

# Laat zien wat je kunt!

## Niveaumetingen bij Technische Unie

**Investeren in de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers is belangrijk. Technische Unie realiseerde zich dit ook toen zij in 2005 startte met het project 'Werk maken van kennis'. Het resultaat: een eigen opleidingshuis met niveaumetingen. Hoe zijn deze niveaumetingen ontwikkeld en geïmplementeerd? Wat zijn de resultaten en welke overdraagbare ervaringen zijn opgedaan?**

Tekst Martine Bos-Horstink & Elke van den Elsen

**D**oor het aanbieden van opleidingen wil Technische Unie haar medewerkers toerusten op hun functie in een veranderende omgeving en haar (potentiële) medewerkers binden en boeien door een aantrekkelijk werkgeverschap. Een ander doel dat wordt nagestreefd, is het vergroten van de klanttevredenheid. Technische Unie wil de beste technische groothandel en serviceverlener blijven en dé kennisreferent zijn in de markt. Vanuit deze ambities startte zij in 2005 met het groot-schalige project 'Werk maken van kennis' (zie kader). Nieuwe medewerkers binnen Commercie volgen een twee maanden durend introductieprogramma (de VIP; oorspronkelijk het Verkoop Introductie Programma). Voor de functies van medewerker servicecentrum, commercieel medewerker en vertegenwoordiger volgt aansluitend een leergang die opleidt tot vakvolwassenheid. Dit leertraject kent drie niveaumetingen: niveaumeting 1 na het introductieprogramma, niveaumeting 2 halverwege de leergang en niveaumeting 3 ter afsluiting.

Een niveaumeting bestaat uit twee digitale toetsen en één praktijkopdracht. Assortimentskennis, de kennis van systemen en procedures en de persoonlijke en professionele vaardigheden toetst Technische Unie digitaal. In de praktijkopdracht komen de persoonlijke en professionele vaardigheden opnieuw aan bod: de medewerker voert gesimuleerde activiteiten uit, zoals het beantwoorden van klantvragen, het bezoeken van klanten of het voeren van (telefonische) verkoopgesprekken. De praktijkopdracht van niveaumeting 1 wordt op het verkoopkantoor met de eigen leidinggevende uitgevoerd. De praktijkopdrachten van niveaumeting 2 en 3, waarbij acteurs de rol van klant vervullen, worden onder toezicht van een procesbegeleider (van-

uit P&O) en twee beoordelaars uitgevoerd in het Opleidingscentrum. Bij niveaumeting 2 en 3 ontvangen geslaagde kandidaten een certificaat.

Dit artikel beschrijft de ontwikkeling en implementatie van de certificerende praktijkopdrachten van niveaumeting 2 en 3. De opgedane ervaringen zijn bruikbaar voor organisaties die een soortgelijk traject willen starten.

### Het ontwikkelmodel van Technische Unie

Aan de basis van het opleidings- en toetsbeleid binnen Technische Unie liggen competentieprofielen, opgesteld met de competentiecatalogus van PiMedia (PiMedia, 2001). In deze competentieprofielen staan de voor de functie relevante resul-

### Technische Unie: trotse dochter van Sonepar

Technische Unie is sinds haar ontstaan in 1880 uitgegroeid tot een van de grootste technische groothandels in Nederland. De organisatie is sinds 2000 een volledige dochter van Sonepar.

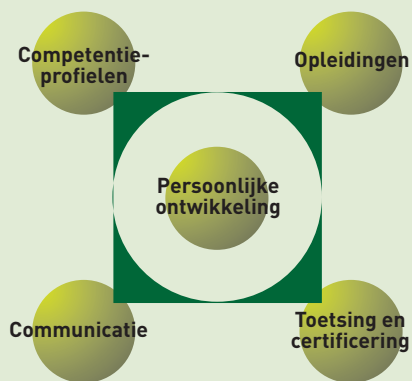
Bij Technische Unie werken zo'n 2.000 medewerkers, verdeeld over 36 verkooplocaties, 2 distributiecentra, 22 overslagpunten en het centraal kantoor in Amstelveen. Binnen Commercie (Verkoop en Inkoop) werken circa 800 medewerkers. In Utrecht is een eigen Opleidingscentrum met meerdere trainingsruimten gevestigd.

Meer informatie is te vinden op [www.technischeunie.com](http://www.technischeunie.com)



## Project 'Werk maken van kennis'

Binnen Technische Unie richtte het project 'Werk maken van kennis' zich op het verbeteren van alle instrumenten en procedures op het gebied van persoonlijke ontwikkeling binnen Commercie. Het doel van het project was de medewerkers doelgericht en gestructureerd opleiden, toetsen, certificeren en begeleiden in hun persoonlijke ontwikkeling. Het project is in 2009 afgerond. In het kader van het project zijn naast de invoering van toetsing en certificering onder andere competentieprofielen, persoonlijke ontwikkelplannen en gesprekken, leergangen, praktijkbegeleiding en een portfolio ingevoerd. Ook is een kwaliteitscommissie ingesteld. Verder zijn twintig cursussen over elektrotechnische of werktuigbouwkundige assortimentskennis, twaalf cursussen over systemen en procedures en drie cursussen over persoonlijke en professionele vaardigheden (her)ontwikkeld.



taatgebieden, vaardigheden en kennisonderdelen. Er zijn vier ontwikkelingsniveaus gedefinieerd (zie figuur 1). Het uitgangspunt van Technische Unie is dat een nieuwe medewerker na twee maanden op niveau 1 functioneert. Hij kan dan de vereisten in het profiel in beperkte mate uitvoeren, maar heeft nog veel hulp nodig. Tijdens de eerste twee jaren van zijn loopbaan maakt de medewerker een groei door van niveau 1 naar niveau 2. Een medewerker op niveau 2 is in staat zelfstandig te werken in standaard situaties. Een medewerker kan dan bijvoorbeeld een klant met een vraag over het standaardassortiment helpen. Vervolgens kan de medewerker zich verder professionaliseren en doorgroeien naar niveau 3 en mogelijk naar niveau 4. Een vakvolwassen medewerker op niveau 3 is ook in staat zelfstandig te werken in complexere situaties, waarvoor meer kennis van het assortiment nodig is. Vanuit niveau 3 kan een medewerker doorgroeien naar niveau 4. Daarmee bewijst hij dat hij meer kan dan voor de functie vereist is. De medewerker fungeert dan als specialist of mentor en is vraagbaak voor anderen.

Bij het ontwikkelen van de niveaumetingen is de competentiepiramide van Miller (1990) als inspiratiebron gebruikt. Hoewel de piramide van Miller oorspronkelijk is ontwikkeld voor het medisch onderwijs, is deze ook goed te gebruiken voor andere vakgebieden, zoals die van Technische Unie. De piramide laat zien op welke niveaus een competentie kan worden beschreven en getoetst (zie figuur 2). Via digitale toetsen wordt getoetst of een medewerker beschikt over kennis (*Knows*) en deze kennis kan gebruiken of toepassen (*Knows how*). Het daadwerkelijk handelen (op basis van de verworven kennis) in een

gesimuleerde omgeving (*Shows how*) en het zelfstandig handelen in de praktijk van alledag (*Does*) wordt getoetst via een praktijkopdracht en observatie daarvan.

Technische Unie heeft ervoor gekozen om een cesuur en daarmee een zak/slaagbeslissing aan toetsing te koppelen. De consequentie van toetsing beperkt zich tot het al dan niet behalen van een voldoende op een toets of het behalen van een certificaat voor de niveaumeting. Voor elke toets en praktijkopdracht is een herkansing beschikbaar. De directie heeft ervoor gekozen om toetsing vooralsnog ontwikkelingsgericht in te zetten, omdat dit het best aansluit bij de organisatiecultuur. Beslissingen aan het eind van de proeftijd, de overgang naar een vast contract, een promotie naar een hogere functie(schaal) of een beloning in geld, staan los van de behaalde toetsresultaten. De resultaten van de niveaumetingen kunnen wel als input dienen voor de leidinggevende bij het nemen van de hiervoor genoemde loopbaanbeslissingen, maar zijn *nooit* zonder meer doorslaggevend.

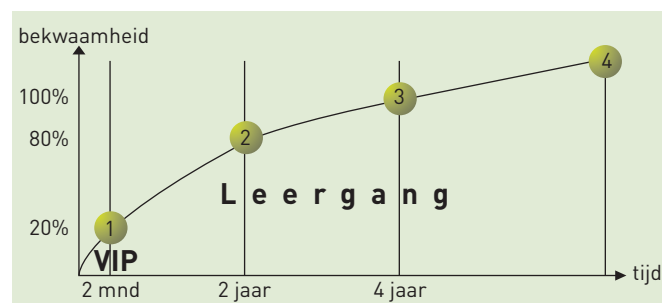
### Van competentieprofielen naar certificerende praktijkopdrachten

Hoe ontwikkel je praktijkopdrachten op basis van competentieprofielen? En hoe bepaal je de grenzen tussen de niveaus?

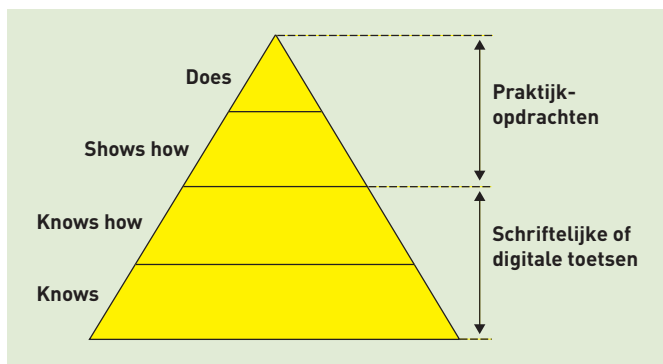
#### Ontwikkelen

Het uitgangspunt bij het ontwikkelen van de praktijkopdrachten was dat zij realistische situaties uit de praktijk bevatten. Hiertoe zijn allereerst gesprekken gevoerd met zorgvuldig geselecteerde ervaren medewerkers uit de drie betreffende functies. In deze gesprekken is - aan de hand van de competentieprofielen, takenlijsten en werkdagbeschrijvingen - nagegaan welke kritische beroepssituaties een medewerker op niveau 1, 2 en 3 moet kunnen hanteren. Voor niveau 2 zijn de meest voorkomende standaard situaties en klantvragen in kaart gebracht en voor niveau 3 de lastige, complexere situaties.

Met ervaren medewerkers in de betreffende functies (functiehouders) zijn de beroepssituaties uitgewerkt tot volledige cases met fictieve klantnamen en informatie. Kandidaten met de functie van vertegenwoordiger ontvangen bijvoorbeeld overzichten over de afnamen van de klant in de afgelopen jaren, de laatste offertes en bezoekverslagen. Voor de servicecentrum-



Figuur 1. Het ontwikkelmodel dat binnen Technische Unie wordt gehanteerd



**Figuur 2.** De competentiepiramide van Miller

medewerkers is in het Opleidingscentrum een wand met artikelschappen ingericht om hun opdrachten zoals het bijvullen van de schappen en het tellen van de voorraad uit te laten voeren. De uitgeschreven praktijkopdrachten zijn besproken met de functiehouders en de zogenoemde functioneel leiders: leidinggevendenden die verantwoordelijk zijn voor het beleid en de ontwikkelingen in een bepaalde functie.

Elke praktijkopdracht bestaat uit meerdere onderdelen, zodat de kandidaat na elk onderdeel als het ware een 'nieuwe start' kan maken. Een vertegenwoordiger moet op niveau 2 bijvoorbeeld een afspraak voor het klantbezoek maken, het klantbezoek voorbereiden (aan de hand van aangeleverde klantinformatie en omzetgegevens), het klantgesprek voeren en een bezoekverslag schrijven. Een medewerker in het servicecentrum krijgt te maken met verschillende klanten met vragen en voert enkele telefoongesprekken.

### Beoordelen

Bij de ontwikkeling van de praktijkopdrachten zijn ook beoordelingscriteria opgesteld. Deze criteria zijn concreet geformuleerd vanuit de resultaatgebieden uit de competentieprofielen. De beoordeling vindt plaats aan de hand van een 4-puntsschaal met de volgende betekenissen: 0 = onvoldoende of niet uitgevoerd, 1 = matig, 2 = voldoende en 3 = goed. De beoordelingscriteria en de cesuur voor de praktijkopdrachten zijn in samenwerking met ervaren medewerkers en leidinggevendenden vastgesteld. Hiertoe werden sessies georganiseerd. Per functie werd de volgende werkwijze gehanteerd:

1. Algemeen toelichten van de inhoud van de praktijkopdrachten.
2. Specifieke aandacht voor één van de onderdelen van de praktijkopdracht en de daarbij opgestelde beoordelingscriteria.
3. Vaststellen van de definitieve beoordelingscriteria voor het onderdeel.
4. Bepalen van een top 3 van de belangrijkste criteria voor het onderdeel door alle aanwezigen.
5. Bepalen welk(e) van de criteria als kritiek moet(en) worden beschouwd. Op de kritieke beoordelingscriteria moet de kandidaat minimaal een voldoende (2 punten) behalen om voor de praktijkopdracht te slagen.
6. Vaststellen van het aantal punten dat een kandidaat in

totaal voor het onderdeel moet halen voor een voldoende beoordeling.

Nadat deze werkwijze voor elk van de onderdelen was uitgevoerd, werd naar de praktijkopdracht in zijn geheel (onder andere naar de relaties tussen de als kritiek bestempelde criteria) gekeken.

Na de cesuurbepaling zijn de vastgestelde beoordelingscriteria en de cesuur getoetst. Tijdens de cesuurtest is elke praktijkopdracht afgenomen bij drie medewerkers: één die onder, één die op en één die boven het betreffende niveau zou moeten functioneren. Deze medewerkers zijn zorgvuldig geselecteerd op basis van dienstjaren, ervaring en hun POP-analyse. Op basis van de resultaten van de cesuurtest zijn de definitieve beoordelingscriteria en de cesuur vastgesteld.

### Uitvoeren

Bij de certificerende niveaumetingen 2 en 3 zijn diverse personen betrokken (zie kader 'zenuwachtige kandidaat'). Een groep leidinggevendenden uit de eigen organisatie heeft een interne tweedaagse training gevolgd in het beoordelen tijdens niveaumetingen. Belangrijke aspecten van die training zijn het observeren en registreren van gedrag en dit vertalen naar het beoordelingsformulier. Ook het voeren van een eindgesprek wordt getraind. Een leidinggevende beoordeelt nooit zijn eigen medewerker. Er zijn bovendien uitgebreide instructies geschreven voor alle betrokkenen.

### Implementatie en resultaten van de niveaumetingen

De niveaumetingen zijn binnen Technische Unie gefaseerd opgeleverd. Niveaumeting 1 is in 2006 ontwikkeld en geïmplementeerd. Inmiddels hebben ruim 200 medewerkers aan niveaumeting 1 deelgenomen, waarvan 150 nu voor beide onderdelen (toetsen en praktijkopdracht) zijn geslaagd. Niveaumeting 2 volgde in 2007. Tot nu toe hebben 60 medewerkers deelgenomen aan niveaumeting 2, waarvan er 40 voor alle onderdelen op niveau 2 zijn geslaagd. Niveaumeting 3 werd begin 2009 opgeleverd. Op dit moment worden de eerste kandidaten uitgenodigd voor niveaumeting 3. De komende jaren gaan alle medewerkers die na 2005 in één van de drie functies in dienst traden, op voor niveaumeting 2 (en daarna 3). Het hoofd Opleidingen vertelt: 'Je merkt dat de niveaumetingen aanstekelijk werken: op een aantal kantoren zijn inmiddels meerdere medewerkers geslaagd. Dit heeft zijn uitwerking op de rest van de organisatie.'

### Overdraagbare ervaringen

Het project 'Werk maken van kennis' is inmiddels afgerond. De projectresultaten zijn verankerd in de lijnorganisatie. Welke lessen zijn er te trekken uit de opgedane ervaringen?

- Over de ontwikkelaanpak zijn alle betrokkenen tevreden. Het veelvuldig betrekken van medewerkers en leidinggevendenden uit de organisatie bij de ontwikkeling is erg arbeidsintensief, maar zorgt voor valide en geaccepteerde instrumenten.
- De aanwezigheid van observerende beoordelaars en een begeleider tijdens de praktijkopdracht kan het resultaat beïnvloeden. Bij de eerste praktijkopdrachten die we organi-

## Van zenuwachtige kandidaat tot certificaat

- 8.30 uur** De officemanager en de systeembeheerder controleren de lokaalopstellingen, de benodigde mappen, formulieren en systemen.
- 8.45 uur** De procesbegeleider ontvangt de kandidaat in het Opleidingscentrum en heet hem welkom.
- 9.00 uur** De kandidaat maakt een digitale toets over assortimentskennis en persoonlijke en professionele vaardigheden.
- 10.00 uur** De kandidaat maakt een digitale toets over systemen en procedures.
- 10.15 uur** De procesbegeleider houdt een voorbespreking met de beoordelaars en de acteur(s) en neemt de dagplanning door.
- 10.45 uur** De kandidaat krijgt te horen of hij de toetsen heeft behaald en de praktijkopdracht mag uitvoeren.
- 11.00 uur** De kandidaat krijgt de tijd om zich voor te bereiden op de praktijkopdracht.
- 11.15 uur** De praktijkopdracht start. De kandidaat voert de verschillende onderdelen van de praktijkopdracht uit en de beoordelaars noteren zoveel mogelijk concrete gedragingen of uitspraken om hun beoordeling te onderbouwen.
- 12.00 uur** De kandidaat vult direct na de praktijkopdracht een 'zelfevaluatie' in. Hij geeft daarbij aan in hoeverre hij zichzelf was tijdens de opdracht en of er omstandigheden waren (en zo ja, welke) waardoor hij zich anders gedroeg dan in de praktijk. Hij krijgt ook de vraag of hij normaalgesproken andere systemen, lijstjes of handboeken zou gebruiken. Ten slotte geeft de kandidaat aan hoe hij vond dat de praktijkopdracht verliep en wat hij anders gedaan zou willen hebben.
- 12.00 uur** Ondertussen bespreken de beoordelaars onder leiding van de procesbegeleider hun beoordelingen.
- 12.30 uur** Alle betrokkenen komen bij elkaar. Eén van de beoordelaars voert het evaluatiegesprek met de kandidaat. Hij start met het bekendmaken van de eindbeoordeling (je hebt het gehaald/bent nog niet zover). Daarna wordt aan de hand van concrete bevindingen en voorbeelden uitgelegd hoe de beoordeling tot stand is gekomen. Er wordt een schriftelijk eindverslag ondertekend.
- 13.00 uur** De geslaagde kandidaat ontvangt een certificaat en wordt op de foto gezet.
- 13.15 uur** De procesbegeleider brengt telefonisch de leidinggevende van de kandidaat op de hoogte van het resultaat.
- Einde dag** De procesbegeleider evalueert de dag met de betrokken beoordelaars en acteurs.
- Later** Het eindverslag wordt uitgewerkt en verstuurd aan de kandidaat, zijn leidinggevende en de afdeling P&O. De gemaakte foto komt aan de 'wall of fame' in het Opleidingscentrum te hangen en er volgt een bericht op intranet.

seerden, bleken de beoordelaars nog te veel in beeld te zitten. We proberen nu zoveel mogelijk om een rechtbankopstelling te vermijden, door rondom de kandidaat plaats te nemen.

- Een goede training van voldoende beoordelaars is cruciaal voor de organisatie. Een organisatie moet voorkomen dat er te vaak een beroep op dezelfde personen wordt gedaan. Op dit moment worden daarom binnen Technische Unie meerdere leidinggevendens opgeleid.
- Het is aan te bevelen de toetsen en de praktijkopdrachten los van elkaar te programmeren. Doordat kandidaten niet altijd slagen voor de toetsen en dit wel een voorwaarde is voor deelname aan de praktijkopdracht, ontstonden regelmatig 'gaten' in het rooster van de niveaumeting. Dit is inmiddels opgelost door medewerkers de toetsen op andere dagen te laten maken in de vier regiokantoren en in een toetsruimte in het Opleidingscentrum.
- Het onderhoud van de (toetsen en) praktijkopdrachten is een intensieve bezigheid en vraagt om een klankbordgroep van interne betrokkenen die regelmatig aanpassingen kunnen beoordelen. De praktijkopdrachten moeten continu worden afgestemd op wijzigingen in het assortiment, verbeteringen in de systemen en nieuwe werkwijzen en procedures. Dit moeten organisaties bij de invoering niet onderschatten.
- De niveaumetingen hebben een positieve invloed op het leerklimaat in de organisatie. De beoordelaars nemen hun rol serieus, leidinggevendens willen hun medewerkers zoveel mogelijk certificeren en nieuwe medewerkers zijn zeer enthousiast over het stevige introductieprogramma binnen Technische Unie. Uit het interne samenwerkingsonderzoek

van Technische Unie kwam naar voren dat de extra aandacht voor persoonlijke ontwikkeling die door het project is ontstaan, een positieve uitwerking heeft op de tevredenheid van de medewerkers en op hun mening over de afdeling Opleidingen. In het kader van het binden en boeien van medewerkers zijn dit waardevolle constatering. ■

### Literatuur

- Miller, G.E. (1990). The assessment of clinical skills/competence/performance. *Academic Medicine*, 65 (9), S63-67.
- PiMedia (2001). *Gids voor talentontwikkeling*. Maarssen: PiMedia B.V.
- Soeting, J. & E.J.H. Terwisscha van Scheltinga (2005). Laat zien wat je kunt! **Een visie op toetsbeleid binnen Technische Unie**. Interne publicatie. Amstelveen: Technische Unie B.V.

Trefwoorden: **Niveaumetingen • Persoonlijke ontwikkeling • Beoordelen van competenties**



**Drs. Martine Bos-Horstink is werkzaam als onderwijskundige bij Teelen Kennismanagement en is sinds 2005 als ontwikkelaar betrokken bij het project 'Werk maken van kennis' binnen Technische Unie.**  
E-mail: [martine.bos@teelen.nl](mailto:martine.bos@teelen.nl)



**Drs. Elke van den Elsen werkt sinds 2006 als onderwijskundige bij Technische Unie en is als ontwikkelaar betrokken bij het project 'Werk maken van kennis'.**  
E-mail: [e.van.den.elsen@technischeunie.com](mailto:e.van.den.elsen@technischeunie.com)