

Academy

E-Competence Framework (e-CF)
Implementatiestrategie





De potentie van e-CF

Het e-Competence Framework (e-CF) biedt enorme mogelijkheden om een IT-populatie in beweging te brengen en te professionaliseren. Dat vraagt echter om een heldere visie, een duidelijk doel en een praktisch uitvoerbare strategie. Zonder dat is het e-CF slechts een competentiemodel dat met vele andere modellen en rapporten ongebruikt in een lade belandt.

Inmiddels is er de nodige ervaring opgedaan met het implementeren van e-CF. Organisaties die daar serieus werk van hebben gemaakt, ervaren positieve effecten, zoals:

- grotere mobiliteit door transparantie in loopbaanmogelijkheden;
- helderheid in de capaciteiten die men aan boord heeft;
- zicht op de hiaten in termen van IT-competenties, zicht op onderlinge uitwisselbaarheid;
- een zinnigere en objectievere invulling van beoordelingen en persoonlijke ontwikkelplannen;
- een grotere medewerkertevredenheid, vaak in combinatie met toegenomen trots ten aanzien van eigen vakmanschap of het vak in het algemeen.

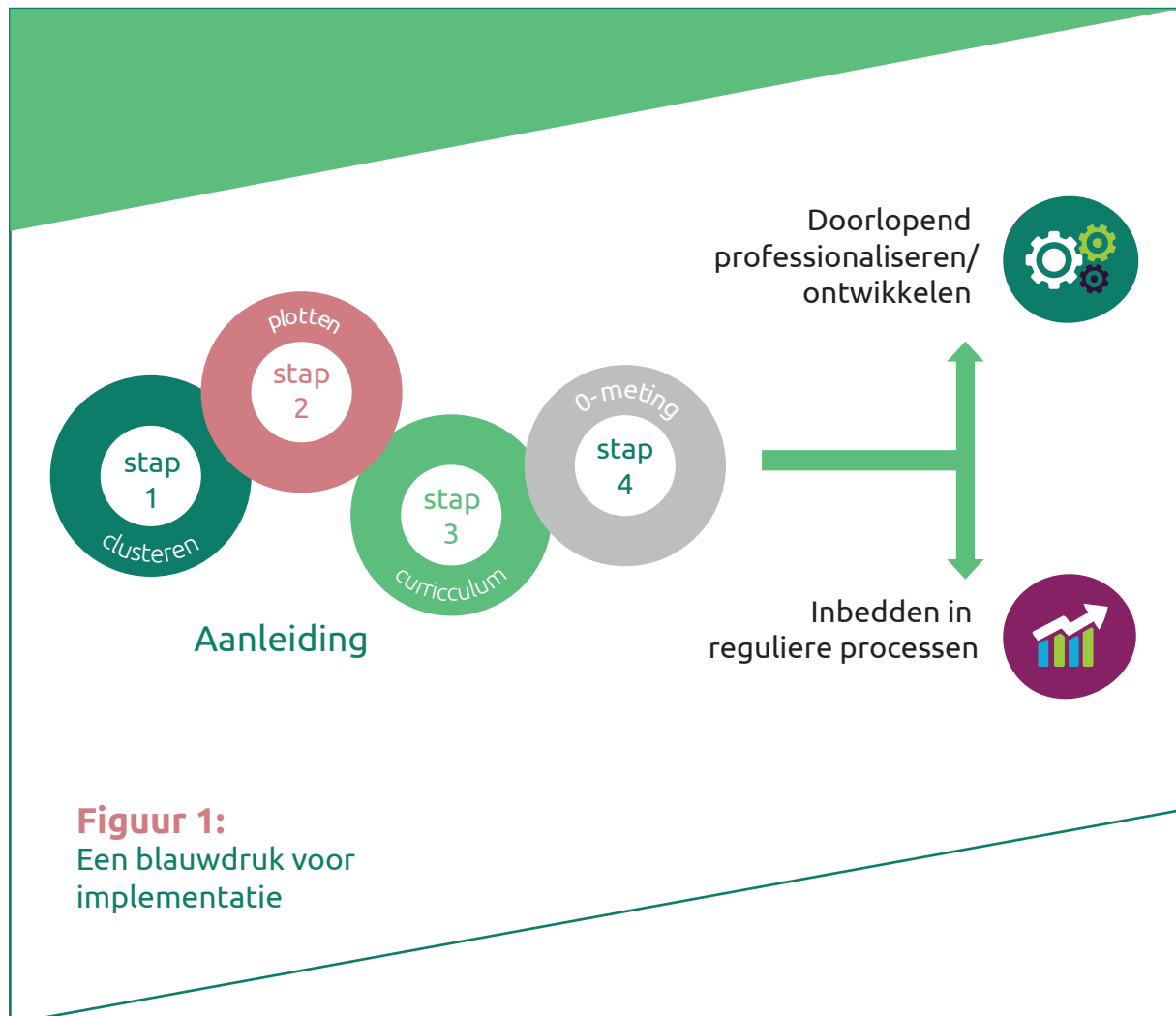
Een paar valkuilen van implementatie

Het gemeenschappelijke element in de succesvolle toepassingen, is een werkbare implementatiestrategie. Implementeren van nieuwe competenties, van welke soort dan ook, ligt gevoelig. Wie aan competenties komt, komt aan de basis van HR. IT en HR moeten elkaar hierin vinden. Verder geldt:

- Blijf weg van beloningssystematiek, dat zorgt voor onnodige complexiteit van implementatie.
- Het gaat alleen leven als de medewerker er voordeel bij heeft. Het verplicht invullen van een lijst met competentiescores is geen voordeel.
- Als het een papieren exercitie is, bijvoorbeeld het aanvullen van de functiebeschrijvingen met e-CF competenties, dan zijn de positieve effecten nihil.

Blauwdruk voor een geslaagde implementatie

Figuur 1 toont een schematische weergave van een beproefde implementatiestrategie. Daarmee is uiteraard niet gezegd dat dit de enig mogelijke route is. Per onderdeel volgt een toelichting.



De aanleiding

Invoering van e-CF is meestal geen doel op zich. De aanleidingen om een project te starten zijn eerder:

- gebrek aan zicht op aanwezige capaciteiten, vaak na samenvoeging van verschillende organisatieonderdelen die ieder hun eigen terminologie kennen;
- de noodzaak tot professionaliseren, omdat er hogere eisen aan de IT-afdeling gesteld worden, in termen van flexibiliteit, snelheid en kostenbeheersing;
- de wens om interne mobiliteit te vergroten.

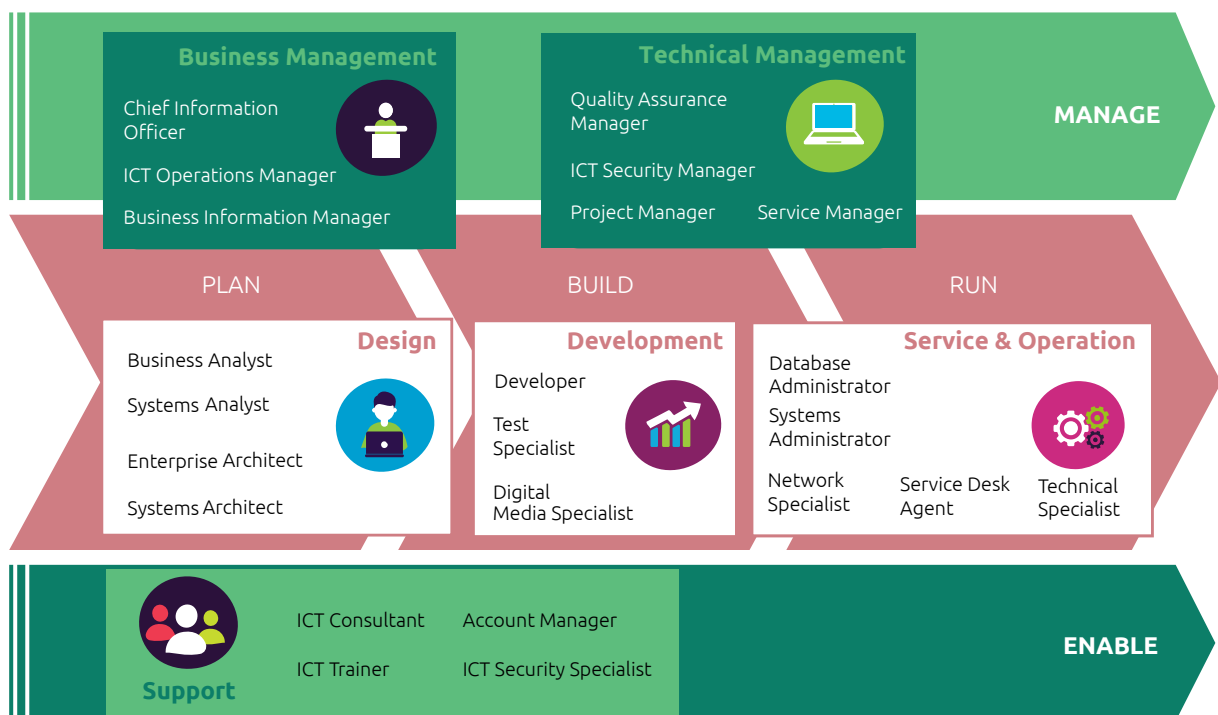
Stap 1: clusteren

Ga uit van bestaande functiebeschrijvingen en laat die zoveel mogelijk ongewijzigd. Cluster de functiebeschrijvingen naar vakinhoudelijke overeenkomst. Niet in termen van kennis, maar in termen van competenties. Het resultaat kan een vlekkenplaat zijn, zoals de professional profiles.

Een cluster wordt soms vakgebied genoemd, bijvoorbeeld Business Analyse. Soms spreekt men over een rol, de Business Analyst, soms over een profiel, zoals in professional profiles. In dit artikel wordt een cluster verder aangeduid als vakgebied.

Figuur 2:

De professional profiles uit e-CF afgebeeld op het ICT-bedrijfsproces



Stap 2: plotten

Vorbereiding: Selecteer per vakgebied de e-CF competenties die het meest relevant lijken. Bedenk dat de waarde van een ICT-professional bepaald wordt door de combinatie van competenties. Slechts een enkeling kan het zich permitteren om in één enkele competentie uit te blinken.

Voor deze stap kunt u gebruikmaken van diverse hulpmiddelen, zoals het Kwaliteitsraamwerk IV functie, de profielen van The Open Group en uiteraard de professional profiles van e-CF. Voor het daadwerkelijk vaststellen van de relevante e-CF competenties en de bijbehorende niveaus is een workshop met een vertegenwoordiging van verschillende afdelingen/teams een geschikt middel. Een workshop vergroot draagvlak voor het resultaat. Bovendien draagt de werkvorm bij aan wederzijds begrip over afdelingen heen, daar waar een vakgebied afdelingsoverstijgend is.

Stap 3: curriculum

Selecteer per vakgebied passende ontwikkelmogelijkheden. Dat zullen vaak opleidingen zijn, maar het kan ook gaan om deelname aan een community, het bijwonen van seminars, etc. Het is het mooist als een opleiding gekoppeld kan worden aan een competentie. Vaak kan dat, maar niet altijd. Soms dekt een opleiding verschillende competenties af, soms is voor het ontwikkelen van een competentie meer dan een opleiding nodig. Bekijk ook relevante certificeringen. Zeker als het doel van het project is om employability van medewerkers te vergroten, zijn in de markt gangbare certificeringen een belangrijk onderdeel van het vakgebied.

Stap 4: 0-meting

Per vakgebied zijn nu relevante competenties, niveaus, ontwikkelmogelijkheden en certificeringen in kaart gebracht. Er kan nu een 0-meting gedaan worden. Dit is een stap die zorgvuldig uitgevoerd moet worden. Een meting heeft al snel de schijn van beoordeling of assessment in zich. Communicatie en volledige transparantie zijn essentieel.

Omdat die meting waarde moet hebben voor de medewerker, zijn de volgende punten van belang:

- Zorg voor een rapport met een positieve insteek. Laat zien wat de medewerker aan competenties bezit.
- Positioneer het niet als een beoordeling. Dat kan door het proces vrijwillig te maken, of door de medewerker zelf te laten kiezen tegen welk vakgebied/niveau hij of zij zichzelf wel meten.
- Geef ontwikkelmogelijkheden op de competenties waar de medewerker nog niet het gewenste niveau heeft.
- Zorg dat de medewerker de mogelijkheid krijgt om in ieder geval een deel van de ontwikkelsuggesties ook daadwerkelijk op te volgen. Als een medewerker in beweging komt, zich wil ontwikkelen, maar direct aanloopt tegen budgettaire beperkingen, is dat fnuikend voor het succes van het project.

Doorlopend professionaliseren/ontwikkelen

Vanaf hier hangen de te zetten stappen sterk af van de doelstelling van het project. Er ligt u in ieder geval een basis, die zicht geeft op:

- de aanwezige competenties binnen IT, in een taal die over afdelingen heen gelijk is;
- competentie-hiaten in de IT-populatie;
- de individuele ontwikkelbehoeften in relatie tot het vakgebied.

Dit inzicht in combinatie met de doelstelling bepaalt de vervolgstap. Een paar praktijkvoorbeelden:

- het opstellen en uitvoeren van een integraal opleidingsplan;
- het inrichten van jobrotation;
- het stimuleren van certificeren, door het bieden van ondersteuning bij examenvorbereiding en het starten van leergroepen;
- het starten van een motivatietraject voor een selectieve groep medewerkers die niet lijkt te willen bewegen, terwijl daar wel een noodzaak toe is;
- na verloop van tijd: het uitvoeren van een 1-meting.

Veel van deze activiteiten zijn niet eenmalig. Een succesvol project leidt tot permanente verandering.

Inbedden in reguliere processen

Om te borgen dat de effecten niet eenmalig zijn, is verankering in de regulier processen een noodzaak. Denk hierbij aan:

- Integratie in de beoordelingscyclus
- Integratie in het leerportaal/het LMS
- Aansluiting op de strategische personeelsplanning
- Aanpassing van het certificeringsbeleid
- Inrichten van het beheer en beleggen van eigenaarschap



Tenslotte

Implementatie is geen fluitje van een cent, maar het is goed te doen en het is de moeite waard. Er zijn voldoende voorbeelden binnen en buiten de Overheid die dat aantonen. Dat betekent ook dat u het wiel niet opnieuw hoeft uit te vinden. Er is in de markt inmiddels expertise beschikbaar. Er zijn vakgenoten die bereid zijn hun ervaringen te delen. Er zijn best practices. Gebruik ze.



Over Academy

De professionals van Capgemini Academy bieden IT'ers wat ze nodig hebben. Onze mensen hebben een scherp oog voor drijfveren, aandacht voor talent en besef van specifieke omstandigheden. Ze bewegen tot beweging. Programma's die hun oorsprong vinden in het dagelijks werk van onze zowel didactisch als inhoudelijk onderlegde trainers wakkeren het vuur aan. Praktijkverhalen die vertellen hoe je problemen met IT en de mensen eromheen nou écht oplost doen de rest.

Een instituut als het onze helpt mensen en organisaties iedere dag weer het beste uit zichzelf en elkaar te halen. Bereidt hen voor op het zelfbewust aangaan van de uitdagingen van morgen. Stimuleert leer- en nieuwsgierigheid. Opdat IT'ers en hun werkgever beter, langer en intensiever met elkaar vooruit kunnen. Tot wederzijds genoeg.

Capgemini Academy. We transform IT professionals
academy.capgemini.nl