 		
8. Tot wie moet men zich richten bij technische storingen?		
9. Waar is de eerste hulppost?		
10. Wie waarschuwen bij een arbeidsongeval?		
11. Overhandigen van het arbeidsreglement en dit laten aftekenen		
12. Aanwijzen van de refter – mogelijkheden gebruik maaltijden		
13. Uurrooster- en pauzeregeling		
14. Waar zijn de toiletten?		

VOORBEELD PLANNINGSMATRIX ONTHAAL

Begeleider	Actie	Planning														
		Week 1					Week 2					Week 3				
		d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10	d11	d12	d13	d14	d15
Personeelsdienst	In orde brengen formulieren	G														
Afdelingsverantwoordelijke	Onthaal: toewijzing kastje, krijgen kledij, materiaalkast, algemene uitleg over veiligheid PBM (totaal 1 uur)	G														
Afdelingsverantwoordelijke	Rondleiding in fabriek, eindigt op de werkpost, medewerker wordt voorgesteld aan de peter die hem zal opleiden	G														
Afdelingsverantwoordelijke	Uitleg over inscannen persoonlijke badge en opleidingscode	O														
De peter	Observatie van de peter bij uitvoeren actie.	O														
De peter	Actie 1									E			G			
	Deeltaak1		O													
	Deeltaak 2		O													
	Deeltaak 3		O													
De peter	Taak 2											E		G		
	Deeltaak 1				O											
	Deeltaak 2				O											

VOORBEELD INDIVIDUEEL ONTHAALPLAN

NAAM Voornaam Naam	FUNCTIE Abc	AFDELING	START DATUM xx/xx/2011
GLOBALE INTRODUCTIE			
Basis intro	xx/xx/2011 08.00 – 08.45	HR	HR-medewerker
Veiligheidsintro	xx/xx/2011 08.45 – 09.15	LCS	Collega of Collega
Rondleiding hoofdgebouw en HR	xx/xx/2011 09.15 – 9.30	HR	HR-medewerker
Lotus Notes	xx/xx/2011 9.30– 12u00	IS	Collega IT
Rondleiding magazijn	xx/xx/2011 + 1 maand 13.15 – 14.00	LCB	Collega
Rondleiding wagonpark	xx/xx/2011 + 1 maand 14.15 – 15.00	LCL	Collega
Rondleiding IS	xx/xx/2011 + 1 maand 15.15 – 16.00	IS	Collega
SPECIFIEKE INTRODUCTIE			
Eigen afdeling	On the job training	PTS	Zie opleidingsplan
Infomoment HR	xx/xx/2011 + 1 maand 13.30 – 14.30	HR	Collega
Infomoment verzekeringen	xx/xx/2011 + 1 maand Oktober 2011	HR	Collega
Info EEC	xx/xx/2011 + 1 maand 13.30 – 14.30	EEC	Collega
Info BA	xx/xx/2011 + 1 maand 14.00 – 15.00	BA	Collega
Follow-up gesprek:			
startdatum + 3 maanden			

VOORBEELD INTRODUCTIEPROGRAMMA



Introductieprogramma	
Naam	
Afdeling	
Peter	



Werkdag	Taak	Verantwoordelijkheid	Uitvoerder	Handtekening
Vooraf	Aanduiden peter	DC / PL / ADC / planner		
	Bepalen werkpost	DC / PL / ADC / planner		
	Aanduiden minstens 2 trainers	DC / PL / ADC / planner		
Werkdag 1 8u - 10	Uitleg veiligheidsrisico's	Uitzendconsulente of HR		
	HACCP-test	Uitzendconsulente of HR		
	Opleiding Projuice - Welkom	HR		
	Overhandigen PBM's en werkkledij	Uitzendconsulente of HR		
	Controle medische geschiktheid	Uitzendconsulente of HR		
	Uitleg algemene risico's werkpost	Uitzendconsulente of HR		
	Uitleg belangrijkste zaken arbeidsreglement	Uitzendconsulente of HR		
	Uitleg over inbadgen en prikklokken	Uitzendconsulente of HR		
	Uitleg rookbeleid	Uitzendconsulente of HR		
	Rondleiding algemeen (refter, toiletten, ...)	Uitzendconsulente of HR		
Toewijzen kleedkast	Uitzendconsulente of HR			

VOORBEELD INTRODUCTIEPROGRAMMA

Werkdag 1 Vanaf 10u	Ontvangst in afdeling	DC / PL / ADC / planner		
	Aanwijzen persoonlijke kast in afdeling	DC / PL / ADC / planner		
	Begeleiding naar werkpost	DC / PL / ADC / planner		
	Voorstelling aan peter en/of trainers	DC / PL / ADC / planner		
	Uitleg werktijden - pauzes	Peter		
	Tonen sanitaire voorzieningen	Peter		
	Uitleg evacuatieplan, alarmen, verzamelplaats	DC / PL / ADC / planner		
	Uitleg gevaarlijke zones, handelingen	Peter		
	Uitleg risico's machine en gereedschappen	Peter		
	Uitleg risico's en regels intern transport	Peter		
	Uitleg ivm. afval	Peter		
	Nuttige interne telefoonnummers	Peter		
	Procedure bij arbeidsongeval of ernstige ziekte	Peter		
	Plaats EHBO-materiaal	Peter		
Werkdag 2	Opleiding Projuice - Veiligheid	HR		
Werkdag 3	Opleiding Projuice - Kwaliteit	HR		
Werkdag 4	Opleiding Projuice - Milieu	HR		
Werkdag 5	Opleiding Projuice - Zuivel	HR		

Afgegeven op personeelsdienst op ... / ... /

VOORBEELD OPVOLGING OPLEIDINGSTRAJECT NIEUWKOMERS

 Opleidingsblad		Etiketteuse 2							
Naam operator:		Naam trainer 1:							
Naam peter:		Naam trainer 2:							
Naam ploegleider: Van de Velde Paul		Naam trainer 3:							
Start on-the-job-training									
Omschrijving		02-jun-10 Gekend & Geleerd	Opleiding		Handelingen		Evaluatie		
		Instructie door trainer	Samen	Onder begeleiding	Individueel		Toetsing door trainer	Evaluatie 6 weken	Evaluatie 12 weken
Organisatie werkpost									
- Kennis fleotypes		09-jun-10							
- Kennis kleuren doppen		09-jun-10							
- Kennis werkstructies		23-jun-10							
- Kennis soorten etiketten		09-jun-10							
- Kennis soorten lijn		09-jun-10							
- Interpretatie planning		16-jun-10							
- Voorbereiden machines									
- Voorraad controle doppen		09-jun-10							
- Voorraad controle etiketten		09-jun-10							
- Voorraad controle lijn		09-jun-10							
- Opstarten printer		09-jun-10							
- Instellen printer		09-jun-10							
- Opstarten lektester		09-jun-10							
- Controle instellingen lektester		16-jun-10							
- Opstarten doppenluteer		16-jun-10							
- Opstarten etiketteuse		16-jun-10							
- Opstarten slijver		23-jun-10							

EVALUEREN & BEOORDELEN

EVALUEREN & BEOORDELEN

BEOORDELINGSGESPREKKEN

Aan een beoordelingsgesprek nemen altijd twee partijen deel: een werknemer en zijn leidinggevende. Je functie bepaalt welke rol je tijdens een beoordeling inneemt. De verhoudingen tussen beide partijen zijn tijdens een beoordelingsgesprek ongelijk: er is sprake van eenrichtingsverkeer. Als leidinggevende spreek je een oordeel uit over de prestaties van een werknemer. De werknemer kan slechts kennisnemen van het oordeel en mag op de uitspraak reageren.

BEOORDELINGSGESPREK				
NAAM				
DATUM				
PERIODE				
DOOR				
HOUDING	Zwak	Middel	Goed	Hoog
Klantgerichtheid				
Innovatie				
Planning en organisatie				
Communicatie en informatie				
Initiatief en zelfstandig werken				
Loyauteit / professionele betrokkenheid				
Relaties				
Toelichting				

EVALUEREN & BEOORDELEN

360° FEEDBACK

360° feedback is een methode om competenties van een medewerker op een verantwoorde manier te beoordelen en in kaart te brengen.

In traditionele evaluatie en beoordelingsgesprekken geeft de leidinggevende feedback aan zijn medewerkers gebaseerd op zijn eigen ervaringen met kennis over de medewerker. Hij mist hierbij een schat aan informatie die door collega's en klanten van de medewerker kan aangereikt worden.

Enkele jaren geleden ontstond er een nieuwe trend: 360-graden feedback. 360-graden feedback houdt in dat een aantal personen, die op regelmatige basis in professioneel verband samenwerken, met of in contact komen met de medewerker, betrokken worden bij het verzamelen van informatie over zijn/haar functioneren. Dit kunnen bijvoorbeeld de verantwoordelijke, een collega, een interne klant of zelfs een externe klant zijn.

Meestal is 360-graden feedback gebaseerd op een functieanalyse waaruit bepaalde criteria worden afgeleid. Deze criteria worden vervolgens in een beoordelingsformulier gegoten, dat wordt ingevuld door de medewerker, de leidinggevende en, anoniem en op vrijwillige basis, door een aantal mensen uit de werkomgeving van de medewerker.

360° feedback biedt aan de medewerker in kwestie een inzicht in zijn/haar competentieprofiel.

VOORBEELD EVALUATIE VAN NIEUWKOMERS

Evaluatieblad		CRESCENDO	Etikettheuse 2	
Naam deelnemer:		Naam trainer 1:		
Naam peter:		Naam trainer 2:		
Naam ploegleider:		Naam trainer 3:		
Start on-the-job-training		08-feb-10	Waag	Score
Organisatie werkpost				
- Kennis flesstypes	15-feb-10	Welke types flessen zijn er? Wat is het verschil?		
- Kennis kleuren doppen	07-jan-00	Welke soorten doppen zijn er?		
- Kennis werk instructies	22-feb-10	Waar vind je de werk instructies?		
- Kennis soorten etiketten	14-jan-00	Welke etiketten worden op je werkpost gebruikt?		
- Kennis soorten lijn	22-feb-10	Zijn er verschillende types lijn?		
- Interpretatie planning	22-feb-10	Leg eens de planning uit. Wat draaien we nu? Wat draaien we straks?		
Voorbereiden machines				
- Voorraadcontrole doppen	15-feb-10	Wanneer voer je deze controle uit?		
- Voorraadcontrole etiketten	15-feb-10	Hoe weet je welke etiketten te gebruiken?		
- Voorraadcontrole lijn	15-feb-10	Wat zijn de gevaren van de lijn?		
- Opstarten printer	22-feb-10	Hoe start je de printer op?		
- Instellen printer	22-feb-10	Wat kan je instellen?		
- Opstarten lektester	22-feb-10	Wat doet zo'n lektester?		
- Controle instellingen lektester	22-feb-10	Wat controleer je allemaal? Demonstreer.		
- Opstarten doppensluter	22-feb-10	Wat controleer je bij opstart?		
- Opstarten etiketteuse	08-mrt-10	Waarop moet je letten bij opstart?		
- Opstarten sleeper	01-mrt-10	Wanneer gebruik je de sleeper?		

COMPETENTIEONTWIKKELING

COMPETENTIEONTWIKKELING

COMPETENTIEMATRIX

Een competentiematrix geeft per afdeling of per functie aan wie welke competenties bezit en in welke mate. Zo'n matrix geeft in een oogopslag een beeld van de sleutelfiguren in de afdeling. De matrix laat toe proactief competenties te ontwikkelen in visie van polyvalentie binnen de afdeling of in functie van opvolging van werknemers die de organisatie binnenkort zullen verlaten.

Projectbeheer Kennisdatabase Log Off		Home Gebruikers Functies Formulieren Consensus Matrix															Operator: Ben										
Opleidingsmatrix																											
FORT: PRODUCTIE		VERMEULEN	CHARIS	VINGERHOETS	FABIENNE	FRIEDA DILLEN	MEUTTER	GRET DE	HEIDI DE WIT	HEREMANS	JOHAN	LOUISA MEURIS	WUYTS	MONIQUE	NANCY MINNEN	SCHELLENS	NANCY	NICOLE	TERRY HEYLEN	WINTER	ALICE DE	BETTY GILLIAMS	ELST	CARINE VER	GLEN BOUWEN	NANCY BOSMANS	NICOLE DE COCK
Operator verpakking																											
Communiceren																											
Mondeling Communiceren		3,00 (0,53)	3,50 (0,53)	0,00 (0,00)	3,00 (0,53)	3,38 (0,52)	2,88 (0,35)	3,13 (0,52)	3,63 (0,74)	0,00 (0,00)	3,13 (0,52)	3,13 (0,64)	3,13 (0,52)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
De technische aspecten van de productie beheersen																											
De productielijn bedienen.		2,67 (1,03)	2,83 (1,17)	0,00 (0,00)	2,67 (0,82)	3,67 (0,82)	4,00 (1,00)	3,60 (0,51)	4,17 (0,41)	0,00 (0,00)	3,50 (0,94)	3,00 (0,00)	3,80 (1,10)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
storingen lokaliseren en opheffen		1,80 (0,45)	2,40 (0,53)	0,00 (0,00)	2,60 (0,45)	2,00 (0,21)	3,80 (0,45)	3,25 (0,00)	3,00 (0,00)	0,00 (0,00)	2,20 (0,54)	2,75 (0,50)	3,60 (0,60)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
Kwaliteit en kwantiteit halen																											
kwaliteitscontroles uitvoeren		3,57 (0,79)	3,29 (0,74)	0,00 (0,00)	3,86 (0,60)	4,57 (0,75)	4,00 (0,00)	4,29 (0,91)	4,00 (0,00)	0,00 (0,00)	4,14 (0,60)	3,14 (0,38)	3,71 (1,11)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
veilig produceren		2,25 (0,50)	3,25 (0,66)	0,00 (0,00)	3,33 (1,15)	2,90 (1,22)	2,75 (1,28)	3,25 (0,78)	3,00 (1,41)	0,00 (0,00)	2,75 (1,26)	3,00 (0,82)	3,00 (1,41)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
hygiënisch produceren		3,38 (0,52)	2,50 (0,45)	0,00 (0,00)	2,75 (0,39)	4,00 (0,53)	3,63 (0,52)	3,63 (0,52)	3,86 (0,38)	0,00 (0,00)	3,00 (1,41)	3,00 (0,76)	3,71 (0,45)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)
Organiseren van de werkomgeving																											
Werkorganisatie		3,00 (0,00)	2,60 (0,53)	0,00 (0,00)	2,60 (0,53)	2,00 (0,00)	3,60 (0,53)	3,00 (1,41)	3,50 (0,71)	0,00 (0,00)	3,20 (0,45)	3,20 (0,45)	2,33 (0,58)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)	0,00 (0,00)

COMPETENTIEONTWIKKELING

POLYVALENTIEMATRIX

Een polyvalentiematrix is taakgericht opgemaakt en geeft weer wie welke taken kan uitvoeren en in welke mate.

Een polyvalentiematrix kan per afdeling opgemaakt worden. Niet iedereen hoeft alles te kennen, maar het is wel belangrijk om voor elke medewerker een backup te hebben.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Polyvalentiematrix												
2													
3	taken werknemers	website updaten	draaitabellen maken	facturen opmaken	facturen inboeken	boekjaar afsluiten	elektr. nieuwsbrief opmaken enversturen						
4	Jan	3	4	3	1	1	3	1 = kan het niet					
5	Piet	1	2	4	4	3	1	2 = nog aanleren / kan het eventueel					
6	Karen	3	1	3	2	1	4	3 = kan het mits bijkomende opleiding					
7	Dave	4	2	2	2	1	3	4 = kan het perfect; geen opleiding nodig					
8	Ann	2	3	4	4	4	1						
9	Kim	2	4	3	2	1	4						
10													
11													

VOORBEELD POLYVALENTIEMATRIX

O = ontwikkelbaar B = basis A = aangepast S = specialist T = trainer		1 = Nog te ontwikkelen 2 = Voldoende ontwikkeld 3 = Goed ontwikkeld 4 = Zeer goed ontwikkeld		h	d	u	b	g	r	B	h	r	r	k	r	E	e	o		
Taak	Indicatoren	VOORBEREIDENDE TAKEN																		
1	Werkpost - algemeen	Kennis festypes	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	
		Kennis kleuren doppen	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	
		Kennis werkinstructies	1	S	S	O	A	S	S	B	A	S	S	S	S	B	A	A	S	
		Kennis soorten etiketten	2	4	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
		Kennis soorten lijn	3	4	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
		Interpretatie planning	3	4	4	1	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	
2	Voorbereiden machines	Voorraad controle doppen	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		Voorraad controle etiketten	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		Voorraad controle lijn	4	1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		Opstarten printer	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	
		Instellen printer	3	4	S	O	A	S	S	B	A	S	S	S	S	S	A	A	S	
		Opstarten lektester	4	1	4	1	1	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	3	3	
		Controle instellingen lektester	4	1	4	1	1	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	3	4	
		Opstarten doppensluis	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		Opstarten etiketteuse	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		Opstarten sleeve	4	3	3	2	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	2	2	4	
				UITVOERENDE TAKEN																
		3	Opvolgen productflow	Wijzigen instellingen lektester	2	3	3	4	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	3
Uitvoeren fleswissel lektester	4			4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Uitvoeren fleswissel etiketteuse	4			4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Uitvoeren fleswissel doppensluis	4			4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Uitvoeren doppenwissel	4			4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
Uitvoeren visuele controles	4			2	1	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
Uitvoeren van etiketwissel	4			2	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	
Invoeren nieuw etiketlijnt	4			2	A	O	S	S	S	B	1	A	S	S	S	S	A	A	S	
Uitvoeren van sleevewissel	4			1	1	1	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	
Productie algemeen	4			2	1	1	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	2	2	4	
Stoppen & stilzetten machines	4			2	4	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	
Kennis CIP recipbakje	4			2	4	2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	
Aansluiten container recip	4			2	4	2	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	
Smeren	2			2	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	
Invullen werkblad	4			2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
Archiveren werkbladen	4			4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	Ingrijpen bij storingen	Omschrijven van technische storing	3	4	4	3	4	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3		
		Kennis meest voorkomende storingen etiketteuse	3	S	S	O	S	A	S	O	B	A	A	A	A	B	B	S		
		Verhelpen van kleine storing	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4		
Correct handelen bij grote storing	3	3	3	2	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3			

DOORSTROOM

DOORSTROOM

FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

Bij een functioneringsgesprek zijn de verhoudingen tussen beide gesprekspartners gelijkwaardig. Tijdens dit gesprek geeft ook de werknemer zijn visie op zijn functioneren en zoek je als leidinggevende samen naar mogelijkheden om niet alleen het functioneren te verbeteren, maar ook de onderlinge samenwerking. Waar tijdens een beoordelingsgesprek de meetbare prestaties in het verleden centraal staan, wordt in een functioneringsgesprek het verbeteren van het functioneren nu en in de toekomst besproken. Om de medewerker de kans te geven zijn visie op het functioneren te verwoorden kan je het competentieprofiel als leidraad bij het gesprek hanteren. Beide partijen geven dan vooraf aan in welke mate ze een bepaalde competentie aanwezig of afwezig vinden en tijdens het gesprek worden de scores vergeleken om tot een consensus te komen.

Competentie	Indicatoren	G	R	O	E/I
plannen en organiseren	Ik ben niet afhankelijk van deadlines bij de voortgang van mijn werk maar stel voor mijzelf concrete doelen				
	Ik onderneem acties om deze doelstellingen te behalen.				
	Ik slaag erin prioriteiten te stellen rekening houdend met vragen van klanten, docenten, directie				
	Ik kan belangrijke van minder belangrijke taken onderscheiden.				
	Ik plan mijn eigen activiteiten zo dat ik de verschillende opdrachten tijdig aanvat en afwerk				
	Ik houd rekening met planning van anderen				
	Ik pak taken systematisch en gestructureerd aan				
	Ik stel moeilijke en/of vervelende taken niet uit				
	Ik kan omgaan met stress bij deadlines				
autonomie	Ik heb maar een beperkte instructie, supervisie en begeleiding nodig om taken te verrichten				
	Ik denk in geval van problemen steeds in functie van de oplossing				
	Ik vraag hulp bij onduidelijkheid of wanneer taken mijn bevoegdheid overstijgen				

	VERKLARING
G	Dit is helemaal nieuw voor mij Ik kan dit nog niet toepassen Ik moet hier nog alles over leren
R	Ik bezit hiervan enkel de basis, dit is nog onvoldoende voor de uitvoering van mijn functie Ik pas dit soms toe Ik moet hierover nog leren om mijn functie optimaal te kunnen uitvoeren
O	Ik pas dit probleemloos toe Ik beheers dit voldoende voor de uitvoering van mijn functie in normale omstandigheden, maar ik wil graag de laatste details kennen
E/I	Ik pas dit altijd toe Ik heb hierover geen leerbehoeften Ik bezit hiervan meer kennis dan nodig voor de uitvoering van mijn functie in alle omstandigheden Ik ben hierin expert, bovendien wil ik hierover als instructeur optreden of als begeleider van nieuwe medewerkers.

RETENTIE

RETENTIE

WERKNEMERSTEVREDENHEID

U hoopt natuurlijk dat alle werknemers in uw organisatie tevreden zijn over het werk, hun leidinggevende of de bedrijfsvoering in het algemeen. Maar hoe tevreden zijn de werknemers nu echt?

Een frequent ziekteverzuim, een hoog verloop van personeel, een lage productiviteit, ... Het zijn allemaal symptomen die kunnen wijzen op een lage tevredenheid van werknemers.

Pas als u de tevredenheid echt meet en de mening van uw medewerkers in kaart brengt, krijgt u beter inzicht in de sterke punten en eventuele verbeterpunten van uw organisatie. Een onderzoek van de werknemerstevredenheid leent zich hier goed toe. Zo geeft u medewerkers de gelegenheid hun mening te formuleren over de onderneming en kan u op basis van de bevindingen gerichte acties ondernemen.

Uit recente vakliteratuur blijkt dat bedrijfsverlaters het meest gefrustreerd of ongelukkig zijn door hun jobinhoud, hun beperkte doorgroeimogelijkheden of hun relatie met collega's en/of oversten. Ontevredenheid over het salaris is dus niet de eerste oorzaak voor personeelsverloop.

Bedenk wel dat tevredenheid niet bepaald impliceert dat iemand blijft, terwijl het ook omgekeerd niet zo is dat ontevreden medewerkers per se weggaan.

VOORBEELD TEVREDENHEIDSENQUÊTE

Werknemerstevredenheid		G	R	O	E/I
De arbeidsorganisatie	Ik ben tevreden over de sfeer in het bedrijf				
	Ik ben tevreden over de samenwerking met collega's				
	Ik ben tevreden over de vakantieregeling				
	Ik ben tevreden over de uurregeling				
	Ik ben tevreden over de werkplek				
De job	Ik heb voldoende afwisseling/variantie in mijn job				
	Ik krijg voldoende verantwoordelijkheid in mijn job				
	Ik krijg voldoende vrijheid om zelfstandig te werken				
	Ik krijg de mogelijkheid om zelf initiatief te nemen				
	Ik krijg voldoende opleidingsmogelijkheden				
	Ik heb een aanvaardbare werkdruk				
De leiding	Ik krijg voldoende informatie over het beleid				
	Ik weet wat er van mij verwacht wordt				
	Ik krijg voldoende feedback over mijn resultaten				
	Ik voel mij gewaardeerd binnen de afdeling				
	Ik kan bij mijn leidinggevende terecht als ik vragen heb of als er onduidelijkheden of problemen zijn				
	Ik heb voldoende inspraakmogelijkheden				

UITSTROOM

UITSTROOM

EXITGESPREKKEN

In een exitgesprek wil een organisatie te weten komen wat de organisatieaspecten zijn die geleid hebben tot het vertrek van de werknemer. Het is echter geen eenvoudige zaak hierover veel informatie te verkrijgen.

Afhankelijk van de situatie, zijn er verschillende exitgesprekken mogelijk. Meestal voert een persoon/dienst die vertrouwd wordt (leidinggevende, personeelszaken, vertrouwenspersoon, ...) enkele dagen voor het vertrek een exitgesprek. Een exitgesprek wordt best niet de laatste dag gevoerd omdat dan afscheid wordt genomen van medewerkers en de werkplek.

Bij een exitgesprek worden er best verschillende soorten vragen gecombineerd.

- vragen over de functie
- vragen over de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden
- vragen over de sfeer en collegialiteit
- vragen over de leidinggevende
- vragen over de reden van vertrek

Enkele tips voor het voeren van exitgesprekken:

- Bereid een exitgesprek tot in de puntjes voor.
- Zorg voor een rustige locatie.
- Bouw het gesprek heel rustig op.
- Overloop samen de loopbaan van de werknemer.
- Pols naar de redenen of motieven van vertrek. Luister actief en ga zeker zelf niet in de verdediging of in discussie.
- Rond af in schoonheid en ga uit elkaar in vrede.
- Verplicht nooit een werknemer om deel te nemen aan een exitinterview.

De grootste valkuil bestaat erin nadien niets te doen met de verworven informatie. In een exitgesprek ontvang je vaak informatie die een pijnpunt blootlegt in het beleid. Sta ook stil bij de positieve aspecten, zo kan je ontdekken wat belangrijk en motiverend is voor de 'blijvers'.

VOORBEELD VRAGENLIJST EXITGESPREK

Arbeidsinhoud

Wat vond u van :

1. taken en taakverdeling
2. werkdruk
3. variatie in jobinhoud

Veranderingen of verbeteringen nodig?

Werksfeer

Wat vond u van :

1. omgeving
2. materiaal

Veranderingen of verbeteringen nodig?

Arbeidsverhoudingen

Wat vond u van :

1. relatie met collega's
2. relatie met leidinggevende
3. communicatie
4. duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden
5. begeleiding en ondersteuning

Veranderingen of verbeteringen nodig?

Arbeidsvoorwaarden

Wat vond u van:

1. werktijden?
2. arbeidsvoorwaarden?
3. bijkomende voordelen?

Arbeidsomstandigheden

1. Zijn er zaken of werkomstandigheden die volgens u specifiek bijdragen aan een goede effectieve werksfeer en die behouden zouden moeten blijven?
2. Zijn er bepaalde zaken/werkomstandigheden die afbreuk doen aan een goede effectieve werksfeer en die zouden moeten verdwijnen?

Motieven voor vertrek

Welke van volgende motieven spelen een rol bij uw vertrek?

1. persoonlijke omstandigheden als woon-/werksituatie, gezondheid
2. negatieve kanten van de functie
3. aantrekkelijke nieuwe functie
4. andere motieven, namelijk...
5. Kunt u uw motief toelichten?
6. Wat zijn de verschillen tussen uw nieuwe en uw oude functie?

Heeft u nog andere opmerkingen?

Positieve afsluiting

Waar aan denkt u met plezier terug?

DANKWOORD

Dankwoord

Deze boekjes kwamen tot stand dankzij de leden van onze lerende netwerken die bereid waren hun ervaringen met ons te delen. We danken dan ook alle deelnemers voor hun enthousiasme en openheid tijdens de bijeenkomsten:

- Ann Baeyens – Buckman laboratories
- Marc Bafort – Buckman laboratories
- Sabrina Deprez – Masureel Group
- Franky Dobbelaere – ArcelorMittal Gent
- Jeroen Doom – Opleidingscentrum Hout
- Johan florin – Honda Europe
- Sofie Geenen – Honda Europe
- Wim Heyde – ArcelorMittal Gent
- Geert Hofmans – Vitamex
- Els Mertens – IPV
- Jill Schauvliege – Roxell
- Geert Van Braekel – ArcelorMittal Gent
- Willem vanden Berg – KAHO Sint-Lieven
- Kristine Vanderwegen – Buckman laboratories
- Isabelle Vande Velde – Lotus Bakeries
- Bart Van Hoorebeke – Buckman laboratories
- Ronny van Rijssel – Vitamex
- Mathias Vermeulen – FrieslandCampina

Verder ook dank aan Hilde Ampe, Jean-Pierre Duhem, Ann Moreels, Katelijne Rotsaert en Franky Van Hoecke voor het begeleiden van de lerende netwerken.

Compecoach is een ESF-project van



Met de financiële steun van

