

WHITEPAPER

# SKILLS-BASED ORGANIZATION

iedereen heeft het erover, maar  
blijft de praktijk achter?



# Voorwoord

In een arbeidswereld die voortdurend verandert, zijn competenties vandaag uitgegroeid tot een onmisbare strategische hefboom.

Toch is de 'skills-based'-benadering op zich niet echt nieuw.

Al decennialang verkennen bedrijven modellen waarin vaardigheden en soft skills centraal staan. Wat vandaag verandert, zijn de omvang, de snelheid en de complexiteit van deze transformaties. Digitalisering, de ecologische transitie en veranderende beroepen: het zijn allemaal factoren die de manier waarop we naar werk kijken opnieuw vormgeven.

In deze context worden organisaties uitgedaagd om hun traditionele referentiekaders te herzien. Diploma's, functies of lineaire loopbaantrajecten volstaan niet langer om de rijkdom van individuele bijdragen in kaart te brengen. De uitdaging is nu om werk te benaderen vanuit de dynamiek van competenties.

De overstap naar een Skills-Based Organization vraagt dan ook om een fundamenteel andere kijk. Dit betekent dat de focus verschuift van functies naar potentieel en inzetbare capaciteiten. Deze transformatie vraagt ook om een herziening van de besluitvormingscriteria voor werving, interne mobiliteit en ontwikkeling. Ze zet ons ook aan om anders te kijken naar leiderschap, erkenning en medewerkersbetrokkenheid. Naast de tools gaat het dus vooral om een culturele transformatie. Organisaties moeten meer ruimte bieden voor flexibiliteit, wendbaarheid en samenwerking over afdelingen en functies heen. Daarnaast zijn dynamische competentiekaders nodig die kunnen meebewegen met de werkelijke behoeften in de praktijk.

Deze whitepaper sluit aan bij deze strategische en operationele denkoefening.

**Verschillende perspectieven worden samengebracht om deze ontwikkeling te duiden:**

- consultants delen hun praktijkervaring en inzichten.
- wetenschappelijke inzichten helpen om de concepten te structureren en verder uit te diepen.
- klantgetuigenissen illustreren concreet welke transformaties in gang zijn gezet.
- onderzoeken en analyses dragen bij aan een beter begrip van de uitdagingen en de impact.

Dit alles is bedoeld om duidelijke en direct toepasbare handvatten te bieden.

Onze ambitie is om je met pragmatisme en een realistische blik te begeleiden bij deze transitie.

Want door competenties als fundament van de organisatie te nemen, bouwen we in de eerste plaats duurzaam aan de toekomst van werk.



**Dominique Duquesnoy**

Algemeen Directeur, PerformanSe

# Wat vind je in deze whitepaper?

**01. [Artikel] Skills-Based Organization : een model om na te streven... of een transformatie om vorm te geven?** Door Florian Gonfreville - Julhiet Sterwen - Pagina 04

**02. [Artikel] Competentie: een complexer concept dan het lijkt.**  
Door Arnaud Trenvouez - PerformanSe - Pagina 08

**03. [Interview] Competentiegerichte benaderingen: welke vragen blijven onderwerp van onderzoek?** Met Pauline de Becdelièvre en Karim Mignonac - Pagina 11

**04. [Onderzoeksresultaten] SBO: iedereen heeft het erover, maar blijft de praktijk achter?** Pagina 14

**05. [Interview] Van competentie naar besluitvorming: de uitdaging van geloofwaardigheid.** Met Mélanie Payoux en Virginie Petit - PerformanSe - Pagina 23

**06. [HR-interview] SBO: waarom is de transformatie nog lang niet voltooid?**  
Met Pauline Mura - Neobrain - Pagina 26

**07. [Artikel] SBO: waar staat jouw organisatie?** Pagina 30

**08. [Artikel] Een SBO implementeren: een transformatie die de kern van de bedrijfscultuur raakt.** Door Charlotte Bailly - HR Conseil - Pagina 31

**09. [Interview] Wanneer competenties sneller evolueren dan organisaties.**  
Met Laure Baudelocq - IN Groupe - Pagina 36

**10. [Interview] Wanneer competentie de hiërarchie overstijgt.**  
Met Carole Ferrand - Direction Générale de l'Armement - Pagina 39

**11. [Conclusie]**  
Met Dominique Duquesnoy - PerformanSe - Pagina 41

# Skill-Based Organization :

## een model om na te streven... of een transformatie om vorm te geven?



Door Florian Gonfreville, expert in de digitale transformatie van HR & Partner bij Julhiet Sterwen

*De Skills-Based Organization (SBO) is vandaag uitgegroeid tot een centraal thema binnen HR-strategieën. Ze wordt voorgesteld als een hefboom voor wendbaarheid en prestaties en zou een antwoord bieden op de ingrijpende veranderingen in de wereld van werk. Soms wordt ze zelfs neergezet als de nieuwe 'heilige graal' voor organisaties. In gesprekken tussen HR-professionals hoor je soms: 'die organisatie is een SBO' of 'wij zouden graag een SBO worden'. Er is sprake van een zekere 'SBO-hype', maar in de praktijk zetten maar weinig organisaties de SBO daadwerkelijk in als hefboom voor transformatie. Achter het concept schuilt dan ook een terechte vraag: **hebben we het over een model dat echt operationeel toepasbaar is... of over een ideaal dat vooralsnog grotendeels theoretisch blijft?***

### Waarom de SBO vandaag zo centraal staat

Het begrip competenties is niet nieuw. Opvallend is vooral hoe alomtegenwoordig het vandaag is geworden. Daar zijn verschillende redenen voor: innovatiecycli volgen elkaar steeds sneller op en organisaties staan voortdurend van transitie – ecologisch en technologisch, met eerst de digitalisering en vervolgens AI, maar ook industrieel, zoals we zien in defensie en energie en, in het verlengde daarvan, in transport en de bouw. Hierdoor worden ook de ontwikkelingscycli van beroepen steeds korter.

De competenties die organisaties nodig hebben, evolueren daardoor snel. Tegelijkertijd neemt de spanning op de arbeidsmarkt toe en dwingt de krimpende beroepsbevolking organisaties om concurrerder te worden in het aantrekken en behouden van talent. In deze context biedt de SBO een structureel antwoord op zeer reële uitdagingen... op voorwaarde dat het niet bij mooie woorden blijft.

### Van functies naar capaciteiten

Door deze veranderingen loopt het traditionele model, dat rond functies is opgebouwd,

steeds meer tegen zijn grenzen aan. Het is gebaseerd op organigrammen en relatief stabiele loopbaantrajecten en biedt niet de wendbaarheid die nodig is in een realiteit waarin werk steeds meer over functies en afdelingen heen plaatsvindt, voortdurend verandert en vaak minder voorspelbaar is. Er zijn andere manieren om hiernaar te kijken: niet langer uitsluitend vanuit de functies die mensen bekleden, maar eerder vanuit de competenties die ze inzetten. Dat het hierbij niet om een hype gaat, maar om een fundamentele ontwikkeling, blijkt – naast de vele publicaties over dit onderwerp – uit de omvang van de veranderingen en de investeringen die ermee gepaard gaan: inspanningen om competenties in kaart te brengen, het toenemende belang van HR-data, de ontwikkeling van talent marketplaces en uiteindelijk de uitgesproken ambitie om talent gemakkelijker binnen de organisatie te laten doorstromen. Dat laatste wordt zowel gezien als een economisch belang als een onderdeel van de waardepropositie voor medewerkers. De vraag is dus niet langer ‘moeten we veranderen?’, maar ‘hoe geven we deze verandering vorm?’

### **Een vanzelfsprekendheid... die op zichzelf niet volstaat**

Zeggen dat ‘competenties belangrijk zijn’ volstaat niet om een organisatie te transformeren. Veel bedrijven beschikken al over competentiekaders, evaluatietools of opleidingscatalogi. Dat is een goed begin, maar in de praktijk worden die nog te weinig benut: veel minder organisaties nemen daadwerkelijk beslissingen op basis daarvan. Daar ligt precies de kloof: tussen een breed gedragen discours... en praktijken die in

werkelijkheid nog steeds rond functies, loopbaantrajecten en hiërarchische structuren zijn georganiseerd. Anders gezegd: competenties zijn overal... behalve waar het er echt toe doet: in het hart van de besluitvorming.

### **50 tinten Skills-Based Organization**

De Skills-Based Organization wordt vaak als een model voorgesteld. Dat idee mogen we loslaten. Het is eerder een organisatielocatie. Het gaat erom de manier waarop competenties worden gedefinieerd en gedeeld af te stemmen op de manier waarop ze in de besluitvorming worden gebruikt. Vanuit dat perspectief kun je stellen dat er evenveel varianten van de SBO bestaan als er organisaties zijn.

Een organisatie is competentiegericht wanneer competenties een centraal referentiekader vormen voor het nemen van beslissingen en wanneer de organisatie van het werk de bijdrage belangrijker maakt dan de positie – een punt dat door de opkomst van AI extra relevant wordt.

Een concreet voorbeeld uit een recente vraag van een grote industriële groep: ‘hoe kan ik het competentieniveau van mijn productlijnmanager beoordelen?’ De eerste vraag is: wat wordt van haar verwacht? Innovatie en vernieuwing van het productaanbod. De tweede vraag is: is dit gekoppeld aan een consistente, formele en meetbare prestatiedoelstelling? Ja. Daarmee komen we tot de kern van het onderwerp: het verband tussen competentie en prestaties. Als de doelstelling wordt behaald, is de competentie aangetoond. En als de doelstelling wordt overtroffen... Dan beschikken we voortaan over een duidelijk

gedefinieerde en aantoonbare competentie. De SBO is dus geen tool, maar een coherent model waarin wat je beschrijft aansluit op de beslissingen die je neemt. Het is een principe om beslissingen te objectiveren. Met een knipoog zouden we het acroniem SBO kunnen herinterpreteren als het Franse ‘Savoir Bien Objectiver’ – oftewel: goed weten hoe je objectiveert. Het gaat er immers om onze bedrijfsprioriteiten – op het gebied van ontwikkeling, R&D, sales en support – te vertalen naar de competenties die daarvoor nodig zijn. Vervolgens kunnen we op een onderbouwde manier bepalen hoe we die competenties verwerven: op de arbeidsmarkt, intern, binnen ons partnernetwerk of zelfs met behulp van technologie.

Zo kunnen we onze wervingsbeslissingen objectiveren op basis van geobserveerde en beoordeelde elementen. Hetzelfde geldt voor onze opleidingscatalogi en ontwikkelingstrajecten, op basis van de mate waarin ze bijdragen aan de inzetbaarheid van medewerkers én aan de veerkracht en groei van de organisatie. Ook interne mobiliteit kan zo worden gebaseerd op het aantoonbare gezamenlijke belang van de medewerker en de organisatie.

### **De supply chain van competenties**

Competentiesvormen dus een cruciaal thema. Net zoals organisaties voor alles wat nodig is om goederen en diensten te produceren een model voor bevoorrading, beheer en kwaliteitsborging hanteren, verdienen competenties wellicht een vergelijkbare aanpak: een ‘skill supply chain’. Vanuit die invalshoek worden competenties een domein waarvan de beheerprocessen, manieren van

verwerving en verantwoordelijkheidsketen in kaart kunnen worden gebracht en betrouwbaarder kunnen worden gemaakt. Dat komt zowel de organisatie als de medewerker ten goede, omdat het meer transparantie en een zorgvuldiger proces oplevert. Talent en competenties worden nog onvoldoende benaderd als een industrieel proces waarop principes van operational excellence kunnen worden toegepast. De SBO komt daar dicht bij in de buurt.

### **De SBO is geen model. Het is een verschuiving**

De SBO is eerder een verschuiving dan een model om na te streven: van functie naar bijdrage, van het inventariseren van de aanwezige competenties naar het laten circuleren ervan, en van HR-beheer naar besluitvorming. Die verschuiving verloopt niet overal hetzelfde en vindt ook niet van de ene op de andere dag plaats. Ze hangt af van de context, de uitdagingen en de volwassenheid van iedere organisatie. En bovenal: je kunt ze niet simpelweg van bovenaf opleggen.

### **Een aantrekkelijke belofte... die nog maar gedeeltelijk is waargemaakt**

Op papier biedt het principe een antwoord op tal van uitdagingen: een betere inzet van middelen, meer wendbaarheid en de ontwikkeling van talent. In de praktijk blijft de transformatie vaak onvolledig en wordt ze in sommige gevallen meer gedragen door intenties dan daadwerkelijk vertaald naar de dagelijkse praktijk.

Veel organisaties hebben hun competenties gestructureerd zonder hun besluitvormingscriteria daarop aan te

passen. De kloof zit niet in de ambitie, maar in het gebruik. Veel organisaties praten over competenties... zonder hun beslissingen daadwerkelijk op competenties te baseren.

### **De echte vraag: welk probleem probeer je op te lossen?**

Een veelvoorkomende fout is om de SBO als een doel op zich te benaderen, alsof het erom gaat 'skills-based' te worden. De relevante vraag is echter een andere: welk probleem proberen we op te lossen? Is het moeilijk om bepaalde competenties aan te trekken? Is er te weinig interne mobiliteit? Is er behoefte aan meer wendbaarheid om veranderingen op te vangen? Is het moeilijk om talent te identificeren en in te zetten? In sommige gevallen biedt een competentiegericht aanpak een passend antwoord. In andere gevallen speelt die slechts een beperkte rol. De SBO is geen universeel doel en al helemaal geen uniform model. Het is een middel om een specifiek vraagstuk aan te pakken.

### **In de eerste plaats een culturele transformatie**

Een organisatie die op competenties is gebaseerd, gaat veel verder dan tools of competentiekaders. Ze stelt fundamentele verhoudingen binnen de organisatie ter

discussie: de rol van de manager, de rol van HR en de verantwoordelijkheid van de medewerker – die toeneemt naarmate medewerkers zelf meer regie krijgen over hun inzetbaarheid. Zo'n organisatie vereist dat competenties vrijer kunnen circuleren, dat informatie wordt gedeeld en dat men bereid is machtsverhoudingen opnieuw vorm te geven. Met andere woorden: je moet je resources niet langer als je 'eigendom' beschouwen. En juist daar lopen transformaties vaak tegen hun grenzen aan.

### **Conclusie**

De Skills-Based Organization is geen wondermiddel, maar evenmin een voorbijgaande hype. Het is een noodzakelijke, maar veeleisende ontwikkeling die raakt aan de manier waarop organisaties beslissingen nemen. De SBO wordt nog vaak overschat, met name wanneer ze wordt benaderd als een doel dat moet worden bereikt in plaats van als een middel om concrete vraagstukken op te lossen. De mate waarin een organisatie skills-based is, wordt niet bepaald door de tools die ze heeft ingevoerd, maar door de beslissingen die ze daadwerkelijk neemt. De vraag is dus niet: 'Ben je een skills-based organisatie?', maar eerder: 'In welke mate zijn je beslissingen daadwerkelijk gebaseerd op competenties?'

## **Kader** julhiet sterwen

Met een team van 650 medewerkers begeleidt transformatieadviesbureau Julhiet Sterwen meer dan 2.000 klanten vanuit één sterke overtuiging: om duurzame resultaten te realiseren, moeten strategieën en transformaties de dimensies business, people en environment tegelijkertijd meenemen.

# Competentie: een complexer concept dan het lijkt



Door Arnaud Trenvouez,  
R&D-verantwoordelijke bij PerformanSe

Competenties staan centraal in het denken over HR. Toch gaan achter deze veelgebruikte term zeer uiteenlopende realiteiten schuil. Afhankelijk van de context kan competentie verwijzen naar kennis, technische vaardigheden, gedrag, toekomstig potentieel of het vermogen om in een bepaalde situatie doeltreffend te handelen.

Die verscheidenheid is niet zonder betekenis. Ze verklaart deels waarom een competentiegericht aanpak soms moeilijk op te zetten, aan te sturen of duurzaam te verankeren is. Want voordat je een organisatie op basis van competenties kunt aansturen, moet je eerst weten over welke competenties je het precies hebt... **Arnaud Trenvouez, R&D-verantwoordelijke bij PerformanSe, geeft meer duiding.**

## Waarom is competentie zo moeilijk te definiëren?

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt al snel dat er niet één duidelijke en algemeen aanvaarde definitie van het begrip competentie bestaat.

Het woord zelf kent een lange geschiedenis. Het is afgeleid van het Latijnse *competere*, dat onder meer verwijst naar het idee van overeenstemmen, bij elkaar passen of hetzelfde doel nastreven. Zonder al te veel gewicht toe te kennen aan deze oorsprong, laat deze etymologie al iets zien van de relatie

tussen een persoon, een handeling en een bepaalde situatie.

De wetenschappelijke conceptualisering van het begrip is veel recenter. Het werk van White (1959) en vervolgens dat van McClelland (1973) heeft er in belangrijke mate toe bijgedragen dat competentie een centraal onderwerp werd binnen de arbeidspychologie en managementwetenschappen. Vanaf die periode krijgt het begrip geleidelijk een belangrijke plaats in praktijken rond werving, beoordeling, opleiding en loopbaanmanagement.

Om beter te begrijpen waarom er vandaag zoveel verschillende manieren zijn om over competenties te spreken, is het nuttig om bepaalde aspecten van het concept te bekijken in het licht van de veranderingen in de wereld van werk. Het gaat er niet om te stellen dat een bepaalde historische periode automatisch tot een specifieke definitie van competentie leidt, maar om te laten zien dat de verwachtingen ten aanzien van medewerkers en managers mee evolueren met de manier waarop werk wordt georganiseerd. En daarmee evolueert ook de manier waarop we over competenties denken.

### **Wanneer competentie samenvalt met de uitvoering van het werk**

In een context waarin de nadruk historisch op productie lag, lijkt competentie in eerste instantie te verwijzen naar het vermogen om een taak of professionele handeling correct uit te voeren.

De prioriteit ligt dan bij het organiseren van het werk om te kunnen produceren. De figuur van de voorman illustreert deze logica: zijn rol bestaat erin rechtstreeks toezicht te houden op de uitvoering van taken en de naleving van instructies. In die periode lijkt het begrip competentie nog niet echt geformaliseerd. Toch kan worden verondersteld dat het grotendeels wordt geassocieerd met het vermogen om een bepaalde activiteit op betrouwbare wijze uit te voeren.

### **Van kwalificatie naar prestaties**

Met de ontwikkeling van de wetenschappelijke bedrijfsvoering aan het begin van de twintigste eeuw verschuift de aandacht geleidelijk naar efficiënter produceren. Het werk van Taylor

en zijn opvolgers leidt ertoe dat activiteiten worden opgesplitst in afzonderlijke taken om de meest efficiënte werkmethoden te identificeren en de uitvoering ervan te standaardiseren.

In deze context ligt de nadruk vooral op de analyse van taken, het vastleggen van werkprocedures en de kwalificaties die nodig zijn om deze uit te voeren. Prestaties worden dan bekeken vanuit de mate waarin de vereisten van een functie aansluiten bij het vermogen van de medewerker om de voorgeschreven taken correct uit te voeren.

Hoewel het begrip competentie in het discours van die tijd nog geen centrale plaats inneemt, vormt deze periode wel een belangrijke stap in de ontwikkeling ervan. Door te bepalen welke kennis en capaciteiten nodig zijn om een activiteit doeltreffend uit te voeren, draagt de wetenschappelijke analyse van werk ertoe bij dat de aandacht geleidelijk verschuift van het beroep naar de kenmerken die een individu bij de uitvoering van het werk inzet.

Hoewel we voorzichtig moeten zijn met het leggen van een dergelijk verband, kunnen we veronderstellen dat competentie in die periode voornamelijk wordt gezien als een geheel van middelen waarmee iemand een bepaalde functie doeltreffend kan uitoefenen.

### **Wanneer ook gedrag een competentie wordt**

Vanaf de jaren 1970 evolueren organisaties naar modellen waarin aanpassing en optimalisering meer centraal staan. Het werk van Boyatzis (1982) legt bijvoorbeeld meer nadruk op de afstemming tussen de kenmerken van een individu en de eisen van de professionele omgeving. Het is ook in deze

periode dat gedragscompetenties een steeds prominentere plaats krijgen.

De aandacht gaat dan niet langer uitsluitend uit naar wat iemand technisch kan, maar ook naar bepaalde meer stabiele gedragspatronen, zoals samenwerking, leiderschap, aanpassingsvermogen of de manier waarop iemand met anderen omgaat.

Tegelijkertijd benadrukken ergonomische benaderingen dat competentie niet kan worden gereduceerd tot een eenvoudige verzameling kennis of persoonlijke kwaliteiten. Competentie hangt ook sterk af van de werksituatie en van de manier waarop verschillende middelen tijdens het handelen worden ingezet.

### **Competentie als aanpassingsvermogen**

Vandaag leiden veranderingen in de wereld van werk als gevolg van digitalisering, de toenemende snelheid van veranderingen en de groeiende complexiteit van organisaties ertoe dat we het begrip competentie opnieuw moeten bekijken. In omgevingen die onzekerder en veranderlijker zijn en waarin meer over functies en afdelingen heen wordt gewerkt, zijn werksituaties vaak minder voorspelbaar en minder gemakkelijk terug te brengen tot een geheel van voorgeschreven taken.

In deze context wordt competentie doorgaans beschouwd als een dynamisch vermogen. Het gaat niet langer alleen om het beschikken over kennis of vaardigheden, maar om het vermogen om verschillende middelen in te zetten, te combineren en af te stemmen op de vereisten van de situatie.

Hedendaagse benaderingen benadrukken dan ook dat competentie tot uiting komt in het vermogen om een context te analyseren, met

onvoorziene omstandigheden om te gaan, met verschillende betrokkenen samen te werken en uit ervaringen te leren. Competentie wordt minder beschouwd als iets wat iemand eenmaal heeft verworven en meer als een voortdurend aanpassingsproces dat het mogelijk maakt om doeltreffend te handelen in veranderende contexten.

### **Wat betekent dit vandaag voor HR?**

Dit perspectief laat uiteindelijk zien dat competentie geen volledig stabiel concept is. De definities en toepassingen ervan zijn mee geëvolueerd met de veranderingen in werk en organisaties. Die verscheidenheid heeft echter concrete gevolgen voor HR. Afhankelijk van de manier waarop een organisatie competentie definieert, zal ze andere zaken beoordelen, andere talenten ontwikkelen en andere beslissingen nemen.

Wanneer organisaties over competenties spreken, bedoelen ze dan voornamelijk kennis, technische vaardigheden of gedragscompetenties? Willen ze beschrijven wat iemand vandaag kan, wat die persoon morgen zou kunnen ontwikkelen, of hoe diegene in bepaalde situaties handelt?

Deze vragen zijn vandaag bijzonder relevant nu competentiegericht benaderingen, zoals Skills-Based Organization (SBO), een steeds prominentere plaats innemen in het denken over HR en management. Want als competentie geleidelijk het belangrijkste referentiekader wordt waarmee organisaties naar medewerkers en werk kijken, moet eerst duidelijk zijn wat men met dit begrip daadwerkelijk wil erkennen, ontwikkelen en waarderen.

# Competentiegerichte benaderingen : welke vragen blijven onderwerp van onderzoek?



Met Pauline de Becdelièvre, hoogleraar aan Université Paris-Saclay & Karim Mignonac, hoogleraar aan Université Toulouse Capitole

Skills-based modellen beloven meer wendbaarheid, mobiliteit en betere prestaties. Maar naast de groeiende aandacht voor competenties brengt onderzoek ook verschillende spanningsvelden aan het licht: de moeilijkheid om bepaalde competenties te objectiveren, het toenemende belang van gedragsaspecten, de illusie van objectiviteit en de impact van AI op HR-beslissingen. Om deze vraagstukken te belichten, spraken we met twee hoogleraren die in hun onderzoek onder meer aandacht besteden aan de ontwikkeling van competenties binnen organisaties: **Karim Mignonac van Université Toulouse Capitole en Pauline de Becdelièvre van Université Paris-Saclay**. In de onderstaande antwoorden worden hun analyses en onderzoeksbevindingen samengebracht.

## Betekent de Skills-Based Organization een echte breuk met traditionele HR-modellen?

Competentiegerichte organisaties vinden hun oorsprong in meer dan een eeuw onderzoek binnen de arbeidspsychologie. Aanvankelijk richtte dat onderzoek zich op het identificeren van de capaciteiten die nodig waren om een functie uit te oefenen en op het opleiden van mensen voor relatief stabiele en duidelijk omschreven taken.

Competentiegerichte benaderingen zijn dus niet nieuw. Wat vandaag verandert, is niet zozeer het bestaan van competenties,

maar de rol die ze binnen organisaties krijgen. Lange tijd werden ze voornamelijk gebruikt om functies te omschrijven, loopbaantrajecten te structureren of het opleidingsbeleid te ondersteunen. In skills-based modellen vormen ze steeds meer het uitgangspunt om werk te organiseren, taken en opdrachten samen te stellen en teams in te zetten. Zo verschuift de focus van een relatief statische 'voorraad' aan talent naar een veel dynamischere benadering waarin competenties circuleren en worden ingezet waar ze nodig zijn. De echte breuk zit dus minder in het begrip competentie zelf dan in de plaats die competenties voortaan innemen

in de besluitvorming binnen organisaties.

### **Waarom worden competentiegericht benaderingen vandaag zo belangrijk?**

Het begrip competentie is sterk geëvolueerd door de veranderingen in de wereld van werk. Vanaf de jaren 1970, met name door het werk van McClelland, verwijst competentie niet langer alleen naar kennis of kwalificaties, maar ook naar gedrag dat in een bepaalde situatie doeltreffend is, zoals motivatie, aanpassingsvermogen, leiderschap of relationele vaardigheden.

Onderzoek laat vandaag ook zien dat competenties steeds meer een collectief en dynamisch karakter krijgen: samenwerking, coördinatie, teamintelligentie en continu leren krijgen een centrale plaats in omgevingen die worden gekenmerkt door onzekerheid en samenwerking over functies en afdelingen heen.

Deze ontwikkeling wordt versterkt door technologische veranderingen. Recent onderzoek toont aan dat mensen tegenwoordig samenwerken met systemen die aanbevelingen kunnen doen, taken kunnen automatiseren of beslissingen kunnen beïnvloeden. Hierdoor ontstaan veranderlijkere en minder transparante omgevingen, die nieuwe competenties vereisen om informatie te interpreteren, zich aan te passen en toezicht te houden.

### **Komen soft skills echt centraal te staan?**

Ja, maar dit brengt ook een belangrijke paradox met zich mee. Organisaties hechten steeds meer belang aan competenties zoals aanpassingsvermogen, samenwerking

en continu leren, terwijl ze zich nog altijd veel comfortabeler voelen bij technische competenties, die gemakkelijker te formaliseren en in beoordelingssystemen te integreren zijn.

Gedragcompetenties blijven echter sterk afhankelijk van de context en zijn veel moeilijker op een uniforme manier te meten. Hierdoor ontstaat een belangrijk spanningsveld: organisaties spreken steeds vaker over soft skills... maar blijven zich vaak voornamelijk baseren op wat ze het beste kunnen meten.

### **Kunnen competenties echt betrouwbaar worden gemeten?**

Onderzoek toont aan dat er geen enkele tool bestaat waarmee alle competenties kunnen worden gemeten. Elke beoordeling berust op een afweging tussen betrouwbaarheid, validiteit en praktische toepasbaarheid.

Cognitieve tests blijven robuust voor bepaalde dimensies, maar zijn veel beperkter wanneer het gaat om het beoordelen van leiderschap, samenwerking of aanpassingsvermogen. Gestructureerde interviews, praktijksimulaties of assessment centers maken het daarentegen mogelijk om gedrag in een bepaalde context te observeren, maar blijven gevoelig voor menselijke biases.

De uitdaging bestaat in werkelijkheid niet alleen uit het meten van competenties, maar ook uit het begrijpen van wat we daarmee daadwerkelijk meten.

### **Verandert de opkomst van AI deze benaderingen ingrijpend?**

Ja, ingrijpend. Data-driven benaderingen maken het tegenwoordig mogelijk om competenties af te leiden uit gegevens over

activiteiten, bijvoorbeeld bij werving, mobiliteit of prestatiebeoordeling.

Deze systemen zijn echter vaak gebaseerd op statistische correlaties die niet noodzakelijk de werkelijke competenties van mensen weerspiegelen. Onderzoek laat ook zien dat ze biases in de gebruikte data kunnen reproduceren en besluitvormingsprocessen minder transparant kunnen maken.

Het risico bestaat dan ook dat er een illusie van objectiviteit ontstaat: het industrialiseren van beoordelingen neemt biases niet automatisch weg. Soms worden ze daardoor alleen minder zichtbaar.

### **Kunnen skills-based benaderingen ook contraproductieve effecten hebben?**

Ja, met name wanneer ze te normatief of te administratief worden. Onderzoek plaatst vraagtekens bij competentiekaders die soms zeer omvangrijk zijn, ver afstaan van het werk in de praktijk en nauwelijks worden gebruikt in de dagelijkse besluitvorming. Wanneer men alles in competenties probeert te beschrijven – gedrag, potentieel, prestaties of identiteitsgerelateerde aspecten – kan het begrip zo breed worden dat het zijn vermogen verliest om daadwerkelijk richting te geven aan het handelen. Onderzoek wijst ook op de mogelijk ongelijke effecten van bepaalde benaderingen. Systemen die ‘talenten’ of ‘high potentials’ identificeren op basis van competenties die zogenaamd geobjectiveerd zijn, kunnen in de praktijk bestaande biases binnen organisaties reproduceren.

Een skills-based benadering is dus niet automatisch meritocratisch. Ze kan ook in het voordeel werken van profielen die al zichtbaar zijn, van loopbaantrajecten die het meest aansluiten bij de impliciete normen van

de organisatie of van mensen die het beste weten hoe ze zichzelf professioneel zichtbaar kunnen maken.

Tot slot leggen sommige benaderingen veel verantwoordelijkheid bij het individu: je competenties zichtbaar maken, je inzetbaarheid op peil houden of voortdurend blijven leren. Die mogelijkheden hangen echter ook in sterke mate af van het management, de beschikbare tijd om te leren en de keuzes die de organisatie maakt.

### **Welke vragen staan volgens jullie nog open?**

Onderzoek blijft verschillende belangrijke vraagstukken verkennen: hoe kunnen collectieve competenties beter worden beoordeeld, hoe kunnen gedragscompetenties worden geobjectiveerd en hoe kan de werkelijke impact van SBO-benaderingen op de prestaties en wendbaarheid van organisaties worden gemeten?

De veranderingen als gevolg van AI roepen eveneens nieuwe vragen op: hoe evolueren loopbaantrajecten wanneer bepaalde activiteiten worden geautomatiseerd? Wat gebeurt er met competenties op het gebied van leren of kennisoverdracht in beroepen waarin juniorprofielen minder worden blootgesteld aan situaties waarin ze ervaring kunnen opdoen en leren?

Maar uiteindelijk blijft één vraag centraal staan: wat willen organisaties werkelijk erkennen en waarderen wanneer ze over competenties spreken? Skills-based modellen veranderen immers niet alleen HR-tools. Ze stellen ook de criteria voor legitimiteit, de manieren waarop erkenning wordt gegeven en de wijze waarop organisaties beslissingen nemen ter discussie.

# Onderzoeksresultaten

**SBO** : iedereen heeft het erover,  
maar blijft de praktijk achter?

Competenties nemen vandaag een steeds prominentere plaats in binnen het HR-discours. Organisaties investeren in competentiekaders, brengen competenties in kaart, herzien hun interne mobiliteitstrajecten en proberen te anticiperen op de beroepen van morgen.

Toch laten de resultaten van ons onderzoek onder 554 HR-professionals een genuanceerder beeld zien. De opvattingen veranderen, maar de praktijk wordt nog steeds sterk bepaald door traditionele modellen waarin functies centraal staan.

Uit een gecombineerde analyse van de resultaten komen zeven inzichten naar voren die bijzonder veel zeggen over de huidige volwassenheid van organisaties op het gebied van Skills-Based Organizations.



# 01.

## HR waardeert aanpassingsvermogen... maar blijft beslissingen voornamelijk baseren op eerdere ervaring

- 28% van de HR-professionals definieert competentie als het vermogen om zich aan te passen en snel te leren.
- Toch geeft slechts 9% bij werving of mobiliteit prioriteit aan leerpotentieel en slechts 2% aan soft skills.
- Daarentegen geeft 37,4% in de eerste plaats prioriteit aan ervaring in een vergelijkbare functie en 25% aan vakkennis.

Organisaties evolueren naar een dynamischere kijk op competenties en erkennen het toenemende belang van aanpassingsvermogen en leervermogen. Wanneer er daadwerkelijk een beslissing moet worden genomen, blijven ze echter voornamelijk steunen op bewijs uit het verleden: opgedane ervaring en aanwezige vakkennis.



### De uitdaging voor organisaties

Een skills-based benadering houdt niet in dat ervaring, expertise en potentieel tegenover elkaar worden geplaatst. Het gaat erom alle dimensies van competentie mee te nemen. De uitdaging bestaat erin aanpassingsvermogen, leervermogen en potentieel voldoende zichtbaar en geloofwaardig te maken, zodat ze zwaarder kunnen meewegen in beslissingen over werving, mobiliteit of promotie.

## 02.

### Competenties worden strategisch... maar worden nog steeds subjectief beoordeeld



**27,9%**

eeft aan competenties **te gebruiken als instrument voor sturing en management.**

Toch :

- **beoordeelt 45,8%** competenties voornamelijk via managers;
- **geeft 20,3%** de voorkeur aan zelfrapportage door medewerkers;
- **gebruikt slechts 9,6%** tests en gestructureerde assessmentmethoden.

Competenties krijgen geleidelijk een strategische plaats in HR-beslissingen. De beoordeling ervan is echter nog voornamelijk gebaseerd op weinig gestandaardiseerde menselijke oordelen.



#### De uitdaging voor organisaties

Als competenties richting moeten geven aan interne mobiliteit, promoties of werving, kunnen ze niet uitsluitend berusten op intuïtie of informele observaties. De uitdaging is om de betrouwbaarheid van beoordelingen geleidelijk te versterken door verschillende perspectieven, methoden en informatiebronnen te combineren.

## 03.

### Organisaties beschikken over competentiedata... maar het vertrouwen in deze data blijft voor verbetering vatbaar

- > **73,8% beschouwt de eigen** competentiedata als “redelijk betrouwbaar”.
- > **Maar slechts 4,3%** vindt deze “zeer betrouwbaar”.

Bedrijven hebben aanzienlijke vooruitgang geboekt in het verzamelen en structureren van competentiedata. Toch zijn er maar weinig die vinden dat deze data vandaag voldoende betrouwbaar zijn. Met andere woorden: competenties worden steeds zichtbaarder binnen organisaties, maar de gepercipieerde betrouwbaarheid ervan blijft relatief beperkt.



#### De uitdaging voor organisaties

Vertrouwen kun je niet afdwingen. Je moet het opbouwen. Om van competenties een volwaardig beslissingscriterium te maken, moeten organisaties kunnen uitleggen hoe competenties worden beoordeeld, op basis van welke criteria, met welke mate van objectiviteit en hoe vaak de gegevens worden bijgewerkt. Hoe meer competenties worden gebruikt om beslissingen over mobiliteit, promoties of werving te ondersteunen, hoe strategischer de betrouwbaarheid van de beoordelingsmethoden wordt. Met andere woorden: een organisatie wordt pas echt skills-based wanneer managers, HR en medewerkers de competentiedata betrouwbaar genoeg vinden om er beslissingen op te baseren.

## 04.

### Organisaties praten over competenties... maar voornamelijk tijdens formele HR-momenten

**51,5%**



Organisaties bespreken vaardigheden voornamelijk tijdens jaargesprekken of specifieke bijeenkomsten.

**15,5%**



Slechts 15,5% van de organisaties bespreekt competenties regelmatig in het kader van projecten, mobiliteit of feedback.

Competenties maken inmiddels deel uit van HR-processen. In de dagelijkse werking van de organisatie spelen ze echter nog maar een beperkte rol.



#### De uitdaging voor organisaties

Zolang competenties voornamelijk tijdens jaarlijkse evaluatiegesprekken worden besproken, hebben ze weinig invloed op de manier waarop de organisatie daadwerkelijk functioneert. De uitdaging bestaat erin competenties meer te integreren in projecten, opdrachten, staffingbeslissingen en dagelijkse gesprekken.

## 05.

### Competentiegerichte initiatieven zijn gestart... maar de aanpak blijft vaak beschrijvend

27,9% gebruikt competenties als sturingsinstrument.



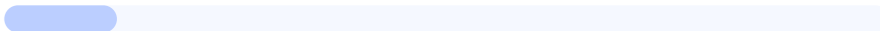
27,4% beschrijft ze alleen in functieomschrijvingen.



23,3% beschrijft ze in een gedeeld competentiekader.



18,2% geeft aan dat competenties weinig of niet geformaliseerd zijn.



Competenties zijn in de meeste organisaties aanwezig, maar de manier waarop ze worden gebruikt verschilt sterk: sommige organisaties gebruiken ze voor sturing, andere voornamelijk om zaken te beschrijven of te formaliseren.



#### De uitdaging voor organisaties

De waarde van een competentiekader of competentiemapping ligt niet in het bestaan ervan, maar in het gebruik ervan. De uitdaging bestaat erin competenties te laten evolueren van HR-data naar een criterium dat daadwerkelijk wordt gebruikt bij beslissingen over mobiliteit, de toewijzing van resources of ontwikkeling.

## 06.

### Competentieontwikkeling wordt in de eerste plaats gestuurd door operationele behoeften



**42,2%** van de organisaties bepaalt opleidingsacties op basis van behoeften uit de praktijk die door managers worden aangegeven.



**18,8%** doet dit om medewerkers met potentieel te behouden.



**35,8%** baseert zich in de eerste plaats op de strategische prioriteiten van de organisatie.

Competentieontwikkeling blijft sterk verankerd in de operationele realiteit van de werkvloer. Managers en medewerkers spelen een centrale rol bij het identificeren van behoeften, nog vóór de strategische prioriteiten van de organisatie.



#### De uitdaging voor organisaties

Binnen een skills-based benadering gaat het er niet om te kiezen tussen de behoeften die managers aangeven en de strategische prioriteiten. Het gaat erom ervoor te zorgen dat de competenties die vandaag worden ontwikkeld zowel aansluiten bij de huidige operationele behoeften als bij de capaciteiten die de organisatie morgen nodig heeft om haar strategie te realiseren. De waarde van een competentiegerichte aanpak ligt precies in het vermogen om de praktijk, transformatie en langetermijnvisie met elkaar te verbinden.

# 07.

## Organisaties willen zich voorbereiden op de toekomst... maar volgen de competenties van morgen nog maar beperkt op

- > **49,5 %** geeft aan zich te willen voorbereiden op toekomstige competentiebehoeften.
- > **Maar slechts 22,9%** monitort de competenties op de arbeidsmarkt op een gestructureerde en regelmatige manier.
- > **46,2%** doet dit alleen incidenteel en 17% helemaal niet.

De ambitie om vooruit te kijken is breed aanwezig. **De mechanismen om opkomende competenties te identificeren, blijven echter nog beperkt.**



### De uitdaging voor organisaties

Toekomstige competenties identificeren is niet voldoende. Organisaties moeten deze signalen ook kunnen vertalen naar concrete beslissingen over werving, mobiliteit of ontwikkeling. Monitoring creëert pas waarde wanneer deze daadwerkelijk invloed heeft op de keuzes van de organisatie.

## Conclusie: eerder een transitie dan een breuk

Samen vertellen deze resultaten hetzelfde verhaal: dat van organisaties die volop in transitie zijn. Bedrijven hebben de taal van competenties inmiddels breed omarmd. Ze brengen competenties in kaart, ontwikkelen en identificeren ze en proberen erop te anticiperen.

**Toch bevinden ze zich nog tussen twee modellen:**



### Model N°1

een traditioneel model waarin functies, ervaring en loopbaantrajecten centraal staan;



### Model N°2

een opkomend model waarin competenties geleidelijk een criterium voor besluitvorming worden.

De echte uitdaging voor de komende jaren zal waarschijnlijk niet zijn om méér over competenties te praten. Het zal erom gaan ervoor te zorgen dat competenties daadwerkelijk gewicht krijgen in de besluitvorming, de organisatie van het werk en de loopbaantrajecten van medewerkers. **Met andere woorden: de meeste organisaties zijn nog niet volledig 'skills-based'. Ze zijn bezig het te worden.**

# Van competentie naar besluitvorming: de uitdaging van geloofwaardigheid



Door **Mélanie Payoux**,  
Innovation Manager,  
**PerformanSe**



Door **Virginie Petit**,  
verantwoordelijke Consulting &  
Training, **PerformanSe**

Een SBO zijn betekent dat je beslissingen neemt op basis van competenties. Toch blijft één vraag bestaan: hoe weet je of een medewerker een competentie daadwerkelijk beheerst? Kunnen we voldoende vertrouwen op de beoordelingen?

Om deze vraagstukken te belichten, hebben we de perspectieven van twee experts met complementaire expertise samengebracht. Mélanie Payoux, doctor in de psychologie en Innovation Manager bij PerformanSe, belicht vanuit een wetenschappelijk perspectief hoe beoordelingen worden gemeten en gevalideerd. Virginie Petit, verantwoordelijke Consulting & Training en specialist in assessment centers, deelt haar ervaring met bedrijven en managers die dagelijks met deze vraagstukken worden geconfronteerd. **Samen gaan ze in op een van de belangrijkste uitdagingen van competentiegerichte en SBO-benaderingen: competenties nauwkeurig en objectief beoordelen om de besluitvorming te ondersteunen.**

« **Een beoordeling heeft alleen waarde als die als betrouwbaar, begrijpelijk en legitiem wordt ervaren** »

Mélanie Payoux

## Alles begint met een gedeelde definitie

Voordat je een competentie kunt beoordelen, moet je eerst precies weten wat je wilt meten. Dat lijkt misschien vanzelfsprekend.

Toch kunnen twee managers in de praktijk een heel ander beeld hebben van dezelfde competentie. Neem bijvoorbeeld creativiteit. Wat is een innovatief idee? Is een verbetering van iets wat al bestaat voldoende bewijs van creativiteit? Zullen alle beoordelaars daar hetzelfde over denken? Zonder een gedeelde definitie wordt de objectiviteit van een beoordeling al snel een illusie. De geloofwaardigheid van een beoordeling begint daarom bij een gemeenschappelijke

taal: precies definiëren wat de organisatie onder een competentie verstaat en aan de hand van welk gedrag die competentie kan worden waargenomen.

**« Voordat je een competentie beoordeelt, moet je er eerst voor zorgen dat iedereen hetzelfde onder dat begrip verstaat. »**

Virginie Petit

### **Een competentie claim je niet, die toon je aan**

Een andere moeilijkheid ligt in de aard van competenties zelf. Een competentie kan niet worden teruggebracht tot een algemene indruk, een gevoel of een eenvoudige zelfrapportage. Ze moet kunnen worden onderbouwd met waarneembaar gedrag, concrete situaties en voldoende robuuste bewijzen om een beslissing te ondersteunen. En precies daar ontstaan de moeilijkheden. Technische competenties zijn doorgaans gemakkelijker te objectiveren. Gedragscompetenties – zoals aanpassingsvermogen, samenwerking, leiderschap of leervermogen – zijn daarentegen vaak sterker afhankelijk van de context en moeilijker op een uniforme manier waar te nemen. De uitdaging bestaat er dus niet in om alles in een score om te zetten, maar om beoordelingen explicieter en transparanter te maken en ze minder afhankelijk te maken van individuele intuïtie.

### **Managers staan centraal in het systeem... met hun sterke punten en beperkingen**

Uit het onderzoek dat in het kader van deze whitepaper is uitgevoerd, blijkt dat managers binnen organisaties nog altijd de belangrijkste beoordelaars van competenties zijn. Dat

is niet verrassend. Managers zijn vaak het best geplaatst om gedrag in de dagelijkse praktijk te observeren. Maar die nabijheid heeft ook beperkingen. Cognitieve biases beïnvloeden beoordelingen onvermijdelijk. Een medewerker die bijzonder zichtbaar is, zich mondeling zeer goed uitdrukt of sterk presteert in een opvallend project, kan op een veel breder scala aan dimensies als competent worden beschouwd. Omgekeerd bestaat het risico dat minder zichtbare competenties worden onderschat.

Een andere veelvoorkomende verwarring is dat competentie en prestaties aan elkaar gelijk worden gesteld. Een medewerker kan in een gunstige context uitstekende resultaten behalen zonder bepaalde competenties duurzaam te beheersen. Managers leren hoe ze competenties moeten beoordelen, blijft dan ook een belangrijke uitdaging. Maar dat alleen is niet voldoende. Een goede manager is niet noodzakelijk een goede beoordelaar. Daarom zijn de meest robuuste benaderingen vaak gebaseerd op het combineren van verschillende perspectieven en het naast elkaar leggen van meerdere informatiebronnen.

**« Biases zijn niet zomaar fouten. Het zijn fouten die voor ons intuïtief juist en rationeel aanvoelen. »**

Virginie Petit

### **Er bestaat geen wondermiddel**

Kunnen competenties dan wel betrouwbaar worden beoordeeld? Ja. Maar alleen als we accepteren dat geen enkele methode perfect is. Zowel onderzoek als de praktijk van assessments laat zien dat het doorgaans beter is om verschillende benaderingen

benaderingen te combineren, zoals in een assessment center: psychometrische tests, gestructureerde interviews, praktijksimulaties en gedragsobservaties. Het doel is niet om het menselijke oordeel te vervangen, maar om het te structureren. Hoe vaker een competentie met behulp van verschillende tools en in verschillende situaties wordt geobserveerd, hoe robuuster de beoordeling wordt. Betrouwbaarheid hangt dus minder af van één specifieke tool dan van de algehele samenhang van het beoordelingsproces.

### **Objectiveren zonder alles tot een score te reduceren**

Objectivering is essentieel... maar kent ook haar beperkingen. Niet alle competenties kunnen worden teruggebracht tot een score. Sommige dimensies, met name gedragscompetenties, zijn sterk afhankelijk van de context, de functie of de werkomgeving. De uitdaging is dan ook niet om alles te kwantificeren, maar om beoordelingen betrouwbaarder en transparanter te maken en ze minder afhankelijk te maken van individuele intuïtie. Menselijk beoordelingsvermogen blijft noodzakelijk en resultaten moeten altijd in hun context worden geplaatst.

### **Wanneer we vooral beoordelen wat gemakkelijk te meten is**

Lange tijd was dit risico reëel. Technische competenties zijn gemakkelijker te formaliseren en te beoordelen dan dimensies zoals leiderschap, samenwerking of aanpassingsvermogen. Daardoor hebben organisaties soms uitstekende technische experts naar managementfuncties laten doorgroeien zonder na te gaan of zij over de

nodige relationele competenties beschikten. Een goede expert is echter niet automatisch een goede manager.

Tegenwoordig lijken bedrijven zich meer bewust te zijn van deze realiteit. Ze proberen gedragscompetenties vaker te valideren vóór iemand een volgende stap in zijn of haar loopbaan zet, of ondersteunen medewerkers bij de overstap naar een nieuwe functie met passende ontwikkeltrajecten. Organisaties zijn geleidelijk tot het inzicht gekomen dat technische expertise alleen niet altijd voldoende is om succes in een nieuwe rol te voorspellen.

### **De echte uitdaging: geloofwaardige beslissingen nemen**

Uiteindelijk draait het niet alleen om meten. Een organisatie kan beschikken over een competentiekader, een competentiemapping, beoordelingstools en zelfs geavanceerde platforms. Maar als managers, HR of medewerkers de beoordelingen niet voldoende betrouwbaar vinden, zullen deze slechts een beperkte rol blijven spelen in de besluitvorming. Beslissingen zullen dan nog steeds op andere criteria worden gebaseerd: de huidige functie, anciënniteit, zichtbaarheid of eerdere loopbaantrajecten.

Daar ligt waarschijnlijk het verschil tussen een competentiegericht aanpak en een echte skills-based benadering. Een organisatie wordt immers niet echt competentiegericht door competenties in kaart te brengen. Dat gebeurt pas wanneer ze bereid is beslissingen op basis van die competenties te nemen. En daarvoor is één voorwaarde essentieel: vertrouwen.

# Skills-Based Organization : waarom is de transformatie nog lang niet voltooid?



**Met Pauline Mura**, Communication Manager bij Neobrain

Hoewel de Skills-Based Organization vandaag een prominente plaats inneemt in het HR-discours, blijft de implementatie ervan vaak gedeeltelijk. Competentiekaders worden weinig gebruikt, data zijn moeilijk bruikbaar en beslissingen worden nog grotendeels door andere criteria gestuurd. De overstap naar een werkelijk competentiegericht organisatie brengt dan ook tal van uitdagingen met zich mee. Om deze vraagstukken te belichten, spraken we met Pauline Mura, Communication Manager bij Neobrain. **Pauline heeft een passie voor kennisdeling en innovatie en verdiept zich in het bijzonder in de impact van AI op beroepen en competenties.**

## Waar staan bedrijven vandaag werkelijk op het gebied van Skills-Based Organization ?

Vandaag heeft twee derde van de bedrijven een competentiekader geformaliseerd (bron: Mercer Skills Snapshot 2026), maar slechts weinig bedrijven gebruiken dit daadwerkelijk bij het nemen van beslissingen. We zien vaak dat organisaties na deze eerste stap stoppen, omdat ze ervan uitgaan dat het werk daarmee gedaan is. De transformatie verloopt echter geleidelijk en kent verschillende volwassenheidsniveaus. In de praktijk zijn vandaag maar weinig bedrijven volledig 'skills-based'.

## Waarom is de stap van een competentiekader naar daadwerkelijk gebruik zo moeilijk?

Omdat een competentiekader op zichzelf de praktijk niet verandert. Het vormt een noodzakelijke basis, maar creëert geen waarde als het niet wordt gebruikt in HR-processen en bij het nemen van beslissingen. Het risico bestaat dat het statisch blijft, terwijl competenties voortdurend evolueren. Een medewerker ontwikkelt tijdens opdrachten of opleidingen nieuwe competenties. Als deze ontwikkelingen niet worden meegenomen, raakt het competentiekader snel verouderd. 52% van de organisaties geeft aan behoefte te hebben aan tools waarmee ze hun

competentiemapping kunnen automatiseren en betrouwbaarder kunnen maken, en de ontwikkeling ervan in de tijd kunnen voorspellen (bron: Mercer Skills Snapshot 2026).

### **Data lijken een centrale rol te spelen. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen?**

Data staan inderdaad centraal in het model, maar vormen tegelijkertijd een van de grootste uitdagingen. Ze zijn afkomstig uit verschillende bronnen: cv's, gesprekken, feedback van managers, opleidingen... Om bruikbaar te zijn, moeten deze data gestructureerd, bijgewerkt en gedeeld worden. De betrouwbaarheid wordt op verschillende niveaus opgebouwd: een basis vanuit het competentiekader, een zelfevaluatie door medewerkers en vervolgens validatie door managers. Maar bovenal hangt alles af van de kwaliteit van de oorspronkelijke definities. Als competenties niet duidelijk zijn gedefinieerd, worden de data moeilijk bruikbaar. Ook de context speelt een centrale rol. Wat moet het competentiekader zichtbaar maken: hiaten, potentieel of ontwikkelmogelijkheden? Zodra de context duidelijk is, kunnen de data worden geprioriteerd, gedefinieerd en gestructureerd.

### **Kan artificiële intelligentie deze problemen oplossen?**

AI kan helpen, maar is op zichzelf niet voldoende. AI maakt het mogelijk om data sneller te structureren, bijvoorbeeld door interne documenten om te zetten in een competentiekader. AI kan ook belangrijke veranderingen in beroepen meenemen en relevante matches tussen beroepen en competenties voorstellen. Tot slot kan AI inconsistenties identificeren.

Maar de kwaliteit van de resultaten blijft afhankelijk van de kwaliteit van de inputdata. Als de data van slechte kwaliteit zijn, zullen de resultaten dat ook zijn. AI is dus een hefboom voor efficiëntie, maar vervangt noch de strategische denkoefening, noch het structureren van competenties op het vlak van niveaus, granulariteit en nomenclatuur.

### **Wanneer kun je zeggen dat een organisatie werkelijk 'skills-based' is?**

Vanaf het moment dat competenties daadwerkelijk worden gebruikt bij het nemen van beslissingen. Daar ligt het verschil tussen een theoretisch model en een echte transformatie. Competenties moeten concrete afwegingen kunnen ondersteunen, bijvoorbeeld op het gebied van interne mobiliteit, werving of de toewijzing van resources aan projecten. Zolang beslissingen voornamelijk op andere criteria worden gebaseerd, blijft de aanpak slechts gedeeltelijk skills-based.

### **Wat is het verband tussen competenties en de bedrijfsstrategie?**

Dat verband is essentieel. Een skills-based benadering heeft alleen zin als ze gekoppeld is aan een businessvraagstuk. Ze maakt het mogelijk om op ontwikkelingen te anticiperen, de competenties te identificeren die op middellange termijn nodig zullen zijn en transformaties te ondersteunen. In sectoren die sterk veranderen, kan een organisatie bijvoorbeeld toekomstige behoeften voorspellen en daarop afgestemde opleidings- of mobiliteitsplannen ontwikkelen.

### **Wat zijn de belangrijkste fouten die jullie in de praktijk zien?**

De eerste fout is te snel willen gaan door grootschalige projecten te starten zonder prioriteiten te stellen. Het is vaak efficiënter om te beginnen met een duidelijk afgebakend domein dat verband houdt met een concreet businessvraagstuk. De tweede fout is dat de betrokken vakgebieden onvoldoende worden meegenomen. Een aanpak die losstaat van de praktijk werkt niet. Tot slot is het niet bijwerken van de data een belangrijke valkuil. Zonder voortdurende actualisering verliest het model snel zijn relevantie.

### **Is de transformatie ook cultureel van aard?**

Ja, absoluut. Het succes hangt in grote mate af van de mate waarin managers en teams zich de aanpak eigen maken. Ze moeten het belang

ervan begrijpen, een gemeenschappelijke taal hanteren en competenties integreren in hun dagelijkse praktijk, met name in gesprekken en beoordelingen. Zonder dit draagvlak blijft de aanpak een HR-project zonder werkelijke impact.

### **Tot slot, hoe kijken jullie vandaag naar de SBO?**

De Skills-Based Organization is een noodzakelijke ontwikkeling, maar de transformatie is nog lang niet voltooid. De belangrijkste uitdaging is niet zozeer om competenties te definiëren, maar om ze daadwerkelijk te gebruiken. Pas wanneer organisaties competenties integreren in hun besluitvorming en koppelen aan hun strategie, kunnen ze er ten volle de vruchten van plukken.

### **Meer informatie over** **NEOBRAIN**

Neobrain is een platform dat gespecialiseerd is in talent- en competentie management en AI inzet om HR en de medewerkerservaring te optimaliseren. Neobrain centraliseert en analyseert data over de competenties van medewerkers en ondersteunt zo strategische, data gedreven besluitvorming. Dankzij geavanceerde functionaliteiten helpt Neobrain organisaties om hun productiviteit te verhogen en de kosten voor werving en opleiding te verlagen, met behoud van compliance en dataveiligheid.

*“De grootste uitdaging is niet zozeer het definiëren van de vaardigheden, maar het daadwerkelijk toepassen ervan.”*



Pauline Mura,  
Neobrain

# Waar sta je in je traject naar een SBO ?

De resultaten van ons onderzoek laten zien dat organisaties de beweging naar een competentiegericht aanpak hebben ingezet, maar dat hun volwassenheidsniveau sterk uiteenloopt. **Om je te helpen bepalen waar jouw organisatie staat, hebben PerformanSe en moederbedrijf Julhiet Sterwen een SBO-volwassenheidsdiagnose ontwikkeld op basis van vier belangrijke dimensies:**

## 01. Afstemming tussen competenties en strategie



**Is er een duidelijke link tussen je competenties en je strategie?** Heb je een helder beeld van de huidige en toekomstige competenties die nodig zijn voor je activiteiten?

## 02. Manieren van werken



**Hebben competenties invloed op de organisatie van het werk,** de toewijzing van opdrachten en de mogelijkheden om vlot door te stromen binnen de organisatie?

## 03. Processen & tools



**Zijn competenties geïntegreerd in je HR-processen** en worden ze ondersteund door betrouwbare tools, competentiekaders en data?

## 04. Cultuur



**Stimuleert je organisatie het delen van expertise, communities of practice en een klimaat dat leren en experimenteren bevordert?**

# Een SBO implementeren : een transformatie die de kern van de bedrijfscultuur raakt



Door **Charlotte Bailly**, Senior Manager HR  
Transformation, adviesbureau **HR Conseil**

De Skills-Based Organization (SBO) ontwikkelt zich tot een richtinggevend model waarmee organisaties de focus kunnen verleggen van functies naar capaciteiten. Maar let op: een SBO kun je niet simpelweg van bovenaf opleggen. Ze krijgt vorm, wordt zichtbaar in de praktijk en ontwikkelt zich door te experimenteren... Want uiteindelijk komt het implementeren van een SBO neer op één centrale vraag: hoe worden competenties binnen de organisatie in de dagelijkse praktijk daadwerkelijk ingezet, gewaardeerd en ontwikkeld? **Charlotte Bailly, Senior Manager HR Transformation bij adviesbureau HR Conseil, geeft ons 6 belangrijke adviezen om een SBO-aanpak vorm te geven en de stap van strategie naar actie te zetten!**

## Een transformatie die niet beperkt kan blijven tot een HR-project

SBO-initiatieven worden maar al te vaak benaderd vanuit tools of competentiekaders. Maar net als bij de bedrijfscultuur draait het uiteindelijk niet om het model, maar om het **daadwerkelijke gedrag**.

De organisatiecultuur heeft een blijvende invloed op de praktijk: ze vormt een relatief stabiel kader dat wordt bepaald door normen, waarden en manieren van werken. Een organisatie via competenties willen transformeren zonder rekening te houden met dit kader, betekent dan ook voorbijgaan aan wat beslissingen en interacties in werkelijkheid bepaalt.

Een effectieve SBO is dus meer dan alleen een model: het is een **ontwikkeling van collectieve werkpraktijken**, op het snijvlak van businessvraagstukken en de operationele realiteit.

# Een SBO-aanpak structureren: 6 belangrijke adviezen om van strategie naar actie te gaan

## > 01. Vertrek vanuit businessvraagstukken, niet alleen vanuit HR

Stel jezelf allereerst een eenvoudige vraag: waarom wil je een SBO implementeren?

Een SBO is meer dan een HR-project: het is een strategisch antwoord op businessvraagstukken.

Te veel projecten beginnen met de keuze voor een tool of een 'best practice' die men wil overnemen, zonder directe link met de prioriteiten van de organisatie.

### **Breng voordat je begint duidelijk in kaart:**

- In welke kritieke competentiebehoeften moet je voorzien?
- Welke ontwikkelingen (digitalisering, AI, groei, transformatie...) moet je ondersteunen?
- Op welke gebieden ervaar je vandaag knelpunten (werving, mobiliteit, prestaties)?

### **Goede reflex:**

*koppel je SBO-aanpak rechtstreeks aan 3 of 4 businessprioriteiten (bijv. de doorlooptijd van staffing verkorten, intern talent beter inzetten, anticiperen op toekomstige competenties).*

## > 02. Breng bestaande competenties in kaart zonder naar perfectie te streven

De basis van een SBO is een goed inzicht in de competenties die binnen de organisatie beschikbaar zijn. Maar let op: meteen vanaf het begin een volledig competentiekader willen ontwikkelen, werkt vaak contraproductief.

### **Concentreer je op:**

- de belangrijkste competenties voor je activiteiten,
- schaarse of kritieke competenties,
- competenties die sterk in ontwikkeling zijn.

### **Goede reflex :**

*begin met een eenvoudig en dynamisch competentiekader dat samen met mensen uit de praktijk is ontwikkeld, in plaats van met een te theoretisch of statisch model.*

### > 03. Veranker de transformatie in concrete toepassingen

Een organisatie verandert niet door concepten, maar door de manier waarop mensen in de praktijk werken. Zonder concrete use cases blijft de SBO een abstract concept.

**Use cases zijn daarom essentieel:**

- interne mobiliteit op basis van competenties,
- staffing van projecten,
- het identificeren van competentiehiaten,
- gerichte opleidingsplannen.

**Goede reflex:**

*kies 1 à 2 prioritaire use cases die snel zichtbare impact kunnen opleveren. Zo kun je de waarde van het model aantonen en de organisatie meekrijgen.*

### > 04. Werk stapsgewijs en experimenteer

Een cultuur verandert niet van de ene op de andere dag. Ze evolueert door geleidelijke aanpassingen en collectieve leerprocessen.

**Een effectieve SBO-aanpak is gebaseerd op:**

- gerichte pilots,
- zichtbare 'quick wins',
- voortdurende aanpassingen.

**Goede reflex:**

*start een pilot binnen een duidelijk afgebakend domein (een team, een businessunit, een land). Kies een omgeving die zowel representatief als betrokken is en waar 'quick wins' kunnen worden gerealiseerd. Deze eerste resultaten zijn je beste troef om anderen te overtuigen en de verdere uitrol te versnellen..*

## > 05. Betrek managers en medewerkers bij de aanpak

### **De overstap naar een competentiegericht aanpak verandert vertrouwde referentiekaders:**

- voor managers: de traditionele focus op functies wordt losgelaten;
- voor medewerkers: hun professionele identiteit evolueert.

Draagvlak is daarom een belangrijke succesfactor.

#### **Daarvoor kun je:**

- managers betrekken bij het identificeren van competenties,
- niet-lineaire loopbaantrajecten waarderen,
- interne mogelijkheden zichtbaar maken.

#### **Goede reflex:**

*maak van de SBO een hefboom voor de ontwikkeling van medewerkers, en niet alleen een instrument voor HR-sturing.*

## > 06. Stuur, meet... en blijf bijsturen

De implementatie van een SBO stopt niet zodra ze is ingevoerd. Het is een dynamisch proces dat op lange termijn moet worden aangestuurd. Een SBO is geen statisch model. Competenties evolueren voortdurend en je organisatie moet mee evolueren.

#### **Zorg voor:**

- indicatoren (interne mobiliteit, dekking van kritieke competenties, staffingpercentage...),
- feedbackcycli,
- regelmatige updates van het competentiekader.

#### **Goede reflex:**

*kies bewust voor continue verbetering. Een succesvolle SBO is bovenal een organisatie die leert en zich aanpast. Bereid zijn om te blijven itereren is de sleutel tot succes.*

## Conclusie: in de eerste plaats een culturele transformatie

**Een Skills-Based Organization implementeren betekent uiteindelijk dat je fundamenteel kijkt naar de manier waarop de organisatie functioneert:**

- wat daadwerkelijk wordt gewaardeerd,
- hoe beslissingen worden genomen,
- hoe talent wordt erkend.

Met andere woorden: het gaat minder om het veranderen van een structuur dan om het laten evolueren van een geheel van werkpraktijken. **Het risico is dat het bij woorden blijft: een aantrekkelijk model dat losstaat van de realiteit.**

De uitdaging is dan ook duidelijk: de stap zetten van een theoretische kijk op competenties naar een **levende, waarneembare en gedeelde praktijk.**

Want een werkelijk effectieve SBO is niet de meest volledige of meest geavanceerde...maar de SBO die in de dagelijkse praktijk wordt gedragen, gebruikt en als nuttig wordt ervaren.

### Kader: HRConseil

HR Conseil is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in HR-transformatie en HR-informatiesystemen (HRIS). Sinds de oprichting in 2004 heeft het bureau meer dan 250 klanten begeleid in uiteenlopende contexten, zowel in Frankrijk als internationaal. HR Conseil beschikt over erkende expertise in alle projectfasen: strategische afbakening, ondersteuning bij de keuze van oplossingen, implementatie en onderhoud..

# Wanneer competenties sneller evolueren dan organisaties



Met **Laure Baudelocq**, Director HR Development & Transformation bij **IN Groupe**

In technologische en industriële omgevingen die sterk in beweging zijn, worden competenties een steeds strategischer thema voor HR-directies. Maar hoe geef je, voorbij het discours rond skills-based benaderingen, concreet invulling aan competenties in een organisatie die te maken heeft met innovatie, expertise en snel veranderende beroepen? **Voor Laure Baudelocq, Director HR Development & Transformation bij IN Groupe, vormen competenties vandaag een belangrijk HR-vraagstuk, ook al blijft het complex om een dergelijke aanpak te structureren en duurzaam te verankeren.**

**Is de term ‘Skills-Based Organization’ je bekend?**

Ja, natuurlijk. Al denk ik dat veel organisaties al rond deze thema's werken zonder zichzelf noodzakelijk als 'skills-based' te omschrijven. Bij IN Groupe krijgen competenties geleidelijk een prominentere plaats in het denken over HR en management, met name omdat we actief zijn in technologische en industriële omgevingen en op het gebied van strategische autonomie, die allemaal zeer snel veranderen. In die context wordt het moeilijk om resources uitsluitend vanuit functies of organigrammen aan te sturen. De competenties die daadwerkelijk binnen de organisatie aanwezig

zijn, worden daarom steeds belangrijker.

**Waarom staat dit onderwerp vandaag zo centraal?**

Omdat een organisatie in staat moet zijn om een eenvoudige vraag te beantwoorden: beschikt ze vandaag over de competenties die nodig zijn om aan haar toekomstige behoeften te voldoen? Door de versnelling van technologische veranderingen wordt dat vraagstuk steeds complexer. De Skills-Based Organization maakt het mogelijk om de overstap te maken van statisch functiebeheer naar het dynamisch aansturen van de menselijke capaciteiten die de organisatie nodig heeft om

haar transformatie tot een succes te maken. Daarmee wordt deze aanpak onmisbaar. In veel organisaties is informatie over competenties verspreid over verschillende bronnen: cv's, jaarlijkse gesprekken, gevolgde opleidingen, projectervaringen, certificeringen of simpelweg de informele kennis van managers. Een competentiegericht aanpak maakt het mogelijk om deze informatie te structureren en een gemeenschappelijke taal te creëren voor HR, managers, medewerkers en de directie.

### **Verandert dit ook de manier waarop we naar werving kijken?**

Ja, heel duidelijk. We spreken nog vaak over werving 'voor een functie', maar de echte vraag wordt steeds meer: welke competenties zoeken we daadwerkelijk? En als we over competenties spreken, moeten we zowel technische competenties als gedragscompetenties en soft skills meenemen. Met de komst van artificiële intelligentie wordt dit vraagstuk bovendien nog complexer. We zien vandaag kandidaten die met behulp van AI hun cv zeer snel kunnen aanpassen en zelfs ondersteuningstools kunnen gebruiken tijdens videogesprekken. Dat roept een wezenlijke vraag op: hoe beoordeel je iemands werkelijke competenties? Uiteraard kun je meer tests, praktijksimulaties en diepgaande gesprekken inzetten. Maar in markten waar bepaalde profielen bijzonder schaars zijn, kan dit het proces ook verlengen en de candidate experience complexer maken.

### **Wat zijn volgens jou de belangrijkste moeilijkheden bij het structureren van een competentiegericht aanpak?**

De belangrijkste uitdaging is niet alleen het ontwikkelen van een competentiekader. De echte moeilijkheid is om een actueel beeld te behouden van competenties die voortdurend evolueren. Beroepen veranderen snel. Sommige competenties raken snel verouderd, terwijl er regelmatig nieuwe behoeften ontstaan. Toch blijven veel competentiegericht benaderingen nog erg statisch.

In eerdere functies heb ik zelf aan dit soort projecten meegewerkt. Destijds waren ze zeer innovatief en werden ze sterk gewaardeerd, maar dergelijke initiatieven konden ook uitgroeien tot bijzonder complexe systemen: uiterst gedetailleerde competentiekaders, ingewikkelde updates en tal van gevolgen voor HR-tools en -processen. Door de versnelling van de huidige transformaties is deze uitdaging alleen maar groter geworden. Op termijn zou AI het mogelijk moeten maken om competentiedata betrouwbaarder te maken en continu te actualiseren.

### **Volstaan tools en competentiekaders om een competentiegericht aanpak echt te laten leven?**

Nee, absoluut niet. Ook vandaag blijven veel competentiegericht benaderingen sterk administratief van aard. We spreken over competentiekaders, matrices, tools en mappings... Maar de echte vraag is vooral: hebben competenties daadwerkelijk invloed op beslissingen? Bijvoorbeeld op interne mobiliteit, werving, de ontwikkeling van medewerkers of het identificeren van toekomstige behoeften. Voor mij ligt daar vooral de waarde van een competentiegericht aanpak.

**Worden soft skills ook belangrijker in zeer technische omgevingen?**

Ja, steeds meer. In omgevingen met veel technische experts zou je kunnen denken dat alleen vakinhoudelijke competenties belangrijk zijn. Maar door de huidige veranderingen worden ook aanpassingsvermogen, samenwerking, leervermogen en het vermogen om over functies en vakgebieden heen te werken essentieel. Deze dimensies worden belangrijk omdat organisaties sneller moeten evolueren, verschillende expertises moeten laten samenwerken en steeds vaker veranderingen moeten begeleiden.

**Denk je uiteindelijk dat alle organisaties 'skills-based' zullen worden?**

Ik denk vooral dat competenties steeds meer een onmisbaar thema zullen worden. Niet noodzakelijk in de vorm van één uniform theoretisch model, maar omdat organisaties

hun kritieke competenties beter moeten identificeren, op veranderingen moeten anticiperen en hun resources wendbaarder moeten laten evolueren.

Dit dwingt bedrijven geleidelijk om anders te gaan denken: niet langer uitsluitend vanuit functies, maar ook vanuit de competenties die daadwerkelijk beschikbaar en inzetbaar zijn. In die context gaat het niet alleen om het in kaart brengen van competenties, maar vooral om ze daadwerkelijk bruikbaar te maken voor HR- en businessbeslissingen en zo de transformaties van de organisatie concreet te ondersteunen. Uiteindelijk ligt de waarde van een skills-based benadering vooral in het vermogen om competenties om te zetten in een concrete hefboom voor actie binnen de organisatie.

*“De werkelijke vraag is vooral: hebben vaardigheden daadwerkelijk invloed op beslissingen?”*



**Laure Baudelocq,  
IN Groupe**

# Wanneer competentie de hiërarchie overstijgt



Met Carole Ferrand,  
Direction Générale de l'Armement

De Skills-Based Organization wordt vaak geassocieerd met zeer wendbare, weinig hiërarchische en sterk gedigitaliseerde organisatiemodellen. Toch spelen vraagstukken rond competenties vandaag ook binnen veel traditionelere en meer gestructureerde organisaties, zoals de DGA, een directie van het Franse ministerie van Defensie die als opdracht heeft de toekomst van defensiesystemen voor te bereiden, de strijdkrachten uit te rusten en de export van de defensie-industrie te bevorderen. **Carole Ferrand, verantwoordelijk voor het hogere militaire en civiele kader binnen de DGA, deelt met ons haar pragmatische kijk op competentievraagstukken, de rol van expertise en de ontwikkeling van managementpraktijken.**

## Herken je je in de term 'Skills-Based Organization'?

Niet meteen. Bij 'Skills-Based Organization' denken we soms aan een zeer theoretisch concept of een soort 'heilige graal van HR'. Ik weet niet zeker of organisaties zich altijd in dat label herkennen. Als we echter naar de concrete praktijk kijken, zien we dat veel organisaties al lange tijd rond competenties werken: expertise erkennen, kritieke competenties ontwikkelen, mobiliteit bevorderen, kennis overdragen of managementpraktijken verder ontwikkelen. Uiteindelijk gaat het misschien niet zozeer om 'een SBO worden', maar om de vraag welke plaats competenties daadwerkelijk krijgen in de besluitvorming en in het dagelijkse functioneren van de organisatie.

## Kan een competentiegericht aanpak echt werken in een sterk hiërarchische omgeving?

Ja, en dat is zelfs bijzonder interessant om te observeren. De DGA is van oudsher een sterk gestructureerde organisatie waarin technische expertise een zeer belangrijke rol speelt. Toch bevindt competentie zich in de praktijk 'waar ze zich bevindt', ongeacht rang of status. Wanneer een onderwerp zeer technisch of strategisch wordt, gaan besluitvormers vanzelf op zoek naar de mensen die het onderwerp werkelijk beheersen, ook als zij hiërarchisch niet de hoogste positie bekleden. Dit laat zien dat legitimiteit ook kan voortkomen uit expertise en het vermogen om bij te dragen, en niet uitsluitend uit de positie die iemand in het organigram inneemt.

### **Verandert dit de rol van de manager?**

Ja, ingrijpend. In omgevingen waarin expertise steeds diepgaander en specialistischer wordt, kan de manager niet langer uitsluitend degene zijn die 'alles weet'. De rol verschuift steeds meer naar het vermogen om de juiste expertise te identificeren, verschillende competenties te laten samenwerken, de voorwaarden voor samenwerking te creëren en teams te helpen om afstand te nemen en naar het grotere geheel te kijken. Het gaat niet langer alleen om controleren of beslissen, maar om ervoor te zorgen dat competenties tot hun recht komen waar ze de meeste waarde creëren. Dit vraagt ook om een zekere bescheidenheid van managers: accepteren dat de expertise soms sterker bij de teams aanwezig is dan binnen de hiërarchische lijn zelf.

### **Worden soft skills een belangrijk aandachtspunt in zo'n technische omgeving?**

Ja, absoluut. Van oudsher werden in omgevingen die voornamelijk uit ingenieurs of technische experts bestaan vooral technische competenties gewaardeerd. Vandaag worden echter ook de beperkingen daarvan zichtbaar: problemen in de onderlinge relaties, werken in silo's, moeilijkheden bij de samenwerking en uitdagingen op het gebied van management. Technische expertise alleen volstaat niet meer. Gedragscompetenties worden essentieel, met name samenwerking, relationele intelligentie, het vermogen om afstand te nemen en aanpassingsvermogen. Soms zijn het juist deze dimensies die ervoor zorgen dat expertise binnen de organisatie daadwerkelijk waarde kan creëren.

### **Wat zijn volgens jou de belangrijkste obstakels voor een meer competentiegericht aanpak?**

De obstakels zijn vaak eerder cultureel dan technologisch. De moeilijkheid zit niet noodzakelijk in het ontwikkelen van een competentiekader of het invoeren van tools. De grotere uitdaging is om managementgewoonten te veranderen, te accepteren dat competenties binnen de organisatie kunnen circuleren en bepaalde vormen van controle los te laten.

Een competentiegericht organisatie vraagt ook om te accepteren dat je je resources of experts niet langer als je 'eigendom' beschouwt. Dat kan bestaande evenwichten binnen sterk gestructureerde organisaties ter discussie stellen.

### **Moet je uiteindelijk per se '100% skills-based' worden?**

Ik denk niet dat we dit onderwerp dogmatisch moeten benaderen. Niet alle organisaties hebben dezelfde uitdagingen of beperkingen. Het belangrijkste is vooral om op bepaalde gebieden vooruitgang te boeken: expertise beter erkennen, competenties gemakkelijker binnen de organisatie laten circuleren, technische competenties en gedragscompetenties beter met elkaar verbinden en managementpraktijken verder ontwikkelen. Een competentiegericht aanpak is niet noodzakelijk een absoluut model dat je moet nastreven. Het is ook een manier om de organisatie en de besluitvorming geleidelijk te laten evolueren. En uiteindelijk wordt het competentievraagstuk zelfs in traditioneel zeer hiërarchische en technische omgevingen onvermijdelijk zodra je expertise beter wilt erkennen, beter wilt samenwerken en competentie naar voren wilt laten komen 'waar ze daadwerkelijk aanwezig is'.

# Conclusie

De competentiegerichte organisatie biedt vandaag een uitgesproken modern antwoord op de uitdagingen waarmee bedrijven worden geconfronteerd.

Door de nadruk te leggen op de daadwerkelijke bijdrage van mensen in plaats van op statische functietitels, brengt ze wat echt belangrijk is opnieuw naar de kern van het collectieve handelen. Deze benadering benut ten volle de aanwezige 'kennisvoorraad' en het geheel aan competenties dat ieder individu met zich meebrengt, ontwikkelt en in de loop van de tijd verder vormgeeft. Ze erkent dat de rijkdom van een organisatie niet alleen in haar structuren ligt, maar ook in het vermogen van haar talenten om te leren, zich aan te passen en waarde te creëren.

Door afstand te nemen van strikt verticale loopbaantrajecten maakt de Skills-Based Organization de weg vrij voor flexibelere en meer transversale loopbanen, die beter aansluiten bij de werkelijke behoeften van de organisatie. Zo kan beter worden ingezet op wat werkelijk het verschil maakt: de juiste competenties op het juiste moment inzetten om de strategische doelstellingen te realiseren.

Deze visie nodigt uit om verder te kijken dan de korte termijn en te bouwen aan duurzame prestaties. Ze stimuleert organisaties om vanuit een langetermijnperspectief in hun menselijk kapitaal te investeren en daarbij inzetbaarheid, betrokkenheid en collectieve intelligentie te bevorderen.

Meer dan een model is de SBO een natuurlijke ontwikkeling naar organisaties die wendbaarder, inclusiever en veerkrachtiger zijn.

Een organisatie waarin iedereen op basis van zijn of haar competenties kan bijdragen en waarin de diversiteit aan talenten een hefboom voor prestaties wordt.

Het is in dit vermogen om talenten met elkaar te verbinden, potentieel zichtbaar te maken en op veranderingen te anticiperen dat de toekomst van werk vorm krijgt.



**Dominique Duquesnoy**

Algemeen Directeur, PerformanSe

# Hartelijk dank!

| Dank aan iedereen die aan deze whitepaper heeft bijgedragen.

julhiet  sterwen

 **NEOBRAIN**

**université**  
PARIS-SACLAY

 **SIN**  
GROUPE

 **DGA**

UNIVERSITÉ  
TOULOUSE  
CAPITOLE

 **HRConseil**

 **performanse**

**Als ontwikkelaar van psychometrische assessmenttools is PerformanSe gespecialiseerd in het beoordelen en ontwikkelen van soft skills.**

Al meer dan 35 jaar bouwt PerformanSe expertise op rond het begrijpen van mensen in hun werkomgeving, vanuit de overtuiging dat dit inzicht essentieel is voor zowel de prestaties van de organisatie als de tevredenheid van de mensen die eraan bijdragen.

Met een breed aanbod aan assessmentoplossingen en adviesdiensten begeleidt PerformanSe jaarlijks meer dan 1.500 klanten in Frankrijk en internationaal bij projecten rond werving, loopbaan- en competentie management en individuele en collectieve ontwikkeling.

