

Ontdek als kennisbedrijf de kracht van de 'slimme dialoog'

Discover the strength of the 'smart dialogue' for
knowledge-intensive companies

Ontdek als kennisbedrijf de kracht van de ‘slimme dialoog’

Discover the strength of the ‘smart dialogue’ for knowledge-intensive companies

Ingrid Walry
www.sebeco.com
Sebeco Education © 2010

Lay-out: Liesbet Wauters
Vertaling/ Translation: Alexander Van der Biest

Druk/ Printing: Geers Offset

ISBN 978-9-081778-22-0

De opgenomen informatie, tips en aandachtspunten in dit boek hebben een globaal karakter en zijn geenszins bedoeld als specifiek advies. Dit boek is niet bestemd voor verkoop. Behoudens uitzondering door de Wet gesteld, mag zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende op het auteursrecht niets uit deze uitgave worden vervoelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking. Ondanks alle aan de samenstelling van de tekst bestede zorg, kunnen noch de auteurs, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou voortvloeien uit enige fout die in deze uitgave zou kunnen voorkomen.

The information, tips and foci included in this book have a general character and are not intended in any way whatsoever as specific advice. This book is not destined for sale. Apart from the exceptions established by the Law, nothing out of this edition may be reproduced and/or made public by means of print, photocopy, microfilm, or otherwise, without the prior written permission of the copyright holder. This stipulation also applies to the entire or partial revision. Despite all care dedicated to the composition of the text, no responsibility can be accepted by the author nor by the editor for any possible damages that might ensue from any mistake present in this edition.

Voorwoord / Preface

De huidige economische context daagt enerzijds kennisbedrijven uit en biedt hen anderzijds extra kansen. Een nieuwe vorm van dienstverlening wordt noodzakelijk als zij zich succesvol willen aanpassen, verder willen groeien en optimale interne en externe klanttevredenheid wensen te behalen. Ik stel de 'slimme dialoog' voor om aan deze uitdaging het hoofd te bieden. Ik heb me gebaseerd op mijn ervaringen binnen **SEBECO** en de principes van de sociotechniek. De 'slimme dialoog' plaatst het voortdurende samenspel tussen de competentieontwikkeling van kenniswerkers, de structuren, de systemen en de cultuur van het kennisbedrijf centraal. Na een gedetailleerde analyse van de vraagstukken en de voordelen van de 'slimme dialoog' beschrijf ik de vereiste stappen en profielen in meer detail.

The current economic context both defies and offers additional opportunities to knowledge-intensive companies. A new form of service provision has become necessary if they intend to successfully adapt, continue to grow and obtain optimal internal and external customer satisfaction. In these pages, I present a 'smart dialogue' framework to address this challenge. I based myself on my experience within **SEBECO** and the principles of the socio-technique. This 'smart dialogue' introduces the novel 'talent meter' instrument and places the continuous interaction between the competence development of knowledge-workers and corporate values at the centre stage. I detail the different stages and profiles required to implement social innovation in practice after a thorough analysis of the issues and advantages.

Ingrid Walry
chief executive officer **SEBECO**
certified organizational advisor

Ontdek als kennisbedrijf de kracht van de ‘slimme dialoog’

**Duurzaam groeien en productiever werken
vanuit sociale innovatie**

Ingrid Walry

Maak van uw medewerkers fans.
Voor een idool staat u geduldig in de regen,
In het kader van de arbeid gaat u snel schuilen.”

(Marc Van den Dorpe)

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	3
1. Inleiding.....	5
2. Analyse	11
a. De actuele cijfers en situatie van de markt van de kennisbedrijven en de werkende en/of werkzoekende kenniswerkers	11
b. Het belang van interactie en feedback bij deze sociale innovatie dienstverlening via het slimme dialoog model.....	15
c. 360° problematiek van de werkende/werkzoekende kennis- werkers.....	23
d. De tekortkomingen van het huidige organisatie ontwerp van de kennisbedrijven	26
3. Beschrijving van de sociale innovatie dienstverlening	35
a. Het waardenmodel bevordert het resultaat van de specifieke doelen van deze sociale innovatie dienstverlening.....	35
b. Het instrument talentmeter bevordert het resultaat van de operationele doelen van deze sociale innovatie dienstverlening	40
c. De makeover van oud naar nieuw	48
1. De voordelen van het slimme dialoog model ter onder- steuning van het EVC beleid	48
2. De werksleutels als pedagogische en didactische vertaling van de resultaatsgebieden leidt tot positievere interne en externe klantervaring of customer experience	56
3. De financiële en niet-financiële effecten van deze positieve klantervaring leidt tot de makeover van oud naar nieuw	60
d. Planning, profielen en activiteiten bij de installatie van deze sociale innovatie dienstverlening	65
1. Toelichting mijlpalen.....	66
2. Profielen bij het project slimme dialoog.....	72
e. Management organisatie vanuit RACI.....	98

Inhoud

f. Sociale innovatie en de Europese en Vlaamse beleidscontext	99
Nabeschuwing.....	101
Bijlage met woordenboek	102

1. Inleiding

Dit boek is het gevolg van mijn zoektocht om met mijn leven als ondernemer iets te doen. Maatschappelijk duurzaam en dienstbaar ondernemen is hierbij mijn leidraad. Ik wil mensen adviseren, begeleiden en hen helpen de dingen die ze nu al doen nog beter te doen. Ik wil met hen samenwerken op een manier die bij hen een wezenlijke verandering teweegbrengt. Dit resultaat leidt tot brede inzetbaarheid van hun competenties. Eerlijk gezegd wist ik nog niet hoe ik dit moest aanpakken toen ik eraan begon. Wel wist ik, dat ik daar een manier voor zou vinden. Stapsgewijs heb ik een manier bedacht om hen te helpen hun denken en handelen met hun leerdoelstellingen in overeenstemming te brengen. Dankzij mijn persoonlijke betrokkenheid bij kenniswerkers met een beperkte set competenties heb ik alle wijsheid, wilskracht, intuïtie en inzichten waarover ik beschik, vrijgemaakt. Zo heb ik hen laten geloven in hun eigen kunnen en hen boven zichzelf laten uitstijgen. De chemische wisselwerking tussen mijn inzet, dienstbaarheid en betrokkenheid met die van hen heeft op een mysterieuze en magische manier tot verandering geleid. Zo wil ik kenniswerkers het veranderend en lerend vermogen aanreiken om de juiste gewenste resultaten te bereiken. Grondig leren heeft te maken met drieslag leren en met het veranderen van de gewoonten die samenhangen met oude vaardigheden en bekwaamheden. Hierdoor ontstaat er ruimte om nieuwe gewoonten aan te leren en nieuwe vaardigheden en bekwaamheden te ontwikkelen en dit vanuit de juiste waardenbeleving. Het ontwikkelen van een model gebaseerd op deze juiste waardenbeleving is voor mij de afgelopen 20 jaar een odyssee en queeste geweest. Ik heb vooral uitdrukking gegeven aan referentiekaders en de algemene kennis die zich in mijn hoofd bevinden en de dingen die ik doe, maar niet kan verwoorden. Ik heb mij laten inspireren door een klein aantal grote leiders, denkers en mensen die grote dingen hebben bereikt. Zij zijn zowel mijn geestelijke vaders, als mijn leraren, coaches en rolmodellen. Ze hebben mij op het idee gebracht dat ‘mens zijn’ betekent dat een grote droom boven de mens zelf uitstijgt. Door

Inleiding

kennis te ontlenen aan andere beroepsbeoefenaars uit de wereld van wetenschappers en ondernemers heb ik geleerd van mensen die al eerder verschillende aspecten van deze kennis helder, inspirerend en krachtig hebben verwoord. Het samenspel van deze ideeën, methoden en hulpmiddelen vormen de synthese van mijn jarenlang onderzoek en praktijkwerk. Het resultaat is een ‘slimme dialoog’. Met deze ideeën, methoden en hulpmiddelen wil ik op mijn beurt mensen aanzetten tot talentontwikkeling. Zo bereiken mensen een hoger kwaliteitsniveau van arbeid, ontwikkelen ze breder inzetbare competenties en leren ze met de juiste dosis flexibiliteit hun resultaats- en regelmogelijkheden beheersen. Ik nodig u graag uit om kennis te maken met het waardenmodel en u aan te sluiten bij de zelfsturende club van de ‘lerenden voor het leven’.

Beste lezer

Als bedrijfsleider van een kennisbedrijf weet u dat uw medewerkers een gelukkig leven leiden zolang ze weten waarmee ze bezig zijn, welke handelingen ze verrichten en hoe ze effectief actie kunnen ondernemen. Het paradoxale is dat wanneer zij niet op een efficiënte manier leven, hun vermogen om werkelijk met privé zaken bezig te zijn afneemt. Het vereist immers nogal wat zakelijke organisatie om optimaal te zorgen voor familie, vrienden, het eigen welzijn, gezondheid, ontspanning, studie,

Het streven van kenniswerkers is ‘werken met de glimlach’ en ‘wellness@work’ te ervaren. Dit betekent dat men het doel, de grenzen, de inhoud, de resultaatsgebieden, de beheersmiddelen, de definities en de regels van de werkprocessen beheerst. Zodra één van deze randvoorwaarden voor hen onduidelijk is, ervaart men negatieve stress en werkt men inefficiënt. De balans tussen privé en werk is snel uit evenwicht.

Resultaatgericht werken vergt het juiste inzicht in de resultaatsgebieden en regelmogelijkheden, een vertrouwde beheersing van de werkstromen en het correct toepassen van de verschillende beheersmiddelen. De succesvoorwaarde van een stabiele en bestendige talentontwikkeling is een intelligent evenwicht tussen het denken en handelen beïnvloed door verandering.

Door uw kennismedewerkers hun talenten te laten ontwikkelen en door hen de juiste keuzes te laten maken, heeft u hen persoonlijke sleutels in handen om een gelukkig, succesvol en doelgericht leven te leiden.

Kenniswerkers die controle en overzicht hebben over hun talentontwikkeling, ervaren een buitengewoon positieve ervaring. Omdat controle en overzicht sterk met elkaar verweven zijn, is hun productiviteit net zo hoog als de zwakste schakel in de keten. Immers, het kennen en toepassen van de voorwaarden van de slimme dialoog is dé formule voor effectieve talentontwikkeling en dé routekaart om hun weg te vinden doorheen de verschillende resultaatsgebieden.

De nauw met elkaar verweven dynamieken van ‘controle en overzicht hebben over’ brengen de kenniswerkers in contact met zaken die hen de ervaringen leveren waarnaar zij op zoek zijn:

- betere communicatie
- duidelijkere prioriteiten
- resultaatgerichte uitvoering
- productievere en gelijkgestemde teams
- meer evenwicht tussen denken en handelen
- minder negatieve stress en stoppen met talmen
- beter evenwicht en effectievere resultaten op het vlak van hun tijdsbesteding, een plan van aanpak, een competentieontwikkeling en het ritmisch optreden van hun performantie

Het waardenmodel geeft als slimme dialoog-handleiding en ‘zelfcoaching’ gids fundamenteel inzicht in de dynamiek van het werkproces als geheel. Hierdoor ervaren kenniswerkers een werkelijk gevoel van positief zelfmanagement. Men moet immers het gevoel hebben dat men grip hebt op de eigen talentontwikkeling en dat men die ontwikkeling de juiste kant op stuurt. Zo denkt men constructief verder in plaats van te overleven. Dankzij de ontwikkeling van de eigen talenten verhoogt men zijn productiviteit en vermindert men de negatieve stress van het niet kunnen. Met het waardenmodel weten kenniswerkers wat er van hen verwacht wordt en leert men een manier hanteren die alles doet slagen.

Kenniswerkers trainen hun talenten en leren hun talentontwikkeling op te volgen met behulp van de talentmeter. Deze talentmeter is systeemafhankelijk en beschrijft talentontwikkeling als een systematische benadering. Het definieert de spelregels van het werkproces om als kenniswerker gericht resultaten te boeken en zo controle te hebben over het verloop van de eigen werkprocessen. Elk proces kan immers worden geleerd, gedeeld en ingevoerd. De talentmeter gaat veel verder dan een motiverende peptalk over positief en resultaatgericht denken en werken. Het kadert de voorwaarden en geeft directe praktische benaderingen om de druk en de spanningen van het werk te herkennen en weg te nemen. Dankzij de talentmeter

corrigeren uw kenniswerkers zelf hun verschillende activiteiten en brengen ze zichzelf telkens weer op het juiste spoor.

Door de diverse aard van het werk en de veranderlijke omgevingsfactoren raken kenniswerkers tegenwoordig maar al te gemakkelijk de weg kwijt. Zeker als men telkens moet denken en voortdurend opnieuw bedenken wat men moet doen. De controle en het overzicht kwijtraken is de logische prijs die men als kenniswerker moet betalen om creatief en productief te kunnen zijn. Daarbij is het niet de kunst hoe men dat voorkomt, maar hoe men zo kort mogelijk in die verstoorde toestand zit. De talentmeter helpt organisaties om hun kenniswerkers zelfzekerheid te doen ontwikkelen en op hun eigen oplossingen te leren vertrouwen. De talentmeter biedt kenniswerkers de noodzakelijke structuur om de complexiteit van hun talentontwikkeling te bevatten. Dit instrument vertrekt vanuit een dynamische flexibiliteit die stabiliteit kan bewaren te midden van groei en verandering.

Ik verzeker u, dat met enige bereidheid tot zelfstudie en tot experimenteren, een gezonde dosis aan concentratie en discipline en de ‘intelligente’ beheersing van een paar eenvoudige definities en technieken uw kenniswerkers de juiste resultaten zullen behalen. Het werk van uw kenniswerkers zal lichter worden en hun leven zelf wordt een succesvolle onderneming. Het geheim zit hem niet zozeer in wat men doet, maar in de manier waarop men betrokken is bij wat men doet. Door continu de nauwe scheidingslijn tussen controle en overzicht, visie en implementatie, flexibiliteit en stabiliteit te bewandelen, leert men scherp te zijn, in evenwicht te komen en een toestand van geluk en flow te ervaren. Men stuurt dan hun schip door de golven, de wind en het water met een lichte hand aan het roer en een vast oog op de horizon. Men ligt op koers en is bereid om de kleinst nodige correcties te maken.

Ik heet jouw organisatie hierbij welkom in de zelfsturende club van de ‘lerenden voor het leven’. Geniet van het continu en met meer kwaliteit, controle, energie, aandacht en creativiteit bouwen aan talentontwikkeling en levensstijlcurricula.

“Een consultant zegt hoe u het moet doen,
een ervaringsdeskundige doet het samen met u.”
(Marc Van den Dorpe)

2. Analyse

a. De actuele cijfers en situatie van de markt van de kennisbedrijven en de werkende en/of werkzoekende kenniswerkers

De eerste doelgroep van dit sociaal innovatie project is geïnspireerd door de Lisbon Council voorzitter Paul Hofheinz. Hij stelt in een beleidsaanbeveling aan de nieuwe Europese Commissie dat *“Europa een lerende samenleving moet zijn, waaraan zoveel mogelijk mensen moeten kunnen deelnemen. En belangrijker nog dan technologische kennis, is de mogelijkheid die mensen moeten hebben om creatief te leren denken en daarmee tot nieuwe manieren van organiseren en samenwerken kunnen komen. Daarbij moet Europa vooral zorgen dat kennis niet het voorrecht is van de elite”*. Het is immers gebleken dat, in Europa, vooral de hoger opgeleiden toegang hebben tot scholing en on-the-job-training. Degenen die dit echter het hardst nodig hebben, krijgen het minst. Bovendien leert analyse van de cijfers dat middengeschoolden met een basiskwalificatie secundair onderwijs onder druk komen te staan. Vandaar dat dit project gericht is naar **kenniswerkers met beperkte competenties**.

Deze kenniswerkers zijn diverse bedienden (zie beschrijving volgens de VDAB) uit kennissectoren waarbij klantbeleving, klantervaring en klantenservice centraal staan en waarbij de werknemers interacties met anderen (gebruikers, klanten, medewerkers en andere stakeholders) beleven. Bijgevolg winnen generieke competenties aan belangrijkheid omdat de kenniswerkers als hoofdberoep te maken krijgen met taken gerelateerd aan het verlenen van service, beheren van gegevens, interpreteren van informatie en communicatie. De drie essentiële generieke competenties van deze kenniswerkers zijn (1) simultaan handelen, (2) gegevens beheren en interpreteren (3) en klantgericht en teamgericht communiceren.

De kennissectoren en –bedrijven (analyse van de gegevens van de Nationale Bank van België en Kruispuntbank van Ondernemingen)

waarin deze kenniswerkers voornamelijk te vinden zijn (en dus de sectoren en de bedrijven waar dit project zich naar richt), zijn bedrijven uit het paritair comité 218, telecommunicatie, overheid, nutsvoorzieningen, milieu, toerisme, zorg (niet-medisch personeel), bank, verzekering, financiën, IT, outsourcing, cultuur, logistiek.

De tweede doelgroep van dit project **zijn personen die geleid kunnen worden naar deze jobs**. Zij vallen buiten de scope van dit project, maar het te ontwikkelen ‘sociaal innovatie’ model kan hun begeleiding naar deze jobs wel faciliteren.

Het probleem stelt zich dat de werkloosheid binnen sommige kansengroepen de laatste jaren fors toeneemt (50 plussers, allochtonen, personen met een arbeidshandicap). De helft van de werkzoekenden in Vlaanderen zijn laaggeschoold. In vergelijking met de andere kansengroepen blijft hun aantal en aandeel vrij stabiel. Veel jongeren verlaten immers de school ongekwalificeerd waardoor erosie van basisdiploma's ontstaat. Door gebrek van aansluiting van diploma's aan de vraag van de werkgevers komen de middengeschoolden (de werkenden en werkzoekenden met een basiskwalificatie secundair onderwijs) onder druk te staan. Enerzijds lijken werkgevers minder te vragen naar (midden)kwalificaties (erosie van basisdiploma's) anderzijds worden kwalificaties waar nog veel vraag naar is, minder gekozen als studierichting (aansluiting van diploma's). Daarom is het dringend noodzakelijk dat werkgevers van kenniswerkers het EVC beleid¹ met haar instrumenten (ervaringsbewijzen) adopteren, bekend maken bij haar kenniswerkers en duurzaam installeren. Zo krijgen ook kansgroepen extra positieve kansen en zullen zij de weerbaarheid en inzetbaarheid ontwikkelen om hun tewerkstellingkansen te garanderen en te vergroten.

Ook het onderzoeksthema waarmee de Amerikanen Peter Diamond en Dale Mortensen en de Brits-Cypriotische Christopher Pissarides de Nobelprijs economie 2010 hebben ontvangen, verdient bij deze beschrijving aandacht. Deze economen hebben de vraag naar het

¹ Elders verworven competenties

samenspel en het onderscheid tussen cyclische en structurele werkloosheid onderzocht. Zo hebben zij ontdekt dat op lange termijn cyclische werkloosheid structureel van aard kan worden omdat er een verband bestaat tussen enerzijds cyclische werkloosheid (de mate van werkloosheid ten gevolge van het teruglopen van de vraag in functie van de periodieke recessies en herstelbewegingen) en anderzijds structurele werkloosheid (de mate van werkloosheid ten gevolge van een vraagschok of van arbeidsmarktfricties). Hoe dit proces van de arbeidsmarkt verloopt, is één van de onderwerpen waarvoor het drietal een model heeft gemaakt. Dat model, met zogenaamde zoekfricties of search frictions, helpt verklaren waarom er veel werklozen kunnen zijn wanneer er tegelijkertijd veel openstaande vacatures zijn. Dit leidt tot de vaststelling dat hoe hoger de werkloosheidsuitkeringen zijn, hoe hoger het werkloosheidspercentage is en hoe langer de werklozen naar andere jobs zoeken. Dit komt omdat meer genereuze uitkeringen leiden tot langere zoektijden en hogere werkloosheid. De vragen "waarom hebben zo veel mensen geen job, terwijl er tegelijkertijd talrijke vacatures zijn?" en "hoe beïnvloedt het economische beleid de werkloosheid?" verdienen focusgerichte aandacht opdat organisaties slimmer en sociaal innovatiever zouden gaan werken. Op dit moment wordt het gevecht gewonnen door de arbeidsmarkt. Gelukkig is het risiconiveau te overzien. Zolang de arbeidsmarkt aan de winnende hand is, is sociaal innoveren van organisaties een vereiste. Deze economen hebben immers aangetoond dat sociale innovatieacties het juiste genderevenwicht van de werkenden/werkzoekenden bevordert.

De organisaties die trouw zijn aan hun maatschappelijk duurzame principes en hun genderevenwicht weten te bewaren, ook in tijden van verandering, zullen aan snelheid winnen en bereiken uiteindelijk een doorbraak. Organisaties die dat niet doen, raken in een neerwaartse spiraal en blijven middelmatig. Daarom zullen bedrijven sociaal moeten innoveren door het strategisch competentiedenken te implementeren vanuit de kracht van de juiste EVC acties. Dankzij deze EVC acties ontstaat een juist genderevenwicht omdat de kenniswerkers met de juiste werksleutels leren werken. Zo weten zij hoe ze hun denken en handelen met hun resultaatsdoelstellingen op

Analyse

het vlak van hun tijdsbesteding, plan van aanpak, competentieontwikkeling en het ritmisch optreden van hun performantie in overeenstemming kunnen brengen. Dankzij dit traject krijgen kansgroepen extra kansen om van hun job een evenwichtige, werkbare, breed inzetbare, actieve en zinvolle job te maken.

Het evenwicht van 44% mannen en 56% vrouwen bevestigt een evenwaardige behandeling in het kader van dit project. Dit komt doordat de problemen en de voordelen die beide groepen ervaren gelijk zijn. Het feit dat allochtonen, mensen met een beperking of 50-plussers onvoldoende aanwezig zijn, is niet louter het gevolg van het selectiebeleid binnen deze groep van bedrijven. Wel is het zo dat, zolang er groepen ondervetegenwoordigd zijn, deze kandidaten extra positieve kansen moeten krijgen. Dankzij dit project, ontstaat een doelgericht EVC actieplan om deze kansgroepen positief te laten benaderen. Zo krijgen deze kansgroepen extra kansen om vanuit dit EVC benaderingstraject te evolueren. Dit sociale innovatieproject besteedt via gerichte EVC acties bijzondere aandacht aan de genderspecten. De nieuwe dienstverlening zal zich met de werksleutelacties positief oriënteren op de kansgroepen en afgestemd zijn op het individu en de competenties van het individu. Dit is logisch aangezien het steeds gaat om een heterogene groep medewerkers en deze kan men niet zomaar vooruithelpen met dezelfde werksleutelacties, wel integendeel op een individuele basis.

Analyse van de algemene cijfers leert dat de globale markt bestaat uit 44% vrouwen en 56% mannen. De verdeling, naar geslacht, van de markt waarin kenniswerkers werkzaam zijn, is net omgekeerd: 56% vrouwen en 44% mannen. De 50-plussers kansgroep toont dat er zeer minimale verschillen zijn tussen de leeftijdsverdeling bij de werkenden (9%) in de totale markt in vergelijking met de markt waarin de kenniswerkers werken (8,5%).

De cijfers van allochtonen en personen met een arbeidshandicap die werken in de totale markt is gelijkaardig in vergelijking met de cijfers van de allochtonen die werken in de markt waarin de kenniswerkers werken. Echter, de overheid vindt dat de multiculturele samenleving

mislukt is, en de ongelijkheid van waardenbeleving tussen allochtonen en autochtonen een feit is. In dit geval zal de nieuwe dienstverlening leiden tot een werkbaardere jobontwikkeling en integratie. De nieuwe dienstverlening levert een bijzondere bijdrage in functie van de kansengroepen. Dit project vertrekt niet vanuit verschillende probleemstellingen en doelen maar kan verschillend zijn op het vlak van werksleutelacties. Immers, het zou onlogisch zijn om een heterogene groep medewerkers te benaderen met dezelfde werksleutelacties.

De analyse van de bovenstaande cijfers leert dat de nieuwe dienstverlening een ideale hefboom is. Zo evolueert de waardenbeleving van de verschillende kansgroepen en functioneren kenniswerkers vanuit een hoger niveau van slim, actief, zinvol, werkbaar, breed inzetbaar en resultaatgericht werken.

De cijfers met betrekking tot de werkenden binnen de doelgroep zijn gebaseerd op verschillende bronnen:

- de sociaal-economische situatieschets van 2010 van de Oost-Vlaamse provincie m.b.t kennissectoren
- nota van 2010 opgemaakt door de Dienst Werk - Departement Werk en Economie van de Stad Gent m.b.t. de arbeidsmarkt, jobs- en beroepsgroepen in de werkloosheid van Vlaanderen en Gent
- de cijfers m.b.t. de Vlaamse arbeidsrekening opgemaakt door het Steunpunt WSE – Departement WSE
- de cijfers opgemaakt door de studiedienst van Cevora m.b.t. het ANPCB met cijfers van 4^o trimester 2009

b. Het belang van interactie en feedback bij deze sociale innovatie dienstverlening via het slimme dialoog model

Bij de interactie met de belanghebbenden is omwille van de grootte van dit project om praktische redenen gebruik gemaakt van een ‘getrapte communicatie’. De werknemers (= kenniswerkers) zijn

ingezet als drijvende krachten om, vanuit het werknemersperspectief, de human resources development processen en bouwstenen van coaching, opleiding en ontwikkeling te inventariseren. Via interactie met verschillende actoren hebben zij samengewerkt om de structuren en de faciliteiten bij het werken aan hun professionele ontwikkeling in kaart te brengen. Dit heeft een informatiecirkel gecreëerd in beide richtingen: informatie over de beleidskeuzes naar de kenniswerkers en informatie over de praktijk van de kenniswerkers naar het beleidsniveau.

Om deze communicatiestromen te structureren en in goede banen te leiden, zijn een aantal methodieken gebruikt. In een eerste fase is gewerkt met zogenaamde fluistermomenten. Dit zijn korte middagsessies waarbij op informele wijze getoetst wordt naar de positieve en negatieve ervaringen van de medewerkers. Hierbij zijn de volgende thema's aan bod gekomen: zelfverklarende bedrijfswaarden, zelfbeleving van de bedrijfswaarden, scholing en leren, het coachen, het leanen, 1-op-1 begeleiding vanuit werkplekleren, leernetwerken, het benutten en ontwikkelen van kwaliteiten en talenten, het menselijk functioneren in de job, het verband tussen de kwalificatieontwikkeling van werknemers en vernieuwing in de organisatie (Borghans, 2006; Fouarge 2009, Groot & Maassen van den Brink, 2009), verhogen van leermotivatie, vernieuwen en vereenvoudigen van de processen, de relaties met de verschillende stakeholders,

De basis van de professionele ontwikkeling van werknemers zijn ervaringen (Fenwick, 2003; Illeris 2007; Quinones 2004). Door deze ervaringen in te zetten als slimme dialoog gaan de werknemers nadenken over hun werk- en leerervaringen. Vervolgens benoemen zij deze positieve en negatieve ervaringen en brengen zij deze ervaringen met elkaar in verband. Door het inventariseren van ervaringen in dialoog met alle actoren ontstaan zogenaamde 'baby leerwegen'. Door de medewerkers te laten nadenken over de vraag "hoe kunnen we als werknemer zelf onze professionele ontwikkeling in leernetwerken organiseren?" is de grondslag gelegd voor een leernetwerk benadering. (zoals de lerende 'PLATO'-netwerken voor de

ondernemers bij VOKA en het lerende netwerk ‘ondernemerscoach’ bij UNIZO).

Dankzij dit innovatietraject zijn alle geesten opengezet om het EVC beleid te vertalen naar EVCacties en het transitieproces in gang te zetten. Tijdens de fluistermomenten is de kracht van het zelfsturen van de eigen competentieontwikkeling op gang gebracht. Dit heeft ertoe geleid dat de medewerkers het voordeel van hun persoonlijk leertraject in overeenstemming met het uitgestippelde leerbeleid hebben ontdekt evenals het belang van het evenwicht tussen hun regelvermogen en regelbehoefte. Zo hebben ze leren inzien dat ze in hun leertrajecten, persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP’s) en leerprocessen rekening dienen te houden met het leerbeleid of bedrijfsontwikkelingsplan (BOP), de mogelijkheden van het EVC traject, de kracht van het resultaatgericht werken en de waarden van de organisatie. Dit maakt een job werkbaarder, gevarieerder en actiever, waarin er plaats is voor een juist evenwicht tussen de taakeisen en de regel mogelijkheden van de job.

Tijdens de implementatiefase is de communicatie actiever en slimmer gemaakt door GPS sessies te organiseren en zo gebruik te maken van de formele en creatieve GPS spelbordmethodiek van *wellness@work* (ESF-instrument met als projectpartners VOKA Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen, Gent stad in werking, Flanders DC, ESF Vlaanderen en Hogeschool Gent). De GPS tool is gebruikt om op een structurele manier de problemen te analyseren en te groeperen. Ook na de implementatiefase blijft deze methodiek de geprefereerde manier om tot goede en heldere waarden, modeling en communicatie te komen. Omdat sociale innovatie vertrekt vanuit het herkennen van kansen heeft ook de kenniswerker zowel een uitvoerende als een strategische rol bij het organiseren van het ontwikkelingskader gekregen. Deze vaststellingen leren dat training en coaching meer rekening moet houden met de kenmerken, mogelijkheden en verwachtingen van werknemers bij het ontwikkelen en het uitvoeren van leertrajecten en leerprocessen. Immers, talentontwikkeling is het alter ego van kwaliteit. Zo hebben de ervaringen van de

fluistermomenten en het GPS spelbord de behoefte losgeweekt bij de werknemers om een lerend netwerk op te zetten.

Als bestuurder van VOKA, meter van dergelijke projecten en gecertificeerd organisatieadviseur heb ik het effect van het VOKA project 'PLATO' (= helpen van ondernemers in hun ondernemen via peter en meter ondernemers) naar ondernemers toe innovatief ingezet voor de werknemers. Het voordeel hierbij is dat de werking van het meter- en peterschap reeds bestaat in de organisatie. Vanuit mijn ervaring als meter heb ik de interactie voor het leernetwerk van werknemers voorbereid via een train the trainer voor de peters en meters van de organisatie. Peters en meters die een leernetwerk begeleiden, beantwoorden immers aan dezelfde competentieprofielvoorwaarden als de peters en meters binnen het onthaalbeleid van de organisatie. Zo wordt het leernetwerktraject door de meters en peters met de juiste leerdoelstellingen voorbereid.

Zoals bij 'PLATO' of 'Qualimodo' van VOKA en de 'innovatiecoach' van UNIZO, nodigt de peter en/of de meter een (externe) expert uit rond een bepaald thema. Zo wordt tijdens deze leernetwerksessie eerst een leerkader gecreëerd via de input van een (externe) expert rond een bepaald thema. Vervolgens ontstaat onder leiding van de peter en/of de meter een discussie tussen netwerkleden (= de kenniswerkers), de expert en de peter en/of de meter. Op het einde van de sessie vertaalt de peter en/of de meter de ervaringen naar drie conclusies en drie actiepunten (cfr. SOS Piet: "Wat hebben we vandaag geleerd?"). Bij de volgende leernetwerksessie zijn de belevenissen van de ondernomen acties de inzet voor het vervolgtraject.

De beoogde leerdoelstellingen van de fluistermomenten, de GPS spelborden en de leernetwerksessies zijn telkens teruggekoppeld naar het globaal kader. Dit globaal kader heeft alles te maken met de ontwikkeling en de professionalisering van de kenniswerkers. De beoogde en gerealiseerde leerdoelstellingen moeten terug gekoppeld worden naar de waarden en de attitudes van de kenniswerkers.

Daarom is het absoluut noodzakelijk dat de juiste registratie van het leertraject gebeurt. Dit verloopt via de ‘qualimeter’.

De qualimeter, de voorloper van de talentmeter, is via een dynamisch GPS analysetraject geëvalueerd. De analyse output identificeert de optimalisatiemogelijkheden. Vanuit de GPS vaststellingen worden de nieuwe en verbeterde doelstellingen van de talentmeter geformuleerd. Ze zijn geselecteerd en geprioriteerd op basis van de verbeterpunten om de blinde vlekken aan te pakken. Hierdoor wordt een betere horizontale en verticale dialoog opgezet en de duurzame effectwerking van de talentmeter verhoogd. Via de GPS methodiek is tijdens opvolgingsgesprekken met de stakeholders verder gewerkt aan de nieuwe sociale innovatie dienstverlening.

De volgende domeinen, acties en aanbevelingen zijn geselecteerd en geformuleerd om de ervaringen met de qualimeter te verbeteren:

1. Personeelsgegevens

- De dataschermen en -velden zullen genormaliseerd opgebouwd worden m.b.t. de voor- en achternaam van de werknemer. Dit zal vermijden dat de dataopbouw en –volgorde verschilt in functie van het datascherm waarbij bij het ene eerst de voornaam staat, bij het andere eerst het stamnummer en bij nog een ander eerst de familienaam.
- De aansluiting met het IT-modulair systeem en de IT-modulaire applicaties van de werkgever zal voorbereid worden via een volledige beschrijving van de datastructuren en –velden.
- De qualimeter is gebouwd vanuit de beschrijvende personeelsgegevens zoals de NAW (=naam en woonst) van de werknemers. Deze dataschermen zijn meer dan een verzameling van personeelsgegevens. De daaraan gekoppelde dataschermen bevatten datavelden die al dan niet ingevuld mogen worden. Vanuit de gebruikers- en outputeisen zullen de juiste keuzes en selecties van de in te vullen datavelden gemaakt worden. Bovendien zal bij de aansluiting op het modulair IT-systeem van de werkgever aansluiting gemaakt

moeten worden op de database ‘personeelsgegevens’ van de werkgever.

- In de personeels- en teamfiche zal kunnen doorgeklikt worden naar de kwalitatieve en kwantitatieve rapporten, de rolnormen en de KPI's (Key Performance Indicators). Vervolgens zullen de personeels- en monitoringgegevens gelinkt worden. Vanuit de koppelingen naar de individuele en de team rapporten zal een gecentraliseerd overzicht gegeven worden van de individuele en de team ontwikkelingspunten m.b.t. de leernetwerksessies, de GPS spelborden, de opleidingen, de 1-op-1 begeleidingen, de metingen, de jokers met de daaraan gekoppelde leanvaststellingen, de coachtalks, de leantalks, de ontwikkelingsgesprekken, de functioneringsgesprekken, de coachdocumenten, Dit maakt het groeipad van de kenniswerkers zichtbaar en toont de groeibeweging van de kenniswerkers van ‘lerend, ervaren, rolmodel’ als resultaat van de werksleutelacties.
- Een gerichte feedbackverwerking van de functioneringsgesprekken zal uitgebreid worden naar de gerichte feedbackverwerking van de GPS sessies, de leernetwerksessies, de leanvaststellingen, de opleidingsessies, de monitoring, de coachtalk, de leanobservaties, de leantalks, de 1-op-1 begeleiding, de jokers, de opleidingen, de meter/peter/referentiepersoon, de 360° procesellips, de 360° feedback, Zo zal een gestructureerd overzicht inzicht geven in het wat en wanneer tot welke resultaten, ervaringen en talentontwikkeling heeft geleid bij de kenniswerkers met een.
- Een persoonlijk ‘mijn’ consultatieniveau voor de werknemers zal ingebouwd worden teneinde de persoonlijke competentieportfolio op te volgen.

2. Content & gegevensbeheer

- De beoordelingscriteria op het vlak van de content en het gegevensbeheer zal vanuit de juiste relevantiecriteria gedefinieerd worden en in relatie staan met de behoeften en de wensen van de externe klant.

- De metingen op het vlak van de content en het gegevensbeheer zullen simultaan verlopen. Nu verloopt dit meettraject vanuit verschillende schermprocessen. Het verdient aanbeveling om dit vanuit één meettraject in wisselwerking met één schermproces te laten verlopen.
- De trefwoorden, met de daaraan gekoppelde verklaringen van de 4-puntenschaal, en de definities zullen realtime raadpleegbaar zijn tijdens de monitoring en de observaties.
- De commentaarvelden zullen voldoende karaktertekens bevatten en opgebouwd zijn vanuit de maximum waarde van de SQL server.
- Een 360° variatie in zoekcriteria (bijvoorbeeld op naam, op uniek identificatienummer, op ...) is noodzakelijk om de opzoekingen vlot en gebruiksvriendelijk te laten verlopen.

3. Proces

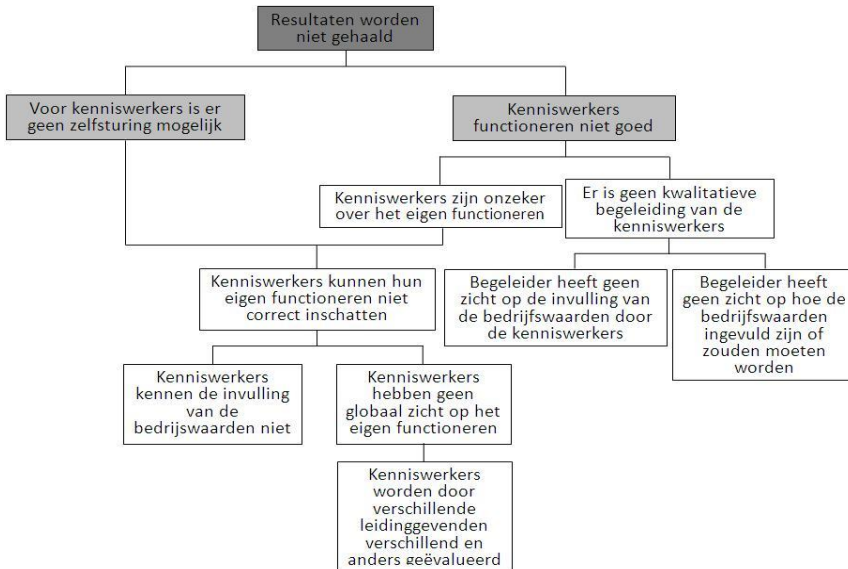
- Onduidelijke en verwarrende trefwoorden en benamingen worden gebruikt. Wat is bijvoorbeeld het verschil tussen PnG en P&G of wat is de definitie van een projectopleiding en een opleidingsplan? Deze verschillende benamingen bemoeilijken de zoekopdrachten met als gevolg dat men niet weet wat men waar kan vinden. Een gelinkte woordenboek met verwijzingen en definities zal het gebruik vereenvoudigen.
- Identieke projecten met verschillende projectnamen zullen synchroon opgebouwd en benoemd worden.
- Opgesplitste processen met gedetailleerde onderverdelingen en de daarbij horende details zullen relevant zijn.

De interactie en feedback bij deze sociale innovatie dienstverlening via het slimme dialoog model is opgezet vanuit de OPA-strategie (=orthopedagogisch project afstemming). Deze OPA-strategie is een klantgerichte benadering om de taak-werkverhouding bij kenniswerkers te identificeren en te verbeteren. Deze aanpak maakt kenniswerkers positief bewust van hun mogelijkheden en spreekt hun betrokkenheid en motivatie aan. Binnen de OPA-strategie wordt door een responsieve houding van de leidinggevenden en een affectieve begeleiding, de concentratie en de taakgerichtheid van de

Analyse

kenniswerkers verhoogd. Zo leren kenniswerkers zelf de verantwoording in handen te nemen en de gewenste aanpassingen en veranderingen te formuleren. De voorwaarde van een succesvol sociaal innovatie traject is dat de gewenste aanpassingen die nodig zijn op basis van de feedback doorgevoerd en geïnstalleerd worden. Bij deze feedback moet men zich vooral richten op het voldoen aan de behoeften en de wensen van de interne en externe klanten.

c. 360° problematiek van de werkende/ werkzoekende kenniswerkers



Probleemboom

Elk kennisbedrijf heeft een aantal basiswaarden die ze wil uitdragen naar haar stakeholders. De enige wijze waarop zij dit kan verwezenlijken is wanneer alle kenniswerkers deze bedrijfswaarden ook voelen en uitdragen. Een gebrekkige invulling en communicatie omtrent de invulling van de bedrijfswaarden zorgt er daarentegen voor dat resultaten vaak niet gehaald worden. Als eerste komt dit door een gebrekkig functioneren van de kenniswerkers, als tweede ligt een gebrek aan zelfsturing aan de basis van dit probleem.

Het **gebrekkig functioneren van kenniswerkers** wordt veroorzaakt door drie onderliggende problemen. Ten eerste is het voor de medewerkers *niet altijd duidelijk op welke manier het kennisbedrijf de gestelde waarden interpreteert*. Dit kan het gevolg zijn van een gebrekkige invulling van de waarden door het kennisbedrijf, maar dit kan ook het gevolg zijn van een gebrekkige communicatie over de manier waarop de waarden ingevuld worden. De kenniswerkers gaan

vervolgens zelf een invulling geven aan de waarden en naar eigen goeddunken handelen. Als zij deze waarden op dezelfde manier invullen als het kennisbedrijf dit doet, is er geen probleem. Problemen ontstaan pas wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze handelen naar de waarden van de organisatie. Vervolgens blijkt dat zij de waarden anders invullen. Wanneer dit het geval is, kunnen de medewerkers moeilijk hun functioneren inschatten. Dit door een gebrek aan een correcte invulling van de waarden. Wanneer men dan negatieve evaluaties te verwerken krijgt, zal men het gevoel hebben dat men dit niet verdiend heeft. De medewerkers worden uiteindelijk onzeker over het eigen functioneren en durven niet meer te denken aan mogelijke verbeterpunten in hun eigen functioneren. Dit uit vrees om opnieuw energie te steken in iets wat achteraf negatief geëvalueerd zal worden. Het resultaat leidt tot immobilisme en een gebrek aan initiatief. Ondermaatse prestaties brengen een negatieve spiraal met zich mee en een slecht gevoel bij de medewerkers. Het grote gevaar bij kenniswerkers is dat deze negatieve spiraal kan leiden tot een cultivering van een negatief zelfbeeld. Het gevolg is dat deze negatieve spiraal zich zowel op het werk als thuis manifesteert.

Als de invulling van de bedrijfswaarden door het kennisbedrijf niet bepaald is, ontstaan er bovendien ook *problemen op het vlak van de begeleiding* van de kenniswerkers door hun directe leidinggevenden of begeleiders. Deze begeleiders hebben immers ook geen zicht op de wijze waarop de bedrijfswaarden ingevuld zijn en hoe deze vervolgens geïnterpreteerd worden door de medewerkers. Zij kunnen niet achterhalen of de medewerkers de bedrijfswaarden op dezelfde manier interpreteren als de organisatie. Uiteindelijk kunnen de begeleiders hierdoor niet de gepaste omkadering bieden aan de kenniswerkers. Door het gebrek aan een goede begeleiding kunnen de medewerkers niet goed functioneren.

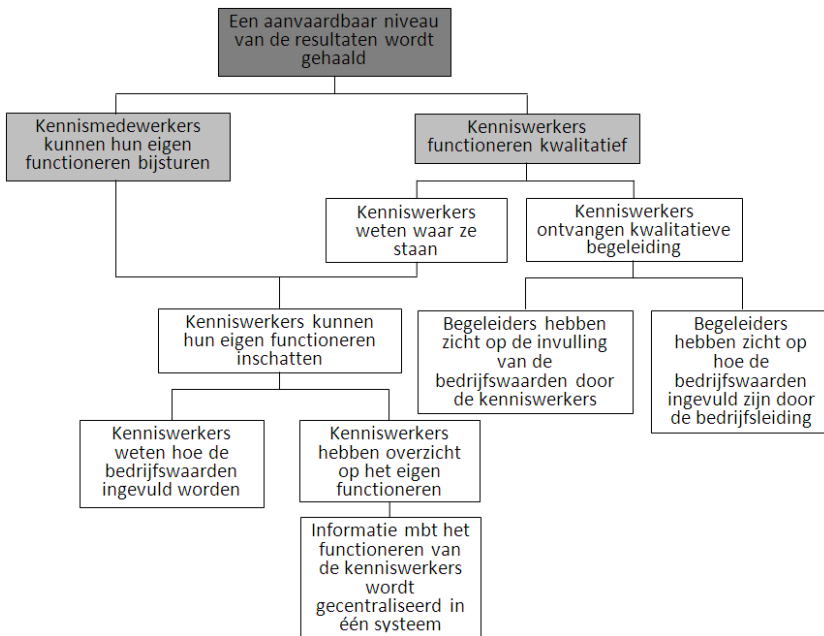
Het laatste deelprobleem heeft te maken met het feit dat kenniswerkers feedback krijgen over verschillende deelaspecten van hun functioneren. Deze *feedback gebeurt door verschillende leidinggevenden binnen het kennisbedrijf*. Zij krijgen van de kwaliteitscoördinator te horen of ze al dan niet kwalitatief werk

leveren, van de financieel verantwoordelijken krijgen ze te horen of ze al dan niet hun financiële resultaten halen en de planningsverantwoordelijke evalueert de tijd die ze besteed hebben om hun opdrachten uit te voeren. De kenniswerkers krijgen hierdoor geen overzicht van het eigen functioneren en weten niet waaraan ze prioriteit moeten geven. Ook dit leidt tot onzekerheid over het eigen functioneren en uiteindelijk tot een negatief functioneren.

Een tweede pijler waardoor resultaten niet gehaald worden is het **gebrek aan zelfsturing**. Zelfsturing is immers niet mogelijk wanneer men niet beseft dat men niet goed bezig is. Deze gebrekkige inschatting van het eigen functioneren komt voort uit het feit dat de kenniswerkers niet op de hoogte zijn van de invulling van de bedrijfswaarden vanuit de organisatie. Vervolgens gaat men de waarden zelf (en vaak anders) gaan invullen.

De problemen uit de probleemboom zijn gelijk voor zowel mannelijke als vrouwelijke kenniswerkers. Er werden dan ook geen andere subgroepen gevonden. De problemen die beschreven worden in de probleemboom worden dan ook gedragen door de volledige finale doelgroep.

d. De tekortkomingen van het huidige organisatie ontwerp van de kennisbedrijven



Doelenboom

De kracht van de talentmeter vertrekt vanuit de individuele medewerker in wisselwerking met de kracht van het zelfsturende team. Willen kennisbedrijven vanuit dit innovatief arbeidsorganisatiemodel sociale innovatie installeren en implementeren dan moeten zij reeds een aantal succesvoorwaarden van de human resources development processtroom vervullen. Praktisch betekent dit dat deze werkgevers in hun huidige opzet en situatie reeds een eenrichtingscommunicatie hebben geïmplementeerd. Hierbij is de competentieladder en het opleidingsplan reeds gekoppeld aan hun beleids- en functievoorwaarden.

Het opleidingsplan gaat dikwijls voorbij aan de vragen “welke leerpunten heeft elke kenniswerker?” en “welke zijn de juiste pedagogische en didactische doelstellingen voor elk opleidings-, begeleidings- en coachingsprogramma?”. Een andere tekortkoming is

gebaseerd op het principe van ‘een vals veilig gevoel’. Op het vlak van het persoonlijk ontwikkelingsplan komt dit vals veilig gevoel vaak voor. Dit traject is wel in theorie, maar in mindere mate praktisch uitgewerkt. Door de koppeling van de competentieladder en de individuele opleidingsnoden aan deze beleids- en functievoorwaarden ontstaat een automatische overeenstemming met de individuele noden van de kenniswerker. Toch verloopt dit in de praktijk stroef. Vanuit onderzoek naar persoonlijke ontwikkelingsplannen in de praktijk, bleek dat werknemers moeite hebben om goed te werken met deze ontwikkelingsplannen (Halbertsma & Tateringen, 2003; Janssen, 2009; Fenwick 2003; Habraken, 2004; Kraaiveld, 2006; Van der Bijl et al, 2003).

Bovendien is het praktische gebruik van persoonlijke ontwikkelingsplannen voor veel werkgevers eerder een commercieel verhaal dan een realiteit en bekommernis. Organisaties hebben de gewoonte om werknemers uit te nodigen naar opleidingen. Medewerkers moeten opleidingen volgen die ze niet meer nodig hebben, waardoor de kwaliteit van de opleiding zelf daalt. Dit komt doordat een zeer heterogene groep medewerkers ingeschreven wordt voor eenzelfde opleiding. Dit bemoeilijkt het om een degelijke opleiding te geven en de juiste effecten van de werksleutelacties te meten. Uiteindelijk raken de medewerkers hierdoor gedemotiveerd om verder opleidingen te volgen. Bovendien krijgen medewerkers soms niet de mogelijkheid om opleidingen te volgen waar ze wel nood aan hebben. Dit leidt dan weer tot een minder vlotte competentieontwikkeling en een verbranding van aanwezige competenties.

Door de focus te leggen op het individu en te werken met leerwegen komt de focus veel meer te liggen op het individuele leer- en ontwikkelingstraject van de medewerker. Zo krijgen kenniswerkers inzicht in hun professionalisering. De juiste invalshoek moet hierbij gekozen worden in functie van de soort kenniswerker en het type werkterrein van de kenniswerker. Voor de ene groep zal het beter zijn te vertrekken vanuit de leerkundige invalshoek, waarbij de leervormen en de leerverbanden zoals de werknemers die zelf prefereren de

bovenaan voeren. Bij een andere groep vertrekt men misschien beter vanuit de beleving van de processen en situaties die er zijn om aan de professionele ontwikkeling te werken. Voor nog een andere groep kan het dan weer aangeraden zijn om te kijken naar de wijze waarop de medewerkers zelf leerwegen scheppen om vervolgens te sturen op de inhoudelijke accenten en aspecten die ze daarbij aanbrengen.

Om inzicht en kennis te verwerven in de leerwegen van kenniswerkers moet er diepgaand inzicht zijn in het competentieprofiel van de job in wisselwerking met het competentieprofiel van de kenniswerker. Om het juiste doel te bereiken, speelt de attitude van de medewerker en de mogelijke waardenmatch tussen het individu en de organisatie van bij de instroom een centrale rol. Werkgevers nemen vanuit hun rol een maatschappelijke engagement op om dit EVC traject te sensibiliseren vanuit de te bereiken Europese EVC doelstellingen. Via de beoogde dienstverlening wordt zo sociale innovatie geïnstalleerd in kennisbedrijven en wordt een slimme dialoog tussen werknemer en werkgever als waarde-innovatie-initiatief ingeleid. Dit leidt tot outcompetencing waarbij het menselijk kapitaal van de organisatie beter ontwikkeld is en de medewerkers over betere competenties beschikken.

Een ander probleem van de huidige diensten is het feit dat de medewerkers geen zicht hebben op de invulling van de bedrijfswaarden door de organisatie. De talentmeter kan dit probleem helpen elimineren. De talentmeter verzamelt niet enkel gegevens omtrent de kenniswerkers, ook de bedrijfswaarden, zoals deze ingevuld worden door de onderneming, worden opgenomen in de talentmeter. Op deze manier wordt het functioneren van een medewerker beoordeeld, rekening houdend met de bedrijfswaarden. Door de medewerkers toegang te verlenen tot de talentmeter waar iedereen het eigen 'mijn' dossier kan consulteren, wordt het voor de kenniswerkers ook duidelijk hoe de waarden ingevuld worden door het kennisbedrijf en in hoeverre deze invulling verschilt van de eigen invulling. Bijsturing van het eigen gedrag, om het gedrag af te stemmen op de bedrijfswaarden, wordt op deze manier mogelijk. Ook de begeleiders krijgen inzicht in de invulling van de bedrijfswaarden.

Hierdoor kunnen ook zij hun eigen invulling van de waarden afstemmen op de invulling door de organisatie. Op deze manier zal niet enkel het eigen functioneren beter afgestemd zijn op de bedrijfswaarden, ook de begeleiding van de medewerkers zal op een effectievere manier kunnen gebeuren.

Door de interne kerncompetenties continu aan te passen aan de gewijzigde externe markteisen wordt de concurrentie irrelevant gemaakt. Dankzij dit traject excelleert en verandert het kennisbedrijf op een duurzame manier vanuit de groeikansen van sociale innovatie. Belangrijk is dat werkgevers die werken met kenniswerkers zelfregulerend hun organisatie leren sturen.

Het waardenmodel speelt een strategische rol en helpt het personeels- en organisatiebeleid vorm te geven. Hierbij wordt deze nieuwe sociale innovatie dienstverlening ingezet als hulpmiddel bij de uitvoering van dit beleid. Het traject besteedt ook aandacht aan de beleidsmatige aspecten die aan de uitvoerende processen voorafgaan. Daarom vereist het waardenmodel inzicht in hoe de organisatie werkt. In de eerste plaats vertrekt het vanuit de voorwaarden die leiden tot succesvol strategisch competentiedenken. Dit omvat een diepgaande analyse van de waarden, de cultuur, de mensen, de systemen en de structuren van de organisatie. Vervolgens definieert het de voorwaarden die leiden tot resultaatgerichte persoonlijke ontwikkeling van de kenniswerkers. De resultaten van de resultaatsgebieden en hetgeen deze resultaten voor de kenniswerkers mogelijk maakt, behoren tot het actieterrein van de talentmeter. De talentmeter meet de resultaatsgebieden van het menselijk functioneren op drie manieren, namelijk:

- Retrospectief: zijn de resultaten behaald?
- Prospectief: zijn de resultaten haalbaar?
- Generatief: zijn de voorwaarden aanwezig om de resultaten te behalen?

In Nederland werd dit traject opgenomen in enkele CAO's. Vanuit mijn contacten met het VBO (Verbond van Belgische Ondernemingen) kunnen mogelijke IPA-aanbevelingen (= interprofessionele akkoorden) geformuleerd worden als onderdeel om inhoud te geven

aan het pakket 'sociale innovatie'. Vanuit geloof in de maatschappelijke meerwaarde van deze sociale innovatie dienstverlening zijn werkgevers in staat om de talentmeter te installeren en de resultaatgerichte werksleutelacties te adopteren.

Het voorgestelde traject met betrekking tot sociale innovatie creëert 'WIN' op verschillende niveaus:

WIN voor de kenniswerker

- Bevordert het gestructureerd en stapsgewijs leren, de ontwikkeling en het bereiken van het gevraagde niveau van competenties.
- Zorgt ervoor dat de kenniswerker zich veiliger voelt om problemen te bespreken en vragen te stellen.
- Beïnvloedt de samenwerking en het evenwicht tussen jong/oud, autochtoon/allochtoon, man/vrouw, personen met beperking/zonder beperking.
- Helpt de kenniswerker om zich in harmonie te voelen met de organisatie.
- Verhoogt de inzetbaarheid en de productiviteit van de kenniswerker.
- Geeft de kenniswerker toegang tot informele communicatienetwerken.
- Versnelt de overdracht van kennis, vaardigheden en attitudes.
- Bevordert het nemen van initiatief en zelfstandigheid van de kenniswerker.
- Leidt tot meer zelfvertrouwen bij de kenniswerker.
- Verhoogt de motivatie van de kenniswerker.

WIN voor de peter/meter/referentiepersoon

- Verbreedt het draagvlak van onthaal naar een groter leervlak.
- Krijgt meer invloed binnen de organisatie.
- Ontwikkelt meer zelfvertrouwen doordat men wordt gevraagd deze verantwoordelijkheid op te nemen.
- Leert bij op het vlak van vaardigheden, persoonlijke ontwikkeling en mentorschap.

- Krijgt nieuwe interesse in het eigen werk doordat er nieuwe inzichten worden verzameld via de confrontatie met een andere visie.
- Bouwt een intensieve en waardevolle relatie op met de kenniswerker.
- Leert de kunst van het 'netwerken' binnen de organisatie.
- Krijgt meer voldoening in het eigen werk, doordat men kan groeien en meedenken.
- Ontwikkelt coachingsvaardigheden, dus men boort nieuwe competenties aan.
- Leert beter feedback geven, mensen motiveren en positief beïnvloeden.
- Verhoogt de persoonlijke draagkracht.
- Verwerft meer zekerheid over de eigen positie.

WIN voor de organisatie/werkgever/projectpartner

- Stelt spelregels spontaan ter discussie.
- Zoekt een positionering vanuit 'gaten'.
- Ontdekt de 'hefboomwaarde' van het werkwoord 'slim dialogeren'.
- Onderzoekt continu nieuwe mogelijkheden voor superieure klantwaarde.
- Verankert het onderscheidend vermogen door herdefiniëring van de klantwaarde vanuit het sociaal innovatietraject (= leerwegoplossingen in plaats van producten/diensten).
- (Her)configureert opnieuw rollen en relaties tussen verschillende spelers.
- Matcht de juiste rol met de juiste activiteit.
- Brengt competenties en activiteiten samen vanuit win-win.
- Creëert nieuwe kennis door een beter gebruik van de aanwezige kennis en maakt de vertaalslag naar oplossingen voor de kenniswerkers als interne klanten.
- Laat de productiviteit stijgen gezien de kenniswerkers zich sneller inwerken en bijsturen.
- Optimaliseert de slaagkansen van nieuwe medewerkers.

Analyse

- Besteedt beter de wervingskost door gericht aandacht te hebben voor de waarden, de attitude en het competentieprofiel van de rekrut.
- Verhoogt de motivatie bij de medewerkers.
- Draagt de bedrijfscultuur vlotter over.
- Ontwikkelt innovatief leiderschap binnen de organisatie.
- Verbetert de interne communicatie.
- Behoudt waardevolle personeelsleden en bouwt een retentiebeleid.
- Creëert een beter algemeen sociaal arbeidsklimaat.
- Onderneemt stappen in de richting van een lerende organisatie.
- Vermijdt een draaideureffect bij de instroom.
- Krijgt gemakkelijker inzicht op wat er allemaal verkeerd loopt tijdens de onthaal- en begeleidingsprocedure.
- Erkent medewerkers als kenniswerkers.
- Ondersteunt competentie- en talentontwikkeling.

De geformuleerde problemen en de te realiseren doelen zijn gender onafhankelijk. De problemen van de huidige diensten hebben een gelijk effect op zowel de mannelijke als de vrouwelijke kenniswerkers. De overheid vindt de multiculturele samenleving mislukt en de ongelijkheid van waardenbeleving tussen allochtonen en autochtonen een feit. Dus zullen punctuele werksleutelacties onderdeel uitmaken van het project. Dit vertrekt niet vanuit verschillende probleemstellingen en doelen maar zal verschillend zijn op het vlak van werksleutelacties. Het zou immers onlogisch zijn om een heterogene groep medewerkers te benaderen met dezelfde werksleutelacties.

“Een persoonlijk schouderklopje heeft een groter rendement
dan een algemeen applaus.”
(Marc Van den Dorpe)

“In de voetsporen treden, moet de voorbode zijn tot het effenen van
het pad. Pas dan bouwt u iets op.
(Marc Van den Dorpe)

3. Beschrijving van de sociale innovatie dienstverlening

a. Het waardenmodel bevordert het resultaat van de specifieke doelen van deze sociale innovatie dienstverlening

Het waardenmodel is een innovatief arbeidsorganisatiemodel dat vertrekt vanuit de eigen waarden van de organisatie. Het uiteindelijke doel van dit sociaal innovatie model is gebouwd op de invulling van de waarden door enerzijds de organisatie en anderzijds de medewerkers op elkaar af te stemmen.

Innovatie start bij het strategisch kader. Een projectteam rond sociale innovatie zal de basis vormen voor de realisatie van dit project. De werkgevers kunnen op deze manier deze sociale innovatie installeren vanuit het belang van talentontwikkeling en het erkennen van de verworven competenties (EVC).

In het kader van het EU-beleid hebben de Vlaamse ministers voor werk, onderwijs en vorming, de sociale partners ABVV, ACV, ACLVB, de inrichtende machten VSKO, OVSG, POV en GO! en de werkgeversorganisaties VOKA en UNIZO zich reeds akkoord verklaard om bij te dragen tot duurzame en innovatieve groei. Organisaties kunnen het waardenmodel op een natuurlijke en innovatieve wijze adopteren. Dit leidt enerzijds tot werkbare, breed inzetbare en productievere jobs voor de kenniswerkers en anderzijds tot duurzame en innovatieve groei voor de kennisbedrijven.

De afgelopen jaren zijn concrete innovatiedoelstellingen opgezet bij werkgeversorganisaties. Voor hen zijn de innovatiedoelstellingen niet nieuw, terwijl de doelstellingen met betrekking tot sociale innovatie wél nieuw zijn. Zij hebben als maatschappelijke kerntaak 'het uitrollen en bevorderen van lerende netwerken bij ondernemers en haar stakeholders'. Uit onderzoek blijkt immers dat innovatie een groei-instrument is. Het beschreven innovatief arbeidsorganisatie-

Beschrijving

model is hierbij het innovatieve groei-instrument bij uitstek, dat gebaseerd is op de pijlers van de sociotechniek. Als oprichtingsvoorzitter en bestuurder van het Innovatiecentrum Oost-Vlaanderen (ingebed in het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT) en het Agentschap Ondernemen en gedragen door de werkgeversorganisaties) heb ik deze actoren van de overheid reeds eerder begeleid bij het aanbieden van innovaties in de markt.

In de Innovatiecentra worden de cijfers en effecten van innovation equity (= de levenslange klantwaarde van innovatie) gemeten aan de hand van '(diensten) innovatie-audits'. Deze audits worden gratis uitgevoerd bij de bedrijven door innovatieadviseurs. Het traject kan verder operationeel gemaakt worden door zich in te schrijven in de 'PLATO'-trajecten van VOKA en de 'innovatiecoach'-trajecten van UNIZO. Het groei-effect van deze 'innovatie-initiatieven' is bewezen door Deloitte. Deloitte heeft de financiële en niet-financiële groei-indicatoren en -resultaten van deze bedrijven geanalyseerd in vergelijking met bedrijven die geen innovatietraject doorlopen hebben en concludeerde dat er significante groei-effecten konden waargenomen worden in de eerste categorie bedrijven. Hieruit blijkt het belang voor bedrijven om het thema van sociale innovatie te installeren en te adopteren.

De projectpartners willen organisaties helpen om de uitdagingen en de kansen van sociale innovatie te leren ontdekken. Met de methodologie van social modeling, teken ik bij werkgevers, in samenspraak met de verschillende betrokken actoren, een sociaal innovatieve richting uit om vervolgens de succesvoorwaarden van een innovatief arbeidsorganisatiemodel te synthetiseren. De nieuwe dienstverlening zal gebruikt worden om ervoor te zorgen dat de waarden van de organisatie meetbaar gemaakt worden vanuit de inhoud, de acties en de leerdoelstellingen die relevant zijn voor ieders professionele ontwikkeling (Fenwick, 2003; Illeris 2007).

Algemeen kan men stellen dat alle waarden die een organisatie belangrijk vindt, vertegenwoordigd moeten zijn in het waardenmodel.

Alle waarden krijgen beoordelingsschalen mee en worden gekoppeld aan objectiveerbare en definiërende criteria. Dit zorgt ervoor dat de data-input en data-import zowel manueel als automatisch gekoppeld wordt aan bestaande geautomatiseerde meetinstrumenten. De medewerker zal, via een login en paswoord, steeds inzage hebben in het eigen 'mijn dossier'. De persoonlijke dossiers vormen steeds de basis voor de ontwikkelings-, functionerings- en evaluatiegesprekken. Deze gesprekken krijgen hierdoor een objectief karakter en kunnen als gevolg daarvan uitgroeien tot een slimme dialoog.

Daarnaast zal ook een positief resultaat geboekt worden bij de werkgever. Dit zal blijken uit volgende meetbare punten:

- Er zal bij de werkgever een optimale horizontale en verticale dialoog ontstaan tussen interne processen, informatietechnologie en mensen.
- In de voorbereidende fase die voorafgaat aan de implementatie van de talentmeter zal een duidelijke visie op en beleid rond de duurzame pijlers van de waarden van competenties ontwikkeld en uitgewerkt worden.
- Bij de werkgever zal een leerstrategie ontwikkeld worden vanuit het enkelslag, dubbelslag en drieslag leren, met de nadruk op de juiste pedagogische, didactische en educatieve doelstellingen.
- Door de slimme dialoog zal een betere communicatiecultuur ontstaan tussen het kennisbedrijf en haar tevredenheid over de medewerkers.
- Er zullen duidelijke, objectieve prioriteiten vastgelegd worden en deze zullen gekend zijn bij de medewerkers.
- De werkgever zal in staat gesteld worden om een retentiebeleid te onderbouwen.
- De kenniswerkers zullen de verschillende beheersmiddelen correct toepassen.
- Employability en enjoyability zal worden bevorderd.
- Het competentiepotentieel van de kenniswerkers (in bijzonder de kansgroepen) zal worden bevorderd.

Beschrijving

- De kenniswerkers (in bijzonder de kansgroepen) zullen de hefboomen ontdekken om taken resultaatgericht uit te voeren.
- Er zullen productievere en gelijkgestemde teams ontstaan.
- Er zal een efficiënter en effectiever management ontstaan op het vlak van hun tijdsbesteding, hun procesaanpak, hun competentieontwikkeling en hun performantievermogen.

Om de doelstelling met betrekking tot sociale innovatie te verwezenlijken, moeten de marktactoren (de werkgeversorganisaties, de interne en externe vakgenoten en professionals, de hogescholen en universiteiten, de externe adviseurs, de human development professionals met rollen zoals trainer, begeleider, docent, ontwerper, coördinator, administrators,...) het thema van sociale innovatie inschrijven in hun beleidsplan. Als bestuurder van VOKA, oprichtingsvoorzitter en bestuurder van het Innovatiecentrum Oost-Vlaanderen en bestuurder van de beroepsfederatie contactcentres.be, heb ik een actief en inhoudelijk beleidsplan voorgesteld teneinde de werkgeversorganisaties en de kenniscentra aan te zetten tot enerzijds sociale innovatie en anderzijds diensteninnovatie. Door bij de werkgevers te sensibiliseren vanuit de EVC doelstellingen gaan werkgeversorganisaties ontdekken dat zij via diensteninnovatie hun eigen succesformule voor de ondernemers ('PLATO' voor VOKA en 'ondernemerscoach' voor UNIZO, master handelswetenschappen en bestuurskunde met 'HABE Centrum Voor Ondernemen') opnieuw kunnen uitvinden via de succesformule 'leernetwerken' voor de kenniswerkers.

Dankzij deze sensibiliseringsaanpak wordt het voor deze actoren duidelijk, mede vanuit hun positie, dat zij over de kracht, de specifieke middelen en mogelijkheden beschikken, die hen voor andere actoren interessant maakt. Deze winwin-situatie maakt het voor de werkgevers interessant om met of voor elkaar iets te doen. Projectpartners en werkgevers beschikken immers over bepaalde netwerken, deskundigheden of over bepaalde informatie zoals leerbehoeften, ontwikkelingen in het werk of loopbaanmogelijkheden. Het bezit van materiële middelen of (in)formele bevoegdheden kan hierbij een middel zijn om de activiteiten van actoren in deze leerwegcreatie te

sturen en te sensibiliseren. Immers, de klassieke innovatie-indicatoren zijn ontoereikend in de context van sociale innovatie. Dit zou resulteren in een onderwaardering van de innovatie-inspanning. De ultieme doelstelling van het project ‘de slimme dialoog’ moet ertoe leiden dat elk kennisbedrijf en elke kenniswerker een duwtje in de rug krijgt om vanuit een innovatief arbeidsorganisatiemodel te innoveren en hierover met elkaar te leren communiceren vanuit een e-community.

Met het slimme dialoog traject ontstaat bij het Vlaamse kennisbedrijf en de kenniswerkers een sociale innovatiedynamiek. Zo ontdekken de kenniswerkers dat door de positieve klantervaring van het klantproces de kwaliteit van hun werkproces, hun talentontwikkeling en werkbaarheid wordt bevorderd.

b. Het instrument talentmeter bevordert het resultaat van de operationele doelen van deze sociale innovatie dienstverlening

De talentmeter is een systeemafhankelijk EVC actie instrument en een generiek, modulair model dat via een handboek met cd-rom en een open source online webapplicatie (internet/intranet) alle in- en outputdata met betrekking tot het menselijk functioneren centraliseert, levert en beschikbaar maakt. Dankzij de talentmeter ontdekken kenniswerkers het vermogen om hun job vanuit zinvollere werkprocessen te beleven. Zij boeken gerichtere en positievere resultaten waardoor zij als kenniswerkers meer controle krijgen over het verloop van hun werkprocessen. Immers, elk proces kan worden geleerd, gedeeld en ingevoerd.

Het instrument van de talentmeter gaat veel verder dan het registreren van de datum van een motiverende coachtalk. Het legt verbanden tussen de input en de output met betrekking tot de professionalisering van elke kenniswerker. Het kadert de voorwaarden en geeft inzichten in resultaten. Het geeft directe praktische benaderingen om de druk en de spanningen van het werk te herkennen en te doen verdwijnen. Het instrument is gebouwd op data-inzameling, -output, -rapportering en -deling. De data zijn hierbij beschikbaar tot op het fijnste niveau. Dit betekent dat deze data zowel op het organisatieniveau als op het niveau van het project, de klant of de medewerker opgezocht en bewerkt kunnen worden.

De talentmeter wil eigenlijk het zenuwcentrum van het kennisbedrijf zijn en de plaats waar alle gegevens over het kwalitatief en kwantitatief functioneren opgeslagen staan. Mogelijke onderdelen zijn: content met data-info, data-analyse vanuit individuele en team dashboards, procesmetingen, SAM-meting², opvolging van KPI's (key performance indicatoren) en personeelsgegevens. Belangrijk hierbij is dat de registratie en de keuze van de informatie in het instrument

² SAM is een attitude meetschaal ontwikkeld door het VKW

afgestemd moet worden op de kenniswerker. Het schoolvoorbeeld is het 'jokersysteem' (= kaartspel) dat zich richt naar de bodem van het kennisbedrijf, terwijl de 'observatiekaart' een instrument is voor een 'hoger' niveau binnen de organisatie. Het uitgangspunt is dat de acties en instrumenten moeten aansluiten bij de doelgroep van de kenniswerkers. Onderzoek naar en verspreiding van de verschillende instrumenten leert inzicht te verwerven in het effect van wie met welke toolbox, welke ontwikkelingsdoelstellingen en met welke werksleutelacties moet benaderd worden op welk moment. Gerichte benadering waakt over de valkuil van de 'eenheidsworst' waarbij iedereen alles krijgt en van iedereen hetzelfde verwacht wordt.

Binnen het instrument talentmeter worden, zowel de proceseigen gegevens als de intermenselijke gegevens gezamenlijk opgeslagen en gelinkt. De luiken '*content*', '*gegevensbeheer*' en '*proces*' zijn zeer bedrijfsspecifiek en handelen over de kerntaak (de core business) van het kennisbedrijf. Het instrument is gebouwd vanuit een definiërende '4 puntenschaal'-meetinstrument. '*Content*' is een meting van de inhoud van de uitgevoerde taken, gelinkt aan klanten/projecten, maar ook aan individuele medewerkers.

'*Gegevensbeheer*' is een meting van de juistheid en volledigheid van de informatie. Binnen het luik '*proces*' wordt aan project- en procesbeheer gedaan. Alle projecten en de projectopvolging krijgen hierin een plaats. Ook dit wordt gelinkt aan de individuele medewerkers en mondt in de meeste gevallen uit in een projectopleidingsplan. Daarnaast bestaat het luik '*proces*' uit een opleidingsplan (waarin alle opleidingen gemonitord worden), een coachbarometer (waarin de noden aan coaching geïnventariseerd zijn) en een overzicht van alle begeleiding (gaande van 1-op-1 begeleiding tot groepssessies of een 360° procesellips³).

³ De 360° procesellips is een online bevraging die door alle betrokken partijen ingevuld wordt op bepaalde momenten in de loop van een project. Het is een evaluatie van het project vanuit alle mogelijke hoeken.

Beschrijving

Het luik '*personeelsgegevens*' is hiermee nauw verbonden. Dit maakt deel uit van de datastructuur van het kennisbedrijf. Dit is in bepaalde gevallen een bundeling van linken naar andere deelgebieden. Binnen '*personeelsgegevens*' worden alle data gekoppeld aan de individuele medewerker. Naast alle persoonsgebonden informatie die nodig is voor de personeelsgegevens worden hier ook de individuele trajecten, de persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's), de competentiemeter en dergelijke meer bijgehouden.

De attitudemeting tenslotte is opgebouwd vanuit de attitudemeter (SAM). Deze attitudemeter koppelt de waarden van de organisatie aan de attitude van de werknemer en dit op het vlak van de organisatorische, de persoonlijke, de cognitieve en de sociale attitude. Door de succesvoorwaarden van de organisatorische attitude in relatie te brengen met competentieontwikkeling, ontdekken de werknemers de relatie met hun resultaatgebieden en persoonlijke ontwikkeling.

Zo bouwen de werknemers ervaringen op vanuit inzicht in hun persoonlijke planning en tijdsbesteding (priori(tijd)teit)) en kennis van hun werkmethodes (processen) wat leidt tot duurzame kwaliteitsbeleving als spiegel van hun talentontwikkeling (competenties) en een hoger bewustzijn voor mens, middelen en milieu (performantie).

Competentiemanagement omvat het beheer van alle relevante aspecten die bijdragen tot de ontwikkeling van de competenties. Het is het georganiseerd, gestructureerd organiseren, informeren en beheren van een geheel van informatie, beslissingen en acties om continu de juiste talenten en competenties te ontwikkelen. Het waardenmodel wil het kennisbedrijf toelaten haar welslagen met betrekking tot talentontwikkeling op te volgen, te beoordelen en (bij) te sturen. Dit omvat vier complementaire activiteiten:

- Kennis van de instrumenten van het strategisch competentiedenken
- Opvolgen van resultaten

- Beoordelen of de gerealiseerde resultaten al dan niet afwijken van het vooropgestelde doel
- Overwegen initiatieven te nemen om verbeteringen aan te brengen

Door al deze informatie te bundelen, te delen en aan elkaar te koppelen in één content management systeem, wordt de juiste informatie in kaart gebracht en inzicht verworven in de juiste toepassing van de juiste werksleutelacties op het juiste moment. Zo heeft de leidinggevende op elk moment en met één muisklik een zeer gedetailleerd overzicht van het functioneren van zowel het bedrijf in zijn totaliteit als van elke individuele medewerker, of van alle verschillende tussenniveaus. De kenniswerkers hebben bovendien zelf ook steeds toegang tot het eigen ‘mijn’ dossier via een login en paswoord. Op die manier hebben de medewerkers steeds een duidelijk zicht op hun eigen persoonlijk curriculum, de instrumenten dewelke nodig zijn om hun persoonlijke ontwikkeling te bevorderen en de manier waarop de organisatie naar hen kijkt en hun ontwikkeling ziet vanuit de juiste werksleutelacties.

De voorloper van de talentmeter wordt met succes reeds enkele jaren gebruikt binnen **SEBECO**. Een onderneming die de talentmeter wil implementeren zal gebruik kunnen maken van mijn jarenlange ervaring in het opzetten van instrumenten, het gebruiken van werksleutelacties en het installeren van organisatiekanteling. De organisaties zullen dan ook persoonlijke 1-op-1 begeleidingen krijgen met betrekking tot de voorbereiding, de implementatie en de werking van de talentmeter.

De output van de tool talentmeter zal begeleid worden door een handboek en zal opgesplitst worden in drie luiken:

- (1) Omkadering van het waardenmodel volgens de principes van de sociotechniek en de output beschrijving van het wetenschappelijk onderzoek
- (2) Toelichting van de filosofie en werking van de talentmeter als werkinstrument

Beschrijving

- (3) Gebruikershandleiding bij de talentmeter als generiek modulaair model om het concept van het waardenmodel te begrijpen en de juiste inzichten te verwerven om de bouwstenen van de talentmeter vanuit resultaatgerichte werksleutelacties te installeren

In een eerste deel wordt het waardenmodel gekaderd en verduidelijkt. Hiervoor is een periode van wetenschappelijk onderzoek voorzien om alles wetenschappelijk en academisch te kunnen onderbouwen. De inleiding tot het waardenmodel (studie) wil als publicatie gezamenlijke, generieke kenmerken toelichten. Deze studie schetst een algemeen kader, geeft verduidelijking bij courante begrippen en beschrijft de generieke kenmerken van de methodologie. De talentmeter toont de wijze waarop talentontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling tot stand komt. De studie vertrek vanuit de basisprincipes en behandelt:

- strategisch competentiedenken dat inherent is aan het managementdenken
- de link tussen competentiedenken en strategisch management
- het belang van inzicht in de processen van het strategisch competentiedenken
- de meerwaarde van een integrale of geïntegreerde strategische competentiedenkenbenadering

De studie reikt een generiek methodologisch kader aan met verduidelijking bij verschillende types van indicatoren en hun terminologie, aandachtspunten en mogelijke valkuilen bij de implementatie.

Het invoeren van het waardenmodel brengt op zich geen ingrijpende veranderingen met zich mee voor kennisbedrijven die reeds volgens de logica van managementsystemen of -modellen te werk gaan. Het opvolgen van resultaten en inspanningen maakt immers inherent deel uit van het managementdenken en komt in de meeste modellen expliciet als een aparte fase aan bod. Managementmodellen plaatsen de monitoring- of meetfase als laatste schakel in de cyclus.

De talentmeter volgt de geboekte resultaten op. Dit instrument monitort, meet en beoordeelt in welke mate de kenniswerkers erin geslaagd zijn hun vooropgestelde talentontwikkelingsdoelstellingen te bereiken. Bovendien begeleidt het de medewerkers in hun ervaringontwikkeling om van hun job als kenniswerker een zinvolle, actieve en breed inzetbare job te maken.

De beoordeling houdt in dat men bekijkt in welke mate de geboekte resultaten, in positieve of negatieve zin, afwijken van de gewenste resultaten. Het verschil maakt een voorwerp uit van een evaluatie via een joker (= talentontwikkelingskaart). Die zet aan tot een individuele terugkoppeling, bijsturing en begeleiding van de medewerkers vanuit een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), en/of het bijsturen van het bedrijfsontwikkelingsplan (BOP) en/of het bijsturen van het competentiebeleid, en/of het herschikken van de verantwoordelijkheden, en/of het ontwikkelen van zwakke competenties naar sterke, en/of het reorganiseren van de processen en/of heralloceren van middelen. Daarom vervult het kennisbedrijf met de talentmeter de voorwaarde om een succesvol talentontwikkelingsbeleid te voeren. De talentmeter is immers het instrument om die resultaten te bereiken die het kennisbedrijf vooropstelt.

Het opvolgen van de resultaatsgebieden van de talentontwikkeling heeft slechts meerwaarde als vooraf duidelijk is welke de gewenste resultaten en werksleutels zijn op het vlak van competentie- en talentontwikkeling. Opdat de talentmeter een bijdrage zou kunnen leveren aan het welslagen van dit talentontwikkelingstraject, dient het te bouwen op de pijlers van het waardenmodel. Het effect van het waardenmodel wordt bepaald door de mate waarin voorafgaand de waarden, de cultuur, de missie, de visie, de strategie, de competenties van de mensen en de doelstellingen van het kennisbedrijf duidelijk gekend zijn en de uitvoering en invulling planmatig zijn voorbereid en in kaart gebracht.

De correcte uitvoering van de processen van de talentmeter levert resultaten als output van de resultaatsgebieden, heeft een

Beschrijving

voorspellende kracht op de resultaten, laat het waardenmodel proactief en generatief werken en bewaakt de haalbaarheid van de resultaten op het vlak van het groei- en ontwikkelingsvermogen van talenten.

Vanuit de resultaatsgebieden worden indicatoren geïdentificeerd. Het identificeren van wat relevant is om te meten is een cruciale fase.

Er zijn verschillende types van indicatoren naargelang het meetmoment:

- inputindicatoren zijn van toepassing bij metingen die voorafgaand gebeuren (talentenpas in het kader van een ervaringsbewijs),
- procesindicatoren zijn van toepassing bij metingen (leanvaststellingen) die worden uitgevoerd tijdens de activiteiten bijvoorbeeld bij permanente procescontrole (service levels, de mate waarin geplande doorlooptijden worden gerespecteerd, het aantal tickets dat tijdig werd opgevolgd)
- feedbackindicatoren zijn van toepassing na de feiten (medewerkerstevredenheid). Deze informatie wordt gebruikt om veranderingen aan te brengen en om herhaling van tekortkomingen te voorkomen.
- resultaatsindicatoren zijn van toepassing om een beeld te krijgen van de gepresteerde resultaten en zijn in die zin een indicatie van het succes van de geleverde inspanningen.

De inspanningsindicatoren waartoe zowel management- als uitvoerende procesindicatoren behoren, geven een indicatie van de haalbaarheid van de gewenste resultaten en hebben dus een voorspellende kracht. Het is vooral de combinatie van beide die toelaat om een meer volledig inzicht te krijgen in de succesvoorwaarden van talentontwikkeling. De combinatie geeft inzicht in het 'causaal pad' naar succes. Het onderscheid tussen management-, proces- en resultaatsindicatoren moet uitgewerkt worden teneinde niet het doel met de middelen te verwarren.

De talentmeter meet vanuit de resultaatsgebieden van de werksleutels (cfr. www.leefsleutels.be project van Onderwijs), werkt met een diversiteit aan indicatoren en gebruikt een gebalanceerde mix. Bij de keuze van de indicator heeft de talentmeter steeds het niveau voor ogen waarop de indicator wordt gebruikt: strategisch, functioneel/departementaal, het team of de individuele medewerker. Het is niet alleen van belang om degelijke indicatoren te kiezen en zo een beter resultaat garanderen. Er moet ook discipline opgebracht worden om die indicatoren te gebruiken die relevant zijn in functie van het te meten resultaatsgebied en de daaraan gekoppelde werksleutels. Hierbij worden de werksleutelacties, dewelke opgezet worden vanuit de talentmeter, aangepast aan de subdoelgroepen van de kansengroepen.

c. De makeover van oud naar nieuw

1 De voordelen van het slimme dialoog model ter ondersteuning van het EVC beleid

NIEUWE DIENSTVERLENING	OUDE DIENSTVERLENING
Beschrijving dienstverlening	
<p>Het slimme dialoog model is een sociale innovatie dienstverlening met handboek, cd-rom en website. De website is ook toegankelijk voor de kansgroep van personen met een beperking zoals mindervaliden en slechtzienden.</p> <p>Deze nieuwe sociale innovatie dienstverlening is gebouwd op de principes van de sociotechniek en bevat een reeks van informatiebronnen, databanken, templates van instrumenten, do's en dont's, woordenboeken, testimonials of getuigenissen en vraagbanken met frequently asked questions om de tweerichtingscommunicatie te bevorderen.</p> <p>De e-community is voorzien om de kennis over het functioneren en de talentontwikkeling van de kenniswerkers te bundelen, te identificeren, richting te geven en communicatie te creëren tussen werknemers en werkgevers.</p> <p>De installatie van het content management traject garandeert enerzijds de slimme dialoog tussen het kennisbedrijf en de</p>	<p>Het HR beleid is ontwikkeld in functie van de werkgever. De communicatie bestaat uit eenrichtingsverkeer en de informatie staat enkel ter beschikking van het kennisbedrijf. Het gebrek aan wisselwerking tussen het kennisbedrijf en de kenniswerkers verhindert het groeivermogen van het competentieprofiel van de kenniswerkers.</p>

<p>kenniswerkers en bevordert anderzijds het interpretatievermogen over zowel de individuele ‘mijn’ als team dashboards.</p> <p>Het EVC beleid wordt met dit slimme dialoog model vertaald en EVC acties worden hierdoor geïnstalleerd.</p>	
Effecten voor werkgever (zie infra 2)	
<p>De productiviteit en het (financieel) resultaat van de kennisbedrijven wordt vergroot door het groeivermogen van de kenniswerkers te vertalen in : (1) een permanent en een up-to-date overzicht van het functioneren en de competentieontwikkeling van de kenniswerkers, (2) de koppeling van de individuele ‘mijn’ persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) aan het bedrijfsontwikkelingsplan (BOP), (3) een overzicht van de kwantitatieve en de kwalitatieve individuele ‘mijn’ en team dashboards met rode of groene jokerkaarten om vanuit content-, data-, proces-, rolnorm-, KPI-, attitude- en leanvaststellingen een resultaatgerichte coaching op te zetten, (4) een overzicht van en inzicht in de redenen van het interne verzuim en de daaraan gekoppelde interne verzuimacties via lean six sigma, (5) een betere aansluiting van de zelfverklarende waarden op de zelfbeleefde waarden dankzij de</p>	<p>De productiviteit en het (financieel) resultaat van de kennisbedrijven is gering. De resultaten van de kenniswerkers worden: (1) eenzijdig bijgehouden en beheerd door de verschillende diensten van het kennisbedrijf, (2) niet gekoppeld aan het individu d.m.v. een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), noch met een bedrijfsontwikkelingsplan (BOP) verbonden. Er wordt (3) geen relationele fleximatrix gebruikt, noch (4) werksleutelthema’s en (5) leanacties zijn geïnstalleerd. (6) Dashboards in relatie tot de (7) pedagogische, didactische en educatieve doelstellingen voor het volledige opleidingstraject zijn afwezig.</p>

installatie van de werksleutels en de werksleutelacties, (6) een doelgerichte coaching vanuit de juiste pedagogische, didactische en educatieve doelstellingen teneinde het enkelslag, dubbelslag en drieslag leren te bevorderen.

De data over het functioneren van de kenniswerkers is samengebracht in een (7) relationele fleximatrix waarbij de competenties, de skills en de inzetbaarheid in relatie staan met het groeivermogen van lerend, ervaren naar rolmodel.

Dankzij de werksleutels biedt het kennisbedrijf aan de kenniswerkers een hefboom aan om (8) waarden te laten herontdekken, praktischer, waardevoller en resultaatgerichter te leven en te werken als evenwichtige, gelukkige mensen. Dit leidt tot een stijging van (9) de personeelsretentie en (10) een hogere productiviteit met als gevolg dat het kennisbedrijf (11) hierover graag ervaringen deelt en uitwisselt via de e-community. Voor de kennisbedrijven staat de (12) e-community open om informatie uit te wisselen, te verzamelen en te consulteren met betrekking tot de pedagogische, didactische en educatieve doelstellingen van het bedrijfsopleidingsplan (BOP), de competentie en EVC woordenboeken, de do's en dont's,

<p>de competentieprofielen verwerkt in een fleximatrix, de kennis-, kwaliteits- en werk-je-slim-spelen voor de kenniswerkers.</p> <p>Alle content en de ontwikkelde instrumenten zijn (13) gericht op het functioneren van de kenniswerkers. (14) Het systeem is gebundeld in een modulair IT-systeem en toegankelijk in functie van de verantwoordelijkheden.</p>	
<p>Effecten voor eindgebruikers (werkzoekenden/werkenden) (zie infra 3)</p>	
<p>Dankzij een actief EVC beleid (1) ontwikkelen de kenniswerkers hun talenten en staat hun (2) competentie leervermogen centraal. Ze hebben: (3) een up-to-date overzicht van hun eigen functioneren en competentie-ontwikkeling met inzage in hun eigen ‘mijn’ dossier, (4) inzicht in de interpretatie en de evaluatie van hun functioneren, (5) kennis over hun eigen competenties en inzetbaarheid, (6) inzicht in de nog te ontwikkelen competenties, (7) kennis via de werksleutelacties en de jokerkaarten van hun kwaliteitsscores, (8) informatie over hun rolnormen en KPI's,</p> <p>Dit leidt tot (9) gerichtere en positievere resultaten waardoor zij als kenniswerkers meer controle krijgen over: (10) het verloop van hun werkprocessen, (11) de werkbare en zinvolle voorwaarden van hun job, (12) het evenwicht</p>	<p>De kenniswerkers hebben (1) geen zicht op de interpretatie van het eigen functioneren door de leidinggevenden, (2) geen overzicht over de huidige en de te ontwikkelen competenties en (3) voeren wel functioneringsgesprekken maar geen ontwikkelingsgesprekken in relatie tot het persoonlijke ontwikkelingsplan (POP) en het bedrijfsontwikkelingsplan (BOP).</p>

Beschrijving

<p>tussen taakvariatie en regelmogelijkheden, (13) de wisselwerking tussen de regelbehoefte en het regelvermogen en (14) de wijze waarop de werkgever de eigen waarden meetbaar maakt.</p> <p>(15) Deze sociale innovatie dienstverlening inventariseert het overzicht van de stakeholders en hun rol tijdens het invullingstraject.</p>	
<p>Lopende kosten voor de werkgevers</p>	
<p>Kost van € 48 000 per jaar (per 100 medewerkers)</p>	<p>Ad hoc tijd die nodig is voor de verzameling en input van gegevens en tijd die nodig is voor de gegevensverwerking.</p>
<p>Eénmalige kosten voor de werkgever voor de implementatie</p>	
<p>Kost van € 48 000 per jaar en per 100 medewerkers. De opstart en de installatie van deze sociale dienstverlening neemt 2 jaar in beslag en dit komt neer op € 96 000 per 100 medewerkers</p>	<p>Kosten bij de ontwikkeling en de implementatie.</p>

Kosten voor werkgevers:

Lopende kosten: op 100 medewerkers mag men rekenen op 2 medewerkers die ongeveer 3 dagen per week bezig zijn met de uitvoering van het project. Dit komt neer op 1,2 FTE. Gerekend aan een jaarsalaris van € 40 000 per medewerker komt dit neer op een lopende kost van € 48 000.

$$1,2 \text{ FTE} \times € 40\,000 = € 48\,000$$

Implementatiekosten: Dezelfde kosten zijn van toepassing bij de implementatie van het project. Aangezien het project loopt over 2 jaar bedragen de totale kosten hier € 96 000.

$$2 \times € 48\,000 = € 96\,000$$

Opbrengsten voor werkgevers:

De opbrengsten voor de werkgevers worden gerealiseerd door middel van kostenbesparing.

Het implementeren van de talentmeter zorgt voor:

- 1) Een brede inzetbaarheid van de medewerkers. Dit resulteert in een productiviteitsstijging van 8% . Op 100 betekent dit dat er 8 medewerkers minder nodig zijn. Gerekend aan een jaarsalaris van € 30 000 per persoon, komt dit neer op een besparing van € 240 000.

$$8 \text{ FTE} \times € 30\,000 = € 240\,000$$

- 2) Een hogere betrokkenheid van de medewerkers. Hierdoor zal men een daling van het absentisme (vals ziekteverzuim) bekomen tot 1% en een daling van het presenteïsme (intern verzuim) tot 4%. Dit stemt overeen met een kostenbesparing van € 150 000.

$$5 \text{ FTE} \times € 30\,000 = € 150\,000$$

- 3) De hogere betrokkenheid die leidt tot een daling van het verloop tot 2%. Voor elke medewerker die de onderneming niet verlaat, kan een kostenbesparing gerealiseerd worden van € 15 000. Dit stemt overeen met de kosten die men bespaart voor het inwerken van één medewerker (inwerktijd van 6 maanden).

$$2 \text{ FTE} \times € 15\,000 = € 30\,000$$

- 4) Nieuwe mensen zullen sneller ingeleerd worden en de juiste competenties aanleren omdat de productiviteit verhoogt. Hierdoor ontstaat brede inzetbaarheid, hogere betrokkenheid en worden er minder talenten verspild en verbrand. Door de talentmeter bij nieuwe mensen ineens in te zetten, leidt dit onmiddellijk tot een positief financieel en niet-financieel sociaal innovatie-effect. Wanneer men jaarlijks 8 nieuwe mensen aanneemt die door een productiviteitsstijging (8%) sneller kunnen ingewerkt worden, betekent dit een kostenbesparing van € 19 200.

$$8 \text{ FTE} \times € 30\,000 \times 0,08 = € 19\,200$$

In totaal realiseert men zo een daling van 14,64% of 14,64 FTE per 100 medewerkers. Gerekend aan € 400 per werkstation komt dit neer op een bijkomende kostendaling van € 5 865.

$$14,64 \text{ FTE} \times € 400 = € 5\,865$$

Zonder te raken aan het omzetcijfer kan men dus een jaarlijkse kostenbesparing realiseren van € 445 056 per 100 medewerkers. Dat deze cijfers realistisch zijn, is reeds bewezen. Sinds de installatie van de talentmeter realiseerde **SEBECO** immers een kostendaling van ongeveer 20%.

De kosten en opbrengsten in het logisch kader hebben betrekking op een onderneming met 100 medewerkers. Uiteraard kunnen de kosten ook berekend worden voor meer of minder medewerkers. De volgende tabel biedt een kort overzicht van de kosten en opbrengsten voor een onderneming met 100, 80, 60, 40 en 20 medewerkers.

	Lopende kost na 2 jaar	Jaarlijkse opbrengst (kostenbesparing)
100 medewerkers	€ 48 000	€ 445 056
80 medewerkers	€ 38 400	€ 356 044
60 medewerkers	€ 28 800	€ 250 833
40 medewerkers	€ 19 200	€ 178 022
20 medewerkers	€ 9 600	€ 89 011

2 De werksleutels als pedagogische en didactische vertaling van de resultaatsgebieden leidt tot positievere interne en externe klantervaring of customer experience

Omdat werknemers de drijvende krachten zijn van hun eigen professionele ontwikkeling, is het belangrijk dat werknemers hun eigen waarden in overeenstemming brengen en matchen met de bedrijfswaarden. Pas dan kunnen zij in staat zijn de accenten in hun professionele ontwikkeling te identificeren. Zo ontdekken zij het voordeel dat gepaard gaat met het gebruik van de leerwegmogelijkheden en de -instrumenten die het kennisbedrijf biedt.

Kenniswerkers leiden een gelukkig leven zolang ze weten waarmee ze bezig zijn, welke handelingen ze verrichten en hoe ze effectief actie kunnen ondernemen. Het paradoxale is dat wanneer kenniswerkers niet op een effectieve manier leven, hun vermogen om werkelijk met zaken bezig te zijn, afneemt. Door controle en overzicht te hebben over hun talentontwikkeling ontstaat een buitengewoon positieve ervaring. Het kennen en toepassen van de voorwaarden van het eigen competentiepotentieel is dé formule voor effectieve talentontwikkeling en dé routekaart voor de kenniswerker om de juiste weg te vinden doorheen de verschillende resultaatsgebieden.

Door continu de nauwe scheidingslijn tussen controle en overzicht, visie en implementatie, flexibiliteit en stabiliteit te bewandelen, leren kenniswerkers de succesvoorwaarden van hun verworven kerncompetenties te bespelen en in evenwicht te brengen, waardoor ze een toestand van geluk en flow kunnen ervaren. Het waardenmodel helpt kenniswerkers doelstellingen omtrent EVC en HVC te realiseren.

De succesvoorwaarde van een stabiele en bestendige talentontwikkeling is een intelligent evenwicht tussen denken en handelen te midden van alle verandering en beroering. Dit moet kenniswerkers voldoende structuur bieden om de complexiteit van hun talentontwikkeling te bevatten. Er wordt hierbij vertrokken vanuit een

dynamische flexibiliteit die stabiliteit kan bewaren te midden van groei en verandering. Het waardenmodel kan uiteindelijk gezien worden als de kapitein die het competentieschip van de kenniswerkers door de golven, de wind en het water leidt, met een lichte hand aan het roer en een vast oog op de horizon.

De kenniswerkers volgen opleiding en training, voeren het kenniswerk uit en veranderen dat, lossen problemen op, dragen bij aan de kwaliteitsbeleving van de organisatie, ontvangen lean-, coach- en functioneringsgesprekken, krijgen 1-op-1 begeleiding, ontvangen jokers, In dat brede scala aan activiteiten en ervaringen banen de werknemers zich een weg. Zo scheppen en benutten ze de juiste mogelijkheden. Dit traject is de basis van een leerweg waarin persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) zijn uitgetekend en waarin kenniswerkers strategisch leren opereren.

Zo werken deze medewerkers met werksleutels. Deze werksleutels vormen een pedagogische en didactische vertaling van de resultaatgebieden waarop de medewerkers moeten werken:

- time management
- proces management
- competence management
- performance management

Het taalgebruik binnen deze werksleutels is aangepast aan de doelgroep. Dankzij de werksleutelacties leren de kenniswerkers:

- de juiste tijd en de juiste prioriteit toe te kennen aan de juiste dingen (time management)
- volgens een doelgericht plan van aanpak te werken (proces management)
- de eigen competenties en de competenties van anderen te ontwikkelen (competence management)
- ritmisch en in kandans te functioneren teneinde het juiste flowgevoel te ervaren (performance management).

Beschrijving

Kort samengevat: deze werksleutels bevorderen het sociaal-emotioneel welbevinden en het stabiel functioneren van de werknemers. Dankzij dit positieve groepsklimaat ontstaat ruimte voor de ontwikkeling van de sociaal-emotionele vaardigheden van de kenniswerkers. Hierbij komen werksleutelthema's aan bod met aandacht voor waarden, cultuur, mindset, servicelevels, kwaliteit als alterego van talentontwikkeling, mobbing, drugs, alcohol, teamleren, teamwerken, verschillen, persoonlijke ontwikkeling, absentieïsme en presenteïsme,... .De thema's van deze werksleutels creëren oefensituaties waarbinnen werknemers hun sociaal-emotionele vaardigheden kunnen inoefenen en verder ontwikkelen. Dankzij deze werksleutels leveren kenniswerkers arbeid van kwaliteit en ontwikkelen zij een juiste en stabiele leef/werk verhouding. De effectindicatoren van deze werksleutels worden maandelijks besproken en/of adhoc tijdens een jokertalk.

Door kenniswerkers deze werksleutels aan te reiken, leren zij evenwichtig de resultaatsgebieden van hun arbeid te ontwikkelen. Deze werksleutels zijn dan ook een ideaal hulpmiddel ter aanvulling van het gebruik van de talentmeter.

Aangezien de medewerkers zelf hun eigen 'mijn' dossier in de talentmeter kunnen raadplegen, kunnen ze zelf steeds opzoeken of ze goed bezig zijn. Hierdoor komen ze bij een evaluatiegesprek niet voor verrassingen te staan. Door de zekerheid die ze krijgen, kunnen ze meer gerust zijn over het eigen functioneren. Bovendien kunnen ze zelf zien waar hun mindere kanten liggen en hoe ze daaraan kunnen werken. Deze wetenschap leidt tot stabiliteit in hun prestaties. De medewerkers voelen zich gesterkt en gewaardeerd in hun kunnen. Hierdoor gaan ze met meer plezier werken, willen ze zelf hun eigen competenties verder ontwikkelen en gaan ze uiteindelijk ook in hun privéleven stabiel functioneren. Pas als deze stabiliteit op privévlak gerealiseerd is, kunnen ze zich ten volle ontplooien in hun job en is de positieve spiraal volbracht.

Dankzij de talentmeter leren de kenniswerkers:

- een vertrouwde beheersing van de werkstromen te ontdekken met een hoger niveau van zelfzekerheid en geloof in de eigen competenties tot gevolg.
- aan hun eigen talentontwikkeling en levensstijlcurriculum te bouwen met meer controle, kwaliteit, energie, aandacht en creativiteit.
- de voorwaarden van het waardenmodel te ontdekken.
- de directe praktische benadering toe te passen om zo de druk en de spanningen van het werk te herkennen en weg te nemen.
- zichzelf, evenals de verschillende activiteiten, te corrigeren om op het juiste spoor te komen.
- inzicht te verwerven in de succesvoorwaarden van hun aanwezige competenties.
- stabiel te werken vanuit de resultaatsgebieden, wat leidt tot minder stress.
- meer evenwicht te ontwikkelen tussen het denken en het handelen.
- de bedrijfscultuur beter te begrijpen.

De toegang tot het model voor de leidinggevend en de kenniswerkers wordt opgezet vanuit een intranet/internet interactieve en gebruiksvriendelijke website.

3 De financiële en niet-financiële effecten van deze positieve klantervaring leidt tot de makeover van oud naar nieuw

De vergelijking van de voordelen en de kosten die verbonden zijn met de invoering en het aanbieden van het waardenmodel, gebeurt aan de hand van een stappenplan. Dit stappenplan verkent eerst het waardenmodel en onderzoekt op voorhand de verwachte effecten van het sociale innovatietraject. Hierbij worden de financiële effecten van het waardenmodel onderzocht en geanalyseerd. Verder zal ook worden nagegaan welke productiviteitseffecten het kennisbedrijf mag verwachten van de invoering van sociale innovatie.

De effecten van deze sociale innovatie dienstverlening kunnen hierbij opgesplitst worden in enerzijds de kwantitatieve en anderzijds de kwalitatieve effecten. De kwantitatieve effecten hebben betrekking op de kosten per leertraject en de kosten per aanwerving. De kwalitatieve effecten identificeren de voorspelbaarheid met betrekking tot de resultaatgebieden en de proactieve beheersing van verlies van talent (waste of talent) vanuit het valoriseren van competentieontwikkeling in plaats van het verbranden van competenties.

Om inzicht te krijgen in de wensen en de zorgen van de kenniswerkers moet men overtuigd zijn van de kansen van de slimme dialoog tussen werkgever en werknemer. Zoals blijkt uit eerdere beschrijvingen start een innovatief arbeidsorganisatietraject met een doelgericht implementatie- en communicatieplan als basis voor de praktische uitrol van de sociale innovatie.

Een online vragenlijst zal ingezet moeten worden om het nut van een innovatieve dienstverlening te meten. Aan de hand van een aantal vragen die peilen naar de wensen van de organisatie rond sociale innovatie en een aantal vragen die de kenmerken van de organisatie vergelijken met algemene randvoorwaarden van sociale innovatie kan het nut van een innovatieve dienstverlening in kaart gebracht worden. De vragenlijst moet opgebouwd worden vanuit de kenmerken van verschillende vormen van sociale innovatie, de eigenschappen van de

organisatie die de toepassing van sociale innovatie al dan niet aantrekkelijker kunnen maken en de verschillende trajecteigenschappen van de human resources development processtroom van de organisatie die van belang kunnen zijn bij de toepassing van sociale innovatie. Op deze manier zal de beoordeling van het nut van de innovatie gebeuren rekeninghoudend met de specifieke kenmerken die verbonden zijn met de organisatie.

Rekeninghoudend met de nulsituatie of de current state en de verwachte effecten van de innovatie zal uiteindelijk beslist worden of men al dan niet daadwerkelijk zal overgaan tot het invoeren van de geselecteerde vernieuwing. Het in kaart brengen van de verschillende effecten is de garantie op een positieve financiële en niet-financiële ervaring bij de kennisbedrijven die het waardenmodel vanuit een slimme dialoog tussen werkgever en werknemer zullen installeren.

De werkgevers zullen het systeem pas duurzaam kunnen installeren vanuit de opzet van een netwerkplatform. Door het gebruik van de individuele en team dashboards kan het kennisbedrijf zo de juiste richting uitgaan. De talentmeter zal ontwikkeld worden als modulair geheel, opgebouwd uit verschillende op zichzelf staande bouwstenen. Welke bouwstenen geïnstalleerd zullen worden bij de verschillende werkgevers zal afhankelijk zijn van de mate waarin bepaalde bouwstenen al dan niet reeds aanwezig zijn binnen de organisatie. De bouwstenen zullen zodanig opgebouwd worden opdat ze geïntegreerd gebruikt kunnen worden samen met de andere en de reeds bestaande instrumenten en processen bij de werkgever.

Om een duurzame output te optimaliseren, vertrekt het kennisbedrijf bij de volgende tweerichtingscommunicatie:

- 1) Speel de GPS wellness@work als spelbord om de voorwaarden van werkbaar, gemotiveerder en gelukkiger werk te benoemen.
- 2) Inventariseer de voorwaarden van ervaringsgericht leren voor een kenniswerker.

Beschrijving

- 3) Visualiseer de aanwezige voorwaarden en risico's om via sociale innovatie met het aanwezige competentiepotentieel succes te boeken.
- 4) Duid een verantwoordelijke aan voor het installeren, implementeren en opvolgen van dit werkbaar en weerbaar werken.
- 5) Maak het management betrokken en communiceer de voorwaarden van kwaliteit van arbeid als arbeid van kwaliteit en werkbaar werk.
- 6) Ontwikkel werksleutelthema's volgens de principes van de sociotechniek.
- 7) Verspreid het programma van de thematische werksleutelthema's.
- 8) Bevorder het werkbaarder en weerbaarder werken via het educatief, didactisch en pedagogisch project en materiaal van het werksleutelprogramma.
- 9) Deel werksleutelervaringen tijdens de GPS werken-met-de-glimlach-sessies.
- 10) Creëer ruimte voor de ontwikkeling van de werksleutels in actie.
- 11) Bevorder proactief, innovatief en creatief het welzijn, het sociaal-emotioneel welbevinden en het stabiel functioneren van kenniswerkers.
- 12) Reflecteer met de werknemers over de resultaten van hun talentontwikkeling.
- 13) Zoek variatie in de didactische werkvormen en pedagogische doelstellingen om te bewegen van werksleutels in actie naar werksleutels in evenwicht.
- 14) Koppel leer- en ontwikkelingservaringen terug tijdens leernetwerksessies.
- 15) Bouw gestructureerd verder aan de werksleutels in actie en ontwikkel dynamische en ervaringsgericht werksleutels in evenwicht.
- 16) Adopteer en adapteer het duurzame EVC traject.

Deze kennis zal duurzaam overgedragen worden via het ervaring uitwisselingsplatform. Aan de basis zal het ervaring

uitwisselingsplatform als multidisciplinair communicatieplatform functioneren. Tijdens deze ervaring uitwisselingsessies zullen de stakeholders de mogelijkheden van organisatieoverschrijdend leren ontdekken. Dit bevordert het overleg tussen de kennisbedrijven en de projectpartners, creatieve ondernemers en hun leidinggevendenden, ondernemende kennisinstellingen en –centra en innovatieve overheidsstakeholders. Dit 360° ervaring uitwisselingsplatform zal het sociaal innovatief functioneren van Vlaanderen inventariseren. Zo zal vanuit verschillende kanalen en businessplannen van alle stakeholders sociale innovatie op de centrale agenda worden geplaatst. Om het met de laatste uitspraak van Luciano Pavarotti te zeggen : “Ik denk dat een leven in de muziek een prachtig besteed leven is en dit is waaraan ik mijzelf heb gewijd”. Daarom is ‘een innovatief en creatief leven ten dienste van kenniswerkers een prachtig besteed leven’ en vanuit deze overtuiging zal de Vlaamse Minister van Werk, Philippe Muyters, het ervaring uitwisselingsplatform als peter boven de doopvont houden.

De inschatting van de baten zal dus gebeuren op basis van de specifieke kenmerken van het kennisbedrijf. Echter algemeen kan aangenomen worden dat de baten die een onderneming per jaar zal ervaren, gemakkelijk gelijk gesteld kunnen worden met één of meerdere jaarlonen. Het gebruik van de het slimme dialoog model spaart immers niet enkel kosten door tijdswinst, maar wordt verder ook gekenmerkt door:

- meer gemotiveerde werknemers
- productievere medewerkers
- een hoger retentieniveau van de medewerkers
- een stijging in klantentevredenheid
- een stijging van de customer experience van de interne en externe klant
- een stijgende waarde van de organisatie
- ...

Kenniswerkers zullen door de talentmeter ontdekken op welke resultaatsgebieden ze evenwichtig en stabiel dienen te werken, op welke punten ze geëvalueerd worden, wat het relatieve belang is van

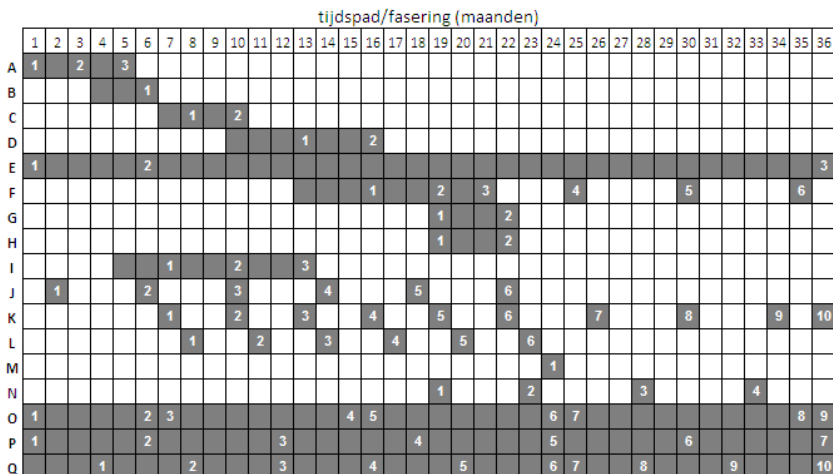
de verschillende aspecten, Kenniswerkers die weten waar zij mee bezig zijn, zullen vervolgens beter en kwalitatief hoogstaander werk realiseren. Hierdoor zal niet enkel de medewerkerstevredenheid stijgen, maar ook de klantentevredenheid.

Doordat de medewerkers meer gemotiveerd zijn, zullen zij niet enkel beter werk leveren, zij zullen hun werk ook liever doen en het retentieniveau zal vervolgens ook stijgen. Dit zal leiden tot verdere kostenbesparingen aangezien er niet meer continu geïnvesteerd moet worden in het opleiden van nieuwe medewerkers die uiteindelijk toch na korte tijd de organisatie verlaten. De middelen die hierdoor vrijkomen, kunnen gebruikt worden om de huidige medewerkers de nodige opleidingen te geven in het kader van hun persoonlijk ontwikkelingsplan en het bredere bedrijfsontwikkelingsplan.

Als conclusie kan gesteld worden dat dit sociale innovatie traject, organisaties in staat stelt om kenniswerkers te motiveren en zo positieve resultaten genereert waardoor de organisatie op een duurzame manier kan groeien. Hierbij leert het demografisch karakter van Vlaanderen ons dat, de komende jaren, de uitstroom aan werknemers de instroom ruimschoots zal overtreffen. Aangezien het economisch karakter van Vlaanderen stabiliseert, is sociale innovatie de enige hefboom om te groeien. Sociale innovatie maakt het mogelijk een groei-effect voor zowel de individuele kenniswerkers als het kennisbedrijf te realiseren.

d. Planning, profielen en activiteiten bij de installatie van deze sociale innovatie dienstverlening

A	Uitvoeren wetenschappelijk onderzoek	Wetenschappelijk onderzoeker
B	360° projectopvolging business analyse uitwerken, incl. requirements ticketsysteem	IT-ingenieur
C	Generieke IT-beschrijving koppelen met de content van de modeltemplates en haar databanken	IT-ingenieur
D	Bouwblokken opbouwen	IT-developer
E	Ticketingsysteem opzetten en programmeren en onderhouden	IT-developer
F	Teksten en beelden handboek, cdrom en website uitwerken	Copywriter
G	Website opbouwen	Webmaster
H	Website voorstellen	IT-developer
I	Handboek schrijven	Copywriter
J	Doelgerichte toelichting bij de intermediair/werkgever	Projectleider
K	Lerende netwerken	Projectleider
L	Eén op één begeleidingen	Projectleider
M	Validering	Projectleider
N	Disseminatie	Projectleider
O	Evenementen organiseren	Eventadministrator
P	Project management	Projectleider
Q	Communicatie	Projectleider



1 Toelichting mijlpalen

- A
 - 1 Tijdens de 1^o voorlichtingssessie zijn de werkgevers en de projectpartners geïnformeerd over het plan van aanpak, het tijdsplan en de doelstellingen van de onderzoeksopdracht en vragen (in de 1^o maand).
 - 2 Tijdens de 2^o voorlichtingssessie is de 1^o oplevering van het onderzoeksresultaat voorgesteld aan de projectpartners en de werkgevers en de eventuele aanbevelingen zijn gebeurd (in de 3^o maand).
 - 3 Tijdens de 3^o voorlichtingssessie is het definitieve onderzoeksresultaat en de bijhorende conclusies voorgesteld aan de projectpartners en de werkgevers en dit aan de hand van een presentatie (in de 5^o maand).
- B
 - 1 De business analyse met de beschrijving van het 360^o project opvolgingstraject is uitgewerkt (in de 6^o maand).
- C
 - 1 De 1^o oplevering van de generieke IT-beschrijving met de daaraan gekoppelde bouwblokken is gerealiseerd (in de 8^o maand).
 - 2 De definitieve oplevering van de generieke IT-beschrijving met de daaraan gekoppelde bouwblokken is gerealiseerd (in de 10^o maand).
- D
 - 1 De 1^o oplevering van de IT-content blokken met de daaraan gekoppelde rapporten is gerealiseerd (in de 13^o maand).
 - 2 De definitieve oplevering van de IT-content blokken met de daaraan gekoppelde rapporten is gerealiseerd (in de 16^o maand).
- E
 - 1 Het ticketsysteem is opgezet en geprogrammeerd (in de 1^o maand).
 - 2 Het ticketsysteem is bijgestuurd op basis van de uitgewerkte IT-business analyse (in de 6^o maand).
 - 3 Het ticketsysteem is afgesloten (in de 36^o maand).

- F
- 1 De cd-rom en de website content launch is doorgegaan en voorgesteld aan de projectpartners en de werkgevers (in de 16^o maand).
 - 2 De 1^o versie van de teksten en de beelden voor de cd-rom en de website is opgeleverd en voorgesteld aan de projectpartners en de werkgevers (in de 19^o maand).
 - 3 De definitieve versie van de teksten en de beelden voor de cd-rom en de website is opgeleverd en voorgesteld aan de projectpartners en de werkgevers (in de 21^o maand).
 - 4 De 1^o reeks bijwerkingen van de teksten en de beelden voor de cd-rom en de website is opgeleverd en voorgesteld aan de projectpartners en de werkgevers (in de 25^o maand).
 - 5 De 2^o reeks bijwerkingen van de teksten en de beelden voor de cd-rom en de website is opgeleverd en voorgesteld aan de projectpartners en de werkgevers (in de 30^o maand).
 - 6 De 3^o reeks bijwerkingen van de teksten en de beelden voor de cd-rom en de website is opgeleverd en voorgesteld aan de projectpartners en de werkgevers (in de 35^o maand).
- G
- 1 De 1^o oplevering van de website (look & feel) is gerealiseerd en voorgesteld aan de projectpartners en de werkgevers (in de 19^o maand).
 - 2 De definitieve oplevering van de website is gerealiseerd en voorgesteld aan de projectpartners en de werkgevers (in de 22^o maand).
- H
- 1 De voorstelling van de 1^o oplevering van de website aan de projectpartners en de werkgevers is uitgevoerd (in de 19^o maand).
 - 2 De voorstelling van de definitieve oplevering van de website aan de projectpartners en de werkgevers is uitgevoerd (in de 22^o maand).
- I
- 1 De handboek content launch is doorgegaan en voorgesteld aan de projectpartners en de werkgevers (in de 7^o maand).
 - 2 De 1^o versie van het handboek is opgeleverd en voorgesteld aan de projectpartners en de werkgevers (in de 10^o maand).

Beschrijving

- 3 De definitieve versie van het handboek is opgeleverd en voorgesteld aan de projectpartners en de werkgevers (in de 13^o maand).
- J 1 Een doelgerichte toelichting bij de werkgevers is gegeven (in de 2^o maand).
- 2 Een doelgerichte toelichting bij de werkgevers is gegeven (in de 6^o maand).
- 3 Een doelgerichte toelichting bij de werkgevers is gegeven (in de 10^o maand).
- 4 Een doelgerichte toelichting bij de werkgevers is gegeven (in de 14^o maand).
- 5 Een doelgerichte toelichting bij de werkgevers is gegeven (in de 18^o maand).
- 6 Een doelgerichte toelichting bij de werkgevers is gegeven (in de 22^o maand).
- K 1 Het lerende netwerk van de projectpartners en de werkgevers is doorgedaan (in de 7^o maand).
- 2 Het lerende netwerk van de projectpartners en de werkgevers is doorgedaan (in de 10^o maand).
- 3 Het lerende netwerk van de projectpartners en de werkgevers is doorgedaan (in de 13^o maand).
- 4 Het lerende netwerk van de projectpartners en de werkgevers is doorgedaan (in de 16^o maand).
- 5 Het lerende netwerk van de projectpartners en de werkgevers is doorgedaan (in de 19^o maand).
- 6 Het lerende netwerk van de projectpartners en de werkgevers is doorgedaan (in de 22^o maand).
- 7 Het lerende netwerk van de projectpartners en de werkgevers is doorgedaan (in de 26^o maand).
- 8 Het lerende netwerk van de projectpartners en de werkgevers is doorgedaan (in de 30^o maand).
- 9 Het lerende netwerk van de projectpartners en de werkgevers is doorgedaan (in de 34^o maand).

- 10 Het lerende netwerk van de projectpartners en de werkgevers is doorgedaan (in de 36° maand).
- L
 - 1 De 1-op-1 begeleiding bij de werkgevers is uitgevoerd (in de 8° maand).
 - 2 De 1-op-1 begeleiding bij de werkgevers is uitgevoerd (in de 11° maand).
 - 3 De 1-op-1 begeleiding bij de werkgevers is uitgevoerd (in de 14° maand).
 - 4 De 1-op-1 begeleiding bij de werkgevers is uitgevoerd (in de 17° maand).
 - 5 De 1-op-1 begeleiding bij de werkgevers is uitgevoerd (in de 20° maand).
 - 6 De 1-op-1 begeleiding bij de werkgevers is uitgevoerd (in de 23° maand).
- M
 - 1 De validering is doorgedaan (in de 24° maand).
- N
 - 1 De 1° oplevering van het disseminatieplan is gerealiseerd (in de 19° maand).
 - 2 De 2° oplevering van het disseminatieplan is gerealiseerd (in de 23° maand).
 - 3 De 1° opvolging en evaluatie van het disseminatie actieplan is gerealiseerd (in de 28° maand).
 - 4 De 2° opvolging en evaluatie van het disseminatie actieplan is gerealiseerd (in de 33° maand).
- O
 - 1 De kennismakingslaunch is doorgedaan (in de 1° maand).
 - 2 De uitnodigingen voor de handboek content launch zijn verstuurd (in de 6° maand).
 - 3 De handboek content launch is doorgedaan (in de 7° maand).
 - 4 De uitnodigingen voor de cd-rom en de website content launch zijn verstuurd (in de 15° maand).
 - 5 De cd-rom en de website content launch is doorgedaan (in de 16° maand).
 - 6 De uitnodigingen voor het start event (met de slimme

Beschrijving

- dialogoog : ruimte voor elk talent) zijn verstuurd (in de 24^o maand).
- 7 Het start event met persconferentie is doorgegaan (in de 25^o maand).
 - 8 De uitnodigingen voor het slot event (met de slimme dialoog : effecten voor elk talent) zijn verstuurd (in de 35^o maand).
 - 9 Het slot event met persconferentie is doorgegaan (in de 36^o maand).
- P
- 1 De doelstellingen van het slimme dialoog model zijn opgelijst en de projectafspraken met de verschillende stakeholders zijn gemaakt (in de 1^o maand).
 - 2 De tussentijdse evaluatie is uitgevoerd (in de 6^o maand).
 - 3 De tussentijdse evaluatie en de rapportering is uitgevoerd (in de 12^o maand).
 - 4 De tussentijdse evaluatie is uitgevoerd (in de 18^o maand).
 - 5 De tussentijdse evaluatie en de rapportering is uitgevoerd (in de 24^o maand).
 - 6 De tussentijdse evaluatie is uitgevoerd (in de 30^o maand).
 - 7 De eindevaluatie en -rapportering is uitgevoerd (in de 36^o maand).
- Q
- 1 De communicatie omtrent de 1^o 4 maanden is uitgevoerd (in de 4^o maand).
 - 2 De communicatie omtrent de 2^o 4 maanden is uitgevoerd (in de 8^o maand).
 - 3 De communicatie omtrent de 3^o 4 maanden is uitgevoerd (in de 12^o maand).
 - 4 De communicatie omtrent de 4^o 4 maanden is uitgevoerd (in de 16^o maand).
 - 5 De communicatie omtrent de 5^o 4 maanden is uitgevoerd (in de 20^o maand).
 - 6 De eindcommunicatie omtrent de 1^o fase is uitgevoerd (in de 24^o maand).

- 7 Het start event met de persconferentie is doorgegaan (in de 25^o maand).
- 8 De communicatie omtrent 1^o 4 maanden is uitgevoerd (in de 28^o maand).
- 9 De communicatie omtrent 2^o 4 maanden is uitgevoerd (in de 32^o maand).
- 10 De communicatie omtrent 2^o fase is uitgevoerd en het slot event met de persconferentie is doorgegaan (in de 36^o maand).

2 Profielen bij het project slimme dialoog

- Wetenschappelijk onderzoeker
- Projectleider slimme dialoog
- IT ingenieur
- IT developer
- Webmaster
- Copywriter
- Eventadministrator
- Projectleider bij de werkgever
- Projectverantwoordelijke bij de projectpartner

Profiel wetenschappelijk onderzoeker

Deze persoon zal minimum 5 jaar onderzoekservaring hebben en werkt aan een Hogeschool of Universiteit. Deze persoon zal als externe medewerker instaan voor het voeren van het wetenschappelijk onderzoek. Het resultaat van het wetenschappelijk onderzoek zal ten dienste gesteld worden van **SEBECO**, die de informatie zal gebruiken voor het optimaliseren van de talentmeter en het uitrollen van de werksleutels.

Om het wetenschappelijk onderzoek en de overdracht van de informatie tot een goed einde te brengen, zal het noodzakelijk zijn dat deze persoon beschikt over de volgende competenties :

- Diploma handelingenieur / handelswetenschappen / TEW / arbeidssociologie.
- Uitvoeren van het slimme dialoog onderzoek in relatie tot de systeemtheorie van de sociotechniek, geven van voorlichting, introducties en rapportages aan de projectpartners en de werkgevers, realiseren van de aanpassingen op het oorspronkelijke plan, analyseren en interpreteren van de onderzoeksresultaten, formuleren van de conclusies en aanbevelingen, ontwerpen en realiseren van een openbare eindrapportage en publiekspresentatie.

- Samenwerken en communiceren als coördinator in het slimme dialoog onderzoeksproject.
- Leidinggeven en coachen van projectdeelnemers en ondersteunende medewerkers, coördineren van het projectteam slimme dialoog tijdens de onderzoeksfase, informeren, voorlichten en instrueren van de projectpartners en de werkgevers.
- Bijhouden van de administratie en doorgeven van de informatie die nodig is voor de financiële en juridische afwerking van de onderzoeksopdracht en taken van de slimme dialoog.

Om de juiste onderzoeksopdracht uit te voeren, zal de wetenschappelijk onderzoeker:

1. het plan van aanpak met tijdsplan en beschrijving van de doelstellingen van de onderzoeksvragen opstellen bij de aanvang van de onderzoekopdracht.
2. tijdens een 1^o voorlichtingssessie in de 1^o maand van de onderzoeksopdracht de werkgevers en de projectpartners informeren over het plan van aanpak, de doelstellingen van de onderzoeksopdracht en –vragen evenals het daaraan gekoppelde tijdsplan toelichten en tussentijds rapporteren.
3. tijdens een 2^o voorlichtingssessie in de 3^o maand van de onderzoeksopdracht de werkgevers en de projectpartners de 1^o oplevering van de output van de onderzoeksresultaten voorstellen en de door de stakeholders geformuleerde aanbevelingen inventariseren en tussentijds rapporteren.
4. de geanalyseerde en geïnterpreteerde onderzoeksresultaten, mogelijke conclusies en aanbevelingen formuleren, in een openbare eindrapportage beschrijven en een publieks-presentatie in powerpoint opstellen.
5. tijdens een 3^o voorlichtingssessie in de 5^o maand van de onderzoeksopdracht de werkgevers en de projectpartners de definitieve oplevering van de output van de onderzoeksresultaten voorstellen aan de hand van een publiekspresentatie.

Beschrijving

Het functioneren van deze expert-onderzoeker rol zal nagegaan worden aan de hand van de volgende prestatie-indicatoren:

- Staat in voor de praktische organisatie en stuurt zelfstandig de werkzaamheden aan.
- Wordt gezien als iemand met wie het goed samenwerken is, kan overtuigen, overwint weerstanden, verhoogt motivatie bij de stakeholders.
- Functioneert sociaal en communicatief goed in formele en informele overlegsituaties, stimuleert deelnemers om de beste, meest juiste en betrouwbare resultaten te bereiken, controleert of informatie volledig en juist is, luistert goed, communiceert helder en reageert adequaat op aankomende complicaties en problemen.
- Bewaakt het functioneren van het onderzoeksteam.
- Is helder en volledig over de omstandigheden en de voor- of nadelen van de ingeslagen weg.
- Geeft duidelijke aanwijzingen en opdrachten, heeft een goed zicht op wat essentieel is en wat interessant is voor belanghebbenden en doelgroepen.
- Schrijft interessante, zakelijk onderbouwde, heldere rapporten.
- Laat duidelijk zien wat hoofd- en bijzaken zijn, houdt zich bij waarnemingen en feiten, wijkt niet voor politieke druk, anticipeert op aankomende problemen, beschikt over alternatieven, houdt overzicht en blijft rustig bij technische, sociale en organisatorische complicaties.
- Formuleert concrete, meetbare doelstellingen en duidelijke meetmomenten voor de eigen teamleden en voor het te coördineren projectteam.
- Geeft creatieve suggesties voor het overwinnen van technische en organisatorische moeilijkheden.
- Zorgt voor correcte informatie voor de administratieve afhandeling van het project, heeft een goed administratief overzicht van de lopende zaken, houdt rekening met voor opdrachtgevers en projecten afgesproken tijdspaden en werkt zaken tijdig en volledig af.

Profiel projectleider slimme dialoog

Deze persoon zal de leiding en de eindverantwoordelijkheid van het slimme dialoog project op zich nemen. Deze persoon is verantwoordelijk voor de eindcontrole op de coördinatie van de verschillende mijlpalen binnen het slimme dialoog project. Om deze taken tot een goed einde te brengen, zal het noodzakelijk zijn dat deze persoon beschikt over de volgende competenties:

- Erkend organisatie adviseur
- Expert ervaring met het leiden van BPR projecten
- Expert ervaring met het leiden van organisatie kanteling vanuit het concept van innovatieve arbeidsorganisaties
- Expert ervaring in het definiëren van didactische, pedagogische en educatieve doelstellingen
- Expert ervaring met het aansturen van medewerkers
- Expert ervaring met kwaliteitsprocessen

Om met het slimme dialoog project de juiste resultaten te boeken, zal de projectleider slimme dialoog als eindverantwoordelijke instaan voor :

1. het opmaken van het start- en dynamische projectplan, het oplijsten van de doelstellingen van het slimme dialoog model en het maken van projectafspraken met de verschillende stakeholders tijdens de 1^o maand.
2. het opzetten van de doelgerichte beschrijving van de inhoudstafel, het voorstellen van de content van het slimme dialoog handboek, de cd-rom en de website tijdens het 1^o lerende netwerk van het ervaring uitwisselingsplatform van de projectpartners en de werkgevers in de 7^o maand.
3. het sturen van het gezamenlijke resultaat van de werkgevers, door mee te denken, bijdragen te leveren en kennisuitwisseling en –technieken te installeren via een doelgericht plan van aanpak.

4. het uitrollen van de praktische acties tijdens de testfase met de 1-op-1 opvolging en het installeren van het slimme dialoog model bij de werkgevers.
5. het organiseren van de doelgerichte toelichting bij de werkgever van het slimme dialoog model in aanwezigheid van de projectleider 'werkgever' tijdens een reeks van voorlichtings-, ervaring uitwisselings- en opvolgingssessies bij de werkgever om de effecten van de instrumenten, de output van de concepten en de metingen (weba-nova resultaten, medewerkerstevredenheidsmetingen, ...) toe te lichten in de:
 - 2^o maand van het project
 - 6^o maand
 - 10^o maand
 - 14^o maand
 - 18^o maand
 - 22^o maand van de testfase
6. het dynamisch installeren van het slimme dialoog model tijdens de testfase bij de werkgevers vanuit de juiste pedagogische, didactische en educatieve doelstellingen via een plan van aanpak met GPS brainstormsessies bij de werkgevers tijdens de:
 - 8^o maand
 - 11^o maand
 - 14^o maand
 - 17^o maand
 - 20^o maand
 - 23^o maand
7. het continu toetsen van de tevredenheid via de 360^o procesellips en zich zo richten op en tegemoetkomen aan de wensen en de behoeften van de projectpartners en de werkgevers.
8. het toekennen van de juiste doelstellingen aan de lerende netwerkorganisatie en het opzetten van de lerende netwerken met de projectpartners en de werkgevers in de:

- 1^o maand met communicatie over de onderzoeksoutput tijdens een voorlichtingssessie
 - 3^o maand met communicatie over de onderzoeksoutput tijdens een voorlichtingssessie
 - 5^o maand met communicatie over de onderzoeksoutput tijdens een voorlichtingssessie
 - 7^o maand met communicatie over de testoutput tijdens een ervaring uitwisselingssessie
 - 10^o maand met communicatie over de testoutput tijdens een ervaring uitwisselingssessie
 - 13^o maand met communicatie over de testoutput en voorstellen van het handboek tijdens een ervaring uitwisselingssessie
 - 16^o maand met communicatie over de testoutput tijdens een ervaring uitwisselingssessie
 - 19^o maand met communicatie over de testoutput en de voorstelling van de cd-rom en de website tijdens een ervaring uitwisselingssessie
 - 22^o maand met communicatie over de testoutput en de voorstelling van het eindresultaat van de validering tijdens een ervaring uitwisselingssessie
 - 24^o maand met een powerpoint voorstelling aan de valideringscommissie
 - 25^o maand met een start event en een persconferentie ter lancering van de gevalideerde sociale innovatie dienstverlening
9. het uitbreiden van de lerende netwerkorganisatie in de:
- 26^o maand met communicatie over de onderzoeksoutput tijdens een voorlichtingssessie
 - 30^o maand
 - 34^o maand
 - 36^o maand met een persconferentie en slot event in aanwezigheid van de BV's en de peter van het ervaring uitwisselingsplatform, de Vlaamse Minister van Werk, Philippe Muyters

10. het opvolgen van de mijlpalen en het feedbacken van het project via een online open source ticketsysteem (project opvolgingssysteem) dat zorgt voor de 360° communicatie van het projectverloop naar de verschillende medewerkers, projectpartners, werkgevers en ESF.
11. het opmaken van het projectplan voor het disseminatie traject voor de projectpartners.
12. het opzetten en bespreken van het disseminatie traject in samenspraak met de andere projectpartners tijdens het lerende netwerk in de:
 - 19° maand als 1° oplevering van het disseminatieplan
 - 23° maand als 2° oplevering van het disseminatieplan
13. het opzetten van de 1° opvolging en evaluatie van het disseminatie actieplan van de projectpartners in de 28° maand
14. het opzetten van de 2° opvolging en evaluatie van het disseminatie actieplan van de projectpartners in de 33° maand

Het functioneren van de rol van projectleider slimme dialoog zal nagegaan worden aan de hand van de volgende prestatie-indicatoren:

- Neemt het belang van de projectpartners en de werkgevers als uitgangspunt.
- Vraagt door, zoekt actief naar de werkelijke wensen van de projectpartners en de werkgevers.
- Formuleert concrete, meetbare doelstellingen en duidelijke meetmomenten voor de eigen teamleden en voor de te coördineren projectteams.
- Controleert of informatie volledig en juist is.
- Geeft creatieve suggesties voor het overwinnen van technische en organisatorische moeilijkheden.
- Geeft duidelijke aanwijzingen en opdrachten.
- Laat duidelijk zien wat hoofd- en bijzaken zijn.
- Anticipeert op aankomende problemen, beschikt over alternatieven.
- Houdt overzicht, blijft rustig bij technische, sociale en organisatorische complicaties.

- Stelt zich in op het afleveren van perfect werk.
- Geeft een helder beeld van te bereiken resultaten, het tijdstraject en de fasering van het proces.
- Geeft ruimte voor aanpassingen onderweg en voor later bijkomende wensen.

Profiel IT ingenieur

Deze persoon zal minimum 5 jaar ervaring hebben in content management, het analyseren en het programmeren van IT-processen in het kader van procesoptimalisatie. Om het goede projectbeheer en de haalbaarheid van het model te garanderen, zal deze persoon optreden als expert met het juiste niveau van betrokkenheid en inzetbaarheid en beschikken over de volgende competenties:

- Diploma ingenieur informatica
- Maken van IT-(rapport)analyses om procesoptimalisaties te realiseren
- Expert ervaring als informatie-architect en usability engineer
- Expert ervaring met business proces reengineering
- Expert ervaring met procesontwerp
- Expert ervaring in de PMI principes van project management

Om het juiste IT-traject inhoud te geven, zal de IT ingenieur als uitvoerder:

1. GPS brainstormsessies en value stream mappings met de werkgevers organiseren en leiden.
2. op basis van de bestaande en geïnventariseerde IT-bouwblokken bij de werkgevers een globale business analyse met beschrijving uitwerken.
3. werken volgens de gecertificeerde PMI-principes van het projectmanagement en een IT-projectplan uitwerken in functie van de PMI voorwaarden.
4. een business analyse uitwerken met beschrijving van zowel het 360° opvolgingstraject als de requirements van het ticketsysteem opleveren in de 6^o maand.

5. een doelgerichte en volledige IT-business analyse beschrijven in een open IT-masterdocument en hierbij de nodige aandacht besteden aan de security voorwaarden en de rechten bij gebruik.
6. dit open IT-masterdocument beschrijven vanuit de voorwaarden van het conceptuele 4-zuilenmodel van de sociotechniek (cultuur, mensen, structuur en systeem).
7. in een slimme dialoog blauwdruk een IT-beschrijving van de relationele en open databankstructuren voor de verschillende generieke content bouwblokken uitwerken.
8. de rapportanalyses voor de individuele en de team dashboards uitwerken.
9. een doelgerichte en volledige IT-business analyse van de rapporten en de rechten op het gebruik van de rapporten beschrijven in het rapport IT-masterdocument.
10. de individuele en teamview opties voor de gebruikers, de administratief beheerders en de developers van de modelrapporten conceptueel identificeren en uitwerken.
11. de generieke IT-beschrijving met de open bouwblokken van de talentmeter koppelen met de content van de modeltemplates en haar databanken en in haar 1^o versie afleveren in de 8^o maand en de bijgewerkte versie afleveren in de 10^o maand.
12. afhankelijk van de aanwezige IT-bouwblokken bij de werkgever (bijvoorbeeld het geïnformatiseerd opleidingsprogramma gekoppeld aan de werknemers van de werkgever is reeds ontwikkeld en toegepast) met de IT verantwoordelijken van de werkgever samenwerken tijdens de 1-op-1 begeleiding en opvolging in de:
 - 8^o maand
 - 11^o maand
 - 14^o maand
 - 17^o maand
 - 20^o maand
 - 23^o maand

13. het maximum aan reeds aanwezige IT-componenten bij de werkgever integreren met de open bouwblok structuur van de talentmeter.

Het functioneren van de rol van IT ingenieur zal nagegaan worden aan de hand van de volgende prestatie- indicatoren:

- Anticipeert, komt snel in actie, wacht niet af.
- Denkt vooruit, gaat uit zichzelf op zoek naar aanvullende informatie.
- Wisselt kennis en technieken met werkgevers uit.
- Denkt mee en levert bijdragen, terwijl er geen persoonlijk belang bij speelt.
- Laat merken dat inspanningen en hulp van anderen worden gewaardeerd.
- Biedt zelf hulp aan, helpt daadwerkelijk.
- Vermindert onderlinge spanningen.
- Lost problemen en conflicten op.
- Komt ongevraagd met de juiste IT-analyse en weet ook nieuwe wegen te identificeren.
- Gebruikt plotseling opduikende openingen om met voorstellen te komen.

Profiel IT developer

Deze persoon moet minimum 3 jaar ervaring hebben in het programmeren van IT-processen en -rapporten. Deze persoon zal met de externe webmaster samenwerken om de mogelijke technische problemen van de website op te lossen. Omdat de installatie van de website zal uitgevoerd worden door een zelfstandige webmaster zal deze persoon verantwoordelijk zijn voor het up-to-date houden (beheren) van de website.

Om het goede projectbeheer en de haalbaarheid van het model te garanderen, zal deze persoon optreden als expert met het juiste niveau van betrokkenheid en inzetbaarheid en beschikken over de volgende competenties:

Beschrijving

- Diploma bachelor informatica
- Kennis van content management en websites
- Expert ervaring met databases
- Ervaring in het beheer van databases
- Expert ervaring met IT rapporten
- Ervaring in de PMI principes van project management

Om de juiste IT toepassingen uit te werken, zal de IT developer als uitvoerder:

1. aanwezig zijn bij GPS brainstormsessies en value stream mappings met de werkgevers.
2. een open source en online ticketsysteem programmeren en opzetten in de 1^o maand teneinde de taken van verschillende medewerkers/stakeholders te kunnen coördineren en te rapporteren aan elkaar en aan het ESF.
3. op basis van de bestaande en geïnventariseerde IT-bouwblokken bij de werkgevers de globale business analyse met beschrijving vertalen naar een IT-programmeerniveau.
4. het open source ticketsysteem qua programmatie bijsturen als een 360^o online project opvolgingssysteem op basis van de door de IT ingenieur uitgewerkte IT-business analyse in de 6^o maand.
5. de conceptuele modellen in concrete IT-toepassingen programmeren.
6. werken volgens de gecertificeerde PMI-principes van het projectmanagement en een IT-projectplan uitwerken in functie van de PMI-voorwaarden.
7. de programmering opzetten volgens de security voorwaarden en de rechten bij gebruik.
8. de relationele en open databankstructuren voor de verschillende generieke bouwblokken programmeren.
9. de rapporten voor de individuele en team dashboards programmeren.
10. de rapporten en de rechten op het gebruik van de rapporten programmeren.

11. de individuele en teamview opties voor de gebruikers, de administratief beheerders en de developers van de modelrapporten programmeren.
12. de generieke en open IT-bouwblokken van de talentmeter programmeermatig koppelen aan de content van de modeltemplates en haar databanken.
13. de 1^o oplevering van de IT contentblokken en de daaraan gekoppelde rapporten voorstellen tijdens een ervaring uitwisselingsplatform met de projectpartners en de werkgevers in de 13^o maand.
14. de IT structuurblokken en IT rapportmodellen definitief opleveren in 16^o maand.
15. de definitieve website (internet/intranet) voorstellen aan de werkgevers en de projectpartners in de 19^o maand.

Doorheen de verschillende fasen van het IT-traject zal de IT-developer ook verantwoordelijk zijn voor het programmatorisch bijsturen van de verschillende IT-toepassingen en het onderhoud van de website.

Het functioneren van de rol van IT developer zal nagegaan worden aan de hand van de volgende prestatie-indicatoren:

- Geeft de werkelijkheid correct weer.
- Is helder over aan IT-voorstellen en -plannen verbonden risico's.
- Houdt zich aan de IT-regels en -voorwaarden van het project.
- Geeft duidelijk aan wanneer een verlangde actie buiten de eigen normen of de beroepsnormen valt.
- Houdt aan algemene en professionele gedragsnormen vast, ook wanneer dit nadeel, spanning of conflicten met zich meebrengt.
- Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen.
- Meldt gemaakte fouten en neemt uit eigen beweging stappen om schade te compenseren of te beperken.

Beschrijving

- Zorgt voor correcte informatie voor de IT-programmatie van het project.
- Heeft goed overzicht over de IT-mijlpalen van de lopende zaken.
- Houdt rekening met voor opdrachtgevers en projecten afgesproken tijdspaden.
- Werkt zaken tijdig en volledig af.
- Meldt gemaakte fouten en neemt uit eigen beweging stappen om schade te compenseren of te beperken.

Profiel webmaster

De webmaster zal minimum 3 jaar ervaring hebben als extern webmaster (Universal Communication). Deze persoon zal als webmaster verantwoordelijk zijn voor het creëren en integreren van de website. Feitelijk zal deze duizendpoot de opmaak, de design en de structuur bouwen. Deze persoon zal werken met HTML, PHP en andere broncodes om de website en de pagina's te structureren. Bij het ontwerp van de website zullen de gebruikersfunctionaliteiten met aandacht voor de usability regels uitgewerkt worden. De website zal in het kader van de disseminatie de communicatie met de doelgroep, andere webmasters en werkgevers actief opvolgen. Deze persoon zal zoekoptimalisatie (SEO en SEM) gebruiken om de doelgroep en de sector van de kenniswerkers te bereiken. Deze persoon zal de door de projectleider uitgewerkte conceptuele inhoud van de website en de door de IT ingenieur uitgewerkte IT content structuur programmeren en verwerken in een open source online platform.

Deze persoon zal een interactieve, gebruiksvriendelijke micro website (intranet/internet) bouwen. Deze website zal toegankelijk (volgens de richtlijnen van Anysurfer en WCAG) gemaakt worden voor de kansgroep van personen met een beperking zoals mindervaliden en slechtzienden. Deze website zal opgebouwd zijn met een vierledig doel : (1) informatie geven en verspreiden rond het slimme dialoog model, (2) het imago en de aantrekkelijkheid van de kenniswerksector verhogen, (3) portaal worden van werkbaarder jobs omdat de bouwstenen van het klantproces in relatie staan met de kwaliteit van

het werkproces en de talentontwikkeling als kenniswerker, (4) community-gevoel creëren onder de kenniswerkers.

Om het goede projectbeheer en de haalbaarheid van het model te garanderen, zal deze persoon optreden als expert met het juiste niveau van betrokkenheid en inzetbaarheid en beschikken over de volgende competenties

- Diploma informatica/webmaster
- Maken van IT (rapport)analyses om procesoptimalisaties te realiseren
- Expert ervaring met webprojecten
- Expert ervaring met webtechnologieën (zoals HTML, Flash,...), Javascript, VB script, Actionscript of ASP.NET
- Ervaring met programmeren
- Ervaring in de PMI principes van project management

Om de gebruiksvriendelijke website (intranet/internet) te bouwen en uit te werken, zal de externe webmaster als uitvoerder:

1. aanwezig zijn bij GPS brainstormsessies en value stream mappings met de werkgevers.
2. open content bouwblokken opbouwen met als mogelijke voorbeelden en instrumenten: competentieprofielen, competentie- en EVC woordenboek, persoonlijke ontwikkelingsplannen, skill inventarisaties van de competenties, beschrijvingen van de pedagogische en didactische opleidingsdoelstellingen en daaraan gekoppelde werksleutel- en werkplekthema's, 360° feedbackanalyses, 360° procesellips, jokerinstrumenten met jokerkaarten, samenwerkingscharters, innovatieve kwaliteitscharters, x-ray analyses, kennis-, kwaliteits- en werk-je-slim-spelen.
3. op basis van de bestaande en geïnventariseerde IT-bouwblokken bij de werkgevers de globale business analyse met beschrijving vertalen naar een website met aandacht voor de juiste informatie-architectuur, gebruiksvriendelijke

Beschrijving

- functionaliteiten, aantrekkelijke look & feel en een toffe design.
4. de look & feel van de cd-rom en de website op basis van het schetsbord programmeren.
 5. volgens de gecertificeerde PMI-principes van het projectmanagement werken en een IT-projectplan uitwerken in functie van de PMI-voorwaarden.
 6. volgens de security voorwaarden en de rechten bij gebruik van de website programmeren.
 7. de relationele en open databankstructuren voor de verschillende generieke content bouwblokken programmeren.
 8. de rapporten voor de individuele en team dashboards programmeren.
 9. de rapporten en de rechten op het gebruik van de rapporten programmeren.
 10. de individuele en teamview opties voor de gebruikers, de administratief beheerders en de developers van de modelrapporten programmeren.
 11. de website structuur opbouwen door de generieke en de open IT-bouwblokken van de talentmeter programmeermatig te koppelen aan de content van de modeltemplates en haar databanken.
 12. de 1^o oplevering van de website op basis van het prototype en het schetsbord van de website voorstellen (dit is het samenbrengen van de look & feel uit het schetsbord, met de informatiearchitectuur van het prototype en een eerste uitwerking van de functionaliteiten) tijdens een ervaring uitwisselingsplatform met de projectpartners en de werkgevers in de 19^o maand.
 13. voor de definitieve oplevering van de website in 22^o maand instaan.

Het functioneren van de rol van webmaster zal nagegaan worden aan de hand van de volgende prestatie- indicatoren:

- Anticipeert, komt snel in actie, wacht niet af.

- Denkt vooruit, gaat uit zichzelf op zoek naar aanvullende informatie.
- Wisselt kennis en technieken uit.
- Denkt mee en levert bijdragen, terwijl er geen persoonlijk belang bij speelt.
- Biedt zelf hulp aan, helpt daadwerkelijk.
- Gebruikt plotseling opduikende openingen om met voorstellen te komen.
- Geeft de werkelijkheid correct weer.
- Is helder over de risico's verbonden aan de IT-voorstellen en -plannen.
- Houdt zich aan de IT-regels en -voorwaarden van het project.
- Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen.
- Meldt gemaakte fouten en neemt uit eigen beweging stappen om schade te compenseren of te beperken.
- Zorgt voor correcte informatie voor de programmering van het webproject.
- Heeft goed overzicht over de IT-mijlpalen van de lopende zaken.
- Houdt rekening met voor opdrachtgevers en projecten afgesproken tijdspaden.
- Werkt zaken tijdig en volledig af.
- Meldt gemaakte fouten en neemt uit eigen beweging stappen om schade te compenseren of te beperken.

Profiel copywriter

Deze persoon zal instaan voor het promoten (= via het schrijven van teksten) van het handboek met cd-rom en de website door middel van een tekst. Het eindresultaat van het wetenschappelijk onderzoek en het eindresultaat van het implementeren van de talentmeter zal het vertrekpunt zijn voor de copywriter. Die tekst zal door de copywriter vernieuwend, aantrekkelijk en visueel uitgewerkt worden.

Niet alleen in technische zin (grammaticaal), maar ook in creatief opzicht zal de copywriter spelen met taal in combinatie met beeld. Zo zal deze persoon een (eigen)zinnig en aantrekkelijk verhaal

Beschrijving

uitschrijven. Tijdens de ontwikkelings- en testfase zal de copywriter onder tijdsdruk en met een strikt tijdsplan werken in wisselwerking met de lezers van het handboek.

Maandelijks zullen lezers (voorbeeld een projectpartner, een werkgever, de projectleider, de eventadministrator) zich engageren om het handboek te lezen en hun aanbevelingen zullen door de copywriter worden verwerkt.

Vervolgens zal de copywriter de cd-rom en de website content als spiegel van het handboek en op maat van het communicatiekanaal uitwerken. De copywriter zal onder tijdsdruk samenwerken met de projectleider en dit zal leiden tot het juiste eindresultaat. De copywriter zal samenwerken met de andere teamleden (wetenschappelijk onderzoeker, projectleider, IT ingenieur, IT developer, webmaster, eventadministrator, projectpartners en werkgevers).

Deze persoon zal aan de projectpartners en de werkgevers het copywritingtraject presenteren. Waarom is dit de juiste tekst in combinatie met een typisch en sprekend beeld? En waarom op dat moment een beeld? Deze persoon zal uitleggen waarom welke aanpak de juiste is. Het is dan ook van belang dat deze persoon beschikt over goede communicatieve vaardigheden.

Om het goede projectbeheer en de haalbaarheid van het model te garanderen, zal deze persoon optreden als expert met het juiste niveau van betrokkenheid en inzetbaarheid en beschikken over de volgende competenties:

- Diploma talen / TEW / journalist / handelswetenschappen
- Interesse in de materie van innovatie
- Expert ervaring in het schrijven van teksten

Om de juiste teksten en de beelden te creëren, zal de copywriter als uitvoerder:

1. aanwezig zijn bij GPS brainstormsessies en value stream mappings met de werkgevers.

2. de door de IT-ingenieur uitgewerkte globale business analyse met beschrijving uitwerken volgens de principes van copywriting.
3. samen met de projectpartners en de werkgevers aanwezig zijn tijdens de kennismakingslaunch waarbij de wetenschappelijk onderzoeker het slimme dialoog traject en de daaraan gekoppelde onderzoeksopdracht toelicht met vervolgens een GPS brainstormsessie om de prioriteiten in de uit te werken thema's te identificeren.
4. de projectpartners en de werkgevers informeren tijdens de handboek content launch (= launch waarbij de doelstellingen per thema van de inhoudstafel zijn uitgewerkt) in de 7^o maand waarbij de copywriter het slimme dialoog traject en de daaraan gekoppelde doelstellingen van het handboek toelicht met vervolgens een GPS brainstormsessie om de prioriteiten in de uit te werken thema's te identificeren.
5. de 1^o versie van het handboek opleveren en presenteren in de 10^o maand om dit vervolgens door de lezers laten lezen.
6. de bijsturingen van de tussentijdse lezingen verwerken in het handboek.
7. het eindresultaat het handboek voorstellen in de 13^o maand aan de projectpartners en de werkgevers om dit vervolgens te laten drukken.
8. de tekstinhoud van de cd-rom en de website definiëren en uitwerken, de projectpartners en de werkgevers informeren tijdens de cd-rom en de website content launch (= launch waarbij de doelstellingen per thema is uitgewerkt)
9. het slimme dialoog traject en de daaraan gekoppelde doelstellingen van de cd-rom en de website toelichten met vervolgens een GPS brainstormsessie om de prioriteiten in de uit te werken thema's te identificeren in de 16^o maand.
10. De cd-rom teksten en de beelden (be)schrijven in functie van het kanaal van de cd-rom en de website usability voorwaarden en dit voorstellen in de 19^o maand om dit vervolgens door de lezers te laten lezen.
11. de bijsturingen van de tussentijdse lezingen verwerken in de content van de cd-rom en de website.

12. het eindresultaat van de tekstinhoud van cd-rom en de website voorstellen in de 21^o maand aan de projectpartners en de werkgevers.

Het functioneren van de rol van copywriter zal nagegaan worden aan de hand van de volgende prestatie-indicatoren:

- Creatief en innovatief handelen
- Onder tijdsdruk kunnen werken
- Uitstekend taalgevoel hebben
- Visueel zijn ingesteld
- Goed kunnen communiceren
- Weet interessante, zakelijk onderbouwde, heldere rapporten leuk te beschrijven.

Profiel eventadministrator

Deze persoon zal minstens 1 jaar ervaring hebben in het organiseren van events en instaan voor de realisatie van de eventmijlpalen en het voeren van promotie rond het project. Voor de opstart van het wetenschappelijk onderzoek zal de eventadministrator als startpunt een lanceringsmoment met de projectpartners en de werkgevers organiseren. Het begeleiden van het disseminatietraject bij de projectpartners zal de eventadministrator op zich nemen. In overleg met de projectleider slimme dialoog zal deze persoon de lerende netwerksessies bijeenroepen en organiseren teneinde de verschillende stappen van de te realiseren en gerealiseerde mijlpalen te kaderen, de bijstellingen in kaart te brengen en de uitgevoerde realisaties via de GPS methodologie te bespreken. Het hoogtepunt is de organisatie van de promotie-events met persconferentie in aanwezigheid van de Vlaamse Minister van Werk, Philippe Muyters. Daarnaast zal deze persoon ook instaan voor de organisatie van de disseminatie van de talentmeter.

Om het goede projectbeheer en de haalbaarheid bij de communicatie van het model te garanderen, zal deze persoon optreden als event expert met het juiste niveau van betrokkenheid en inzetbaarheid en beschikken over de volgende competenties:

- Diploma bachelor eventmanagement
- Ervaring in eventplanning
- Ervaring in het organiseren van evenementen

Om de beste eventacties uit te rollen, zal de eventadministrator als uitvoerder:

1. de afspraken vastleggen, de uitnodigingen opmaken en verzenden, de samenkomsten tussen de projectpartners en de werkgevers opvolgen met voorlichtingssessies, lanceringsmomenten, content launches, lerende netwerken en persconferenties.
2. de BV's identificeren (bijvoorbeeld Fons Leroy is de BV van de VDAB en Louis Greif is als stakeholder praktisch verantwoordelijk voor de deelname aan het lerende netwerk).
3. de intentieverklaringen van de BV's en hun aangestelde verantwoordelijken laten ondertekenen.
4. nagaan op welke wijze welke projectpartner het geheel zal faciliteren en animeren (bijvoorbeeld Flanders Synergy faciliteert met het tzaziki-spel).
5. de projectpartners en de werkgevers naar de kennismakingslaunch in de 1^o maand uitnodigen waarbij de wetenschappelijk onderzoeker het slimme dialoog traject en de daaraan gekoppelde onderzoeksopdracht toelicht met vervolgens een GPS brainstormsessie om de prioriteiten in de uit te werken thema's te identificeren.
6. de projectpartners en de werkgevers naar de handboek launch in de 7^o maand uitnodigen waarbij de copywriter het slimme dialoog traject en de daaraan gekoppelde doelstellingen van het handboek, de cd-rom en de website toelicht met vervolgens een GPS brainstormsessie om de prioriteiten in de uit te werken thema's te identificeren.
7. het agendabeheer van de projectleider en de andere stakeholders opvolgen via de 360^o projectopvolging van het ticketsysteem en dit in combinatie met de kracht van de doodle tool (www.doodle.com) en outlook.

Beschrijving

8. inhoudelijk de agenda van de lerende netwerken voorbereiden en de thema's met de daaraan gekoppelde doelstellingen van de lerende netwerken selecteren en voor akkoord voorleggen aan de projectpartners en de werkgevers.
9. via een tweemaandelijks e-nieuwsbrief de relevante info naar de projectpartners en de werkgevers communiceren tijdens de onderzoeksfase.
10. de projectpartners en de werkgevers op het einde van de wetenschappelijke onderzoeksopdracht uitnodigen naar het lerende netwerk om hen te informeren over het eindresultaat van de onderzoeksopdracht.
11. de praktische acties tijdens de testfase met tweemaandelijks lerende netwerken opzetten evenals de 1-op-1 begeleiding bij de werkgevers organisatorisch opvolgen.
12. bij de aanloop van de disseminatiefase in de 25^o maand een start event (met de slimme dialoog: ruimte voor elk talent) met een persconferentie organiseren evenals bij de afloop van de disseminatiefase in de 36^o maand een slot event (met de slimme dialoog: effecten voor elk talent) opvolgen.
13. het eventprogramma in samenspraak met de projectpartners en de werkgevers organiseren.
14. uitwerken op welke wijze en met welke inhoud het disseminatietraject samen met de projectpartners zal georganiseerd worden.
15. de netwerkevents bij de projectpartners en de werkgevers begeleiden.

Het functioneren van de rol van de eventadministrator zal nagegaan worden aan de hand van de volgende prestatie-indicatoren:

- Stimuleert de deelnemers om de beste, meest juiste en betrouwbare resultaten te bereiken.
- Zorgt voor correcte informatie voor de administratieve afhandeling van de eventprojecten.
- Heeft goed administratief overzicht over de lopende events.
- Houdt rekening met voor opdrachtgevers en eventprojecten afgesproken tijdspaden.

- Werkt zaken tijdig en volledig af.

Profiel projectleider bij de werkgever

Deze persoon zal in het bedrijf de leiding en de eindverantwoordelijkheid van het slimme dialoog project op zich nemen. Deze persoon is verantwoordelijk voor de eindcontrole op de coördinatie van de verschillende mijlpalen binnen het slimme dialoog project.

Om met het slimme dialoog project bij de werkgever de juiste resultaten te boeken, zal de projectleider bij de werkgever als eindverantwoordelijke instaan voor :

1. het opmaken van het start- en dynamische projectplan, het oplijsten van de doelstellingen van het slimme dialoog model en het opmaken van projectafspraken met de verschillende stakeholders bij het begin van de testfase binnen de eigen organisatie.
2. de doelgerichte toelichting bij de werkgever van het slimme dialoog model in aanwezigheid van de projectleider slimme dialoog tijdens een reeks van voorlichtings-, ervaring uitwisselings- en opvolgingssessies bij de werkgever om de effecten van de instrumenten, de output van de concepten en metingen (medewerkerstevredenheidsmetingen, weba-nova resultaten, ...) toe te lichten in de:
 - 2^o maand van het project
 - 6^o maand
 - 10^o maand
 - 14^o maand
 - 18^o maand
 - 22^o maand van de testfase
3. het bespreken van het gezamenlijke resultaat met de projectleider slimme dialoog om van daaruit kennisuitwisseling en –technieken te installeren via de praktische acties tijdens de testfase met de 1-op-1 opvolging en installatie van de instrumenten bij de werkgever.

Beschrijving

4. het dynamisch installeren van het slimme dialoog model tijdens de testfase vanuit de juiste pedagogische, didactische en educatieve doelstellingen via een plan van aanpak met GPS brainstormsessies tijdens de:
 - 8° maand van het project
 - 11° maand
 - 14° maand
 - 17° maand
 - 20° maand
 - 23° maand van de testfase
5. het continu toetsen van de tevredenheid via de 360° procesellips en zich zo richten op en tegemoetkomen aan de wensen en behoeften van de projectpartners en de werkgevers.
6. het toekennen van de juiste prioriteiten qua afwerking, gebruikersgemak, veiligheid en service.
7. het opvolgen van de mijlpalen en het feedbacken van het project via een online open source ticketsysteem (project opvolgingssysteem) dat zorgt voor de 360° communicatie van het projectverloop naar de verschillende stakeholders.

Om deze taken tot een goed einde te brengen, zal het noodzakelijk zijn dat deze persoon beschikt over de volgende competenties:

- Expert ervaring met het leiden van projecten
- Expert ervaring met het aansturen van medewerkers
- Expert ervaring van kwaliteit

Het functioneren van de rol van projectleider bij de werkgever zal nagegaan worden aan de hand van de volgende prestatie-indicatoren:

- Neemt het belang van de medewerkers als uitgangspunt.
- Vraagt door, zoekt actief naar de werkelijke wensen van de medewerkers.
- Formuleert concrete, meetbare doelstellingen en duidelijke meetmomenten voor de eigen medewerkers.
- Controleert of informatie volledig en juist is.
- Geeft creatieve suggesties voor het overwinnen van technische en organisatorische moeilijkheden.

- Geeft duidelijke aanwijzingen en opdrachten.
- Laat duidelijk zien wat hoofdzaken zijn en wat bijzaken.
- Anticipeert op aankomende problemen, beschikt over alternatieven.
- Houdt overzicht, blijft rustig bij technische, sociale en organisatorische complicaties.
- Stelt zich in op het afleveren van perfect werk.
- Geeft een helder beeld van te bereiken resultaten, het tijdstraject en de fasering van het proces
- Geeft ruimte voor aanpassingen onderweg en voor later bijkomende wensen.

Profiel projectverantwoordelijke bij de projectpartner

Deze persoon zal bij de projectpartner de leiding en de eindverantwoordelijkheid van de disseminatie van het slimme dialoog project op zich nemen. Deze persoon zal rapporteren aan de BV (de bekende CEO of afgevaardigde bestuurder van de organisatie) van het ervaring uitwisselingsplatform. Deze persoon zal verantwoordelijk zijn voor de eindcontrole op de coördinatie van de verschillende mijlpalen bij de voorbereiding en de opzet van de disseminatie binnen het slimme dialoog project.

Om met het slimme dialoog project bij de projectpartner de juiste resultaten te boeken, zal deze persoon als eindverantwoordelijke instaan voor :

1. het opmaken van het disseminatie projectplan, het identificeren van de doelstellingen van het disseminatietraject slimme dialoog, het maken van basisafspraken omtrent de disseminatie met de verschillende stakeholders in de 18^o maand.
2. het bespreken en het opzetten van een doelgericht disseminatie traject met de projectpartners tijdens een lerend netwerk van het ervaring uitwisselingsplatform in de:
 - 18^o maand
 - 22^o maand van de testfase

Beschrijving

3. het opvolgen van de mijlpalen en het feedbacken van het disseminatieproject via een online open source ticketsysteem (project opvolgingssysteem) dat zorgt voor de 360° communicatie van het projectverloop naar de verschillende stakeholders.
4. het organiseren van de disseminatie events en het evalueren van de output van de disseminatie events.

Om deze taken tot een goed einde te brengen, zal het noodzakelijk zijn dat deze persoon beschikt over de volgende competenties:

- Expert ervaring met het leiden van projecten
- Expert ervaring met het aansturen van medewerkers
- Expert ervaring met kwaliteitsprocessen

Het functioneren van de rol van projectleider bij de werkgever zal nagegaan worden aan de hand van de volgende prestatie-indicatoren:

- Neemt het belang van de medewerkers als uitgangspunt.
- Vraagt door, zoekt actief naar de werkelijke wensen van de medewerkers.
- Formuleert concrete, meetbare doelstellingen en duidelijke meetmomenten voor de eigen medewerkers.
- Controleert of informatie volledig en juist is.
- Geeft creatieve suggesties voor het overwinnen van technische en organisatorische moeilijkheden.
- Geeft duidelijke aanwijzingen en opdrachten.
- Laat duidelijk zien wat hoofdzaken zijn en wat bijzaken.
- Anticipeert op aankomende problemen, beschikt over alternatieven.
- Houdt overzicht, blijft rustig bij technische, sociale en organisatorische complicaties.
- Stelt zich in op het afleveren van perfect werk.
- Geeft een helder beeld van te bereiken resultaten, het tijdstraject en de fasering van het proces.
- Geeft ruimte voor aanpassingen onderweg en voor later bijkomende wensen.

De aanstelling van de betrokken profielen zal gepaard gaan met een preventief beleid ten aanzien van de mogelijke voorvallen van de kritieke situaties doorheen het traject. Vanuit een proactief bewustzijn zullen deze kritieke situaties proactief vastgesteld, bijgestuurd en weggewerkt kunnen worden.

- 1. Evident tekortschieten in probleemdeskundigheid, probleemanalyse en onderzoekstechniek.*
- 2. Niet professioneel handelen: selectief omgaan met gegevens, uitkomsten manipuleren.*
- 3. Slecht projectmanagement: uit de hand lopen van tijdspaden en kosten.*
- 4. Slechte vakdiscipline: onzorgvuldig, slordig, niet afgewerkt werk.*
- 5. Sociaal falen: geen goede contacten met cliënten, collega's en medewerkers.*

e. Management organisatie vanuit RACI

De volgende rollen, gebaseerd op de ‘RACI/VS’ methode, worden in de onderstaande verantwoordelijkheidsmatrix toegekend :

- ‘Responsible’ : voert het werk uit
- ‘Accountable’ : keurt goed en is eindverantwoordelijke
- ‘Consulted’ : tweerichtingscommunicatie zoals R en C om het werk te kunnen voleindigen
- ‘Informed’: eenrichtingscommunicatie zoals van R naar I en is op de hoogte

Mijlpalen	Projectleider	IT-developer	Event-administrator	Copywriter
1.1 Uitvoeren wetenschappelijk onderzoek	A	I	I	I
1.2.1 360° projectopvolging business analyse uitwerken, incl. requirements ticketsysteem	A	C		I
1.2.2 Generieke IT-beschrijving koppelen met de content van de modeltemplates en haar databanken	A	C		I
1.2.3 Bouwblokken opbouwen	A	R		I
1.3.1 Ticketingsysteem opzetten, programmeren en onderhouden	A	R		I
1.3.2.1 Teksten en beelden handboek en cd-rom uitwerken	A	C	I	R
1.3.2.2 Website opbouwen	A	C	I	C
1.3.2.3 Website voorstellen	A	R	C	C
1.3.3.1 Handboek schrijven	A	C	I	R
1.4.1 Doelgerichte toelichting bij de intermediair/werkgever	R	C	I	
1.4.2 Lerende netwerken	R	C	I	
1.4.3 Eén op één begeleidingen	R	C	I	
1.5 Validering	R	C	I	I
1.6 Disseminatie	R	I	A	C
1.7 Evenementen organiseren	A	C	R	C
Project management	R	C	A	C
Communicatie	R	C	A	C

Mijlpalen	IT-ingenieur	Wetenschappelijk onderzoeker	Webmaster	Projectleider intermediairs	Projectleider Partners
1.1 Uitvoeren wetenschappelijk onderzoek	I	R	I	I	I
1.2.1 360° projectopvolging business analyse uitwerken, incl. requirements ticketsysteem	R	C		C	C
1.2.2 Generieke IT-beschrijving koppelen met de content van de modeltemplates en haar databanken	R	C		C	C
1.2.3 Bouwblokken opbouwen	C	I	I	C	C
1.3.1 Ticketingsysteem opzetten, programmeren en onderhouden	C		C	C	C
1.3.2.1 Teksten en beelden handboek en cd-rom uitwerken	C	C	I	I	I
1.3.2.2 Website opbouwen	C	C	R	I	I
1.3.2.3 Website voorstellen	C	I	C	I	I
1.3.3.1 Handboek schrijven	C	C	I	I	I
1.4.1 Doelgerichte toelichting bij de intermediair/werkgever	C			C	C
1.4.2 Lerende netwerken	C			C	C
1.4.3 Eén op één begeleidingen	A			C	C
1.5 Validering	A	I	I	C	C
1.6 Disseminatie	I		C	I	I
1.7 Evenementen organiseren	C	C	C	C	C
Project management	C	C	C	C	C
Communicatie	C	C	C	C	C

f. Sociale innovatie en de Europese en Vlaamse beleidscontext

Met de ontwikkeling en de disseminatie van deze slimme dialoog wordt een model in de markt gezet om vanuit de juiste waardenbeleving competentieontwikkeling ingang te doen vinden in de verschillende arbeidsmarktprocessen. Dankzij een overkoepelend systeem en een tweerichtingscommunicatie is het voor het kennisbedrijf mogelijk om persoonlijke ontwikkelingsplanmodellen te vertalen naar het bedrijfsniveau. Zo worden systemen voor levenslang leren ingebed in de bedrijfsstrategie. Door de bedrijfsstrategie en -doelen via persoonlijke ontwikkelingsplannen te vertalen naar elke individuele medewerker kan een maatpak voor elke werkzoekende/werkende gecreëerd worden. Hierdoor ontdekken de kenniswerkers de voorwaarden om van de kwaliteit van hun arbeid, arbeid van kwaliteit te maken.

De nieuwe sociale innovatie dienstverlening realiseert de doelstellingen van code 62 van de Lissabonstrategie en Prioriteit 2 van het Vlaams Hervormingsprogramma 2008-2010. Deze strategie wil

Beschrijving

systemen en strategieën ontwikkelen voor levenslang leren om via opleiding en diensten voor werknemers hun aanpassingsvermogen te vergroten en zo het ondernemerschap en innovatie te bevorderen. In het kader van het EU-beleid hebben de Vlaamse partijen met de Ministers van Werk, Onderwijs en Vorming, sociale partners ABVV, ACV en ACLV, inrichtende machten VSKO, OVSG, POV en GO! en de werkgeversorganisaties VOKA en UNIZO zich akkoord verklaard om bij te dragen tot duurzame en innovatieve groei vanuit de Vlaamse Kwalificatiestructuur. Dit heeft tot doel de beroepskwalificaties en -competenties een plaats te geven vanuit de EU-verwachtingen en het EU-beleid 2020 om van daaruit mee te werken aan de doelstellingen van Vlaamse Kwalificatiestructuur en de Competentieagenda 2010 met de 10 Prioriteiten. Door deze sociale innovatie dienstverlening te adopteren, sluiten werkgevers zich aan bij de te realiseren EVC doelstellingen binnen de Vlaamse Kwalificatiestructuur. Zo leveren zij hun bijdrage om ruimte te creëren voor elk talent.

Met de slimme dialoog maken kennisbedrijven enerzijds de baan vrij voor het beter onderkennen, zichtbaar maken en inzetten van competenties van kenniswerkers en anderzijds groeien zij duurzamer en innovatiever waardoor werkzaamheid, inzetbaarheid en werkbaarheid fors verbeterd worden. Deze sociale innovatie dienstverlening is de succesformule voor kennisbedrijven die waarden- en klantgedreven willen groeien.

Nabeschuwing

Dit boek is een handleiding om van kennisbedrijven excellente en innovatieve organisaties te maken. Het gaat erom dat kenniswerkers uitstekende resultaten halen, zelfsturend leren werken, verandering positief leren ervaren en tegelijkertijd het beste uit zichzelf weten te halen.

Om het beste uit mensen te halen en buitengewone inzet te belonen, is de juiste sfeer en ambiance een basisvoorwaarde. Het heeft ook te maken met de focus op de fundamenteel menselijke waarde van het respectvol omgaan met elkaar. Door de talenten van kenniswerkers te helpen ontwikkelen, vergroten zij hun vermogen om de toekomst waarvan zij dromen waar te maken. Zij krijgen het gevoel iets tot stand te hebben gebracht, resultaten te boeken en ervaren het gevoel dat zij deel uitmaken van een echt en zelfsturend team. Mensen hebben immers de natuurlijke behoefte bij een groep te behoren en de juiste resultaten te behalen.

Pas wanneer persoonlijk engagement verder gaat dan tijd en energie en een gevoel ontstaat waarbij mensen boven zichzelf gaan uitstijgen, investeren mensen in een gemeenschappelijk project als een geïntegreerd geheel van hun menselijk bestaan.

Klaar voor het avontuur?

Weet wel dat alles te maken heeft met ‘het betrokken, deskundig en goed doen’ als synoniem van ‘uw best doen en dienstbaar zijn’.

Bijlage met woordenboek

Actoren EVC:

Om de actielijnen van het EVC beleid succesvol te realiseren, is de volgende samenwerking en taakverdeling uitgewerkt tussen de volgende actoren.

- Departement werk staat in voor de coördinatie van de maatregelen in verband met het ervaringsbewijs en voor het gebruik van het competentieportfolio bij herstructurering en outplacement.
- SERV geeft advies over de beroepstructuren, beroepscompetentieprofielen en de standaarden voor het ervaringsbewijs.
- VDAB stimuleert het gebruik van het competentieportfolio bij werkzoekenden.
- Sectorale sociale partners werken aan een visie over het ervaringsbewijs voor hun sector, zoeken naar mogelijkheden om het gebruik van het ervaringsbewijs aan te moedigen en andere EVC initiatieven ingang te doen vinden.
- Departement onderwijs en vorming werkt de nodige initiatieven uit samen met het departement werk, VDAB en Syntra Vlaanderen. Het departement onderwijs en vorming, het departement werk en het departement cultuur werken hier samen aan een samenhangend EVC beleid.
- De overheid ontwikkelt een overkoepelende kwalificatiestructuur en implementeert een gemeenschappelijk kader voor de erkenning van verworven competenties in werk, onderwijs en vorming.

Basis EVC:

Het Vlaams parlement volgt het EU beleid:

- Bologna verklaring (1999)
- Doelstellingen Lissabonstrategie (2000)
- Bepalingen in communiqué van Maastricht (2004)
- Decreet van 30 april 2004 betreffende het verwerven van de titel van beroepsbekwaamheid
- Advies van SERV (2006)
- Advies van VLOR (2007)
- Competentieagenda 2010 (2007)

Competentieagenda 2010:

De Vlaamse Overheid heeft een agenda met 10 prioriteiten opgesteld:

1. Geïnformeerde studie- en beroepskeuze
2. Meer en beter werkplekieren
3. Actieplan ondernemend onderwijs
4. Erkenning van verworven competenties (EVC)
5. Actieplan jeugdwerkloosheid
6. Stimuleren van competentiebeleid
7. Oudere werknemers
8. Incentives werknemers
9. Werk maken van werknemerschap
10. Versterken van de sectorale invalshoek

Competentieportfolio:

Het competentieportfolio bewijst zowel de Elders Verworven Kwalificaties als de Elders Verworven Competenties. Elders verworven kwalificaties verwijzen naar diploma's en attesten die eerder behaald zijn en waaruit blijkt dat bepaalde startcompetenties aanwezig zijn. Ook Elders Verworven Competenties vanuit werkervaring (dienstenstaat) en andere ervaringen tonen dit aan. Het competentieportfolio kan

aanleiding geven tot vrijstelling van een aantal opleidingsonderdelen en zo de basis vormen van een persoonlijk leertraject.

Competentie(s):

Een competentie is een contextueel samenhangend geheel van kennis, inzicht, vaardigheden en attitudes verworven door middel van leerprocessen en ervaring, die niet met een diploma worden bekrachtigd. Competenties zijn de reële en individuele capaciteit van individuen om kennis, vaardigheden en attitudes in het handelen aan te wenden, in functie van de concrete, dagelijkse en veranderende werksituatie en in functie van persoonlijke en maatschappelijke activiteiten. Het gaat zowel om levensbrede als om arbeidsgerichte competenties.

Ervaringsbewijs:

Het is een officieel bewijs van de Vlaamse overheid dat aantoonst dat een (kandidaat-)werknemer over de nodige competenties beschikt. Om een ervaringsbewijs te behalen, moet de (kandidaat-)werknemer slagen voor een praktijkproef bij een erkend testcentrum.

EVC (=Elders Verworven Competenties):

Een competentie is een contextueel samenhangend geheel van kennis, inzicht, vaardigheden en attitudes verworven door middel van leerprocessen en ervaring, die niet met een diploma worden bekrachtigd. De idee is dat het geheel van wat iemand kan en kent niet alleen afhankelijk is van de kennis die wordt opgedaan tijdens het initieel onderwijs maar ook door ervaring opgedaan tijdens vrije tijd of werkplekleren. De levenspraktijk met de zorg voor kinderen, een ziek familielid of vrijwilligerswerk bezorgen bijzonder belangrijke inzichten die men nooit kan verwerven in een schoolse context. De essentie van EVC is het erkennen dat leren niet alleen gebeurt via het

formele onderwijs. Leren vindt ook plaats in andere leeromgevingen en via talloze andere wegen, zoals persoonlijke ervaringen of indrukken. Kortom, via EVC kan men verworven competenties valoriseren die individueel zijn gegroeid uit non-formele en informele leerprocessen. EVC zorgt ervoor dat deze (h)erkend worden door de buitenwereld.

EVC beleid:

Het EVC beleid op de arbeidsmarkt en bij opleiding en vorming is gebouwd op het:

1. versterken van het ervaringsbewijs door het inzetten van dit Vlaams en Europees bewijs als een doeltreffend en doelmatig instrument.
2. uitbreiden van EVC initiatieven in de arbeidsmarkt door het zichtbaar maken en waarderen van competenties op de werkvloer, na werkervaring, tijdens herstructurering en outplacement, in loopbaanplanningssystemen,
3. optimaliseren van EVC in functie van verkorte onderwijs- en opleidingstrajecten en kwalificering door bij verdere competentieontwikkeling te evolueren vanuit de reeds verworven competenties.
4. maximaal erkennen van de competenties die mensen verworven hebben door vanuit een gemeenschappelijke visie werk te maken van een gecoördineerd en coherent EVC beleid in onderwijs, werk en cultuur.

EVC beleidsdoelstellingen:

Het EVC beleid sluit aan bij aan de doelstellingen van de Competentieagenda 2010 en:

- bevordert de werkzaamheid, helpt mensen aan een job, stimuleert de competentieontwikkeling en beschermt hen tegen jobverlies.

- ondersteunt lerenden, werkenden en werkzoekenden in hun zelfsturing en loopbaanontwikkeling door hen de juiste instrumenten aan te reiken.
- realiseert een betere match van competenties op arbeidsmarkt.
- zorgt er zo voor dat er meer instroom gegeneerd wordt naar de arbeidsmarkt en dat het beschikbaar potentieel talent wordt vergroot.
- maakt het potentieel aan competenties die mensen hebben opgebouwd zichtbaar, waardeert dit potentieel op passende wijze en maximaliseert zo de inzetbaarheid ervan op de arbeidsmarkt.
- maximaliseert bovendien ook de inzetbaarheid bij opleiding en vorming en werkt immers stimulerend ten aanzien van verdere competentieontwikkeling.
- geeft push aan het competentiegericht en competentieontwikkeld strategisch beleid in bedrijven.

EVK:

Kwalificaties zijn creditbewijzen, getuigschriften of alle binnen- of buitenlandse studiebewijzen die aangeven dat een formeel leertraject met goed gevolg werd doorlopen. In de onderwijssector zijn in de afgelopen periode al belangrijke stappen gezet. In het hoger onderwijs hebben de associaties inmiddels EVC en EVK trajecten ontwikkeld. Ook in het volwassenenonderwijs geraakt men stilaan vertrouwd met EVK's. NARIC-Vlaanderen ondersteunt de inschaling van buitenlandse diploma's in ons systeem van hoger onderwijs en volwassenenonderwijs. Toch blijft het voor niet-Europese nieuwkomers moeilijk om hun buitenlandse kwalificaties effectief te valoriseren op de Vlaamse arbeidsmarkt.

GO!:

Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap

Intermediair:

Werkgever en kennisbedrijf

Kansgroepen:

1. Allochtoon:

- Personen met een sociaal-culturele herkomst van een ander land die legaal in België verblijven, die al dan niet Belg zijn geworden en die bovendien aan één van de volgende voorwaarden voldoen :
 - Zij of hun ouders zijn in het kader van gastarbeid en volgmigratie naar ons land gekomen.
 - Ze hebben de status van ontvankelijk verklaarde asielzoeker of van vluchteling verkregen.
 - Ze hebben door regularisatie recht op verblijf in België verworven.
- Personen die geen burger van de Europese Economische Ruimte zijn of van wie minstens een van de ouders of twee van de grootouders geen burger van de Europese Unie zijn.

2. Personen met een arbeidshandicap zijn mensen met een aantasting van hun mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke mogelijkheden, voor wie het uitzicht op het verwerven en behouden van een arbeidsplaats en op vooruitgang op die plaats, langdurig en in belangrijke mate beperkt is of bedreigd wordt.

3. Ervaren werknemers zijn werknemers die ouder zijn dan 50 jaar en jonger dan 65 jaar.

4. Kortgeschoolden :

Personen die aan een van de volgende voorwaarden voldoen :

- a. Ze zijn houder van ten hoogste een diploma van het lager secundair onderwijs.
 - b. Ze zijn houder van een getuigschrift van een middenstandsopleiding.
 - c. Ze zijn houder van een niet-erkend buitenlands diploma.
5. Middengediplomeerden zijn personen die houder zijn van ten hoogste een diploma van het hoger secundair onderwijs

Kenniswerkers met beperkte competenties:

Deze kenniswerkers zijn diverse bedienden (zie beschrijving volgens de VDAB) uit kennissectoren waarbij klantbeleving, klantervaring en klantenservice centraal staan en waarbij de werknemers interacties met anderen (gebruikers, klanten, medewerkers en andere stakeholders) beleven.

Lissabonstrategie:

Europa heeft, om zijn uniek sociale zekerheidssysteem te vrijwaren, jobs en groei nodig. Om dit te bewerkstelligen werd in 2000 de Lissabonstrategie in het leven geroepen. De Lissabonstrategie was de langetermijnstrategie die de Europese Unie in 2010 de sterkste economie van de wereld had moeten maken. De naam Lissabonstrategie komt van de plaats waar de afspraken zijn gemaakt: Lissabon. Daar stelden de leiders van de Europese landen de strategie in het jaar 2000 vast. De doelen van de Lissabonstrategie zijn niet behaald. De Lissabonstrategie loopt af in 2010 en wordt vervangen door de EU 2020-strategie.

OVSG:

Onderwijssecretariaat van de Steden en Gemeenten

POV:

Provinciaal Onderwijs Vlaanderen

Projectpartners:

de werkgeversorganisaties, de interne en externe vakgenoten en professionals, de hogescholen en universiteiten, de externe adviseurs, de human development professionals,

SERV:

De Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, bedoeld in het decreet van 27 juni 1985 op de Sociaal Economische Raad van Vlaanderen.

Vlaamse kwalificatiestructuur (VKS):

Dit beschrijft en classificeert kwalificaties en de bijhorende competenties op een eenduidige manier. De kwalificaties die in de kwalificatiestructuur worden opgenomen, zijn een formeel erkend geheel van competenties. Ze tonen welke competenties vereist zijn voor de toegang tot beroepen en/of opleidingen en/of andere maatschappelijke functies. De VKS zal in verschillende toepassingen gebruikt worden (o.m. EVC procedures, uittekenen van opleidingen, vergelijken van kwalificatiebewijzen). Naast het formeel wordt ook het informeel en het niet-formeel leren in de structuur opgenomen. Het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt staat centraal: mensen moeten levenslang hun competenties kunnen valoriseren, op de arbeidsmarkt, in het onderwijs, in andere maatschappelijke organisaties.

VLOR:

De Vlaamse Onderwijsraad, zoals opgericht door het decreet van 31 juli 1990 betreffende het Onderwijs II.

VSKO:

Vlaamse Secretariaat van het Katholiek Onderwijs

“Kijk terug op wat u voor de klant heeft gedaan.
Denk aan uw successen,
gelukkige momenten en vriendschap.
Denk aan al uw geweldige en creatieve acties.
Beleef alles nog eens voor een tweede keer.
Laat uw hart nogmaals vervullen
met het onmetelijke plezier van liefde
voor het zakenleven.”

Ingrid Walry

Discover the strength of the
'smart dialogue' for
knowledge-intensive
companies

Social innovation-inspired sustainable
growth and more productive labor

Ingrid Walry

Translated by
Alexander Van der Biest

“The man who starts going nowhere,
Generally ends up there.”
(Dale Carnegie 1888 - 1955)

Table of Contents

Table of Contents	3
1. Introduction	5
2. Analysis.....	11
a. The current data and market situation of the knowledge-based enterprises and the employed/job-seeking knowledge-based workers.....	11
b. The importance of interaction and feedback for this social innovation-inspired service provision using the smart dialogue framework	17
c. Overview of the sum of the problems faced by the employed/job-seeking knowledge-based workers.....	24
d. The shortcomings of the current organizational design of the knowledge-intensive companies	27
3. Description of the social innovation-based service provision	37
a. The value model stimulates results for the specific goals of this social innovation-based service provision.....	37
b. The talent meter instrument promotes results for the operational goals of this social innovation-based service provision	42
c. The transformation from the ‘traditional’ to the ‘new’ service provision	50
1. The advantages of the smart dialogue framework in support of EVC-policy	50
2. The work keys as a pedagogical and didactic translation of the performance areas leads to a more positive internal and external experimentation of customer experience	58

Content

3.	The financial and non-financial effects of this positive customer experience lead the transformation from the old to the new	63
d.	Planning, profiles and activities when installing this new social innovation-inspired service provision	68
1.	Description of the milestones	70
2.	Profiles related to the smart dialogue project	77
e.	Management organization according to the RACI-matrix	106
f.	Social innovation and the European and Flemish policy context..	107
	Appendix with glossary	109
	Afterword.....	117

1. Introduction

This book is the result of my search to do something with my life as an entrepreneur. Running a business in a way that is both socially sustainable and provides a service to the community is my guiding thread. I want to advise people, accompany them and help them to do the things they already do even better. I intend to cooperate with them in a way that fosters genuine change. This result ought to make their competences deployable in a wide variety of areas. I did not know how to tackle this when I started, to be honest, but I did know that I would find a way. Gradually I conceived a way to help them match their way of thinking and acting with their learning objectives. Thanks to my personal involvement with knowledge-based workers with a limited set of competences I have released all the wisdom, will power, intuition and insights at my disposal. I have thus made them believe in their own abilities and rise above themselves. The chemical exchange between my knowledge, serviceability and engagement and their own has led to change in a mysterious and magical way. I therefore seek to pass the ability to learn and foster change to achieve the right desired results onto knowledge-based workers. Learning in depth relates to three-fold learning and to changing those habits related with old skills and competences. This creates space for learning new habits and for the development of new skills and competences and for doing so from the appropriate set of values. The development of a 'value model' has been an odyssey or quest of sorts for me for the last 20 years. I have mainly expressed those frames of reference and the general knowledge in my head and those things I do but cannot put in words. I have been inspired by a small number of great leaders, thinkers and people with great achievements. They have been as much my spiritual fathers as my teachers, coaches and role models. They have led me to believe that being human means that a great dream rises above one's

Introduction

own interests. By borrowing knowledge from other practitioners from the academic and business fields I have learned from people who have already strongly, clearly and inspiringly formulated different aspects of this knowledge. The interplay between these ideas, methods and aides are the sum of my years of research and work in practice. The result is a smart dialogue. With these ideas, methods and aides I intend to stimulate people to develop their talents in return. In the process people will produce higher quality efforts, develop more widely deployable competences and learn to master their performance and management possibilities with the right dose of flexibility. I hereby cordially invite you to get acquainted with the value model and to join the self-governing club of the 'lifelong learners'.

Dear reader,

As head of a knowledge-intensive enterprise, you are aware that your staff is happy as long as they know their commitments, what actions they are performing, and how to act effectively. Paradoxically, failing to live efficiently decreases their ability to be truly occupied with private matters. Optimal care for family, friends, personal wellbeing, their health, relaxation, and their studies... tends to require a considerable amount of professional organization, after all.

Knowledge-based workers strive to 'work with a smile' and to experience 'wellness at work'. This means that they adequately manage the objective, the limits, the content, the target areas, the means, the definitions, and the rules of the work processes. They will suffer from negative stress and work inefficiently as soon as one of these borderline conditions becomes unclear. The balance between their private lives and work is quickly lost.

Working with an orientation towards results requires the appropriate insight in their performance areas and possibilities for governance, confident control over the work flows and the correct application of the different means at their disposal. The condition for success for their stable and continuous talent development is an intelligent balance between the way they think and the way they act amid change.

By developing their talents and by making the right choices people hold their own personal keys to lead a successful, happy and purposeful life.

An extraordinarily positive experience results from exercising control and oversight over their talent development. Since control and oversight are strongly connected, your organization's productivity tends to be just as high as the weakest link in your chain. Knowing

and applying the conditions of the ‘talent meter’ is, after all, the formula for effective talent development and the roadmap to orientate them through the different performance areas.

The closely intertwined dynamics of exercising control and oversight over their talent development help them as knowledge-based workers to become acquainted with those factors that result in the experiences your company has been looking for:

- Better communication
- Clearer priorities
- Result-oriented execution
- More productive and more like-minded teams
- A better balance between action and performance
- Less negative stress and an end to hesitations
- A better balance and more effective results in the fields of time management, their strategy, their competence development and the rhythmic display of their performance

The value model as a ‘smart dialogue’ manual and ‘self-coaching’ guide generates fundamental insights in the dynamics of the entire work process. Your employees will thus experience a genuine sensation of positive self-management. After all, they need to feel they have a grip on your talent development and that that development is headed in the right direction. This way they will be thinking ahead constructively, instead of merely engaging in their ‘survival’. Your organization’s productivity will increase thanks to the development of their talents and their negative stress of ‘being unable to’ will diminish accordingly. With the values model collaborators will know what is expected of them, and they will learn to manage a method to succeed in all their undertakings.

They will train their talents and learn to monitor their talent development for themselves with the help of the talent meter. This

talent meter is independent from any system and describes talent development as a systematic approach. It defines the game rules of the work process to achieve more focused results as a knowledge-based worker and thus exercise control over the course of the work processes. Each process can, after all, be learnt, split and implemented. The ‘talent meter’ goes way beyond a motivational pep talk on thinking and working positively with an orientation towards results. It frames the preconditions and provides direct practical approaches to recognize job pressure and tensions and to eliminate these. Employees will continuously correct themselves and their different activities and therefore always put themselves back on the right track.

Getting off track is far too easy these days due to the varied nature of jobs and to changing environmental factors, especially if they have to reflect upon and continuously rethink what they have to do. A loss of control and oversight seems the logical price to pay as a knowledge-based worker if they intend to be creative and productive. The trick is not how to prevent such a loss, but to ensure they spend as short a time as possible in this state of confusion. The ‘talent meter’ will help them to develop self-confidence and reliance on their own solutions. It offers them the adequate structure to encompass the complexity of their own talent development. This instrument departs from a dynamic flexibility that can maintain stability amid growth and change.

Your organization will obtain the right results with some willingness on behalf of its members to engage in self-study and experimentation, with a healthy dose of concentration and discipline, and with the ‘intelligent’ mastery of a few simple definitions and techniques. Their workload will become lighter in the process and their life themselves will become a successful endeavor. The secret lies not necessarily in what they do, but in how they are engaged in doing it. By continuously walking the narrow line of separation between control

Introduction

and oversight, vision and implementation, flexibility and stability, your staff will learn to be ‘sharp’, become balanced, and experiment a sense of happiness and flow. Steer the ship of your company through the waves, the wind and the water with a light hand at the rudder and a steady eye on the horizon. Your organization will be on course and willing to make the smallest necessary adjustments.

I hereby welcome your company to the self-governing club of the ‘lifelong learners’. Enjoy the continuous and more qualitative, controlled, energetic, attentive and creative construction of talent development and lifestyle-curricula.

2. Analysis

a. **The current data and market situation of the knowledge-based enterprises and the employed/job-seeking knowledge-based workers**

Inspiration for the first stakeholders of this social innovation project derives from Lisbon Council chairman Paul Hofheinz. In a policy recommendation to the new European Commission he stipulates that *“Europe ought to be a learning society in which as many people as possible ought to take part. More important even than technological knowledge is the possibility that people ought to have to learn to think creatively and in doing so reach new forms of organizing and working together. In that process, Europe mainly has to ensure that knowledge does not remain the privilege of the elite.”* Experience has, after all, shown that, in Europe, especially the higher educated have access to schooling and ‘on the job training’. Those who need it the most, however, receive it the least. Data analysis also reveals that middle-educated workers with a basic secondary school degree are coming under pressure. That is why this project is aimed at **‘knowledge-based workers with limited competences’**.

These Knowledge-based workers are different types of employees (see the VDAB⁴'s description) from knowledge-intensive sectors in which customer experience and customer service take the centre stage and in which employees interact with others (users, customers, colleagues and other stakeholders). Generic competences gain importance accordingly because the knowledge-based become involved with tasks

⁴ VDAB: Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling; Flemish Labor Mediation Service.

Analysis

related to service provision, data management and analysis and communication as their primary duties. The three essential generic competences of these knowledge-based workers are:

1. simultaneous handling,
2. data management and analysis,
3. customer- and team-oriented communication.

The knowledge-based sectors (as analyzed by the Belgian National Bank and the Cross-reference Enterprises Databank) in which most of these knowledge-based workers can be found (and therefore also the sectors that this project is oriented to) are companies belonging to Joint Committee 218, telecommunications, government, public facilities, environment, tourism, (non-medical) care, banking, insurances and finance, IT and outsourcing, culture, and logistics. The distribution between men and women is respectively 44% and 56%.

The second type of beneficiaries of this project **are those people who can be led to occupying these positions**. They fall outside the remit of this project, but the 'social innovation' model may facilitate their entry into this segment of the job market.

The strong increase in unemployment rates among certain disadvantaged population groups (50+ year-olds, immigrants, and people with a work-related disability) poses a problem. Half of the job-seekers in Flanders have not received education beyond primary school. In comparison with other population groups, their number remains fairly stable. Many young people tend to leave school without a diploma which ends up eroding basic qualifications. The middle-educated come under pressure due to a lack of connection between degrees and employer's requirements. Employers, on the one hand, seem to require less (middle-level) qualifications (erosion of basic qualifications) but, on the other hand, those qualifications that continue to be frequently asked for are less chosen as study options

(connection of degrees with the job market). It is therefore urgently necessary for employers with knowledge-based workers to adopt the EVC⁵ policy and its instruments (Experience Accreditations), make them known among these employees and sustainably implement them. In doing so disadvantaged population groups will also receive additional positive opportunities and develop the resistance and marketability to guarantee and increase their chances of employment.

The research topic of 2010 Nobel Prize for Economics winners Peter Diamond, Dale Mortensen and the British-Cypriot Christopher Pissarides also merits attention in this study. These economists have examined the demand between the interplay and the connection between cyclical and structural unemployment. Cyclical unemployment is the unemployment rate due to the lower demand caused by occasional recessions and attempts at recovery. Structural unemployment is the unemployment rate due to a shock regarding demand or frictions on the job market. Diamond, Mortensen and Pissarides discovered that cyclic unemployment can become structural in the long term because both types are related. They described this in a model. This model, with so-called ‘search frictions’, helps to explain why unemployment rates can be high while there are so many vacancies to fill. It suggests that the higher unemployment benefits are, the higher the unemployment rate will be, and the longer someone will look for a different job. This is because more generous benefits lead to longer search times and a higher rate of unemployment. Questions such as ‘Why are so many people unemployed, when there are so many job openings?’ or ‘How does economic policy influence unemployment rates?’ deserve dedicated attention so that organizations might operate smarter and in more socially innovative manner. The battle is currently being won by the job market. Luckily

⁵ EVC: Erkenning Verworven Competenties: Accreditation of Acquired Competences

this risk level can be managed. As long as the job market holds the upper hand, social innovation will be compulsory for organizations. These economists have, after all, proven that social innovative actions promote the right gender balance of the employed and unemployed jobseekers.

Those organizations that remain faithful to their socially sustainable principles and maintain their gender balance, including during times of change, will gain momentum and ultimately achieve a breakthrough. Those organizations that do not will end up spiraling downwards and continue to perform at average levels. That is why companies will have to innovate socially by implementing strategic competence thought from the strength of the right EVC-measures. These EVC-measures generate an adequate gender balance because the knowledge-based workers learn to work with the right 'keys'. They thus learn to match their outlook and performance with their targets as far as time management, intended approach, competence development and their rhythmic performance are concerned. Thanks to this method, disadvantaged population groups receive extra opportunities to turn their job into a balanced, manageable, widely deployable, active and meaningful one.

The balance of 44% men and 56% women confirms an equitable approach in the framework of this project since the problems and the advantages that both groups experience are the same. The fact that foreign citizens, people with a disability, or 50+ year-olds are not present in sufficient numbers is not just the result of the corporate recruitment policy within this group of companies. It is, however, the case that, as long as these people are underrepresented, these candidates ought to receive additional positive opportunities. Thanks to this method, a purposefully-designed EVC-action plan emerges to positively approach these disadvantaged population groups, providing them with extra opportunities to evolve through it. It devotes special

attention to gender aspects. The new service provision will use 'work key' actions to positively focus on the disadvantaged population groups and adapt them to the individual worker and to her/his personal competences. This is logical since we are always dealing with a heterogeneous group of collaborators who cannot all be helped with the same 'keys for the workplace'-based actions, but can on an individual basis.

Analysis of the general data reveals that the global marketplace consists of 44% women and 56% men. The distribution by sex of the job market for knowledge-based workers is exactly the other way around: 56% women and 44% men. Results from the population group 50+ show that differences are very minimal as far as age distribution between the employed are concerned (9%), in comparison with the job market of the knowledge-based workers (8,5%).

The data for foreign citizens and persons with a work-related disability in the overall job market are equal when compared with the data for foreign citizens employed in the knowledge-based workers' job market. The government, however, argues that the multicultural society has failed, and that the inequality of the experience between native and foreign citizens is a matter of fact. The new service provision will lead in this case to a more manageable professional development and integration. It makes a special contribution as far as the disadvantaged population groups are concerned. This project does not depart from specific theses and goals but can differ as far as 'keys for the workplace'-based actions are concerned. It would not be logical, after all, to approach a mixed staff with the same set of measures.

Analysis of the data above shows that the new service provision grants the ideal leverage to help evolve the perceived value from the different disadvantaged population groups and to let knowledge-based

Analysis

workers operate at a higher level of a 'smart', active, meaningful, workable, widely deployable and results-oriented performance.

Several sources were used for the data related to those employed within the target population:

- The 2010 socio-economic sketch of the province of East-Flanders in relation to knowledge-intensive sectors;
- The 2010 memo on the job market and professional categories in unemployment in Flanders and Ghent drafted by the Job Service- Department of Work and Economy by the city of Ghent;
- The data derived from the Flemish work calculation by the Work and Social Economy Support Point at the Catholic University of Leuven;
- The data gathered by the Cevora study department on the Additional Joint Committee for Employees with statistics from the fourth term of 2009.

b. The importance of interaction and feedback for this social innovation-inspired service provision using the smart dialogue framework

Given the size of this project, for practical reasons a ‘step-wise communication’ was used when interacting with the beneficiaries. The employees (= knowledge-based workers) were deployed as the driving force to set up an inventory of the ‘human resources development’ processes and building blocks of coaching, training and development from their own perspective. Through interaction with different agents, they worked together to map the structures and facilities when working towards their professional development. This created a circle of information that reached out in two directions: information on the policy choices towards the knowledge-based workers, and information on the knowledge-based workers’ practice towards the management level.

A number of methods were employed to aptly structure and direct these communication flows. So-called ‘whisper moments’ were used in an initial stage. These moments consisted of short midday sessions in which collaborators were informally pulsed on their positive and negative experiences. The following topics were treated in the process: self-explanatory corporate values, personal experience of the corporate values, schooling and learning, coaching, application of the ‘no waste’-principles, 1-on-1 assistance at workplace-based learning, learning networks, developing and benefitting from qualities and talents, human job performance, the connection between the development of qualifications of the employees and renewal in the organization (Borghans, 2006; Fouarge, 2009; Groot & Maassen van den Brink, 2009), increasing the motivation to learn, renewal and

simplification of the processes, relations with the different stakeholders, etc.

Experiences form the basis of employees' professional development (Fenwick, 2003; Illeris, 2007; Quinones, 2004). Employees started to reflect on their work and learning savvy by turning these into a smart dialogue. They then labeled these experiences and connected them with each other. Setting up a know-how inventory in dialogue with all actors created so-called 'baby learning pathways'. The foundations for a learning network approach (such as the PLATO-networks for entrepreneurs at the Flemish Enterprises Network or the 'entrepreneur coach' learner's network at the Union of Independent Entrepreneurs) were laid by letting the employees themselves reflect on the question 'How can we organize our professional development ourselves in learning networks?'

This innovative approach created the right mindset to translate EVC-policy to EVC-action and to put the transition process in motion. The 'whisper moments' started the ball rolling as far as the strength of self-management of one's own skills development was concerned. They led collaborators to discover the advantage of their personal learning pathway according to the established training policy as well as the importance of balance between their needs and abilities for self-management. They also allowed them to understand that in their learning pathways, personal development plans (PDPs), and learning process they would need to cater for the training policy or corporate development plan (COP), the possibilities offered by the EVC-framework, the strength of results-oriented working and the organizational values. This turns a job into a more workable, varied and active one with space for the right balance between the demands of the duties to be performed and a position's possibilities for management.

Communications became more active and smarter during the implementation phase by organizing GPS-sessions, that is, by using the formal and creative GPS for Enterprises-tool for wellness@work developed by the Flemish Enterprises Network in the framework of an ESF-project⁶. This tool was used to structurally analyze and group the issues. It also continued to be the method of choice after the implementation phase to achieve good and clear values, modeling and communication. Since social innovation derives from the recognition of opportunities, the knowledge-based workers adopted both an executive and a strategic role in organizing the frame of development. These findings show that training and coaching should consider employees' traits, possibilities, and expectations more when developing and carrying out courses of study and learning processes. Talent development is, after all, the alter ego of quality. Experiences with the whisper moments and the GPS-tool thus generated a need for employees to establish a learning network.

As administrator of the Flemish Enterprises Network, mentor of similar projects and certified organizational advisor, I innovatively applied the effects of the 'PLATO' project (assisting entrepreneurs by assigning experienced entrepreneurs to act as their mentors) to my employees. The advantage in doing so radiated in that the mentorship program already existed in the organization. I prepared the interactions for the employees' learning network using a 'train the trainers' approach from my own experience as a mentor. For male and female mentors that support a learners' network tend to respond to the same skills profile conditions as those that function within the organization's welcome/reception policy. The learning network track was thus set up with the right learning objectives.

⁶ Project partners: Flemish Enterprises Network Chamber of Commerce of the province of East-Flanders, city of Ghent 'Stad in Werking', Flanders DC, European Social Fund Flanders, Hogeschool Ghent. See: <http://flanders.be/nl/diensten/tools/GPS>

Analysis

As with the ‘PLATO’ or ‘Qualimodo’ projects of the Flemish Enterprises Network or the ‘innovation coach’ of the Union of Independent Entrepreneurs, the female and/or male mentor invited an (external) expert on a particular topic. A learning pathway was thus first created surrounding that topic using the (external) expert’s input. The female/male mentors then chaired a discussion between the members of the network (= knowledge-based workers), the mentor(s), and the expert. The female/male mentor then translated the experiences into three conclusions and three points for further action. The experiences of the completed actions formed the basis of the follow-up process during the next learning network session.

The intended learning objectives of the whisper moments, of the GPS-boards, and of the learning network sessions were continuously fed back into the global framework. This global framework involved the development and professionalization of the knowledge-based worker. That is why it was absolutely necessary for the learning pathway to be correctly recorded. The ‘qualimeter’ was used for this purpose.

The qualimeter, the predecessor of the talent meter, was assessed using a dynamic GPS-analysis track. The analytical output identified the possibilities for optimization. The new and improved goals were formulated from the GPS findings. These were then selected and organized to tackle the blind spots based on items in need for improvement. This created a better horizontal and vertical dialogue and increased the sustainable impact of the talent meter. The new social innovation-based service provision was developed further through follow-up interviews with the stakeholders using the GPS-methodology.

The following domains, actions and recommendations were selected and drafted to improve experiences with the qualimeter:

Human Resources

- The data screens and fields ought to include the first and last names of the employee as per standard procedure. This ought to avoid for the construction and order of the data to differ in function of the data screen such as when one first displays the first name, the other the root identification number, and yet another the family name.
- The connection with the employer's module-based IT system and related applications ought to be prepared by a full description of the data structures -and fields.
- The qualimeter ought to depart from the descriptive personal data such as the name and address of the members of staff. These screens are more than just a collection of personal data. The data screens linked to them contain entry fields that may or may not be filled in, but that are not completed. The right choices and selections need to be made from the user and output requirements. In addition, when connecting to the module-based IT system a link ought to be established with the employer's human resources database.
- The possibility to click through from the personal and team files to the qualitative and quantitative role norms and key performance indicators ought to be incorporated into the system. A link also ought to be established between the human resources and monitoring data. A centralized overview of the individual and team development items needs to be provided through the links to the individual and team items for development. These are the items that were identified during the learning network and GPS-tool application sessions, training courses, 1-on-1 sessions, measurements, Jokers and associated waste management-findings, development talks, functional talks, coaching documents. This should render the evolution of the knowledge-based worker visible and display the upward progression from learner to expert to role model as resultant from the steps that will have been followed.

- The targeted feedback needs to be expanded to the correct assimilation of the feedback from the GPS-sessions, learners' network sessions, observations and assessment regarding waste management, training courses, monitoring, coach talks, resource waste management talks, 1-on-1 assistance, jokers, training plan, mentoring, designated liaison, 360-degrees project ellipse, all-round feedback... A structured overview should provide insight in what and when led to which results, experiences and talent development.
- A personal 'my' consultation-level would need to be incorporated if the personal skills portfolio is to be followed up correctly.

Content and data management

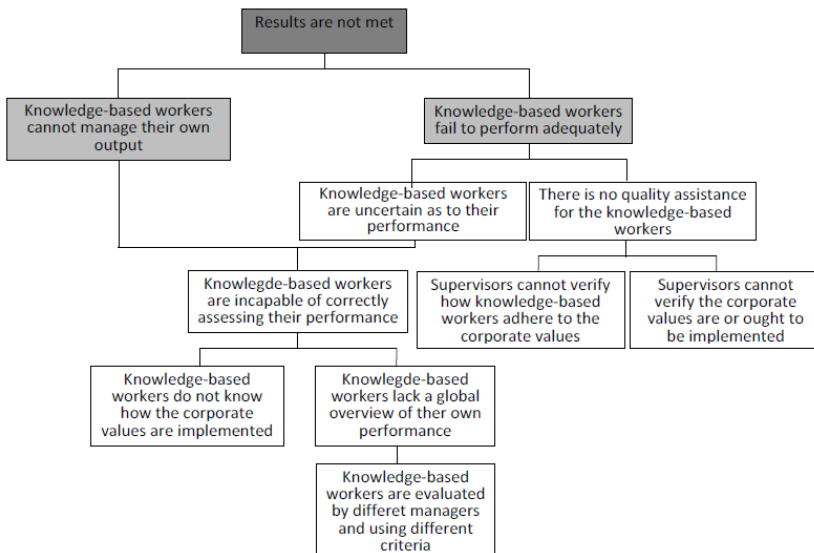
- The assessment criteria ought to be defined from the appropriate relevance criteria and relate to those from the external customer.
- Content and data management output will need to be measured simultaneously. Measurement currently took place using different screen processes. Simplification by using only one screen process along only one measurement track deserves to be recommended.
- Consultation of the keywords, the related explanations of the 4 points-scale, and the definitions should be possible in real time during the monitoring sessions and the observations.
- The 'Comments' field will need to contain sufficient characters and to be developed from the maximum value permitted by the SQL-server.
- All-round variation in the search criteria (for example, using the name, the unique ID-number ...) will be necessary to process search commands in a smooth and user-friendly manner.

Process

- Processes resort to keywords and concepts that are unclear and lead to confusion. What is, for example, the difference between PnG and P&G or between project training and a training plan? These different names also make search commands difficult resulting in people no longer being able to find what they are looking for. A linked glossary with references and definitions ought to simplify usage.
- Identical projects with different project names ought to be set up and labeled simultaneously.
- Split-up processes with detailed divisions and their associated details ought to be relevant.

Interaction and feedback during this social innovation-based service provision were provided using the OPA (Ortho-pedagogic Project Adjustment)-strategy. The OPA-strategy is a customer-oriented approach to identify and improve the duty-work relationship as applicable to knowledge-based workers. This approach positively raised knowledge-based workers' awareness of their possibilities and addressed their engagement and motivation. Staff concentration and devotion to duty were increased when this method is applied thanks to affectionate coaching and a responsive attitude on behalf of supervisors. Knowledge-based workers thus learned to take responsibility in their own hands and to formulate the required responses and changes themselves. The precondition for social innovation to be successful is for the required changes as suggested by the feedback are carried out and implemented. The needs and wishes of the internal and external customers should mainly be taken as a guide when providing feedback.

c. Overview of the sum of the problems faced by the employed/job-seeking knowledge-based workers



Problems chart

Each knowledge-intensive company adheres to a set of basic values it intends to convey to its stakeholders. It can only do so when all staff members also project and identify with these values. Poor adherence to the corporate values and poor communication on how to do so ensure, however, that targets often are not met. This is firstly due to a poor performance on behalf of the knowledge-based workers and secondly due to an absence of self-management.

Poor performance by of knowledge-based workers is caused by three underlying problems. Firstly, it is *not always obvious how an organization interprets the established values*. This may be the result of poor compliance with the values by the organization, but it may also be due to poor communication on how these values were

complied with. Collaborators then create their own interpretation of how to comply with the corporate values and start putting them into practice as they see fit. This does not pose a problem as long as they do so in the same way as the organization. Problems only arise when collaborators feel they adhere to corporate values, but they are implementing them differently. When this happens, collaborators cannot correctly assess their own performance due to a failure to adequately translate the values to reality. If negative evaluations then ensue, collaborators get the feeling they did not deserve such a treatment. Ultimately they become insecure regarding their own performance and no longer dare to reflect on possible areas in which to improve their own performance out of fear of investing their energy into something that might be evaluated negatively afterwards. This in turn leads to the absence of movement, a lack of initiative, and ultimately a downward spiral with below-average performances and resentment on behalf of the employee. The big risk with knowledge-based workers is that this negative spiral may lead to the creation of a negative self-image. As a result it will manifest itself both at home and at the workplace.

Staff coaching issues also tend to arise for those directly above or supervising them if the method of compliance to the corporate values has not been determined. The supervisors cannot determine how the corporate values have been put into practice or how these have then been interpreted. They cannot verify whether the employees interpret the values in the same way as the organization. This ultimately results in supervisors failing to provide adequate support to their staff. Employees then fail to perform correctly due to a lack of quality supervision.

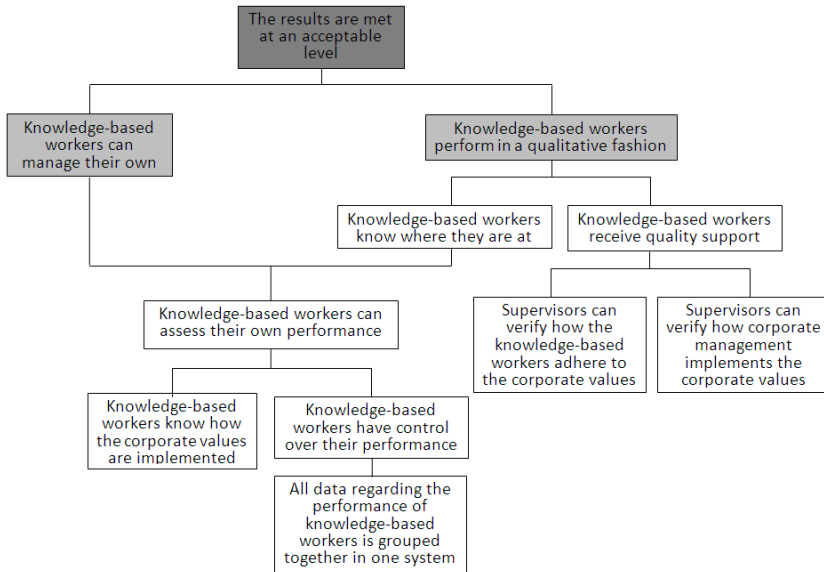
This last issue relates to the fact that collaborators receive feedback on different aspects of their performance and that this feedback is

provided by different managers within the organization. The quality coordinator informs them, for example, whether they are putting in a quality effort or not, the financial manager verifies whether they are meeting their financial targets and the person in charge of planning evaluates the time they need to carry out their assigned tasks. The collaborators consequently fail to obtain a global vision on their own performance and do not know which area they should give priority to. This too leads to uncertainty on their own output and ultimately to a negative performance.

A second pillar contributing to the failure to meet targets is **a lack of self-management**. Auto-control is impossible, after all, if people do not realize they are functioning incorrectly. This faulty assessment originates from the fact that collaborators have not been informed on how the organization puts its values into practice, and then start using their own (often different) criteria on how to do so.

The problems from the chart affect male and female knowledge-based workers alike. No other subgroups were found. The problems described in the chart can therefore be considered as common to the entire final target audience.

d. The shortcomings of the current organizational design of the knowledge-intensive companies



Objectives chart

The talent meter's strength lies in its point of departure: the exchanges back-and-forth between the individual collaborator and the strength of the self-governing team. Those knowledge-intensive companies that thus seek to implement and foster social innovation need to meet a number of human resources development success conditions first. In practical terms these employers already need to have implemented a one-way communications system in their current organizational setup and situation. In that system, a scale of competences and the training plan already need to have been linked to the policy and job conditions. The training plan often bypasses the questions of 'what learning needs does each knowledge-based worker have?' and 'what are the right educational and didactic objectives of each training, mentoring and coaching program?'. Another shortcoming is based on the principle of

a ‘false sense of security’. This false sense of security often appears where the personal development plan is concerned as it has often been more theoretically rather than practically narrowed down into detail. If the scale of competences and the individual training needs are linked with these policy and job conditions they automatically match the individual needs of the knowledge-based worker . Yet this often goes awry in practice. Research on personal development plans in practice has shown that employers fail to work effectively with these plans (Halbertsma & Tateringen, 2003; Janssen, 2009; Fenwick, 2003; Habraken, 2004; Kraaiveld, 2006; Van der Bijl et al, 2003).

The practical use of personal development plans is also more a commercial fiction than a reality and concern for many employers. Organizations tend to invite employees to participate in training sessions. Employees have to take training courses they no longer need, resulting in a drop in the quality of the training course itself. This is caused by the involvement of a very heterogeneous group of workers in the same training course, rendering it difficult to provide decent training and to measure the appropriate effects of the work key actions. Collaborators ultimately lose their motivation to continue to follow training courses. In addition employees often fail to get the opportunity to follow those training courses they do require. This leads to a less smooth skills development and a burn-out of the existing competences in return.

By placing the individual at the centre stage and working with learning pathways, the focus is more and more derived towards the individual learning and development track followed by the collaborator. The knowledge-based workers thus gain insight into their professionalization. It is necessary to choose the right angle for doing so based on the type of knowledge-based worker and the type of field in which that person is employed. It might be better for one

group to depart from the 'How to learn' angle, in which the forms and connections of learning that the employees prefer themselves take the upper hand. For another group it might be better to enhance professional development starting from the experience the existing processes and situations offer. For yet another group it might be preferable to examine the way the collaborators create their own learning pathways and then help them make the necessary adjustments on those parts and aspects of the content they have earmarked for attention.

To gain insight and knowledge on the learning pathways of knowledge-based workers there has to be an insight into the job's skills profile and the reciprocal influence exercised by the knowledge-based worker's own skills profile. To achieve the right objective, the collaborator's attitude and the possible match in values between the individual and the organization plays a central role during the intake process. Employers take on a social commitment in their own function to raise awareness of this EVC-track from the European EVC-goals that need to be met. Social innovation is thus implemented in companies from the intended service provision and a smart dialogue is therefore introduced between the employer and the employee as a value-innovation-initiative. This leads to '*outcompetencing*' in which the human capital of the organization is better developed and the collaborators possess better competences.

Another problem of today's services is that employees fail to see how the organization puts the corporate values into practice. The talent meter can help eliminate this problem since it not only collects data on the collaborators, but also on the corporate values as the company itself adheres to them. This way the performance of an employee is assessed by taking the corporate values into account. Granting collaborators access to the talent meter where everyone can consult

their own file ('My file') also clarifies to them how the organization complies with its own values and to what extent this compliance differs from their own. Managing their own performance and fine tuning it to the corporate standards then becomes possible. The supervisors are also granted insight into how corporate values are applied into practice, so they too can adjust their own adherence to the values to the standards set by the organization. This way not only their own functioning will be better adjusted to the corporate values, but the coaching of the employees will also become more efficient.

The competition will be rendered irrelevant by continuously adjusting the internal core competences to the changed external demands of the market. Thanks to these movements the organization will excel and change in a sustainable manner from the opportunities for growth offered by social innovation. It is important for employers working with knowledge-based staff to learn to manage their organization in a self-regulatory fashion.

The value model plays a strategic role and helps shape the human resources and organizational policy. This new social innovation-based service provision is deployed in support of this policy. The track also devotes attention to the policy-related aspects that precede the executive processes, which is why it requires insight into the organization's modus operandi. Firstly it departs from the conditions that lead to successful strategic competence thought. This involves a profound analysis of the values, the culture, the people, the systems and structures of the organization. It then identifies the preconditions that lead to knowledge-based workers' results-oriented personal development. The results of the performance areas and the factors that facilitate them belong to the domain of the talent meter. The talent meter measures the performance areas of human performance in three possible ways, namely:

- Retrospectively: have the goals been met?
- Prospectively: can the goals be met?
- Generatively: are the preconditions present to meet the goals?

In the Netherlands, this track has been incorporated in some joint labor committees. From my contacts with the Belgian Enterprises Union possible IPA⁷-recommendations can be drafted as a component to substantiate the ‘social innovation’ package. Employers that believe in the added value of social innovation are thus able to guarantee service provision from the social innovation-based concepts of the value model with the talent meter instrument and the results-oriented ‘work keys’ actions.

The proposed social innovation creates ‘WIN’ situations at different levels:

‘WIN’ situations for the knowledge-based worker :

- Promotes structured and gradual learning, development and achievement of the required skills level.
- Promotes a greater sense of safety to discuss issues and ask questions.
- Promotes cooperation and balance between young/old, native/foreign, man/woman, impaired/ able-bodied people.
- Stimulates the knowledge-based worker’s sense of harmony with the organization.
- Increases the knowledge-based worker’s productivity and possibilities for deployment .
- Grants the knowledge-based worker access to informal communication networks.
- Accelerates knowledge, skills and attitudes transfers.
- Encourages the taking of initiative and autonomy.

⁷ IPA: Inter-Professional Agreements

Analysis

- Increases the knowledge-based worker's self-confidence.
- Increases the knowledge-based worker's motivation.

'WIN' situations for the male/female mentor/ liaison

- Expands support coverage from the admission and welcome of employees to the creation of a wider learning platform.
- Gains increased influence within the organization.
- Develops greater self-esteem because of the new responsibility entrusted to that person.
- Gains new interest in one's own job because new insights are earned when a different vision is faced.
- Enhances skills, personal development and mentoring.
- Builds up an intensive and valuable relationship with the knowledge-based worker.
- Learns the art of 'networking' within the organization.
- Increases satisfaction with one's own job allowing for growth and the possibility of thinking along.
- Develops coaching skills and therefore new competences.
- Learns how to provide better feedback, and how to motivate and positively influence others.
- Increases the personal capacity to handle a burden.
- Gains increased security on one's own position.

'WIN' situations for the organization/employer/ project partner

- Spontaneously opens up the game rules for discussion.
- Seeks a positioning departing from 'gaps'.
- Discovers the 'leverage value' offered by engagement in a smart dialogue.

- Continuously researches new possibilities for superior customer value.
- Firmly roots the ability to differentiate itself by a redefinition of the customer value from the social innovation-based track (= learning network solutions instead of products/services).
- (Re)configures the roles of and relationships between the different participants.
- Matches the right role with the right activity.
- Combines skills and activities from a win-win perspective.
- Creates new knowledge by a better usage of the existing one and translates it into solutions that envision the knowledge-based workers as internal customers.
- Facilitates an increase in productivity since the knowledge-based worker requires less time to adjust and manages her/himself better.
- Optimizes new collaborators' chances to succeed.
- Better spends recruitment costs by providing better attention to the prospective candidate's values, attitude and competence profile.
- Increases employees' motivation.
- Better instills corporate culture.
- Develops innovative leadership within the organization.
- Improves internal communications.
- Retains valuable members of staff and creates a retention policy.
- Creates a better general social work climate.
- Takes steps in the direction of a learning organization.
- Avoids a 'revolving door effect' during the intake process.
- Gains insight into what goes wrong during the admissions/welcome and mentoring procedures.
- Recognizes collaborators as knowledge-based workers .
- Backs skills and talent development.

Analysis

As previously stated, the problems under consideration do not depend on gender issues. The problems of today's services have a similar effect on the male as well as the female knowledge-based workers . The government considers the multicultural society a failure and the inequality of value experimentation between native and foreign citizens a fact. Timely work key actions will therefore form part of the project. These actions will not depart from different problems and goals but in terms of their content. It would, after all, be illogical to approach a mixed group of collaborators with the same kind of measures.

“The best executive is the one who has sense enough to pick good men to do what he wants done, and self-restraint enough to keep from meddling with them while they do it.”

(Theodore Roosevelt 1858 - 1919)

“Nine-tenths of wisdom consists in being wise in time.”
(Theodore Roosevelt 1858 - 1919)

3. Description of the social innovation-based service provision

a. The value model stimulates results for the specific goals of this social innovation-based service provision

The value model is an innovative labor organization design that departs from the organization's own values. The ultimate goal of this framework builds on compliance with the values by acclimating the collaborators to the organization and the other way around.

Innovation starts at the strategic framework. A project team on social innovation will form the basis for the execution of the project. This way employers can implement social innovation from the importance of talent development and the accreditation of acquired competences (EVC).

The Flemish ministers for work, education and training, the social partners ABVV, ACV, ACLVB, the legal authorities in charge of education VSKO, OVSG, POV and GO!, and employer organizations VOKA and UNIZO⁸ have already declared their willingness to contribute to sustainable and innovative growth. Organizations can adopt the value model in a natural and innovative manner. This leads to workable, widely deployable and more productive jobs for the knowledge-based workers on the one hand and to sustainable and innovative growth for the knowledge-intensive companies on the other.

⁸ VOKA: Flemish Enterprises Network and local Chambres of Commerce.
UNIZO: Union of Independent Entrepreneurs

Description

Employer organizations have formulated specific goals for innovation in recent years. Goals for innovation are not new to them but goals related to social innovation are. Their core task in society is “the expansion and promotion of learning networks at entrepreneurs’ and their stakeholders”⁴, for research has shown that innovation is an instrument for growth. The described groundbreaking labor organization design is the stellar growth instrument, based on the pillars of the socio-technique. As founder and chair of the East-Flanders Centre for Innovation (embedded in the Agency for Innovation through Science and Technology and the Enterprise Europe Network and backed by employer organizations) I have already previously supported these governmental actors when offering new solutions on the market.

The results and effects of ‘*innovation equity*’ (= the lifelong customer value of innovation) are measured at the Centers for Innovation by means of ‘(service) innovation audits’. These audits are carried out for free at the companies by innovation advisors. The track can continue to become operational by registering for the ‘PLATO’ program of the Flemish Enterprises Network and the ‘innovation coach’ trajectory of the Union of Independent Entrepreneurs. Deloitte has corroborated the growth effect of these innovation initiatives. Deloitte analyzed the financial and non-financial indicators for growth and results from these companies in comparison with those that did not follow an innovation track and concluded that **significant growth effects** could be observed in the former case. This proves how relevant it is for businesses to adopt and implement social innovation.

The project partners want to help organizations meet the challenges and opportunities for social innovation. I use the method of social modeling to project a socially innovative direction for employers in joint deliberation with the different agents involved, to then summarize the preconditions for success of an innovative labor

organization design. The new service-based provision will be used to ensure the organizational values become measurable from the content, the actions and learning objectives required for each person's professional development (Fenwick, 2003; Illeris, 2007).

In general terms it can be stated that all values that an organization considers important ought to be represented in the value model. All values are expressed in assessment scales and are linked to quantifiable and narrowly-defined criteria. This ensures that the data input and import are both manually and automatically linked to existing automated measurement instruments. The collaborator will always have insight into the personalized 'My file' by means of a login and a password. The personal files are always the basis for the development, performance and evaluation talks. These talks thereby become objective and can accordingly evolve further into a smart dialogue.

The employer will also obtain a positive result, as will be evident from the following measurable objectives:

- An optimal horizontal and vertical dialogue will emerge at the employer between internal processes, IT technology and human beings.
- A clear vision and policy on the sustainable pillars from the values of the competences will be developed and detailed in the preparatory phase prior to the implementation of the talent meter.
- A single-loop, double-loop and triple-loop learning strategy will be developed at the employer's, with the accent on the right educational, didactic and pedagogic objectives.
- A better communication culture will emerge between the knowledge-intensive company and its satisfaction with its employees.

Description

- Clear, more objective priorities will be set and these will be known by the staff.
- The employer will become capable of supporting a retention policy.
- The knowledge-based workers will correctly apply the different management tools.
- ‘Employability’ and ‘enjoyability’ will be promoted.
- The competitive potential of the knowledge-based workers (and particularly that of the disadvantaged population groups) will be improved.
- The knowledge-based workers (and particularly the disadvantaged population groups) will discover the leverages to carry out tasks in a results-oriented fashion.
- More productive and like-minded teams will emerge.
- Better overall management and in specific terms more effective time, process, and competition development and performance management will be developed at the employer.

The different actors on the market (employer organizations, internal and external colleagues and professionals, the Colleges and the Universities, the external advisors, the human development professionals such as the trainers, tutor, designer, coordinator, administrators) have to incorporate the topic of social innovation in their management plan if they intend to realize it as a goal. As administrator of VOKA, founding chairwoman of the Centre for Innovation East-Flanders and administrator of the professional federation contactcenters.be, I have proposed an active and substantial management policy to stimulate the employer organizations and the knowledge centers to foster both social and service innovations. In raising employers’ awareness by means of the EVC-goals, employer organizations discover that through services’ renewal and by adding the learning network success formula as applied to knowledge-based

workers they can reinvent their own recipe for entrepreneurs (‘PLATO’ for the Flemish Enterprises Network, ‘entrepreneur coach’ at the Union of Independent Entrepreneurs, master’s degree in Trade and Management Sciences at the Artevelde Hogeschool in Ghent).

Thanks to this approach these actors become aware, partially through their position, that they possess strengths, specific means and possibilities that make them appealing to other actors. This win-win situation makes it interesting for the employers to consider working for or with each other. Project partners and employers possess certain networks, experts or specific information regarding needs for training, work-related developments or career opportunities, for example. Ownership of physical resources or (in)formal power can be a way to manage and raise awareness of participants’ activity in the creation of this learning path. The classic indicators for innovation fall short in the context of social innovation as their application would undervalue the innovation efforts. The ultimate goals of the smart dialogue project ought to be for each knowledge-intensive enterprise and each knowledge-based worker to get the necessary backing to facilitate innovation from a novel labor organization model and to communicate about it with each other through an e-community.

The smart dialogue track creates a social innovation dynamic at Flemish knowledge-intensive companies and knowledge-based workers. The latter thus discover that the quality of their work process, their talent development and workability improve through the resultant positive customer experience.

b. The talent meter instrument promotes results for the operational goals of this social innovation-based service provision

The talent meter is an EVC-instrument for action independent from any system and a generic, module-based framework that centralizes, provides and visualizes all in- and output data related to human performance through a manual with a CD-ROM and an open source web application (Internet/Intranet). Thanks to the talent meter knowledge-workers discover the ability to experience their job out of more meaningful work processes. They achieve more focused and more positive results granting them more control over the progression of their work processes. Each process can, after all, be mastered, broken down and implemented.

The talent meter instrument goes way beyond recording the date of a motivational coach talk. It establishes connections between the input and the output regarding the knowledge-based worker's professionalization. It groups the conditions and grants insight into results. It provides direct practical approaches to acknowledge work pressures and tensions and to make these disappear. The instrument has been set up for the collection, output, reporting, and sharing of data. The data is hereby available up to the smallest detail, thus facilitating searches and editing at both the organization level and the project, customer or employee levels.

The talent meter actually aspires to be the nerve centre of the knowledge-intensive company: the place where all data regarding qualitative and quantitative functioning are stored. Possible components include: content with data info, data analysis from individual as well as team dashboards, process measurements⁹, SAM-

⁹ SAM: Scale for Attitude Measurement

measurements, key performance indicators' monitoring, and human resources data. It is important for the registration and choice of facts in the instrument to be tailored to the knowledge-based worker . A classic case in point is the 'Joker system' (card game) aimed at the bottom of the company, while the 'observations card' is intended for a 'higher' level within the organization. The point of departure is for the actions and instruments to connect to the target audience of the knowledge-based workers. Research on the different actions and instruments and their spread allow to gain insight into the effect of who can be approached with which toolbox, which development goals and which 'work key' actions. A customized approach avoids falling into the 'one-size-fits-all solution' trap where everyone receives everything and has to meet the same expectations.

Both the data related to the process itself as the inter-human data are linked and stored together in the talent meter instrument. The 'content', 'data management', and 'process' segments are very specific to each individual company and refer to the knowledge-intensive enterprise's 'core business'. The instrument has been set up as a gauge with a 4 items-scale. 'Content' measures the contents of the tasks that have been carried out linked to customers/projects but also to individual collaborators.

'Data management' measures the accuracy and completeness of the information. The 'process' segment encompasses project and process management. All projects and their follow-up are covered therein, are also linked to the individual employees and often result in a project training plan. The 'process' segment also consists of a training plan (where all courses are monitored), a coach barometer (an inventory of the needs for coaching), and an overview of all guidance/assistance

Description

provided (from 1-on-1 mentoring to group sessions or a 360 degrees-process ellipse¹⁰).

These closely connect with the ‘Human Resources Data’ segment; part of the wider data structure of the knowledge-intensive enterprise and in some cases a combination of shortcuts to other areas. All ‘Human Resources’ data are linked to the individual employee. This is where the individual progressions, the personal development plans, the competitiveness gauge and similar info are stored apart from all required information related to each individual.

Attitude measurement is handled by the aforementioned SAM-tool. This tool links the corporate values to the employee’s stance and distinguishes between organizational, personal, cognitive and social states of mind. By linking the success conditions of the attitude towards the organization with skills development, the employee discovers the relation with her/his performance areas and personal development. The employee builds up experiences in the process from insight into her/his own personal planning and time management (allocation of priorities) and familiarity with her/his work methods (processes). This leads to a sustainable quality experience mirroring talent development (skills) and a higher awareness of human beings, resources and environment.

Competence management refers to the management of all relevant aspects that contribute to the development of skills. It involves the organization, structuring, informing and managing of a sum of information, decisions and actions to continuously develop the right talents and abilities. The value model seeks to allow an organization to

¹⁰ The 360 degrees- process ellipse is an online survey that is completed by all parties involved at certain stages in the course of a project. It consists of an evaluation of the project from all possible angles.

monitor, evaluate and adjust its success regarding talent development. This consists of 4 complementary activities:

- Knowledge of the instruments of strategic competence thought
- Follow-up of results
- Determining whether the achieved results meet the proposed objective or not
- Consideration of initiatives to generate improvement

By grouping, sharing and linking this data in one single content management system, the right information gets mapped and insight is obtained on the exact application of the appropriate ‘work keys’ at the right time. Supervisors can thus access at any time and with a single click of the mouse button a very detailed overview of the output of both the company as a whole as that of each individual employee, or of all the different levels in between. Moreover, the knowledge-based workers themselves can also always access their own ‘My File’ using a login and a password. The collaborator can thus always clearly consult the personal curriculum, which instruments are needed to stimulate personal development and how the organization considers her/him and her/his progression by the right ‘work key’ actions.

SEBECO has already –successfully- used the talent meter’s forerunner for a number of years. A company that seeks to implement the talent meter will be able to benefit from my years of experience in setting up instruments, the usage of motivational ‘work key’ actions, and facilitating organizational change. The organizations will therefore receive personal 1-on-1 training regarding the preparation, the implementation and operation of the talent meter.

Description

The 'talent meter' tool output will be accompanied by a manual and split into three stages:

- Framing of the value model according to the principles of socio-technique and the description of the output of the scientific research
- Explanation of the philosophy and operation of the talent meter as a work instrument
- Talent meter user manual as a generic module-based framework to grasp the concept of the value model and gain the right insights to lay down the foundations of the talent meter from results-oriented 'work key' actions

The value model is clarified and put into proper perspective in the first stage. A period of scientific research is foreseen to provide everything with solid scientific and academic foundations. As a publication, the introduction to the value model (study) seeks to elucidate joint, generic traits. This study sketches a general framework, clarifies key concepts, and describes the terminology's general characteristics. The talent meter shows the origin of talent development and personal development. It departs from the basic principles and covers:

- Strategic competence thought inherent to management thinking
- The link between competence thought and strategic management
- The relevance of insight into the processes of strategic competence thought
- The added value of a comprehensive or integrated strategic thought approach

The study provides a generic methodological framework to make the different types of indicators and their terminology, points of attention

and possible pitfalls during the implementation phase accessible to users.

The introduction of the value model in itself does not create significant changes for those knowledge-based enterprises that already employ the logic of management systems or business models. Monitoring results and efforts is, after all, an intrinsic part of management thinking and is explicitly covered as a separate phase in most business models. Management frameworks place the monitoring or measurement phase as the last phase in the cycle.

The ‘talent meter’ follows up the results that have been achieved. This instrument monitors, measures and appraises the degree to which the knowledge-based worker has met her/his set talent development goals. It also assists the collaborator in the development of experience to turn the job of knowledge-based worker into a meaningful, active and widely-deployable one.

The assessment involves an examination of whether the achieved output positively or negatively diverges from the desired results. The difference becomes the subject of a Joker (= talent development card). In return, this promotes individual back coupling, the coaching and mentoring of the employee from a personal development plan (POP), and/or the correction of the corporate development plan and/or of the competence management policy, and/or the rearrangement of the responsibilities, and/or the development from weak to strong competences, and/or the reorganization of the processes and the reallocation of resources. That is why the knowledge-intensive enterprise equipped with the ‘talent meter’ meets the conditions to conduct a successful talent development policy. The talent meter is, after all, the instrument to meet the objectives the company has set.

Monitoring the performance areas of talent development only has added value if the desired results and work keys have previously been

Description

clearly defined. The ‘talent meter’ needs to build on the pillars of the value model if it is to contribute to the success of this talent development model. The value model’s effect is determined by the degree to which the corporate values, culture, mission, vision, strategy, human beings’ competences, and goals are clearly known and their execution carefully prepared and mapped in terms of planning. The correct execution of the talent meter’s processes delivers results as the output of the performance areas, exercises a predictive influence over the results, enables the pro-active and generative operation of the value model and safeguards the attainability of the goals of the ability of talents to grow and develop.

The indicators will be identified from the performance areas. Identifying what is relevant for measurement purposes is a crucial step.

There are different types of indicators depending on the moment in time at which measurements are taken:

- Input indicators are applicable to measurements that are taken beforehand (talent pass in the form of an experience accreditation certificate).
- Process indicators are applicable during those ‘time and process waste assessments’ carried out in the course of the activities.
- Feedback indicators are applicable afterwards (employee satisfaction). This information is used to generate changes and avoid repetition of the shortcomings.
- Result indicators can be used to visualize the achieved results and are in that sense proof of the success of the efforts that have been carried out.

The effort indicators that encompass management as well as executive process indicators denote the attainability of the desired results and therefore have a predictive power. Particularly the combination of both grants a more complete insight into the success conditions for talent development. The combination grants insight into ‘the causal road’ to success. The distinction between management, process and results indicators needs to be elaborated further if the goal is not to be confused with the means.

The ‘talent meter’ begins with the performance areas of the work keys (cfr. www.leefsleutels.be, a project of the Ministry of Education), uses a variety of indicators, and resorts to a balanced mix. The ‘talent meter’ always envisions the level at which the indicator is used: strategic, functional/departmental, the team or the individual employee. The choice of adequate indicators and to thus guarantee a better performance are not everything that matters, however. One must also show discipline to use those indicators relevant to the target area to be measured and the associated work keys. The work key actions set up from the talent meter are acclimated to the sub groups of the disadvantaged population groups.

c. The transformation from the ‘traditional’ to the ‘new’ service provision

1 The advantages of the smart dialogue framework in support of EVC-policy

NEW SERVICE PROVISION	CLASSIC SERVICE PROVISION
Description of the service provision	
<p>The smart dialogue framework is a social innovation-inspired service provision with a manual, CD-ROM and a website. The website is also accessible for disadvantaged population groups such as people with a visual or mobile impairment.</p> <p>This new social innovation-based service provision builds on the principles of the socio-technique and contains a series of information sources, databanks, templates of instruments, do’s and don’ts, glossaries, testimonials, and databanks with frequently-asked questions to promote bidirectional communications.</p> <p>The e-community intends to group, identify, and direct knowledge on the performance and talent development of the knowledge-based workers and to encourage contact between employers and employees.</p>	<p>Human Resources policy has been developed in function of the employer. Communications are one-directional and information is only available to the knowledge-intensive company. The lack of interaction between the company and the knowledge-based workers reduces the growth potential of the employees’ skills profile.</p>

<p>Implementing the content management method guarantees on the one hand the smart dialogue between the knowledge-based enterprise and knowledge-based workers and promotes the ability to interpret both the individual ‘my’ as team dashboards on the other.</p> <p>The EVC policy is translated with this smart dialogue model and EVC actions are therefore carried out.</p>	
Effects for the employer (see 2 below)	
<p>The productivity and the financial outcome of the knowledge-intensive enterprises are increased by the translation of the potential for growth of the knowledge-based workers into: (1) a permanent and up-to-date overview of the performance and competence development of the workers, (2) the linkage of the personal ‘my’ development plans (POP) with the corporate development plan (BOP), (3) an overview of the quantitative and qualitative individual ‘my’ and team dashboards with red or green joker cards to create a results-oriented coaching process based on content, data, process, role norm, key performance indicator, attitude and resource waste findings, (4) an</p>	<p>The productivity and the (financial) outcome of the knowledge-intensive enterprises are low. Results of the knowledge-based workers are (1) followed up close unilaterally and managed by the company’s different departments, (2) not connected with the individual by means of a personal development plan (POP), nor with a corporate development plan (BOP). No relational fleximatrix (3) is used nor have any (4) work key topics and (5) lean actions been considered. (6) Dashboards for the pedagogic, didactic and educative goals for the complete training course of study are absent.</p>

Description

overview of and insight into the reasons behind internal waste and the associated internal actions using the 'lean six sigma' principles, (5) a better connection of the self-explanatory values to the self-experienced values thanks to the introduction of the work keys and work key actions, (6) a focused coaching from the right pedagogic, didactic and educational goals to stimulate single-loop, double-loop and triple-loop learning. Data on the knowledge-based workers have been bundled in a (7) relational fleximatrix where the competences, the skills and the deployability are related to the potential for growth from learner to expert to role model. Thanks to the work keys the knowledge-intensive enterprise offers leverage to the knowledge-based workers to (8) rediscover values, work in a more practical, valuable and results-oriented manner and to work as balanced, happy people. Staff retention (9) and (10) productivity increase accordingly and consequently the knowledge-based company (11) gladly shares and exchanges experiences through

<p>the e-community. The e-community (12) is open for the businesses to exchange and gather information and engage in consultations regarding the pedagogic, didactic and educative goals of the corporate development plan (BOP), the competences and EVC glossaries, the do's and don'ts, the competences profile as elaborated into a fleximatrix, and the knowledge, -quality, and –work-yourself-smart games for the knowledge-based workers .</p> <p>All content and developed instruments are (13) focused on the performance of the knowledge-based workers. (14) The system has been clustered in a module-based IT system and is accessible in function of the assigned responsibilities.</p>	
Effects for end users (job seekers/ employed workers) (see 3 below)	
<p>An active EVC policy (1) allows knowledge-based workers to develop their talents and places their (2) ability to acquire skills on the centre stage. They have (3) an up-to-date overview of their own performance and competence development with insight into their own 'my' file, (4) insight into the interpretation and the assessment of</p>	<p>The knowledge-based workers lack (1) insight into how their own performance is assessed by the supervisors, (2) into their current competences and those they have yet to develop, and (3) do carry out performance talks but no development talks related to the personal development plan (POP) and the corporate development plan</p>

Description

<p>their functioning, (5) knowledge on their own abilities and deployability, (6) insight into the competences yet to be developed, (7) familiarity with their quality scores thanks to the work key actions and the Joker cards, and (8) information on their role norms and key performance indicators.</p> <p>This leads to (9) more focused and more positive results so that knowledge-based workers gain more control over (10) the course of their work processes, (11) the able and meaningful conditions of their job, (12) the balance between task variation and the possibilities for governance, (13) the exchange between the need and ability for governance and (14) the way in which employer makes the home values measurable.</p> <p>(15) This social innovation-based service takes stock of the different stakeholders involved and their role during the execution phase.</p>	<p>(BOP).</p>
<p>Ongoing costs for the employers</p>	
<p>Accumulative costs of €48,000 a year (for each 100 employees)</p>	<p>Ad hoc time needed for the collection and input of data and the time needed to process it.</p>
<p>One-time-only implementation costs for the employer</p>	
<p>Costs of €48,000 a year per 100</p>	<p>Development and implementation</p>

employees. The start and installation of this social innovation-based service provision takes 2 years and amounts to €96,000 per 100 employees.	costs.
---	--------

Costs for employers:

Accumulative costs: one ought to calculate 2 collaborators out of a 100 who spend about three days a week carrying out the project. This is a full-time equivalent (FTE) of 1,2, which calculated at an annual salary of €40,000 results in accumulative costs of €48,000.

$$1,2 \text{ FTE} \times €40,000€ = €48,000$$

Implementation costs: the same costs apply to the project's implementation. Since it is a two-year project the total costs amount on this occasion to €96,000.

$$2x €48,000 = €96,000$$

Income for employers:

The employer's income will stem from cuts in operational costs. Implementing the talent meter ensures:

- 1) A wider deployability of the collaborators, resulting in an increase in productivity. I estimate an 8% increase in productivity. This means you will need 8 employees less for every 100 staff members. Calculated at an annual salary of 30,000€ per employee, this will result in a saving of €240,000.

$$8 \text{ FTE} \times €30,000 = €240,000$$

- 2) A higher degree of dedication on behalf of the employees. This ought to decrease absenteeism (false illness) to 1% and lower presenteeism (internal waste of time and resources) to 4%. This matches a reduction in costs of €150,000.

$$5 \text{ FTE} \times €30,000 = €150,000$$

- 3) A higher commitment ought to decrease the turnover rate to 2%. Each employee that chooses to stay at the company allows for savings of €15,000. This sum matches the costs made to integrate a new employee (counting a time period of six months)

$$2 \text{ FTE} \times €15,000 = €30,000$$

- 4) New staff will integrate faster and develop the right competences earlier because productivity will have increased. This generates wide deployability, a higher degree of dedication and less waste and burn of talents. Suddenly using the talent meter with new staff immediately leads to a positive financial and non-financial social innovation effect. If 8 new people are hired on a yearly basis that can be integrated faster as a result of an increase in productivity, €19,200 are saved in costs.

A decrease of 14,64% or 14,64 FTE is thus achieved per 100 employees. Calculated at a cost of €400 per workstation, this amounts to an additional drop in costs of €5,856.

$$14,64 \text{ FTE} \times €400 = €5,856$$

A yearly drop in costs is therefore possible without even touching the turnover of €445,056 per 100 employees. **SEBECO** has already proven that these numbers are realistic. **SEBECO** has experienced a drop in costs of approximately 20% since the talent meter was installed. The costs and income in the logistical framework relate to a company of 100 employees. The costs can obviously also be calculated in function of a greater or smaller number of staff. The following table provides a short overview of the costs and income for a company with 100, 80, 60, 40 and 20 employees.

	Accumulative costs after 2 years	Yearly income (savings in costs)
100 employees	€48,000	€445,056
80 employees	€38,400	€356,044
60 employees	€28,800	€250,833
40 employees	€19,200	€178,022
20 employees	€9,600	€89,011

2 The work keys as a pedagogical and didactic translation of the performance areas leads to a more positive internal and external experimentation of customer experience

Matching employees' own values with the corporate values is important because employees are the engine of their own professional development. Only then can they identify the accents in their professional development and discover the advantage derived from the usage of the learning pathways and of the associated instruments offered by the knowledge-intensive company.

Knowledge-based workers lead a happy life as long as they know what they are doing, what actions they are carrying out and how they can perform effectively. The paradox is that when knowledge-based workers do not live effectively, their ability to truly engage in something diminishes accordingly. By exercising control and oversight over their talent development, an extraordinarily positive experience ensues. Knowing and applying the conditions for one's own competence profile is *the* formula for effective talent development and *the* roadmap for the knowledge-based worker to find the right way through the different performance areas.

By continuously walking the narrow line of separation between control and oversight, vision and implementation, flexibility and stability, knowledge-based workers learn to play with and balance out the preconditions for success of their acquired core competences. They can therefore experience a sensation of happiness and 'flow'. The value model helps knowledge-based workers meet the EVC and HVC-goals.

The precondition for stable and steady talent development is an 'intelligent balance' between thinking and acting in the midst of all changes and commotion. This ought to offer knowledge-based workers sufficient structure to comprehend the complexity of their talent development. The point of departure here is a dynamic flexibility that can maintain stability in the midst of growth and change. The value model can ultimately be considered the captain steering the competence vessel of the knowledge-based workers through the light, the waves and the water, with a light hand at the rudder and a steady eye on the horizon.

The knowledge-based workers get educated and follow training courses, carry out the knowledge-intensive tasks and changes these, solve problems, contribute to how the organization experiences quality, receive time waste/coach/performance talks, get 1-on-1 assistance, receive Jokers... The employees find their way among this wide range of possibilities and experiences, and thus create and benefit from the right opportunities. This progression is the result of a learning pathway in which a personal development plan (POP) has been formulated and in which knowledge-based workers learn to operate strategically.

Knowledge-based workers thus learn to use work keys These work keys represent a pedagogic and didactic translation of the performance areas in which knowledge-based workers are expected to perform:

- Time management
- Process management
- Competence management
- Performance management

Description

The language level within these work keys has been adapted to the target audience. Thanks to these work key-based actions, knowledge-based workers learn to:

- Allocate the right time and priority to the right items (time management).
- Work according to a focused approach (process management).
- Develop their own and other people's competences (competence management).
- Perform rhythmically and in tune to experience the right sensation of flow (performance management).

In brief: these 'work keys' promote employees' socio-emotional wellbeing and their stable performance. This positive growth climate creates space for the development of the socio-emotional skills where a variety of related topics are covered such as values, culture, mindset, service levels, quality as the alter ego of talent development, mobbing, drugs, alcohol, team learning, team work, differences, personal development, absenteeism and 'presenteeism'... The work keys create simulated environments for employees to rehearse and further develop their socio-emotional skills. Knowledge-based workers deliver quality output and develop an appropriate and stable life/work relation thanks to these work keys, whose effect indicators will be discussed on a monthly and/or an ad hoc basis during a Joker talk.

By providing these 'work keys' to knowledge-based workers, they learn to develop the performance areas of their efforts. These work keys therefore represent an ideal support measure to complete usage of the talent meter.

Since the employees can consult their own 'my' file in the talent meter, they can verify at all times for themselves whether they are doing things correctly. They are not therefore caught unaware during

performance assessments. The security thus gained affords them greater tranquility about their own performance. Furthermore it allows them to see for themselves where their weaker points are and how to improve them. This knowledge leads to stability in their performance. The employees feel strengthened and appreciated for their know-how. They therefore take more pleasure in their work, want to further develop their own competences and ultimately also to function in a more stable manner in their private life. Only when they have reached this stability in their private lives will they be able to unfold completely and can the positive spiral be said to have been completed.

The talent meter thus allows the knowledge-based worker to learn:

- The discovery of a confident management of the work flows resulting in a higher degree of self-competence and faith in one's own abilities.
- Building towards their own talent development and lifestyle curriculum with increased control, quality, energy, attention and creativity.
- The discovery of the value model's preconditions.
- The application of the direct practical approach to recognize and remove the pressure and tensions of the job.
- The correction of oneself and of the different duties to get on the right track:
- The gain of insight into the preconditions of the existing competences.
- To work in a stable manner from performance areas, leading to less stress.
- The development of a bigger balance between thinking and acting,
- Learning to better comprehend corporate culture

Description

Access to the application for the supervisors and the knowledge-based workers is facilitated through an Intranet/Internet interactive and user-friendly website.

3 The financial and non-financial effects of this positive customer experience lead the transformation from the old to the new

The comparison between the advantages and the costs derived the introduction and application of the value model can be carried out by means of a plan in different stages. This plan first explores the value model and examines the intended effects of the social innovation project in advance. The financial effects of the value model are subjected to scrutiny and analysis and what type of effects on productivity the company may expect to obtain from the introduction of social innovation are also considered.

The effects of this social innovation-inspired service provision can hereby be split into quantitative effects on the one hand and qualitative effects on the other. The quantitative effects refer to the costs per course of study and recruitment costs. The qualitative effects identify the predictability related to performance areas and the proactive management of talent loss (waste of talent) from the valuation of competence development instead of the burning up of competences.

One has to be convinced of the opportunities offered by the ‘smart dialogue between the employer and the employee’ to gain insight into the knowledge-based worker’s wishes and concerns. As described earlier, an innovation labor organization model starts with a focused implementation -and communications strategy as the basis for how social innovation will unfold in practice.

An online questionnaire will be used to measure the usefulness of a social innovation-based service provision. That usefulness can be mapped using a number of questions that research the organization’s wishes regarding social innovation and a number of queries comparing the organization’s traits with the general borderline conditions for

Description

social innovation. The questionnaire needs to be set up from the characteristics of the different forms of social innovation, the organizational traits that may or may not make the new service provision more appealing, and the different properties of the 'Human Resources development process flow' that may be relevant when social innovation will be applied. The usefulness of the new approach will thus be assessed taking the specific organizational traits into account.

Taking into account the initial situation or the current state and the innovation's intended effects it will ultimately be decided whether or not the implementation of selective renewal will truly go ahead or not. Mapping the different effects guarantees a positive financial and non-financial experience for those organizations that will introduce the value model from the basis of a 'smart dialogue between the employer and the employee'.

The employers will only be able to sustainably install the system and get it up and running by means of a networking platform. The knowledge-intensive enterprise will head in the right direction by using individual and team dashboards. The talent meter will be developed as a module-based whole, made up out of several autonomous construction modules. What construction modules will be put in place at the different employers will depend on the degree to which certain ones are or are not already present. They will, however, be built in such a manner as to blend in with the existing instruments and processes at the employer's.

The knowledge-intensive enterprise will take the following interconnected steps to optimize a sustainable output:

- 1) Usage of the GPS wellness at work-tool to identify the preconditions for capable, more motivated and happier work.

- 2) Categorization of the preconditions for experience-oriented learning for a knowledge-based worker .
- 3) Visualization of the existing conditions and risks to be successful using the current competences' profile.
- 4) Designation of a person responsible for the installation, implementation and monitoring of this achievable and resistant labor.
- 5) Engagement of the management and communication of the preconditions for quality work as an expert work of quality.
- 6) Development of work key topics according to the principles of the socio-technique.
- 7) Spread of the thematic work key topics program.
- 8) Promotion of more proficient and more resistant work by the educational, didactic and pedagogic project and materials of the work keys program.
- 9) Sharing of work key experiences during the GPS working-with-a-smile sessions.
- 10) Creation of space for the development of the work keys in action.
- 11) Pro-active, innovative and creative promotion of the wellbeing, the socio-emotional wellness and the stable performance of knowledge-based workers .
- 12) Reflection with the employees on the results of their talent development.
- 13) Search for variation in the didactic work methods and learning objectives to move from work keys in action to balanced work keys.
- 14) Provision of feedback on learning and development experiences during learner's networking sessions.
- 15) Structured continued elaboration of the work keys in action and development of dynamic and experience-oriented balanced work keys.

16) Adoption and adaptation of the sustainable EVC-trajectory.

This knowledge will be sustainably transferred using the ‘work keys’ experience exchange platform. The stakeholders will learn to discover the possibilities of learning beyond the organization during these experience exchange sessions. This promotes talks between the knowledge-intensive enterprises and the project partners, creative entrepreneurs and their managers, participating institutions and centers, and stakeholders regarding innovation from the government. This all-round experience exchange platform will compile the social innovative performance of Flanders. Social innovation will thus be assigned ‘top priority on the agenda from different channels and business plans of all stakeholders. To use Luciano Pavarotti’s last words: “I think a life in music is a magnificently dedicated life and that is what I have devoted myself to.” That is why ‘living innovatively and creatively in service of knowledge-based workers is an excellently dedicated life’ and the Flemish Minister of Work, Mr. Philippe Muyters, will act as patron of the experience exchange platform based on this conviction.

Estimating the gains therefore will occur based on the specific traits of the knowledge-intensive company. In general terms it may however be assumed that the yearly gains for a business may easily be equated with one or multiple annual salaries. Usage of the smart dialogue not only saves expenses by gains in time, but is also further characterized by:

- More motivated employees
- More productive collaborators
- Higher staff retention levels
- An increase in customer satisfaction
- Rises in the customer experience of the internal and external client

- A rising value of the organization

Knowledge-based workers will discover what performance areas they need to work on in a balanced and stable manner, which criteria they will be assessed on, the relative importance of the different aspects... A knowledge-based worker who knows what she or he is doing will then produce a better and qualitatively higher output. As a result not only employee satisfaction will increase, but customer satisfaction as well.

Since the collaborators will be more motivated, they will not only generate better results, but they will also take greater pleasure in performing it. The retention level will consequently also increase. This will lead to additional expense cuts since it will no longer be necessary to continuously invest in the training of new staff members who will ultimately after a short while still leave the organization. The resources that become available in the process can be used to provide the training to the current employees required in the framework of their personal development plan and the wider corporate development strategy.

In conclusion it can be stated that this social innovation-inspired strategy allows organizations to motivate knowledge-based workers and therefore generates positive results allowing for sustainable corporate growth. Flanders' demographic character hereby teaches us that the exit of employees will surpass the intake in the next few years by far. Since Flanders' economic character is stabilizing, social innovation provides the only leverage left for growth. Social innovation makes it possible to obtain a growth effect for both the individual knowledge-based workers as the knowledge-based enterprise.

d. Planning, profiles and activities when installing this new social innovation-inspired service provision

A	Conduct of scientific research	Scientific researcher
B	Elaborating the 360° project monitoring business analysis, incl. the requirements of the ticket system	IT-engineer
C	Linking the generic IT-description with the content of the model's templates and its databases	IT-engineer
D	Building up the construction modules	IT-developer
E	Setting up and programming and maintaining the ticket system	IT-developer
F	Elaborating the texts and imagery, CD-ROM and website	Copywriter
G	Building the website	Webmaster
H	Presenting the website	IT-developer
I	Drafting the manual	Copywriter
J	Dedicated briefings at the intermediary/ employer's	Project leader
K	Learning networks	Project leader
L	1-on-1 assistance	Project leader
M	Validation	Project leader
N	Dissemination	Project leader
O	Organizing events	Events administrator
P	Project management	Project leader
Q	Communications	Project leader

Time scheduler/division into different phases

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
A	1	2	3																																		
B					1																																
C							1	2																													
D												1	2																								
E	1				2																																
F																																					
G																			1	2																	
H																			1	2																	
I																																					
J																																					
K																																					
L																																					
M																																					
N																																					
O	1				2	3																															
P	1				2																																
Q																																					

1 Description of the milestones

- A 1 The employers and the project partners are briefed during the first info session (in the 1st month) on the strategy, on the time schedule, on the research objectives and on the research questions.
- 2 The first research results have been presented and possible recommendations have been issued to the project partners and the employers during the second info session (in the 3rd month).
- 3 The final research results and the associated conclusions have been presented to the project partners and the employers during the third info session (in the 5th month).
- B 1 The business analysis with a description of the all-round project follow-up strategy has been completed (in the 6th month).
- C 1 The first delivery of the generic IT-description with the associated construction modules has been completed (in the 8th month).
- 2 The final delivery of the generic IT-description with the associated construction modules has been completed (in the 10th month).
- D 1 The first delivery of the IT-content modules with the associated reports has been completed (in the 13th month).
- 2 The final delivery of the IT-content modules with the associated reports has been completed (in the 16th month).
- E 1 The ticketing system has been created and programmed (in the 1st month).
- 2 The ticket system has been modified based on the completed IT-business analysis (in the 6th month).

- 3 The ticketing system has been shut down (in the 36th month).
- F
- 1 The CD-ROM and the website content launch have gone ahead and have been presented to the project partners and the employers (in the 16th month).
 - 2 The first version of the texts and illustrations for the CD-ROM and for the website have been submitted and presented to the project partners and the employers (in the 19th month).
 - 3 The definitive versions of the texts and illustrations for the CD-ROM and of the website have been delivered and presented to the project partners and the employers (in the 21st month).
 - 4 The first series of modifications of the texts and imagery for the CD-ROM and the website have been carried out and presented to the project partners and the employers (in the 25th month).
 - 5 The second series of modifications of the texts and imagery for the CD-ROM and the website have been carried out and presented to the project partners and the employers (in the 30th month).
 - 6 The third series of modifications of the texts and imagery for the CD-ROM and the website have been carried out and presented to the project partners and the employers (in the 35th month).
- G
- 1 The first ('look and feel') version of the website has been completed and presented to the project partners and the employers (in the 19th month).
 - 2 The final version of the website has been completed and presented to the project partners and the employers (in the 22nd month).

Description

- H
 - 1 The presentation of the first version of the website to the project partners and the employers has been carried out (in the 19th month).
 - 2 The presentation of the final version of the website to the project partners and the employers has been carried out (in the 22nd month).
- I
 - 1 The manual content launch has gone ahead and been presented to the project partners and the employers (in the 7th month).
 - 2 The first version of the manual has been drafted and presented to the project partners and the employers (in the 10th month).
 - 3 The final version of the manual has been drafted and presented to the project partners and the employers (in the 13th month).
- J
 - 1 A focused briefing is provided to the employers (in the 2nd month).
 - 2 A focused briefing is provided to the employers (in the 6th month).
 - 3 A focused briefing is provided to the employers (in the 10th month).
 - 4 A focused briefing is provided to the employers (in the 14th month).
 - 5 A focused briefing is provided to the employers (in the 18th month).
 - 6 A focused briefing is provided to the employers (in the 22nd month).
- K
 - 1 The learning network of the project partners and the employers has developed (in the 7th month).

- 2 The learning network of the project partners and the employers has developed further (in the 10th month).
 - 3 The learning network of the project partners and the employers has developed further (in the 13th month).
 - 4 The learning network of the project partners and the employers has developed further (in the 16th month).
 - 5 The learning network of the project partners and the employers has developed further (in the 19th month).
 - 6 The learning network of the project partners and the employers has developed further (in the 22nd month).
 - 7 The learning network of the project partners and the employers has continued to develop (in the 26th month).
 - 8 The learning network of the project partners and the employers has continued to develop (in the 30th month).
 - 9 The learning network of the project partners and the employers has continued to develop (in the 34th month).
 - 10 The learning network of the project partners and the employers has continued to develop (in the 36th month).
- L
- 1 One-to-one assistance at the employers' has taken place (in the 8th month).
 - 2 One-to-one assistance at the employers' has taken place (in the 11th month).
 - 3 One-to-one assistance at the employers' has taken place (in the 14th month).
 - 4 One-to-one assistance at the employers' has taken place (in the 17th month).
 - 5 One-to-one assistance at the employers' has taken place (in the 20th month).
 - 6 One-to-one assistance at the employers' has taken place (in the 23rd month).

Description

- M 1 The validation has gone ahead (in the 24th month).
- N 1 The first version of the dissemination plan has been elaborated (in the 19th month).
- 2 The second version of the dissemination plan has been elaborated (in the 23rd month).
- 3 The first follow-up and evaluation of the dissemination plan have been carried out (in the 28th month).
- 4 The second follow-up and evaluation of the dissemination plan have been carried out (in the 33rd month).
- O 1 The launch event for everyone to get acquainted has been held (in the 1st month).
- 2 Invitations for the manual content launch have been sent out (in the 6th month).
- 3 The manual content launch has taken place (in the 7th month).
- 4 Invitations for the launch of the website content and the CD-ROM have been sent out (in the 15th month).
- 5 The CD ROM and the website content have been presented (in the 16th month).
- 6 Invitations for the start event (The smart dialogue: ‘space for each talent’) have been sent out (in the 24th month).
- 7 The start event with the press conference has been held (in the 25th month).
- 8 Invitations for the final event (Using the smart dialogue: effects for each talent) have been sent out (in the 35th month).
- 9 The final event and press conference have been held (in the 36th month).

- P
- 1 The goals of the smart dialogue framework have been listed and the project agreements have been reached with the different stakeholders (in the 1st month).
 - 2 The interim evaluation has been carried out (in the 6th month).
 - 3 The interim evaluation and reporting have been completed (in the 12th month).
 - 4 The interim evaluation has been carried out (in the 18th month).
 - 5 The interim evaluation and reporting have been completed (in the 24th month).
 - 6 The interim evaluation has been carried out (in the 30th month).
 - 7 The final evaluation and reporting have been completed (in the 36th month).
- Q
- 1 Events and results of the first four months have been communicated (in the 4th month).
 - 2 Events and results of the second four months have been communicated (in the 8th month).
 - 3 Events and results of the third four months have been communicated (in the 12th month).
 - 4 Events and results of the fourth four months have been communicated (in the 16th month).
 - 5 Events and results of the fifth four months have been communicated (in the 20th month).
 - 6 Final dissemination of the first phase has been carried out (in the 24th month).
 - 7 The start event with the press conference has been held (in the 25th month).

Description

- 8 Events and results of the first four months have been communicated (in the 28th month).
- 9 Events and results of the second four months have been communicated (in the 32nd month).
- 10 Dissemination regarding the second phase has been completed and the final event with the press conference has been held (in the 36th month).

2 Profiles related to the smart dialogue project

- Scientific researcher
- smart dialogue project leader
- IT engineer
- IT developer
- Webmaster
- Copywriter
- Events administrator
- Project supervisor at the employer's
- Project manager at the project partner's

Profile of the scientific researcher

This person will have at least five years of research experience and works at a higher education College or a University. This person will hold responsibility as an external collaborator for the conduct of the scientific study. The conclusions of the study will be made available to *SEBECO*, who will use the information to optimize the talent meter and to further develop the work keys.

To successfully complete the scientific research and the transfer of information it will be necessary for this person to possess the following skills and competences:

- Degree in Commercial Engineering/ Commercial Sciences/ Applied Economic Sciences/ Sociology of Labor.
- Carrying out the smart dialogue study related to the systems theory of the socio technique, providing briefings, introductions and reporting to the project partners and the employers, modifying the original plan, analyzing and interpreting the research results, drawing conclusions and

Description

drafting recommendations, designing and delivering an open final report and public presentation.

- Collaborating and communicating as a coordinator in the smart dialogue research project.
- Leading and coaching project participants and support staff, coordinating the smart dialogue project team during the research phase, informing, educating and instructing the project partners and the employers.
- Keeping track of the administration and passing on the information needed for the financial and legal finish of the research assignment and smart dialogue tasks.

To carry out the right research assignment the scientific researcher will:

1. Formulate the intended approach with a time schedule and a description of the objectives of the research questions at the start of the study
2. Inform the employers and the project partners at a first info session during the first month of the research assignment about the research design, its objectives and questions as well as the associated timetable, and provide an interim progress report.
3. Present the first results to the employers and the project partners during a second info session in the third month of the research assignment, take stock of the recommendations formulated by the stakeholders, and provide an interim progress report.
4. Draw possible conclusions and formulate the duly analyzed and interpreted research results in an open final report and create a PowerPoint presentation aimed at the general public.

5. Present the final findings to the employers and the project partners at an open presentation during a third info session in the fifth month of the research assignment.

The performance of this expert-researcher role will be assessed based on the following criteria:

- Responsible for the practical organization and autonomously manages the project.
- Is considered as person with whom it is easy to collaborate, overcomes resistance and increases motivation among the stakeholders.
- Good social and communicative performance in formal and informal meetings, stimulates participants to achieve the best, most accurate and reliable results, verifies the completeness and accuracy of information, listens well, communicates clearly and adequately responds to complications and issues as they arise.
- Oversees the performance of the research team
- Is clear and comprehensive regarding the circumstances and the advantages/disadvantages of the path that is being followed.
- Provides clear instructions and orders, knows to distinguish what is essential and what is related to the stakeholders and target audience.
- Writes interesting, business-oriented and clear reports.
- Clearly distinguishes primary from secondary concerns, sticks to observations and facts, does not yield to political pressure, anticipates forthcoming problems, offers alternatives, controls and stays calm during technical, social and organizational complications.

Description

- Drafts concrete, measurable goals and clear measurement intervals for the own team members and for the project team to be coordinated.
- Provides creative suggestions for overcoming technical and organizational difficulties.
- Provides correct information for the administrative end of the project, exercises good administrative oversight over ongoing affairs, takes the principals/sponsors and agreed time schedule into account and finishes the project completely and on time.

Profile of the smart dialogue project leader

This person will handle leadership duties and taking final responsibility for the smart dialogue project. This person is responsible for the end control of the different milestones within the smart dialogue project. To complete these tasks successfully this person possesses the following competences:

- Certified organizational advisor
- Seasoned expert in managing Business Process Reengineering Projects
- Seasoned expert in leading organizational change from the concept of innovative labor organizations
- Seasoned expert in formulating didactic, pedagogic and educative goals
- Seasoned employee management expert
- Expert-level experience in quality processes

To achieve the right results, the smart dialogue project leader will hold final responsibility for:

1. Formulating the start and dynamic project plan, listing the goals of the smart dialogue framework and reaching project

agreements with the different stakeholders during the first month.

2. Providing the focused description of the table of contents, presenting the content of the smart dialogue manual, the CD-ROM and the website at the first learning networking session of the project partners and employers' experience exchange platform in the seventh month.
3. Managing the employers' joint result by thinking along, participating in the form of contributions and knowledge exchanges and the knowledge techniques by means of a goal-oriented strategy.
4. Developing the practical actions during the testing phase with the 1-on-1 monitoring and the implementation of the smart dialogue framework at the employers' businesses.
5. Setting up the thematic smart dialogue briefings at the employer in presence of the project supervisor by means of a series of info, experience exchange and follow-up sessions to clarify the effects of the instruments, the concepts' output and the findings (weba-nova results, employee satisfaction statistics...) during the:
 - 2nd month of the project
 - 6th month of the project
 - 10th month
 - 14th month
 - 18th month
 - 22nd month of the test phase
6. The dynamic implementation of the smart dialogue framework during the test phase at the employers' from the right pedagogic, didactic and educative goals by means of a GPS brainstorming strategy during the:
 - 8th month
 - 11th month

Description

- 14th month
 - 17th month
 - 20th month
 - 23rd month
7. Continuously testing satisfaction using the 360° process ellipse and thus aiming for and meeting the needs and requirements of the project partners and the employers.
 8. Setting the right goals for the learning network organization and setting up the learning networks with the project partners and the employers during the:
 - 1st month with communication on the research output at a briefing session.
 - 3rd month with communication on the research output at a briefing session.
 - 5th month with communication on the research output at a briefing session.
 - 7th month with communication on the test results during an experience exchange session.
 - 10th month with communication on the test results during an experience exchange session.
 - 13th month with communication on the test results and a presentation of the manual during an experience exchange session.
 - 16th month with communication on the test results during an experience exchange session.
 - 19th month with communication on the test results and the presentation of the CD-ROM and the website during an experience exchange session.
 - 22nd month with communication on the test results and the presentation of the final outcome of the validation during an experience exchange session

- 24th month with a PowerPoint presentation to the validation commission.
 - 25th month with a start event and a press conference to launch the approved social innovation-based service provision.
9. The expansion of the learning network organization in the:
 - 26th month with communication on the research results during a briefing session.
 - 30th month.
 - 34th month.
 - 36th month with a press conference and closure event in present of the VIPs and the patron of the experience platform, Flemish Minister of Work Mr. Philippe Muyters.
 10. Following up the milestones and providing feedback on the project using an open source ticket system (project monitoring system) that ensures all-round communication of project progress to the different collaborators, project partners, employers and the European Social Fund
 11. Drafting the project plan for the dissemination stages for the project partners
 12. Jointly establishing and discussing the dissemination strategy with the other project partners during the learning network in the:
 - 19th month as 1st delivery of the dissemination strategy.
 - 23rd month as 2nd delivery of the dissemination strategy.
 13. Facilitating the first follow-up and evaluation of the dissemination plan for action of the project partners in the 28th month.

Description

14. Facilitating the second follow-up and evaluation of the dissemination plan for action of the project partners in the 33rd month.

The performance of the role of the smart dialogue project leader will be assessed using the following criteria:

- Uses the concerns of the project partners and the employers as the point of departure.
- Enquires in more detail, actively seeks to identify the genuine wishes of the project partners and the employers.
- Sets concrete, measurable targets and clear measurement intervals for her/his own team and for the project team to be coordinated.
- Verifies the completeness and accuracy of information.
- Provides creative suggestions for overcoming technical and organizational difficulties.
- Provides clear instructions and assignments.
- Clearly distinguishes between primary and secondary concerns.
- Anticipates upcoming issues and has alternatives readily available.
- Exercises oversight and stays calm during technical, social and organizational complications.
- Intends to deliver a perfect job.
- Provides a clear overview of the results to be achieved, of the time schedule to be followed and of the division of the process into different stages.
- Creates space for on-the-road adjustments and for additional concerns to be added later on

Profile of the IT engineer

This person will have at least 5 years' worth of experience in content management, IT process analysis and programming as part of process optimization. To guarantee adequate project management and ensure the model is successfully implemented, this person will act as an expert with the right level of commitment and flexibility and will possess the following competences:

- Degree in Computer Science Engineering
- Carrying out IT (report) analyses to enhance processes for optimal performance
- Expert-level experience as an information architect and usability engineer
- Expert-level experience with business process re-engineering
- Expert-level experience with process design
- Expert-level experience with the Project Management Institute (PMI)-principles of project management

To shape the right IT-track the IT engineer will hold executive responsibility for:

1. Organizing and leading GPS- brainstorming sessions and value stream mapping with the employers.
2. Conducting a global business analysis with description based on the existing and recorded IT-construction modules at the employers'.
3. Working according to the certified PMI-principles of project management and developing an IT project plan in function of the PMI-preconditions.
4. Conducting a business analysis with a description of both the 360° follow-up as the requirements of the ticket system with submission in the sixth month.

Description

5. Describing a complete and purposeful IT-business analysis in an open IT master document and devoting the necessary attention to the security conditions and the copyright.
6. Describing this open IT master document from the preconditions of the conceptual 4-pillar model of the socio-technique (culture, people, structure and system).
7. Developing an IT-description of the relational and open databank structures of the different generic content modules in a smart dialogue blueprint.
8. Writing the report analyses for the individual and the team dashboards.
9. Describing a purposeful and complete IT-business analysis of the reports and copyright on the use of the reports in the IT master document report.
10. Identifying and elaborating the individual and team view options for the users, the administrative managers and the developers of the template reports at the conceptual level.
11. Linking the generic IT-description with the open modules of the talent meter with the content of the model templates and its databanks and submit it in its first version in the 8th month and in its modified version in the 10th month.
12. Working together with the employer's IT department depending on the IT-modules already present at the employer (for example, the training program tailored to the employer's employees has already been developed and applied) during the 1-on-1 assistance and monitoring in the:
 - 8th month
 - 11th month
 - 14th month
 - 17th month
 - 20th month
 - 23rd month

13. Integrating the maximum possible amount of the IT-components already present at the employer's with the talent meter's open construction module structure

The performance of the role of IT engineer will be assessed depending on the following criteria:

- Anticipates issues, responds quickly, and does not wait for problems to surface.
- Thinks ahead, proactively searches for additional information.
- Exchanges knowledge and techniques with employers.
- Thinks along and makes contributions without seeking for personal gain.
- Shows appreciation of others' help and efforts.
- Offers to help and truly helps.
- Reduces internal tensions.
- Solves problems and conflicts.
- Provides the accurate IT-analysis without being asked for it and also knows how to identify new avenues.
- Takes advantage of suddenly emerging openings to present proposals.

Profile of the IT developer

This person ought to have at least 3 years' experience in programming IT processes and reports. This person will collaborate with the external webmaster to solve the possible technical issues experienced by the website. Since the design of the website will be entrusted to an autonomous webmaster, this person will be responsible for (managing) keeping the website up-to-date.

To guarantee adequate project management and ensure the model is correctly implemented, this person will act as an expert with the right

Description

level of commitment and flexibility and will possess the following competences:

- Bachelor's degree in Computer Science
- Knowledge of content management and websites
- Expert-level experience with databases
- Experience in database management
- Expert-level experience with IT reports
- Experience with the PMI-principles of project management

To develop the right IT applications, the IT developer will hold executive responsibility for:

1. Being present at the GPS-brainstorming and value stream mapping sessions with the employers.
2. Programming and setting up an open source and online ticket system during the first month to be able to coordinate the tasks of different collaborators/stakeholders and report these to each other and to the ESF.
3. Translating the global business analysis with description to an IT-programming level based on the existent and duly-registered IT-modules.
4. Modifying the open source ticket system as a 360° online project monitoring system based on the IT-business analysis carried out by the IT engineer in the sixth month.
5. Programming the conceptual models in concrete IT-applications.
6. Working according to the certified PMI-principles of project management and developing an IT-project plan in function of the PMI-preconditions.
7. Carrying out programming tasks according to the security conditions and to copyright regulations.

8. Programming the relational and open databank structures for the different generic modules.
9. Programming the reports for the individual and team dashboards
10. Programming the reports and the rights to use the reports.
11. Programming the individual and team viewing options for the users, the administrators and the developers of the template reports.
12. Linking the generic and open IT-modules of the talent meter with the content of the model's templates and its databases at the programming level.
13. Presenting the first delivery of the IT content modules and the associated reports during an experience exchange platform with the project partners and the employers in the 13th month.
14. Submitting the IT structural modules and IT report templates in the 16th month.
15. Presenting the definitive (internet/intranet) website to the employers and the project partners in the 19th month.
16. Throughout the different phases of the IT-track the IT-developer will also be responsible for the modifications of the different IT-applications that may be required and for website maintenance.

The performance of the role of IT developer will be assessed based on the following criteria:

- Correctly reflects reality.
- Leaves no doubts concerning the risks associated with IT-proposals and plans.
- Adheres to the project's IT-rules and preconditions.
- Clearly indicates when a requested tasks falls outside the remits of the own standards or the professional standards

Description

- Adheres to general and professional norms of behavior, even when this generates disadvantages, tensions, or conflicts
- Takes responsibility for her/his own actions.
- Reports errors that have been made and takes steps to compensate or limit damages on her/his own initiative.
- Provides correct information for the IT-programming of the project.
- Takes the agreed time schedules for the projects into account.
- Exercises good oversight over the IT-milestones of the ongoing affairs.
- Finishes tasks completely and on schedule.

Profile of the webmaster

The webmaster will have at least three years' worth of experience as an external webmaster (Universal Communication). As a webmaster, this person will be responsible for the creation and integration of the website, building its format, design and structure. This individual will work with HTML, PHP and other source codes to structure the website and the pages. When designing the website, the user functionalities will be developed with attention to the rules of usability. The website will actively follow up communications with the stakeholders, other webmasters and the employers as part of the dissemination effort. This person will use search engine optimization and search engine marketing to reach the performance audience and sector of the knowledge-based workers. This professional will program the website's conceptual content as developed by the project leader and the IT-structure as planned by the IT engineer and elaborate them into an open source online platform.

He/she will build an interactive, user-friendly micro (Intranet/Internet) website. This website will be made accessible (according to the Anysurfer and Web Content Accessibility Guidelines) for the

disadvantaged population group of people with impediments such as the visually and mobility-impaired. This website will be designed with a four-fold goal: (1) providing and spreading information regarding the smart dialogue framework, (2) improving the image and appeal of the knowledge-intensive sector, (3) becoming a portal for more workable jobs because the building blocks of the customer process relate to the quality of the work process and the talent development as a knowledge-based worker, (4) creating a sense of community among the knowledge-based workers.

To guarantee adequate project management and ensure the model is correctly implemented, this person will act as an expert with the right level of commitment and flexibility and will have the following competences

- Computer Science/ Webmaster degree.
- Carrying out IT (report) analyses to realize process optimizations.
- Expert-level experience with web projects.
- Expert-level experience with web technologies (such as HTML, Flash...), Javascript, VB script, Actionscript or ASP.NET.
- Experience with programming.
- Experience with the PMI-principles of project management.

To build and develop the user-friendly (Intranet/Internet) website, the external responsibility will hold executive responsibility for:

1. Being present at the GPS-brainstorming -and value stream mapping sessions with the employers.
2. Building open content modules with as possible examples and instruments: competence profiles, competence and EVC

Description

- glossary, personal development plans, breakdowns of the competences according to the related skills, descriptions of the pedagogic and didactic training goals and the linked work key -and workplace topics, all-round feedback analyses, 360° process ellipse, joker instruments with joker cards, collaboration charters, innovative quality charters, x-ray analyses, knowledge, quality and work-yourself-smart games.
3. Translating the global business analysis and description to a website with attention to the appropriate information-architecture, user-friendly functionalities, attractive look and feel, and a cool design based on the existent and identified IT-modules at the employers'
 4. Programming the look and feel of the CD-ROM and the website based on the drawing board.
 5. Working according to the certified PMI-principles of project management and elaborating an IT-project plan in function of the PMI-preconditions.
 6. Programming according to the website's security conditions and copyright.
 7. Programming the relational and open databank structures of the different generic content construction modules.
 8. Programming the reports for the individual and team dashboards.
 9. Programming the reports and the rights to use the reports.
 10. Programming the individual and team viewing options for the users, the administrators and the developers of the template reports.
 11. Building the website structure by linking the generic and open IT- construction modules of the talent meter to the content of the model's templates and its databases at the programming level.

12. Presenting the first delivery of the website based on the website's prototype and drawing board (this refers to the union of the look and feel of the drawing board with the prototype's information architecture and a first version of the functions) during an experience exchange platform with the project partners and the employers in the 19th month.
13. Taking up responsibility for the website's final delivery in the 22nd month.

The performance of the role of IT developer will be assessed based on the following criteria:

- Anticipates issues, responds quickly, and does not wait for problems to surface.
- Thinks ahead, proactively searches for additional information.
- Exchanges knowledge and techniques with employers.
- Thinks along and makes contributions without seeking personal gain.
- Offers to help and truly helps.
- Takes advantage of suddenly emerging openings to present proposals.
- Correctly reflects reality.
- Is clear about the risks associated with IT proposals.
- Adheres to the project's IT-regulations and preconditions
- Takes responsibility for her/his own actions
- Reports errors that have been made and takes steps to compensate or limit damages on her/his own initiative.
- Exercises good oversight over the IT-milestones of the ongoing affairs.
- Takes the time schedules agreed with donors and for the projects into account.
- Finishes tasks completely and on schedule.

Description

- Provides correct information for the IT-programming of the project.

Profile of the copywriter

This person will be in charge of the promotion (by means of the writing of texts) of the manual with CD-ROM and the website. The final outcome of the research project and the end result of the implementation of the talent meter will be the copywriter's point of departure. The copywriter will draft this text in an innovative, appealing and visual manner.

The copywriter will play with language and imagery not just in the technical sense (grammar) but also according to the creative point of view. This individual will thus craft a story that is both attractive and makes sense (with its own style) to the reader. The copywriter will work under time pressure and with a strict time schedule in close interaction with the manual's reviewers.

Select individuals (for example a project partner, an employer, the project leader, the events administrator) will monthly commit themselves to reviewing the manual, and the copywriter will incorporate their recommendations.

The copywriter will then develop the CD-ROM and the website content as a mirror of the manual and adjusted to the dimensions and possibilities of each specific communications channel. He/she will cooperate with the project leader under time pressure and this will lead to the right end result. The copywriter will also collaborate with the other team members (scientific researcher, project leader, IT engineer, IT developer, webmaster, events administrator, project partners and employers).

This professional will present the copywriting phases to the project partners and the employers. Why ought this to be the right text in combination with a typical and clear illustration? And why ought an illustration be placed precisely there? This person will explain why this approach is the correct one. It will therefore be important for her/him to have good communicative skills.

This person will act as an expert with the right level of engagement and flexibility and will possess the following competences to guarantee good project management and the correct implementation of the framework:

- Degree in Languages/ Applied Economic/ Sciences/ Journalism/ Commercial Sciences
- Interest in the subject of innovation
- Expert-level experience in drafting texts

To craft the right imagery and texts, the copywriter will hold executive responsibility for:

1. Being present at the GPS-brainstorming -and value stream mapping sessions with the employers
2. Elaborating the global business analysis with description developed by the IT engineer according to the principles of copywriting
3. Being present together with the project partners and the employers at the introductory launch event. At this event, the scientific researcher will first detail the smart dialogue project with the associated research assignment, to then identify the priorities among the topics to be developed with a GPS-brainstorming session

Description

4. Briefing the project partners and the employers during the manual content launch (= launch at which the goals per topic of the table of contents have been defined) in the 7th month. During this briefing, the copywriter will first explain progress on the smart dialogue project and the goals of the manuals associated with it in more detail, to then identify the priorities among the topics to be developed using a GPS-brainstorming session.
5. Submitting and presenting the first draft of the manual in the 10th month to reviewers' approval.
6. Incorporating the alterations of the interim reviews into the manual
7. Presenting the final draft of the manual to the project partners and the employers in the thirteenth month to then send it to print.
8. Defining and developing the text content of the CD-ROM and the website, informing the project partners and the employers during the CD-ROM and the website content launch (=launch at which the goals per topic have been defined).
9. Explaining progress on the smart dialogue project and the related CD-ROM and website goals and then identifying the priorities among the topics to be developed using a GPS-brainstorming session in the 16th month.
10. Describing the CD-ROM texts and illustrations in function of the medium and the website usability conditions and submitting this description for review in the 19th month.
11. Incorporating the interim reviews in the content of the CD-ROM and the website.
12. Submitting the final draft of the CD-ROM and website's text contents to the project partners and the employers in the 21st month .

The performance of the role of copywriter will be assessed using the following criteria:

- Acting innovatively and creatively.
- Working under time pressure.
- Having an excellent knack for languages.
- Having a visual mindset.
- Being able to communicate well.
- Knowing how to describe interesting, business-based, clear reports in a fun way.

Profile events administrator

This person will have at least one year's experience in organizing events and will be accountable for the relevant milestones being met and for the promotion of the project. The events administrator will organize a launch event with the project partners and the employers prior to the start of the scientific study. The events administrator will also guide along the dissemination track at the project partners'.

This person will convene the learning network sessions in consultation with the smart dialogue project leader to frame the different steps of the completed and to be completed milestones, to map the adjustments and to discuss the completed achievements using the GPS-methodology. The culmination is the organization of the promotional events with the press conference in presence of the Flemish Minister for Work, Mr. Philippe Muyters. This person will also hold responsibility for the organization of the dissemination of the talent meter.

To guarantee good project management and the achievability of the communication of the model, this person will act as an event expert

Description

with the right level of commitment and flexibility and he/she will match the following profile:

- Bachelor's degree in event management
- Experience in event planning
- Experience in organizing events

To organize the best events, the events administrator will hold executive responsibility for:

1. Booking the appointments, drafting and sending out the invitations, following up the agreements between the project partners and the employers with info sessions, launch events, contents launches, learning networks and press conferences.
2. Identifying the VIPs (For example, Fons Leroy is the VIP for the VDAB, and Louis Greif is as a stakeholder responsible in practice for participation in the learning network).
3. Having the declarations of intentions of the VIPs and their designated managers signed
4. Verifying how what project partner will facilitate and stimulate the entire process (Flanders Synergy, for example, facilitates with the taziki-game).
5. Inviting the project partners and the employers to the introductory launch event in the first month. During this event the scientific researcher will first explain the smart dialogue project and its associated research assignment in detail and then host a GPS brainstorming-session to identify the priorities in the topics to be developed.
6. Inviting the project partners and the employers to the launch of the manual in the seventh month. During this presentation the copywriter will first clarify the smart dialogue project and the related goals of the manual, the CD-ROM and the website

to then identify the priorities in the topics to be developed using a GPS-brainstorming session.

7. Taking appropriate action for the management of the agenda of the project leader and the other stakeholders using the 360° project monitoring offered by the ticket system and this in combination with the doodle tool (www.doodle.com) and Outlook.
8. Preparing the content of the agenda of the learning network sessions selecting the learning network topics with their associated objectives and submitting them for approval to the project partners and the employers.
9. Communicating the relevant info to the project partners and the employers during the research phase by means of a bimonthly e-newsletter.
10. Inviting the project partners and the employers at the end of the scientific research assignment to the learning network to inform them on its final outcome.
11. Setting up the practical actions during the test phase with bimonthly learning networks as well as following up the 1-on-1 monitoring at the employers at the organizational level.
12. Organizing a start event with a press conference at the beginning of the dissemination phase in the 25th month (with the smart dialogue: space for each talent) and also organizing a closure event at the end of the dissemination stage in the 36th month ('With the smart dialogue: effects for each employee').
13. Organizing the event schedule in close collaboration with the project partners and the employers.
14. Establishing how and with which content the propagation track with the project partners will be organized.
15. Guiding along the networking events at the project partners' and at the employers'.

Description

The performance of the role of the events administrator will be assessed using the following criteria:

- Stimulates the participants to achieve the best, most accurate and most reliable results.
- Provides correct information for the administrative end of the events.
- Has a good administrative overview over the current events.
- Takes the donors and the agreed deadlines for the events into account.
- Finishes tasks completely and on schedule.

Project leader at the employer's

This person will exercise leadership and hold ultimate responsibility for the smart dialogue project at the company. This person is responsible for the final control over the coordination of the different stages of the smart dialogue project.

To achieve the right results with the smart dialogue project at the employer's, the project leader will hold final responsibility for:

1. Formulating the start -and dynamic project plan, setting the objectives for the smart dialogue framework and reaching project agreements with the different stakeholders within one's own organization at the start of the test phase.
2. Detailing progress on the smart dialogue project in presence of the smart dialogue project leader during a series of briefing, experience exchange and monitoring sessions to clarify the instruments' effects, the output of the concepts and measurements (employee satisfaction surveys, weba-nova results) in the:
 - 2nd month of the project

- 6th month
 - 10th month
 - 14th month
 - 18th month
 - 22nd month of the test phase
3. Discussing the total outcome with the smart dialogue project leader to generate knowledge exchanges and techniques from there by means of the practical actions during the test phase with the one-on-one monitoring and introduction of the instruments at the employer's.
 4. The dynamic introduction of the smart dialogue model during the test phase from the right pedagogic, didactic and educative goals from a strategy based on GPS brainstorming sessions during the:
 - 8th month of the project
 - 11th month
 - 14th month
 - 17th month
 - 20th month
 - 23rd month of the test phase
 5. Continuous testing satisfaction using the 360° process ellipse and thus aiming to meet the wishes and needs of the project partners and the employers.
 6. Setting the right priorities regarding elaboration, user friendliness, security and service.
 7. Following up the milestones and providing feedback on the dissemination pathway using an online open source ticketing system (project monitoring system) that ensures all-round communications of project progress to the different stakeholders

Description

To successfully complete these tasks it will be necessary for this individual to possess the following competences:

- Expert-level experience in leading projects
- Expert-level experience in managing staff
- Expert-level experience with quality

The performance of the role of project leader at the employer will be assessed using the following indicators:

- Departs from the collaborators' concerns.
- Asks further questions, actively enquires as to the genuine wishes of the collaborators.
- Defines clear, measurable goals and fixed measurement intervals for her/his own staff.
- Verifies the completeness and accuracy of information.
- Provides clear suggestions and assignments.
- Leaves no doubt as to the distinction between primary and secondary concerns.
- Anticipates forthcoming issues and has alternatives readily available.
- Exercises oversight and remains calm during technical, social and organizational complications.
- Intends to deliver a perfect job.
- Offers a clear overview of the targets to be met, the time schedule and the project's different stages.
- Creates space for on-the-road adjustments and additional wishes to be added later on.

Project supervisor at the project partner's

This person will exercise leadership and final responsibility at the project partner for the propagation of the smart dialogue project. This person will report to the 'VIP' (the famous CEO or delegate manager of the organization) of the experience exchange platform. This person will be responsible for exercising final oversight over the coordination of the different milestones during the preparation and setup of the dissemination within the smart dialogue project.

To book the right results with the smart dialogue project at the project partner, this person will hold ultimate responsibility for:

1. Drafting the dissemination project plan, identifying the goals of the smart dialogue dissemination pathway, reaching basic agreements concerning the circulation with the different stakeholders in the 18th month.
2. Discussing and setting up a focused dissemination pathway with the project partners during a learning network session of the experience exchange platform in the:
 - 18th month
 - 22nd month of the test phase
3. Following up the milestones and providing feedback on the dissemination pathway using an online open source ticketing system (project monitoring system) that ensures all-round communications of project progress to the different stakeholders.
4. Organizing the public events and the evaluation of their output.

Description

To successfully complete these tasks, this person necessarily ought to possess the following competences:

- Expert-level experience in leading projects.
- Expert-level experience in managing staff.
- Expert-level experience with quality processes.

Performance in the role of project leader at the employer will be assessed using the following indicators:

- Departs from the collaborators' concerns.
- Asks further questions, actively enquires as to the genuine wishes of the collaborators.
- Defines clear, measurable goals and fixed measurement intervals for her/his own staff.
- Verifies information's completeness and accuracy.
- Provides clear suggestions and assignments.
- Leaves no doubt as to the distinction between primary and secondary concerns.
- Anticipates forthcoming issues and has alternatives readily available.
- Exercises oversight and remains calm during technical, social and organizational complications.
- Intends to deliver a perfect job.
- Offers a clear overview of the targets to be met, the time schedule and the project's different stages.
- Creates space for on-the-road adjustments and additional wishes to be added later on.

Recruitment of the relevant profiles will be coupled with a preventive policy regarding possible incidences during the critical situations in the course of the project. Awareness and alertness will proactively identify, manage and eliminate these critical situations.

1. *Obvious shortfalls in thematic expertise, problem analysis and research methodology*
2. *Acting unprofessionally: selectively handling data, manipulating outcomes*
3. *Bad project management: not meeting time tables/deadlines and exceeding costs*
4. *Bad professional discipline: careless, sloppy, unfinished work*
5. *Social failure: bad rapport with clients, colleagues and collaborators*

e. Management organization according to the RACI-matrix

The following roles, based on the RACI-matrix, will be outlined in the matrix below:

- ‘Responsible’ : carries out the job
- ‘Accountable’: exercises approval rights and holds final responsibility
- ‘Consulted’ : two-way communications such as R and C to be able to complete the job
- ‘Informed’: one-way communications such as from R to I and is informed

	MILESTONES	Project leader	IT-developer	Events Administrator	Copywriter
A	Carrying out the scientific research	A	I	I	I
	Eelaborating the 360° project monitoring business analysis, incl. the requirements of the ticket system	A	C		I
C	Linking the generic IT-description with the content of the model's templates and its databases	A	C		I
D	Building up the construction modules	A	R		I
E	Setting up and programming and maintaining the ticketing system	A	R		I
G	Elaborating the texts and imagery, CD-ROM and website	A	C	I	R
I	Building the website	A	C	I	C
J	Presenting the website	A	R	C	C
K	Drafting a manual	A	C	I	R
M	Dedicated briefings at the intermediary /employer's	R	C	I	
O	Learning networks	R	C	I	
p	1 on 1 assistance	R	C	I	
Q	Validation	R	C	I	I
R	Dissemination	R	I	A	C
S	Organizing events	A	C	R	C
T	Project management	R	C	A	C
U	Communications	R	C	A	C
V					

MILESTONES	IT-engineer	Scientific Researcher	Webmaster	Project leader	Project supervisor
A Carrying out the scientific research	I	R	I	I	I
Eelaborating the 360° project monitoring business analysis, incl. the requirements of the ticket system	R	C		C	C
C Linking the generic IT-description with the content of the model's templates and its databases	R	C		C	C
D Building up the construction modules	C	I	I	C	C
E Setting up and programming and maintaining the ticketing system	C		C	C	C
G Elaborating the texts and imagery, CD-ROM and website	C	C	I	I	I
I Building the website	C	C	R	I	I
J Presenting the website	C	I	C	I	I
K Drafting a manual	C	C	I	I	I
M Dedicated briefings at the intermediary employer's	C			C	C
O Learning networks	C			C	C
P 1 on 1 assistance	A			C	C
Q Validation	A	I	I	C	C
R Dissemination	I		C	I	I
S Organizing events	C	C	C	C	C
T Project management	C	C	C	C	C
U Communications	C	C	C	C	C

f. Social innovation and the European and Flemish policy context

The development and dissemination of this smart dialogue sets a framework in motion to make competence development gain entry into the different job market processes. An overarching system and two-way communications allow the knowledge-based company to translate personal development plans to the corporate level. Systems for lifelong learning are embedded in the corporate strategy that way. An approach for each job seeker/ worker can be created by translating the corporate strategy and goals through personal development plans for each individual employee. Knowledge-based workers thus discover the preconditions for turning the quality of their work into quality work.

The new social innovation-inspired service provision realizes the goals of code 62 of the Lisbon Strategy and Priority 2 of the Flemish Reform program 2008-2010. This strategy seeks to develop systems

Description

and strategies for lifelong learning and to increase employees' ability to adapt and consequently encourage entrepreneurship and innovation. As part of the EU-policy the Flemish parties have agreed with the Ministers of Labor, Education and Training, the social partners ABVV, ACV and ACLV, executive powers VSKO, OVSG, POV and GO! and the employers' organizations VOKA and UNION to contribute to sustainable and innovative growth departing from the Flemish Qualifications Structure.

This seeks to place the professional qualifications and competences within the EU-expectations and the EU-2020 policy to collaborate from there towards the goals of the Flemish Qualifications Structure and the Competence Agenda 2010 with its 10 priorities. By adopting this social innovation-inspired service provision, employers adhere to the EVC-goals to be met within the Flemish Qualifications Structure. Accordingly they make their own contribution to create space for each talent.

The smart dialogue allows knowledge-intensive enterprise to clear the way for the better recognition, visualization and deployment of competences of knowledge-based workers. It also allows them to grow more sustainably and in a more innovative fashion resulting in a strong improvement in employment, possibilities for deployment and employability. This social innovation-based service provision is the success formula for those knowledge-intensive companies that want to grow in a value- and customer-oriented fashion.

Appendix with glossary

Competence Agenda 2010:

The Flemish Government has issued an agenda with 10 priorities:

1. Informed study and career choices.
2. More and improved learning at the workplace.
3. Entrepreneurial education action plan.
4. Accreditation of Acquired Competences (EVC).
5. Action plan juvenile unemployment.
6. Stimulation of the competence policy.
7. Elderly employees.
8. Incentives towards the employers.
9. Turning 'being a good employee' into reality.
10. Strengthening the sector angle.

Competences Portfolio:

The competences portfolio certifies both the Qualifications Gained Elsewhere (EVK) as the Competences Gained Elsewhere (EVC). Qualifications gained elsewhere refer to diplomas and certificates that have been earned before and that reveal certain initial skills are present. Competences Gained Elsewhere through work experience (acts of service) and other experiences also attest to this. The competence portfolio may lead to a discharge from certain training components and thus form the basis of a personal course of study.

Competence(s):

A competence is a contextually coherent whole of knowledge, insight, skills and attitudes developed through learning processes and experience that cannot be certified with a diploma. Competences are the real and individual capacity of individuals to employ knowledge, skills and attitudes in their actions in function of the specific, daily and changing work situation and according to the personal and social

activities. Competences can relate to both one's whole life in general as to those restricted to the workplace.

Disadvantaged population groups:

1. Foreign citizens:

- People with a socio-cultural heritage from a different country that legally reside in Belgium, who may or may not have acquired the Belgian nationality and that also match one of the following conditions:
 - They or their parents came to our country as guest workers or as part of a family reunion.
 - They were recognized as asylum seekers or refugees.
 - They have earned the right to reside in Belgium by means of a regularization process.
- People that are not citizens of the European Economic. Space or who have at least one parent or two grandparents that are not European Union citizens.

2. People with a work-related disability are those people whose mental, physical, bodily or sensorial capacities are affected in such a way that the perspective of getting and keeping a position and advancement from it are significantly and for a long time limited or threatened.

3. Experienced employees are those employees older than 50 and younger than 65.

4. Briefly-schooled:

People who meet one of the following criteria:

- They have not earned more than a lower secondary diploma.
- They hold an entrepreneur training certificate.
- They have a non-recognized foreign degree.

5. Middle-schooled are those people that have not obtained more than a higher secondary education degree.

Experience accreditation certificate:

This is an official certificate of the Flemish Government that proves that a (candidate) employee possesses the right competences. To obtain an experience certificate the (candidate) employee has to pass a practical test at an official examination centre.

EVC (=Competences gained elsewhere):

A competence is a contextually coherent whole of knowledge, insight, skills and attitudes developed through learning processes and experience that cannot be certified with a diploma. The idea is that the sum of someone's capabilities and knowledge does not entirely depend on the knowledge acquired during initial education but also on experience gained during one's free time or as a result of workplace-based learning. The practical life experience resulting from caring for children, an ill family member or volunteering create especially important insights that can never be gained in a scholarly context. The EVC's essence is recognition of the fact that learning does not just take place through formal education. It also takes place in other study environments and through countless other ways, such as personal experiences or impressions. EVC therefore refers to the valuation of acquired competences that have developed individually out of formal and informal learning processes. EVC ensures these are acknowledged by the outside world.

EVC-participants:

To successfully implement the EVC-policy directives, the following cooperation and task distribution between the following actors have been established:

- The Department of Work and Social Economy of the Flemish Government coordinates measures regarding the experience accreditation certificate and the usage of the skills portfolio during restructuring and outplacement.

- The Flemish Socio-Economic Council (SERV) provides advice on the job structures, professional competence profiles and the standards for the experience accreditation certificate.
- The Flemish Agency for Labor Mediation (VDAB) stimulates usage of the skills portfolio among job seekers.
- Joint committee social partners elaborate a vision on the experience accreditation certificate for their sector, search for measures to stimulate usage of the experience accreditation certificate and to allow other EVC-initiatives to gain acceptance.
- The Department of Education and Training of the Flemish Government develops the required initiatives along with the Department of Labor, VDAB and Syntra Flanders. The Department of Education and Training, the Department of Labor and the Department of Culture jointly elaborate a coherent EVC-policy.
- The government develops an overarching qualifications structure and implements a common framework for the accreditation of acquired competences in employment, education and training.

Basis for the EVC:

The Flemish Parliament adheres to the following EU policies:

- Bologna Declaration (1999)
- Lisbon strategy goals (2000)
- Calls issued in the Maastricht communiqué (2004)
- Decree of the 30th of April 2004 concerning the acquisition of the title of professional competence
- SERV advice (2006)
- Flemish Education Council (VLOR) advice (2007)
- Competence Agenda 2010 (2007)

EVC-policy:

The EVC-policy on the job market and in training and education sessions builds on the:

5. Strengthening of the experience certificate by resorting to this Flemish and European accreditation as a successful and purposeful instrument.
6. Expansion of the EVC-initiatives on the job market by rendering competences visible and valuating these properly at the workplace, after work experience, during restructuring and outplacement, in career planning systems...
7. Upgrading of EVCs for optimal performance in function of shortened study and training courses and qualification by progressing in further competence development from the competences already acquired.
8. Maximum recognition of the competences gained by realizing a coordinated and coherent EVC-policy in education, labor and culture from a joint vision.

EVC-policy goals:

The EVC-policy connects with the goals of the Competence Agenda 2010 and:

- Promotes employability and employment, stimulates competence development and protects people against job loss.
- Supports learners, workers and job seekers in their self-management and career development by providing them the appropriate tools.
- Facilitates a better match of competences with the job market.
- Thus ensures the creation of a greater intake on the job market and the increase of the available potential talent.
- Renders the potential of competences that people have built up visible, adequately values this potential and thus maximizes the possibilities for deployment on the job market.

- Also maximizes the availability for training and education and also operates in an encouraging fashion as far as further skills development is concerned.
- Provides a push to the competence-focused and competence-developed strategic policy in companies.

EVQ:

Qualifications are credit testimonials, certificates or all national or foreign proofs of study that indicate that a formal course of study has been successfully completed. Important steps have already been made in the education sector in the past period. The relevant associations have, after all, developed EVC and EVC-courses of study in higher education. EVQs are also starting to gain a foothold in adult education. NARIC-Flanders supports the evaluation of foreign degrees in our higher education system and adult education. Nevertheless, it remains difficult for non-European newcomers to get their foreign qualifications truly valued on the Flemish job market.

GO!:

Education of the Flemish Community

Intermediary:

Employer and knowledge-intensive company

Knowledge-based workers with limited competences:

Knowledge-based workers are different types of employees (see the VDAB's description) from knowledge-intensive sectors in which customer experience and customer service take the centre stage and in which employees interact with others (users, customers, colleagues and other stakeholders).

Lisbon strategy:

Europe needs jobs and growth to maintain its unique social security system. The Lisbon strategy was formulated in 2000 to achieve this goal. The Lisbon strategy intended to make the European Union the world's strongest economy in 2010. Its name derives from the place where the agreements were reached: Lisbon. The Lisbon goals were not met and expired in 2010, and were replaced by the EU 2020 strategy.

OVSG:

Education secretariat of the Cities and Municipalities

POV:

Provincial Education Flanders

Project partners:

Employer organizations, the internal and external colleagues and professionals, the Colleges and the Universities, the external advisors, the human development professionals...

SERV:

The Flemish Socio-Economic Council, as conceived in the Decree of the 27th of June 1985 on the Socio-Economic Council for Flanders.

VKS:

This describes and classifies qualifications and the matching competences in a clear and unquestionable manner. The qualifications included in the qualification structure are a formally-recognized sum of competences. They show which competences are required to access professions and/or training courses and/or other social functions. The VKS (Flemish Qualifications Structure) will be used for different applications (among others EVC procedures, setting up training

Appendix

courses, comparing proofs of qualifications). Besides formal learning, informal and non-formal learning will also be incorporated into the structure. Improving the connection between education and the job market takes the centre stage: people have to be able to enjoy lifelong valuation of their competences on the job market, in education, and in other social organizations.

VLOR:

The Flemish Education Council as established by the Decree of the 31st of July 1990 on Education II.

VSKO:

Flemish Secretariat of Catholic Education

Afterword

This book is a manual to turn knowledge-intensive companies into excellent and innovative organizations. The idea is for knowledge-based workers to obtain excellent results, to learn how to manage themselves, to learn to positively undergo changes and simultaneously to get the best out of themselves.

The right atmosphere and environment are essential preconditions to obtain the best possible result from people and to reward extraordinary efforts. It also has to do with a focus on the basic human value of treating each other with respect. By helping to develop the talents of knowledge-based workers they increase their ability to turn the future they dream of into a reality. They acquire a sense of achievement, of getting results and feel part of a genuine and self-managing team. Human beings have, after all, a natural need to belong to a group and to obtain the right results.

People will only invest in a joint project as an integrated whole of their human existence when personal engagement goes beyond time and energy and when they feel they are surpassing themselves.

Are you ready to embark upon this adventure?

Do know that everything is related to 'working in a committed, well and able manner' as synonymous with "giving your best and being helpful".

“The end of all our exploring will be to arrive where we started and
know the place for the first time.”

(Thomas Stearns Eliot 1888 – 1965)

Projectpartners / Project partners

FLANDERSDC
INSPIRING CREATIVITY

**Flanders
Synergy**
let's work together



HOGESCHOOL GENT
LID VAN DE ASSOCIATIE UNIVERSITEIT GENT



Partners





Partners



Met dank aan / With thanks to:

Pascal Cools, algemeen directeur, Flanders DC
Mieke Van Gamberen, algemeen directeur, Flanders Synergy
Fons Leroy, gedelegeerd bestuurder, VDAB
Geert Moerman, gedelegeerd bestuurder,
Sofie Bracke, voorzitter Gent stad in werking en
schepen voor werk en innovatie van de Stad Gent
Dr. Robert Hoogewijs, algemeen directeur, Hogeschool Gent
Frank Baert, algemeen directeur, KAHO Sint-Lieven
Prof. Dr. Geert Van Hootegem, Faculteit Sociale
Wetenschappen, Katholieke Universiteit Leuven
Geert Versnick, voorzitter, OCMW GENT
Sabine Lambrichts, manager, Randstad Diversity Vlaanderen
Kris Matthijs, algemeen directeur België, T-groep
Mick Daman, chief executive officer, Universal Communication
Prof. Dr. Paul Van Cauwenberge, rector, Universiteit Gent
VOKA – Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen
Jo Libeer, gedelegeerd bestuurder,
VOKA – Vlaams Economisch Verbond
Vincent Vandenameele, directeur,
Vormingsfonds voor Uitzendkrachten
Lesley Arens, afgevaardigd bestuurder,
Wonderwijs – Onderwijs voor Volwassenen



Opleidingsinstituut/ Training Institute DV.O103697	Selectiebureau/ Selection Agency VG.720/B	ESF labelnummer/ ESF tag QP/002484	Erkenningsnummer in de KMO- portefuille / Recognition number in the small and medium-sized businesses portfolio DV.O104892
--	---	---	---

As a specialist in customer experience management and as a one-stop-shop for call and contact centers, **SEBECO** differentiates itself by combining different areas of expertise: facilitative in -and outbound call center, consultancy, training, coaching, and business process intelligence.

An integrated 'smart dialogue' approach ensures that the performance of the customer contact improves and that the clientele truly feel like customers again. Interested in this new social innovation-inspired service provision?

Do not hesitate to contact

Ingrid Walry

Chief Executive Officer – Certified Organizational Advisor

SEBECO nv

Kerkstraat 106

BE - 9050 GENT

Tel. +32 9 223 32 40

Fax +32 9 233 34 78

www.sebeco.com

ingrid.walry@sebeco.com

Notities / Notes

Notities/notes

Notities/notes

Notities/notes

Notities/notes

Notities/notes

Wilt u als kennisbedrijf de kracht van de ‘slimme dialoog’ ontdekken? Wilt u de kunst van positieve en intelligente klantervaringen ontwikkelen? U krijgt een rondleiding in de dynamiek en de bouwstenen van het klantproces in relatie met de kwaliteit van het werkproces en de talentontwikkeling als kenniswerker. Zo komt u te weten hoe u kenniswerkers productiever, stabiel en gelukkiger kan laten werken.

U leert het samenspel te organiseren tussen efficiëntere arbeid en plezierig, zinvol werk. Hierdoor beleven uw klanten enerzijds positievere ervaringen en ontwikkelen uw kenniswerkers anderzijds een hogere kwaliteitsbeleving van hun werk. Deze techniek leert u de voordelen ontdekken om de juiste kennis en informatie over te dragen en te delen. Zo bereikt u een hoger retentieniveau van zowel uw externe als interne klanten met duurzame en excellente resultaten tot gevolg.

In haar gedrevenheid om u en uw klanten hogere ‘klantervaringen’ te laten beleven, heeft Ingrid Walry een waardenmodel met het instrument ‘talentmeter’ bedacht. Met de ‘slimme dialoog’ leert zij organisaties vanuit elk contact extra toegevoegde waarde te creëren waardoor elk contact ‘slimme dialoog’ waarde krijgt en het kenniswerk plezierig en zinvol wordt. Zo ontdekt u de voordelen om uw klantendienst op veranderingen in houding en gedrag van interne en externe klanten te laten anticiperen. Enkel door uw interne en externe klanten positief te blijven verbazen, bereikt u de juiste doelstellingen, objectieven en streefcijfers. Uw resultaat is tweeledig. Extern bereikt u enerzijds tevreden klanten en realiseert u anderzijds een verhoogde klantretentie door een performantere en efficiëntere klantendienst. Intern concretiseert u het strategisch competentiedenken en stimuleert u de betrokkenheid en de productiviteit van de kenniswerkers.