

Strategisch competentie management in Nederlandse gemeenten

A. Kampermann en A.F.A. Korsten¹

Competentiemanagement is een methode waarbij kennis, vaardigheden, ervaring en houding van medewerkers worden beschreven in gedetailleerde competenties die ontwikkeld en onderhouden kunnen worden. Interessant daarbij is ook de letterlijke vertaling uit het Frans: competenties zijn bevoegdheden tot handelen of oordelen.

Het managen van competenties heeft tot doel het optimaliseren van menselijke prestaties in een bepaalde taak of functie. Optimaliseren in het verlengde van de *kerncompetenties* van de organisatie, waarmee de organisatie zich uniek onderscheidt van andere organisaties (Hamel en Prahalad, 1996). Maar het competentie management is tegelijk een poging om de individuele belangen van medewerkers in overeenstemming te brengen met de koers en het beleid van de organisatie. Dit wordt in de theorie aangeduid als *verticale integratie*.

Tegelijk noemt Vloeberghs (2004) competentie management als referentiekader dat, sterker dan de HR-cyclusvoorstelling, de verschillende personele activiteiten met elkaar integreert. Deze *horizontale integratie* van competentie management biedt de gelegenheid om op een vernieuwde en meer organisatiegerichte wijze de verschillende werkterreinen van het personeelsbeleid te herdefiniëren, of anders gezegd in een gemeenschappelijke 'taal' onder te brengen, die van competenties. Of de theoretische ambities sporen met de praktijk, is aan de hand van zeven casestudies bij gemeenten onderzocht. Daarbij is gebruik gemaakt van een regulatieve cyclus om de werking van competentie management voor te stellen.

De gemeentelijke P&O- cyclus

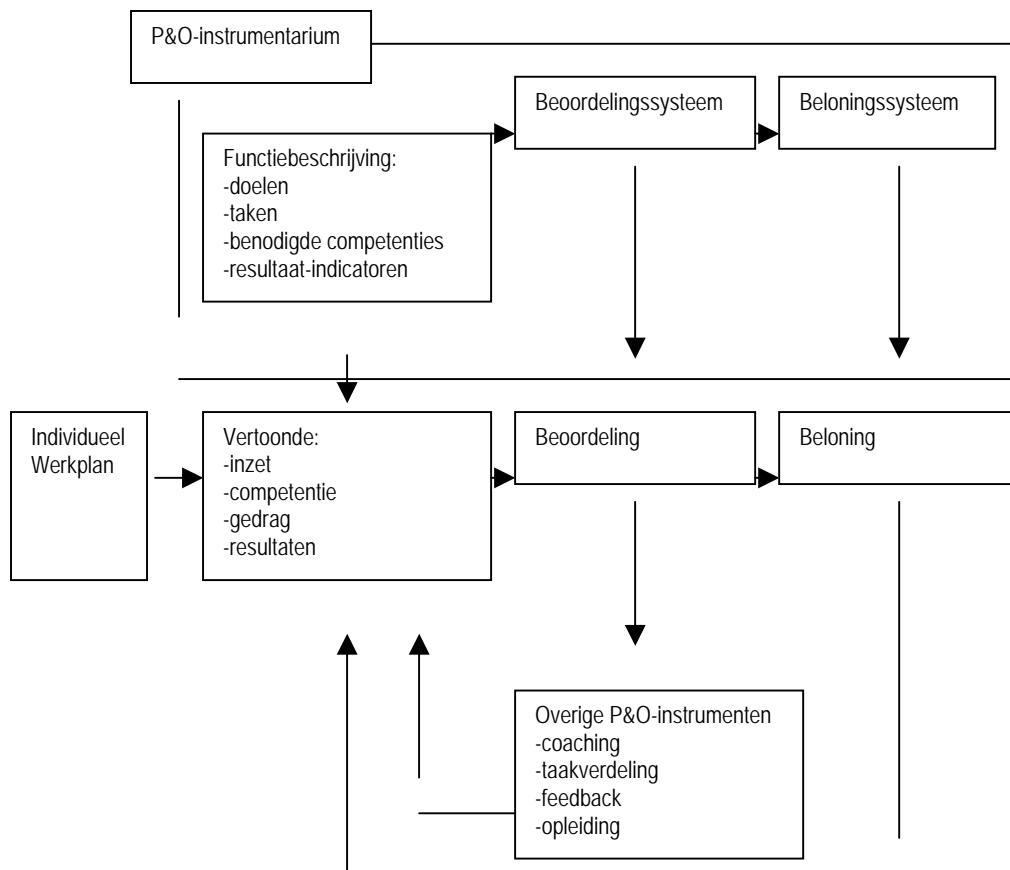
In dit artikel gaat het over Nederlandse gemeenten. Als non-profit arbeidsorganisaties zijn ook zij actief met competentie management. Niet omwille concurrentiekracht door uniciteit van producten en dienstverlening. Wel gaat het volgens de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) om het op peil houden en ontwikkelen van kennis en vaardigheden van medewerkers. Gemeenten hebben te maken met de maatschappelijke ontwikkeling in de richting van verzakelijking van de collectieve sector. Dit betekent dat ze als overheidsorganisatie steeds meer markt- en klantgericht moeten gaan werken. Maar ook verandert de gemeentelijke organisatie voortdurend, onder invloed van nieuwe technologie op de werkprocessen en hoge(re) eisen van klanten aan de gemeentelijke dienstverlening. Het menselijk kapitaal wordt daarin het belangrijkste en dientengevolge Human

¹ Bewerking van een tekst verschenen in het Tijdschrift voor HRM, dec. 2006. A. Kampermann werkt aan een proefschrift over competentie management, onder leiding van prof.dr. A.Korsten, hoogleraar bestuurskunde aan de Open Universiteit Nederland en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Maastricht.

Resource Management gezien als het meest passende stuurinstrument. Hoe ziet de HRM-cyclus er in de gemeente uit?

Hoewel er verschillen per gemeente bestaan, wordt de werking van de 'gemeentelijke HRM cyclus' als volgt voorgesteld door de Vereniging Nederlandse Gemeenten (Beintema, 2001). Jaarlijks stelt de gemeentelijke organisatie voor het begin van het kalenderjaar een werkplanning op. Deze planning vindt op diverse niveaus in de organisatie plaats en is gekoppeld aan de begrotingscyclus van de gemeente.

Vanuit het politieke meerjarenprogramma worden de beleidsprioriteiten aangegeven over een looptijd van bijv. vier jaar. Zowel beleidsintensiveringen als nieuwe projecten zullen hieruit voortvloeien. Op basis van dit meerjarenplan zal de organisatie in de jaarlijkse planning- en begrotingscyclus aangeven welke activiteiten en projecten dat jaar zullen worden uitgevoerd.



Figuur 1: De P&O cyclus, gebaseerd op Beintema (2001)

De nadruk komt daarbij steeds meer om de begroting en de controle hierop aan het einde van het jaar niet alleen meer in financiële termen weer te geven, maar ook in termen van activiteiten en meetbare eindresultaten (producten). Deze begroting en verantwoording 'nieuwe stijl' komt in de gemeentelijke sector steeds meer voor. We spreken van programmabegrotingen en productbegrotingen.

Parallel aan de beoordelings- en beloningscyclus verloopt de loopbaan- en opleidingscyclus. Jaarlijks wordt een strategisch opleidingsplan gemaakt voor de gehele organisatie. Het competentiedenken kan hierbij een belangrijke rol spelen. Van belang is dat de instrumenten van functiebeschrijving, planning-en-control, beoordelen, belonen en opleiden goed op elkaar zijn afgestemd. Juist het werken met competenties zou die integratie kunnen bevorderen. Maar vervullen competenties ook zo'n prominente rol in de praktijk?

Gemeentelijk competentie management

Eerder onderzoek naar competentie management in Nederlandse gemeenten laat zien dat de volgende doelstellingen nagestreefd worden met competentie management (UvA, Entrance, 2003):

- Het vergroten van de dienstverlening naar de burger
- Het realiseren van gedragsverandering van medewerkers
- Het verstevigen van integraal P&O-beleid
- Het verhogen van de motivatie van medewerkers
- Het inzichtelijk maken en vergroten van loopbaanmogelijkheden.

In essentie, zo concluderen de onderzoekers, blijkt competentie management door gemeenten vooral te worden ingevoerd om *strategische doelen* te realiseren. Interessant zijn de strategische voordelen die men hoopt te bereiken. Zeker als die voordelen in theorie vooral worden toegeschreven aan de concurrerende kracht. Hoe zien gemeenten die dan?

In de discussie over competentie management gaat het over het koppelen van de organisatiestrategie aan de competenties van medewerkers. Kan binnen de gemeentelijke organisatie eigenlijk wel gesproken worden van een strategie, vergelijkbaar als binnen bedrijven? Strategie en strategisch beleid wordt in de bedrijfs- en bestuurskunde aangeduid als *strategisch management*. Strategisch beleid houdt zich bezig met de bepaling van het centrale doel van een organisatie en de uitwisselingsrelatie met de omgeving. Het geeft een antwoord op de vraag: 'wie zijn we en waarmee houden we ons de komende tijd in het algemeen bezig' (Korsten, Ter Braak en Van 't Spijker, 1993). Strategisch beleid wordt over het algemeen uiteengehaald in drie processen, namelijk het onderscheid in strategie, tactiek en operatie. Het grote verschil volgens Korsten, Ter Braak en Van 't Spijker met een gemeentelijk programma is dat een strategie deze overstijgt doordat het een coherente en consistente toekomstvisie is op de relatie met de omgeving.

Van der Heide (1993) waarschuwt voor klakkeloze overname van bedrijfsconcepten en pleit voor een noodzakelijke en zorgvuldige 'vertaling'. Die vertaling kan alleen

als de bedrijfskundige concepten recht doen aan de eigenheid van de gemeentelijke organisatie.

Snellen (1987) noemt in dat verband de volgende:

- de gemeente is een politieke organisatie.
- de gemeente is geen doelgerichte corporatie. Het gemeentebestuur bestiert een bepaald grondgebied, waar allerlei autonome belangen spelen, die elkaar op allerlei manieren kunnen raken;
- de gemeente heeft een omvangrijk en zeer divers takenpakket, waarbij verschillende taken qua karakter soms niets met elkaar te maken hebben, soms elkaar zelfs dwars zitten;
- afwegingen in de publieke organisatie worden niet alleen langs de maatlat van economische en technische rationaliteit gelegd; ook de politieke en staatsrechtelijke zijn van belang (In: Korsten, Ter Braak en Van 't Spijker, 2003).

Gemeenten kennen in vergelijking met private organisaties een grotere complexiteit. Het gevolg kan een weinig eenduidige koers zijn. Daar komt bij dat er noodzaak bestaat om rekening te houden met pluriformiteit in de samenleving, zowel qua (doel)groepen van burgers als qua organisaties, die op de een of andere wijze bij beleid betrokken zijn.

Biedt competentie management dan uitkomst als benadering in het strategisch management van gemeenten? Het competentiedenken maakt deel uit van de dynamische capaciteitsbenadering binnen het strategiedenken. De organisatie wordt daarin opgevat als een collectie van productieve bronnen (Baden-Fuller et al, 2001). Het slim aanwenden van die resources is volgens hun de kracht achter strategisch management. Intern zijn resources veelal ingebed in organisationele routines die op hun beurt de neiging vertonen op termijn onproductief te worden. Dat geldt ook voor human resources, het menselijk kapitaal van de organisatie. Het resourcesdenken geniet vooral populariteit sinds de introductie van het begrip kerncompetenties van de organisatie van Prahalad en Hamel (1993). Een kerncompetentie van een organisatie is de unieke combinatie van beschikbare bronnen zoals kennis, vaardigheden, structuren en technologieën en processen in die organisatie, die het mogelijk maken diensten te leveren die geen andere organisatie op dezelfde manier, op hetzelfde moment kan leveren (Vernhout, 2004). Kerncompetenties zijn uniek omdat de organisatie zich daarmee (concurrerend) onderscheidt van andere organisaties. De gedachte is dus dat een organisatie over een unieke mix van middelenbronnen beschikt. Strategie betekent dan dat er een balans wordt gezocht tussen het benutten van de beschikbare competenties en het verkrijgen van nieuwe competenties.

Het competentiedenken biedt daarmee een concept dat organisaties de ruimte biedt om strategische, tactische en operationele veranderingen op het gebied van ondernemingsbeleid, personeelsbeleid en opleidingsbeleid op elkaar af te stemmen. Anders gezegd: als de strategische doelstellingen van de onderneming duidelijk zijn, kunnen deze een leidraad vormen voor alle aspecten van het personeelsbeleid, zoals werving en selectie, loopbaanbegeleiding, beloningsbeleid, opleidingsbeleid, enzovoort.

Maar hebben gemeenten zicht op hun kerncompetenties en zijn zij in staat dit zicht af te stemmen op de verschillende aspecten van het personeelsbeleid? Met andere woorden hoe strategisch is competentie management? Of hoe competent is de gemeentelijke strategie?

Strategische winst blijkt ook uit 'win-win'

Werken met competenties in het Human Resource Management wordt steevast genoemd als mogelijkheid om te sturen op gewenst gedrag als afgeleide van de organisatiestrategie. Mulder (2001) ziet daarin een probleem. "Het HRM beleid is niet strikt logisch en eenduidig af te leiden uit het organisatiebeleid. Er is voortdurend sprake van interpretatie van intenties en het maken van keuzes voor een bepaald beleidsaspect. Zaken als de visie, de missie, de oriëntatie, de organisatiestructuur en cultuur, de werving en selectie, het functiebouwwerk, opleiding en ontwikkeling zijn allemaal onderling verweven, maar niet automatisch op elkaar afgestemd". In een studie van Vernhout en Van der Vlist (2003) wordt competentie management geplaatst in de context van de gehele organisatie. De gedachte is ook hier dat competentie management van invloed is op de gehele organisatie, business units, teams en personen. Die invloed bestaat uit een toegevoegde waarde aan de performance van de organisatie als geheel. Onderzoek van Mulder (2001) bevestigt dit beeld. "...dat het werken met competenties gemiddeld genomen leidt tot algemene verbetering op alle te onderscheiden aspecten van het organisatiebeleid".

De toegevoegde waarde moet blijken uit de win-win situatie. Enerzijds draagt competentieontwikkeling op strategisch niveau bij aan het organisatiebeleid. Dat gebeurt door gebruik te maken van het concept van kerncompetenties (de koppeling van ondernemingsplannen, performancedoelen, prestatie-indicatoren, functiegroepen, functies). Anderzijds draagt competentieontwikkeling bij aan het formuleren van het personeels- en opleidingsbeleid binnen HRM. Uit de analyse van gewenste en werkelijk aanwezige competenties kan worden afgeleid in welke mate de medewerkers zich zouden moeten en willen ontwikkelen.

De verwachtingen van competentie management zijn zomede groot, te meer omdat effecten te verwachten zijn naar verschillende deelgebieden. Maar wat opvalt in de bestaande benaderingen is dat er weinig accent wordt gelegd op het commitment van medewerkers. De 'binden en boeien-discussie' is op weinig plaatsen terug te vinden. Het gaat bij commitment om het delen van identiteit, inspiratie en missie (Van der Sluis en Hoekstra,). Ook medewerkers hebben mentale aandelen in de organisatie. Elke medewerker heeft een bewuste bijdrage in de uitvoering van een strategie. Zonder commitment, zonder zeggenschap en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers mogelijk te maken, krijgen competentie modellen geen betekenis. De emotie en motivatie van medewerkers, hun loopbaan moet gestalte krijgen in de dialoog met de organisatiestrategie, hetgeen aangeduid is als de verticale integratie van competentie management. Dat is de integratie van kerncompetenties met competenties van individuele medewerkers. Vinke (2003) typeert deze discussie als een 'zwart gat' binnen competentie management. Competentie management maakt in zijn ogen ook deel uit van het psychologisch contract tussen medewerker en

organisatie. De organisatie (strategie) legt bij competentie management eenzijdig de nadruk op economische variabelen.

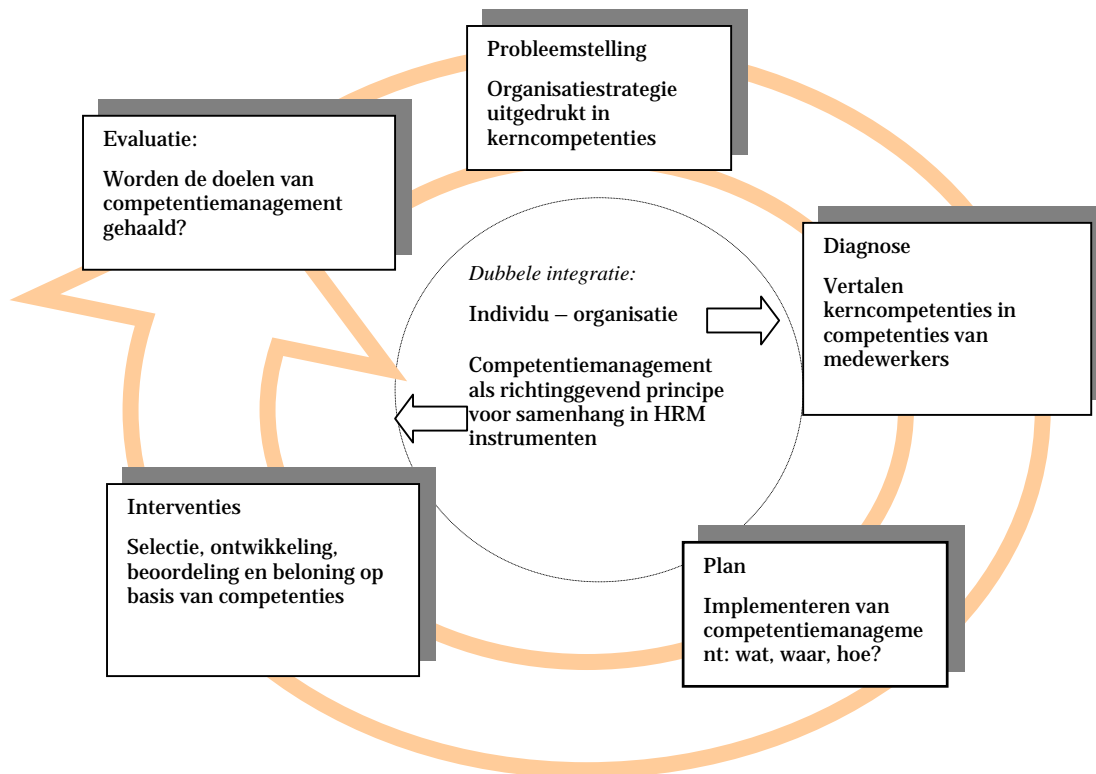
Exploreren met de regulatieve cyclus

De aanname is dat competentie management in een regulatieve opzet kan beantwoorden aan de gewenste afstemming. Net als bij een beleidscyclus kunnen dan namelijk op iteratieve wijze, dat wil zeggen met behulp van stapsgewijze analyse, ingreep en evaluatie (Van Strien, 1987) de kerncompetenties van een organisatie (strategie) geoperationaliseerd in benodigde competenties van medewerkers. Daarbij wordt het benodigde commitment uitgedrukt in de verticale beleidsintegratie, die tussen kerncompetenties en individuele competenties, tussen kernwaarden van de organisatie en waarden van de medewerker. Ook wordt gekeken hoe de verschillende beleidsinstrumenten, waaronder met name HRM hergebruikt en hergepositioneerd kunnen worden voor gebruik in een regulatieve (competentie management-)cyclus. Daarmee kan vorm gegeven worden aan de horizontale beleidsintegratie, het afstemmen van HRM op competentie management als integraal besturingsmodel. Het cyclische karakter maakt evaluatie of toetsing en bijstelling van competentie management mogelijk. In de uitgangspunten van het onderstaande onderzoeksmodel zijn de vooropgezette doelstellingen (dat wil zeggen de wens tot verticale en horizontale integratie) steeds geëxpliciteerd. Een dergelijke cyclus ziet er uit als in de figuur verderop.

Met behulp van deze competentie management-cyclus, dat wil zeggen langs de weg van de interventiecyclus van probleemsignalering, diagnose, ontwerp, interventie en evaluatie is onderzocht hoe gemeenten omgaan met competentie management. Daarbij is gekozen voor de casestudie om competentie management als fenomeen waar te nemen in een realistische setting en vanuit de aanname dat de breedte en diepte van het fenomeen competentie management moeilijk (vooraf) zijn aan te geven. De casestudiemethode volgens Yin (1989) veronderstelt een methodische aanpak in de casestudies. Belangrijk daarin is dat

- de reikwijdte van betekenis van begrippen door de geïnterviewden wordt aangegeven
- de optiek steeds door respondenten duidelijk gemaakt moeten worden, de omstandigheden waaronder competentie management gestalte moet krijgen of het referentiekader dat daarbij gehanteerd wordt.
- de keuzes voor bepaalde handelingen of activiteiten toegelicht worden

Het onderzoek heeft ook een probleemsignalerend karakter: wat is het verschil tussen gewenste en feitelijke situatie. Waarom is iets mogelijk een probleem?



Figuur 2: de regulatieve competentiemanagementcyclus

Vraagstelling

De regulatieve competentiemanagementcyclus kan ten behoeve van het praktijkonderzoek met aparte deelvragen tot uitdrukking gebracht worden:

- Probleemstelling: Hoe strategisch is competentiemanagement?
- Diagnose: Waarom doen gemeenten competentiemanagement? Wat zijn hun motieven, verwachtingen en doelen daarmee.
- Plan: Hoe voeren gemeenten competentiemanagement in?
- Interventies: Hoe wordt competentiemanagement binnen gemeenten uitgevoerd? Welke interventies worden gepleegd, welke methoden, instrumenten gebruikt?
- Evaluatie: Wat is het effect van competentiemanagement? Waar of bij wie doen zich die effecten voor? Hoe wordt het geëvalueerd? Wat zijn de ervaringen, welke belemmeringen doen zich voor? Hoe kijkt men erop terug in termen van voor- en nadelen?

Er is niet gewerkt met een (representatieve) steekproef. Gelet is uitsluitend op verschil in grote (>100.000 inwoners) en kleine gemeenten, omdat dat mogelijk een belangrijk verschil is als het gaat om competentiemanagement in relatie tot (toegang tot) HRM-middelen. Aan het onderzoek hebben deelgenomen:

Gemeente Eindhoven, 208.000 inwoners, 2300 Fte
Gemeente Gennep, 17.000 inwoners, 130 Fte
Gemeente Weert, 48.000 inwoners, 400 Fte
Gemeente St Oedenrode, 17.000 inwoners, 130 Fte
Gemeente Tilburg, 200.000 inwoners, 2000 Fte
Gemeente Amstelveen, 78.500 inwoners, 750 Fte
Gemeente Helmond, 85.000 inwoners, 675 Fte

De casestudies zijn ten behoeve van onderzoekstriangulatie gebaseerd op interviews met verschillende functionarissen per gemeente, onder meer directeuren van diensten, gemeentesecretarissen, afdelingshoofden P&O, beleidsadviseurs P&O, projectmanagers competentie management, alsmede op de onderliggende beleidsstukken per gemeente.

Resultaten

1. Hoe strategisch is competentie management?

Probleemstelling
Organisatiestrategie
uitgedrukt in
kerncompetenties

De gemeenten zien in toenemende mate hun organisatie als een verzameling competenties waaraan unieke facetten zitten die de gemeentelijke organisatie karakteriseert tegenover de externe en interne omgeving. Daarbij gaat het niet om concurrerend vermogen, maar om optimalisering van dienstverlening, innovatie en imagoverbetering. Er is geen sprake van een (wettelijk) referentiekader dat zegt *hoe* de gemeente haar diensten en producten moet opleveren, aan welke kwaliteitseisen die moeten voldoen. De gemeentelijke organisatie als bedrijf is niet op zoek naar strategisch voordeel, maar probeert wel synergie te ontwikkelen tussen haar interne bedrijfsprocessen en de externe omgeving. Daarbij is de gemeente met kerncompetenties op zoek naar een eigen identiteit waaraan medewerkers en klanten het gevoel ontlenen in een synergetische context te werken, dat wil zeggen met een zekere trots van eigen kunnen en tegelijk waardering door klanten.

Bij kerncompetenties gaat het om de afstemming tussen strategie, tactiek en operationele processen. In het kader van HRM vooral over alle aspecten van het personeelsbeleid, zoals werving en selectie, loopbaanbegeleiding, beloningsbeleid, opleidingsbeleid, enzovoort. Competentiemanagement moet een brug slaan tussen beschikbare en nieuw vereiste competenties. Kerncompetenties als unieke, onderscheidende kenmerken van een organisatie zeggen iets over de organisatie als totaliteit, ze vormen de vertaling van de organisatiestrategie in individuele competenties, ofwel de 'brug' tussen het organisatiebeleid en de (competenties van) individuele personen.

Voor een deel is binnen alle beschreven casussen sprake van gelijklopende kerncompetenties, deels voortkomende uit de wettelijke opdracht. Maar er is wel degelijk dynamiek te bespeuren door de toenemende verzakelijking waardoor men zich meer bedrijfskundig denken aanmeet. Van groot belang daarbij is bijvoorbeeld integraal management. Men wil afstand nemen van de traditionele, bureaucratische

ambtelijke grondhouding (en de effecten daarvan op de klant) en stuurt meer en meer op output en middelenbeheer op meerdere niveaus binnen de organisatie tegelijk.

Kerncompetenties worden vrijwel door alle gemeenten als begrip herkend, maar ze komen in de praktijk in verschillende gedaanten voor: organisatiestatement, missie, kernwaarden. Ze hebben gemeen dat er een wensbeeld wordt geschetst van de organisatie van de toekomst. In die zin hebben de kerncompetenties meer het karakter van waar men heen wil, dan waar men nu is. Men blijkt in staat de kenmerkende krachten van de eigen organisatie te onderscheiden, ook in termen van wat in het bedrijfsleven concurrerend vermogen wordt genoemd. Men vergelijkt zich dan met kenmerken van andere gemeenten of het negatieve imago van het overheidsfunctioneren in het algemeen (grote afstand burger-overheid, ambtelijke, trage organisatie). Het gaat niet om directe concurrentie, maar om wedijveren, b eter willen zijn dan de ander (de groenste gemeente, de vriendelijkste gemeente, de meest ondernemende gemeente, etcetera). Geheel niet onbelangrijk met het oog om de gemeente aantrekkelijk te maken voor zich nieuw vestigende bedrijven, instellingen en natuurlijk burgers. In die zin is er wel degelijk sprake van concurrentie. De gemeenten kijken wat dat betreft nauwlettend naar hun buurgemeenten.

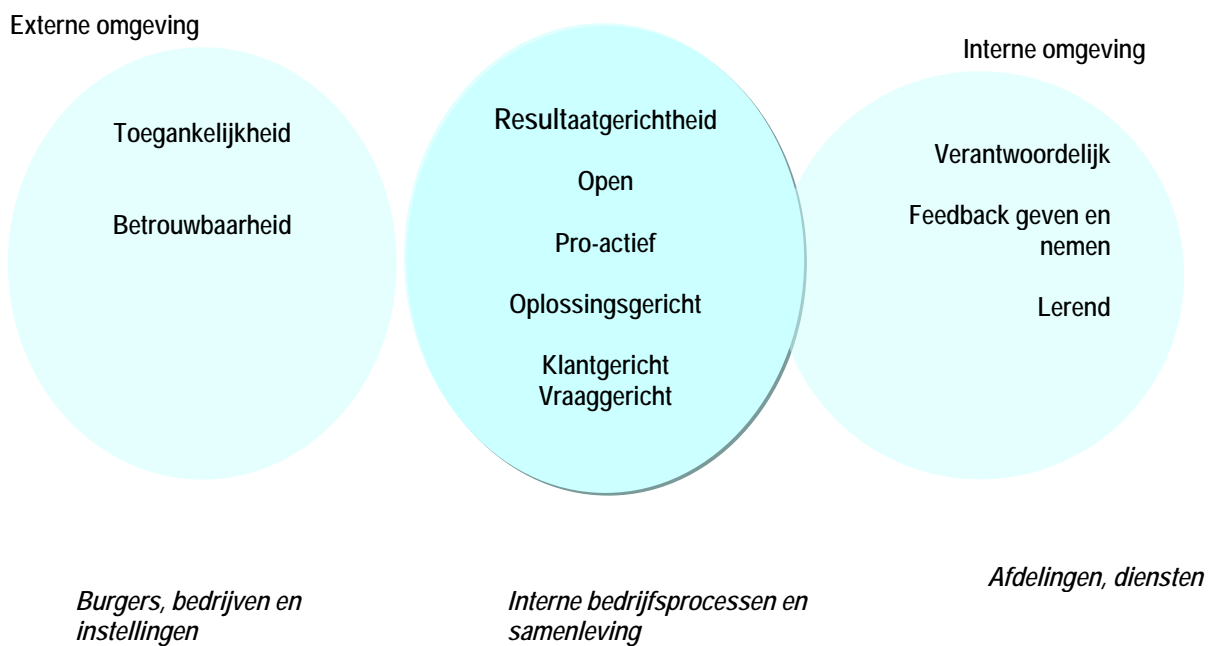
Twee van de onderzochte gemeenten noemden letterlijk kerncompetenties, de andere gemeenten hebben associaties met organisatiedoelen, missie of waarden.

De belangrijkste kerncompetenties die de onderzochte gemeenten noemden zijn:

Resultaatgericht	Open en transparant	Samenwerkingsgericht
Oplossingsgericht	Samenwerking	Feedback geven en nemen
Klant- en vraaggerichtheid	Proactief	Betrouwbaar
Lerend	Toegankelijk	Verantwoordelijk

Interessant wordt het wanneer we deze kerncompetenties situeren (zie figuur 4). Zo kunnen de competenties beschreven worden in hun relatie met het eigen organisatiefunctioneren, danwel de externe omgeving. Een groot aantal kerncompetenties ziet men duidelijk als verbindend tussen de interne als externe omgeving (bijv. resultaatgerichtheid zowel naar de klant, als tussen afdelingen onderling).

Figuur 3 : Contextualiseren van kerncompetenties: waar bevinden ze zich?



2. Diagnose: voor welk probleem is competentie management een oplossing?

Diagnose
Vertalen
kerncompetenties in
competenties van
medewerkers

Competentiemanagement wordt wel eens 'oude wijn in nieuwe zakken' genoemd. Er komen vanuit de literatuur verschillende redenen naar voren om met competentie management aan de slag te gaan. Deze kunnen in twee beleidsterreinen ondergebracht worden:

- Redenen m.b.t. het organisatiebeleid
- Redenen m.b.t. HRM beleid

Competentiemanagement als oplossing voor problemen met het organisatiebeleid

In de onderzochte casussen blijkt het organisatiebeleid van prominente betekenis voor het invoeren van competentie management. Vrijwel alle gemeenten bevinden zich in een reorganisatieproces, waarbij competentie management pas gedurende dat proces in beeld komt als oplossing voor onder meer het verbeteren van de performance van de organisatie, het realiseren van een cultuurverandering, het bereiken van de organisatiedoelen, meer wendbaarheid en tegelijk efficiëntie in de organisatie, verbetering van de communicatie over doelen en middelen en bewustwording over prestatiecriteria van de gemeente.

Toch heeft het organisatiebeleid van gemeenten getuige de casussen een dubbele betekenis. Aan de ene kant is er een meerjaren- of collegeprogramma dat moet aangeven wat van de organisatie vereist wordt in termen van output. Aan de andere kant proberen gemeenten op een *hogere* niveau – losgeweekt van tijdelijke (politieke) programma's - aan te geven wat de organisatie kenmerkt in termen van kerncompetenties. Met andere woorden vanuit welke visie naar de continuïteit van de organisatie in het algemeen gekeken en in de toekomst gewerkt zal worden. Daarbij horen structuuraspecten (zoals integraal management, Planning en Control) en cultuuraspecten (zoals transparante organisatie, doorbreken van de verkokering, coachend leiderschap).

Het is opvallend dat bij vrijwel alle gemeenten *tijdens* die reorganisatie het instrument competentie management in beeld komt. Dat is voor een deel te verklaren doordat deze gemeenten een cultuurverandering willen doorvoeren. Nu is cultuur een abstract en deels ongrijpbaar fenomeen, waarbij competentie management een dankbaar middel blijkt om inhoud en betekenis te geven aan de gewenste cultuur door middel van een geaccepteerde en begrijpelijke wijze van communiceren over cultuur als zijnde gedrag van mensen, dus in termen van beïnvloedbare en handelbare competenties. Een voorbeeld hiervan is de wens om met beloningsdifferentiatie c.q. prestatiebeloning te werken om de prestaties van medewerkers in een gewenste richting te sturen in de aanname dat daarmee de organisatiedoelen sneller en beter gerealiseerd worden. Op prestatiebeloning heerst, zeker in overheidsorganisaties in Nederland, een zeker cultureel taboe. Voor het doorbreken van dat taboe en tegelijk om zorg te dragen voor 'eerlijke'

beloningsverhoudingen, wordt het denken in competenties als oplossing gezien. Dat wil zeggen dat er meer acceptatie bij medewerkers is naarmate men in staat is de complexiteit van gedragsvereisten ('hoe men taken moet uitvoeren') in samenhang te zien met een bepaald betalingsniveau. Dat staat in tegenstelling tot meer klassieke discussies over taken en prestaties ('wat men doet') in relatie tot beloning die al snel ontaarden in onbegrip en weerstand.

Een andere belangrijke reden vormt de wens tot professionalisering binnen de organisatie door middel van integraal management en projectmatig werken. Het toewijzen en beheren van middelen –waaronder mensen- op het niveau van afdelingen, diensten, etcetera vindt steeds meer plaats vanuit een planning en controlcyclus die aansluit bij het prestatieconcept binnen competentie management waarin met medewerkers aan het begin van een planperiode duidelijke afspraken gemaakt worden over de te realiseren output, welke tussentijds wordt geëvalueerd (functioneringsgesprek) en aan het einde wordt beoordeeld.

Competentiemanagement als oplossing voor problemen met het HRM-beleid

Veel gemeenten kennen een, van oudsher min of meer geïsoleerd HRM beleid, dat wil zeggen dat er weinig samenhang is met andere beleidsterreinen en de strategie van de organisatie. HRM beperkt zich tot kenmerkende activiteiten van werving, selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling van personeel. Opvallend is dat vrijwel alle gemeenten in het HRM beleid worstelen met het vraagstuk van kwaliteitsvolle managers. Aan goed management ontbreekt het in de optiek van veel gemeenten. Er zijn twee ontwikkelingen waarneembaar: een behoefte aan forse inkrimping in het aantal managers en tegelijk de behoefte aan coachend, inspirerend en mensgericht leidinggeven. Sommige gemeenten vinden dat de verzakelijking in hun organisatie te ver is doorgeschoten, vooral door de Planning & Controlcyclus. Die blijkt verlamdend te werken op de behoefte aan innovatie, flexibiliteit en vreemd genoeg resultaatgerichtheid. Resultaatgerichtheid is veranderd van hard sturen op kengetallen naar een samengestelde competentie van gedragsaspecten van zelfverantwoordelijkheid, pro-activiteit en oplossingsgerichtheid. Een ontwikkeling die ook te kenmerken is als van sturing door de organisatie naar zelfsturing door medewerkers. Voor dat laatste is de klassieke beheersingsoriëntatie, kenmerkend voor de P&C-strategie, onvoldoende. Mensgerichte leiders moeten juist nu zorgdragen voor motivatie en commitment bij medewerkers teneinde doelen op de overeengekomen wijze te bereiken.

Opvallend is dat HRM als beleidsterrein opschuift naar de agenda van gemeentesecretarissen en directeurs van diensten. Mede door het integraal management komt er meer samenhang tussen de verschillende beleidsterreinen, waaronder HRM. Competentiemanagement lijkt een verbindende schakel te zijn omdat het zich in strategische bewoordingen richt op de kwaliteiten van een organisatie. Door het organisatie functioneren in haar totaliteit uit te drukken als een samenstelling van gedragscompetenties (bijv. toegankelijk, betrouwbaar), wordt een directe relatie gelegd met de individuele gedragscomponenten van medewerkers die het uiteindelijk mogelijk moeten maken. Tegelijk leent het competentieconcept zich voor een meer cyclische en integrale visie op HRM. Het bekende in-, door- en uitstroombel (als aparte activiteiten) krijgt met competenties een aan elkaar

verbonden signatuur. Niet mensen worden geworven, maar competenties die op hun aanwezigheid worden geselecteerd en verder ontwikkeld binnen de organisatie. Met competentie management is voor gemeenten duidelijk aan welke competenties behoefte is, welke voorhanden zijn en welke niet of niet (meer) nodig zijn tegen het licht van zich wijzigende omstandigheden.

Als laatste reden wordt de 'upgrading' van functioneringsgesprekken genoemd. "Eindelijk hebben we het ergens over" geldt als beeldspraak voor alle gemeenten. Competentiemanagement werkt als een heldere, gemeenschappelijke taal en biedt een referentiekader voor manager en medewerker. Een aantal gemeenten vindt dit het belangrijkste succes van competentie management.

3. Het plan voor competentie management

Plan

Implementeren van
competentiemanagement:
wat, waar, hoe?

Mulder (2001) schetst enkele dilemma's bij het invoeren van competentie management. Die dilemma's worden zichtbaar wanneer het perspectief op competentie management er een is van horizontale en verticale afstemming, dat wil zeggen dat het werken met competenties wordt gezien als een verdere dynamisering van het HRM-beleid tegen het licht van beleidsintegratie en commitment van medewerkers.

Competentiemanagement kan in de eerste plaats integraal ingevoerd worden, dat wil zeggen door de gehele organisatie, bij alle organisatieonderdelen. Maar organisaties staan volgens Mulder (2001) hier voor een dilemma omdat ook een projectmatige aanpak mogelijk is, waarbij competentie management alleen bij bepaalde organisatieonderdelen ingevoerd wordt. Hoewel in theorie een integrale aanpak wordt voorgestaan, vanwege de effecten van competentie management op alle beleidsterreinen, valt er voorzichtigheid te bespeuren waarvoor een projectmatige aanpak veiliger lijkt.

Bij een top-down benadering als tweede dilemma worden de kerncompetenties als eerste benoemd, om daarna te komen tot een vertaling naar organisatiebrede, functiegebonden en persoonsgerichte competenties. Dit kan cyclisch, in stappen en refereert aan een ideaaltypisch model waarbij eerst vanuit de kerncompetenties (visie, missie) van de organisatie strategische doelstellingen worden geformuleerd, die vervolgens worden omgezet in meer concreet meetbare doelstellingen. Vervolgens worden competentieprofielen, functiebeschrijvingen hierop aangepast. Er worden afspraken gemaakt over de feitelijke ontwikkeling van deze competenties door middel van opleidingen, trainingen en dergelijke. De resultaten worden geëvalueerd en leiden tot bijstellingen in het model. Het is echter ook denkbaar om delen van het model in te voeren, bijvoorbeeld het vervangen van functioneringsgesprekken door persoonlijke ontwikkelingsgesprekken, zonder dat kerncompetenties van de organisatie benoemt worden.

Het laatste dilemma van Mulder heeft betrekking op het al dan niet expliciteren van competentie management als (nieuw) jargon, instrumentarium, beleid of dat volstaan wordt met het gebruiken van de onderliggende ideeën van competentie management in het bestaande jargon, het instrumentarium en beleid.

Invoeringsdilemma's	
Projectmatig	Integraal
Top-down	Bottom-up
Cyclisch/stappen	Deelvarianten/geïsoleerd van context
Expliciet/benoemd	Impliciet/ideeën

De onderzochte gemeenten streven naar invoering van competentie management in alle HRM instrumenten, beginnende bij het functioneringsgesprek. Tegelijk wordt op strategisch niveau (dat wil zeggen bij de gemeentesecretaris, directeuren van diensten) top down gewerkt met het formuleren of selecteren van gewenste competenties bij medewerkers. Dit gebeurt in samenspraak met de HRM afdelingen. Aan de basis daarvoor ligt een competentiewoordenboek dat veelal via externe adviesbureau's wordt verkregen en waarin men een 'vertaalslag' nodig acht, het maatwerk waarmee de beschreven competenties worden afgestemd op de eigen organisatie. Dat maatwerk blijkt in de cases vooral uit de link tussen aan de ene kant de begrotings en verantwoordingscyclus en aan de andere kant organisatie- en resultaatgebieden.

Vrijwel alle gemeenten zien competentie management als een *gescheiden project*. Voor competentie management worden project- of werkgroepen ingericht, die veelal bestaan uit HRM-medewerkers, externe adviseurs en leden van het managementteam. Men kiest vrijwel altijd voor een *top-down benadering* dat gedefinieerd wordt als a) de doelstellingen van de organisatie staan voorop, b) competentie management wordt via de managementlagen dieper in de organisatie verankerd. Van een klassieke opvatting van top-down interventies, waarin een veranderingsproces vanuit de top van de organisatie wordt doorgedrukt in de organisatie, is vrijwel geen sprake. Steeds is er veel aandacht voor het ontwikkelen van draagvlak en tweerichtingscommunicatie tussen management en medewerkers. De meeste gemeenten kiezen er bewust voor om medewerkers te betrekken bij het formuleren en selecteren van competenties en deze in pilotvorm te testen.

Er bestaat een duidelijke verklaring voor de top-down aanpak waarvoor de betrokken gemeenten kiezen. In alle gevallen is het primaire oogmerk van competentie management het verbeteren van de kwaliteit van de leidinggevenden. Leidinggevenden vormen de belangrijkste doelgroep van competentie management. Voor het beïnvloeden van deze doelgroep en om sturing te geven aan de gewenste competenties van managers, is voor succes een mandaat vanuit de top van de organisatie vereist.

De reden om *de competenties van managers* als uitgangspunt te kiezen is gelegen in het feit dat zij gezien worden als de primaire dragers van de gewenste cultuurverandering. Kerncompetenties als resultaatgerichtheid bevatten een

belangrijke cultuurcomponent, een omslag in het denken binnen de organisatie. Managers worden gezien als intermediairs tussen het wensscenario en de feitelijke doorwerking op de werkvloer. Zij moeten in hun aansturing naar medewerkers, maar ook door voorbeeldgedrag laten zien wat met resultaatgerichtheid bedoeld wordt.

De *projectmatige inrichting* van competentie management heeft een aantal voordelen. In de zijlijn van de operationele bedrijfsprocessen wordt met pilots een oefenomgeving geboden waarin op relatief veilige wijze geëxperimenteerd en ervaring opgedaan wordt met de werking van competentie management. Toch is competentie management uiteindelijk bedoeld als integraal organisatie model. Een aantal respondenten zoekt naar mogelijkheden om competentie management in te passen binnen het bestaande INK-model, of om uit te bouwen naar de externe omgeving waarbij de 'klanten' van de gemeente het belangrijkste klankbord vormt. De weg van de geleidelijkheid, competentie management in fasen heeft daarbij de voorkeur.

4. Instrumenten: nieuwe of vernieuwen?

Instrumenten:

Selectie, ontwikkeling, beoordeling en beloning op basis van competenties

Als de strategische doelstellingen van de onderneming duidelijk zijn, kunnen deze een leidraad vormen voor alle aspecten van het personeelsbeleid, zoals werving en selectie, loopbaanbegeleiding, beloningsbeleid, opleidingsbeleid, enzovoort. Dat is wat de literatuur

daarover zegt, maar werkt dat ook zo?

Samengevat zegt Mulder (2001) dat het aan elkaar koppelen van ondernemingsplannen, performancedoelen, prestatie-indicatoren en competentieprofielen, op het niveau van de hele organisatie (beleidsintegratie) mogelijk is door middel van (het benoemen van) kerncompetenties. Deze maken het mogelijk impliciete praktijken helder te maken, feitelijk en wenselijk. Maar hoe formuleren gemeenten de benodigde competenties van medewerkers, hoe worden die vervolgens gemeten in relatie tot de vervolgvragen rondom beoordelen en belonen? En hoe is dan de relatie tussen competentie management en bestaande P&O instrumenten?

Er kunnen verschillende gedragsaspecten onderscheiden worden bij het beschrijven en ordenen van competenties die parallel lopen met het welbekende HRM model van in-, door- en uitstroom, respectievelijk in werving en selectie (welk gedrag is aanwezig?), opleiding en ontwikkeling (welke ander en nieuw gedrag is mogelijk?), beoordeling en beloning (Welk gedrag laat iemand zien en wat levert het voor individu en organisatie op?). Dit is de weg naar horizontale integratie van competentie management met HRM. Competentie management dient met de woorden van Mulder (2001) bij te dragen aan de dynamisering van HRM, dat wil zeggen competenties dienen aantrekkelijk, efficiënt en effectief te zijn. Met aantrekkelijk wordt bedoeld dat ze medewerkers stimuleren zich verder te ontwikkelen. Met efficiënt wordt bedoeld dat ze snel en tegen acceptabele kosten leiden tot nieuwe competenties. En met effectief wordt bedoeld dat ze leiden tot dié

competenties die van belang zijn voor zowel de employability van de medewerker (die met deze ontwikkeling voldoende toegevoegde waarde houdt voor de organisatie) als voor de organisatie (die toegevoegde waarde heeft voor de bijdrage van de medewerker).

In de onderzochte casussen zijn kerncompetenties beschreven die wijzen op de noodzaak van explicitering van gewenst (organisatie)gedrag. Men wenst de kerncompetenties door te voeren in functiebeschrijvingen van medewerkers. Bovendien ontstaat daarmee zicht op de noodzakelijke facilitering door de organisatie aan de loopbaanontwikkeling.

Vrijwel alle respondenten vragen zich af wat een functie tot een succes maakt? Daarbij komt duidelijk de functievervuller als eerste in beeld. Wat maakt dat de ene functievervuller -gegeven dezelfde competenties- succesvoller is dan een andere? Binnen de onderzochte gemeenten is op veel plaatsen gewerkt met bouwteams van functionarissen die onderzocht hebben welk gedrag binnen een functie kritisch is voor succes (gedragsdisposities en gedragsrepertoire). De gedragsdisposities blijken het lastigst omdat die een beroep doen op aanwezige persoonskenmerken die minder beïnvloedbaar zijn dan het gedragsrepertoire (oefenen, leren van ander gedrag). De veranderlijkheid van competenties blijkt in de praktijk een struikelblok die ondervangen wordt door met 'voorbeelden van succesvol gedrag' te werken. De lat wordt langs succesvolle functievervullers gelegd die als voorbeeld dienen voor anderen. Dit verklaart ook waarom minder beroep gedaan wordt op formele scholingsactiviteiten en meer op intern maatwerk, informele, 'stageactiviteiten' waarbij medewerkers als het ware gecoached worden door succesvolle medewerkers.

Werven en selecteren met rolprofielen

Alle gemeenten werken met een gedetailleerd systeem van functieanalyse waarbij naast de functiebeschrijvingen competenties worden geselecteerd (uit bestaande competentiewoordenboeken), dan wel beschreven (maatwerk). Deze competenties worden gekoppeld aan *rollen* die medewerkers binnen de organisatie vervullen. Functie-analisten stellen in samenspraak met HRM-afdelingen, maar ook met gebruikmaking van de expertise van functievervullers zelf profielen op. In de regel hebben alle gemeenten een slag gemaakt van een aanvankelijke wildgroei in talloze competenties voor veel functies naar een reductie in termen van beperkte rollen en rolprofielen. Deze rolprofielen liggen nu aan de basis van werving en selectie.

Beoordelen en belonen op basis van concreet gedrag

Het meten van competenties is voor een deel nog een 'black box' binnen competentie management. Hoewel sporadisch assessments aangetroffen worden waarmee de competenties van medewerkers met behulp van psychologische, cognitieve vragenlijsten en arbeidspoeven op hun competenties gemeten worden, is er een overduidelijke hoofdrol weggelegd voor het functioneringsgesprek als meetinstrument van competentie management. Alle respondenten noemen dit gesprek het belangrijkste instrument voor het meten van competenties. Maar wat zich precies binnen die gesprekken afspeelt dat duidt op een 'objectieve' meting,

blijft raadselachtig. Over het algemeen wordt gewerkt met ‘formats’ die aanwijzingen bevatten voor manager en medewerker hoe het gesprek kan worden voorbereid en welke punten in het gesprek aan de orde komen. Het wordt veelal aan managers zelf overgelaten hoe ze die punten in de gesprekken uitwerken. Het resultaat van het gesprek wordt vervat in een persoonlijk ontwikkelingsplan waarin opgenomen is hoe bepaalde competenties verder tot ontwikkeling gebracht moeten worden. Een belangrijk hulpmiddel noemen de gemeenten de STAR-methode die het mogelijk maakt om vertoond gedrag te concretiseren in voorbeelden. Zowel managers als medewerkers zijn opvallend positief over de functioneringsgesprekken nieuwe stijl, ofwel gesprekken die met competentie management worden vormgegeven. Het succes wordt verklaard door te werken met gedragsvoorbeelden. De vraag *wat* iemand heeft gedaan in de afgelopen planperiode, wordt gedomineerd door de vraag *hoe* de taken zijn verricht. Met behulp van competenties wordt invulling gegeven aan die hoe-vraag. Die beantwoordt de wat-vraag ofwel waarom bepaalde prestaties al dan niet bereikt zijn in samenhang met de aanwezigheid van een bepaald competentieniveau.

Verschillende gemeenten geven aan dat ze met competentie management de kloof tussen de zogeheten harde en zachte benadering van beoordelen en belonen willen verkleinen. Hard wijst op afspraken (targets) die zijn overeengekomen en waaraan de werknemer al dan niet voldaan heeft. Zacht wijst op omstandigheden waaronder die prestaties al dan niet tot stand zijn gekomen. De afgelopen decennia heeft de nadruk gelegen op de harde kant met planning en controlsystemen die onvoldoende inzage gaven in de processen die succes of falen verklaren. Met competentie management komen de harde en zachte benadering dicht bij elkaar. Men noemt de functioneringsgesprekken nieuwe stijl procesgestuurde gesprekken, terwijl in de beoordelingsgesprekken veel meer gelet wordt op het succes van bepaalde competenties. Competenties fungeren als vliegwiel om te zien of succes – uitgedrukt in concreet waarneembare prestaties- te herleiden is naar de aanwezigheid van bepaalde competenties die aan dat succes toegedicht worden. Daarvoor is steeds van belang te beschikken over indicatoren (kennis, vaardigheden en houding) die het niveau van competent functioneren aangeven. Opvallend is wel dat veel gemeenten hun functioneren als organisatie en daarbinnen het gedrag van medewerkers willen spiegelen aan de mening van de klant. Het werken met feedback via burgers, bedrijven en instellingen neemt toe.

Belonen: ondergeschoven kindje

Over het algemeen is er (nog) weinig samenhang tussen competentie management en beloning. De relatie tussen prestaties en belonen op basis van competenties is diffuus. Daar is een aantal redenen voor te geven. In de eerste plaats is sprake van een bestaand rechtspositioneel stelsel waarin de beloningsafspraken op basis van Functiebeschrijving (FuBe) en functiewaardering (FuWa) geregeld zijn. Aantasting van dat systeem zou onmiddellijk vergaande juridische gevolgen hebben.

In de tweede plaats zou competentiebeloning een desastreus effect hebben op het vigerende competentie management, waarin het veilig communiceren over gewenst

en ongewenst gedrag binnen de functie vervulling teniet gedaan wordt (“groeien en bloeien, niet afrekenen”).

In de derde plaats is competentie management nog niet voldoende geobjectiveerd waardoor betrouwbare en valide uitspraken gedaan kunnen worden over iemands functioneren. Het ontbreken van meetinstrumenten draagt daaraan bij. Men is voorzichtig omdat competentie management dan snel kan ontaarden in een nieuwe vorm van disciplineren waarbij de macht van de norm geldt.

In de vierde plaats wordt belonen op basis van competenties gezien als een vorm van prestatiebeloning, waarop een taboe rust in de Nederlandse arbeidsverhoudingen, zeker binnen de overheid. Competentie management zou daardoor competitief gaan werken onder medewerkers, iets dat de gewenste rust in organisaties niet ten goede komt.

Een aantal gemeenten verklaren zich daardoor fel tegenstander van belonen op basis van competenties, terwijl andere juist competentiebeloning een legitieme grondslag voor belonen zien.

Er zijn dan ook experimenten waarneembaar om min of meer losse koppelingen tussen beoordelen en belonen op basis van competenties mogelijk te maken.

Bijvoorbeeld de periodieke verhoging koppelen aan competenties, of het competentieniveau te koppelen aan de bestaande schaalindeling.

Ontwikkeling en opleiding: eigen regie voor loopbaan

Medewerkers worden in toenemende mate zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan. Dat geldt zeker binnen de eigen organisatie. Met competentie management wordt dat nadrukkelijk gestimuleerd.

De strategische opleidingsplannen krijgen op basis van competenties een meer strategisch karakter, omdat vanuit een organisatieperspectief niet zozeer de medewerker, maar de noodzakelijke competenties worden ontwikkeld. Veel gemeenten zijn van mening dat hun opleidingsbudget door middel van competenties beter geëfficiëerd wordt. Men spreekt van kernontwikkelrichtingen, richting en inhoud geven aan medewerker en organisatie. Opvallend daarbij zijn de nieuwe vormen van action learning waarbinnen de organisatie met nieuwe vormen van ‘werkend leren’ geëxperimenteerd wordt.

5. Evaluatie: doen we de juiste dingen met competentie management? Doen we de juiste dingen goed?

Evaluatie:

Worden de doelen van competentie management gehaald?

Kijken gemeenten terug op competentie management en wordt het als zodanig geëvalueerd? Zijn er gegevens beschikbaar welke duidelijk maken of competentie management als succesvol bestempeld kan worden? Maar zijn er ook belangrijke hindernissen te

onderkennen bij het gebruik van competentie management of zelfs onbedoelde effecten?

Meten van het gewenste organisatiebeleid

In theorie bezit competentie management potentieel om de prestaties van de organisatie te verbeteren (Mulder, 2001). Die prestaties worden in het algemeen gedefinieerd in termen van verbeterde communicatie, betere besturing, meer efficiëntie, betere klantgerichtheid, klanttevredenheid, kwaliteit, meer flexibiliteit, minder cultuurverschillen, klachten en storingen. De motor achter dit succes is volgens de literatuur een andere aanpak binnen personeelsmanagement. De beoordelingspraktijk wordt met competentie management een stuk toegankelijker gemaakt omdat de verwachtingen van medewerkers en organisatie verduidelijkt worden, omdat ontwikkelingsmogelijkheden op die verwachtingen afgestemd worden en zo de gekoesterde integratie organisatie en personeelsbeleid plaatsvindt. Juist op dit terrein zou het mogelijk moeten zijn het effect van competentie management te meten door o.a. de medewerkerstevredenheid en het ziekteverzuimpatroon. De afstemming tussen de personele instrumenten, de verbeterde inzetbaarheid medewerkers laat zich zichtbaar maken door nauwlettend te kijken naar de selectiepraktijk en de beoordelingsstructuur.

Als laatste 'graadmeter' voor competentie management wordt Human Resource Development genoemd. Leidt competentie management tot betere opleidingsdeelname, of biedt het een betere basis daarvoor. Is er een betere afstemming van het opleidingsbeleid op het organisatiebeleid? De vragen die daaronder hangen hebben betrekking op het optimaliseren van het leerpotentieel op de werkplek, het opstellen van beoordelingscriteria bij resultaatmetingen, een betere leerbereidheid, betere leercultuur, en dus het stimuleren van medewerkers voor opleidingsdeelname.

De onderzochte gemeenten kijken in het algemeen tevreden terug op de implementatie van competentie management. Aan de hand van de verschillende uitspraken is een index opgesteld waarmee de resultaten van competentie management zijn uitgezet op een tevredenheids- en resultaatindex. De tevredenheidsindex gaat veel meer over de beleving van competentie management, zonder direct waarneembare resultaten. De resultaatindex beschrijft de meer objectiveerbare indicatoren waarlangs het succes van competentie management beschreven of gemeten is. Daarbij is de indeling van Mulder gehanteerd in effecten naar organisatiestrategie, HRM en HRD. We geven een selectie weer van de belangrijkste gemeenschappelijke resultaten uit de interviews. Daarbij is een onderscheid gemaakt naar belevingsaspecten en meetbare resultaten die respondenten toeschrijven aan competentie management.

<i>Beleving</i>	<i>Resultaat</i>
<p>Strategie: HRM perspectief is duidelijk 'breder' geworden Er zijn 'verbindingen' met strategie Er gaat een motiverende werking uit van competentie management De organisatieprocessen worden 'transparanter' Er is 'meer draagvlak en acceptatie' voor veranderingsprocessen Het is een hulpmiddel voor communicatie</p> <p>HRM Er is nu een ijkpunt voor herplaatsing van personeel We zijn nu eindelijk met elkaar 'in gesprek' zijn over prestaties' Bemoedigende 'eerste resultaten'</p>	<p>Strategie: Feitelijke kengetallen in-, door- en uitstroom terugkoppelen maar moeilijk te beoordelen in relatie tot competentie management Medewerkerstevredenheid is (na metingen) toegenomen.</p> <p>HRM Nieuwe waarderingsgrondslag ingevoerd Oefenen met rekenkundige benaderingen, om competentie management te legitimeren. Te denken valt aan punten toekennen voor competentie(niveau) en prestaties. Legitimering voor de 'stoel' waarop men zit (juiste plek, rol en bijbehorende beloning?). Participatie in 'toetsingsmodellen' van competentie management leidt tot waarneembare acceptatie en draagvlak Verzuimpercentage is (met 2%) gedaald Feedbackloop met externe omgeving klaar Meer taakvolwassenheid gemeten bij medewerkers Nieuwe inhoud F- en beoordelingsgesprekken functioneringsgesprek door opname POP-gesprek Periodieken aangepast aan mate van functioneren competenties</p>

Het succes van competentie management bevindt zich op een schaal van positieve beleving tot meer objectieve kengetallen die zich echter nog moeilijk in causale verbanden met competentie management laten vertalen. Op basis van competentie management worden (soms) ingrijpende beslissingen genomen in de arbeidsinhoud en arbeidsvoorwaarden van medewerkers. Er wordt in sommige gevallen al gesleuteld met de beloningspraktijk op basis van competenties, omdat men voldoende greep heeft op en dus vertrouwen *in* het werken (lees: beoordelen) met competenties. Dat vertrouwen wordt versterkt door de succesvolle pilots die veel gemeenten uitgevoerd hebben. In die pilots is een belangrijke gemeenschappelijke noemer aanwezig: participatie door betrokkenen. Zowel managers als medewerkers hebben de kans gekregen zelf invloed uit te oefenen op de selectie, beschrijving van competenties, de vormgeving van het systeem en experimenteren en bijstellen. Het draagvlak onder medewerkers voor competentie management wordt vrijwel unaniem als positief ervaren. Daarbij moet wel aangetekend worden dat medewerkers in dit onderzoek niet rechtstreeks bevraagd zijn. Het beeld is afkomstig van afdelingen HRM, hoofden P&O, directeuren van diensten, projectmanagers competentie management en opleidingsfunctionarissen. Het zou interessant zijn om in vervolgonderzoek vooral de medewerkers zelf te bevragen op de beleving en resultaten van competentie management.

'Lessons learned'

Van een totaal doorgevoerd ofwel integraal competentie-management-systeem, dat wil zeggen door alle geledingen van de organisatie en met inbegrip van alle HRM systemen (selectie, ontwikkeling, beoordeling en ontwikkeling) is nog geen sprake. De gemeenten kiezen bewust voor fasering in de betekenis van werken met pilots, uitrollen van gedeelten (bijv. per afdeling, dienst of functiegroep, of inhoudelijk alleen naar werving en selectie of functioneringsgesprekken).

Er is een verschil tussen competentie-management als stelsel van ideeën en competentie-management als instrument(en). De koppeling blijkt in de praktijk lastig, omdat de instrumentalisering van competentie-management juist binnen de bestaande HRM instrumenten moet plaatsvinden. Competentie-management is een beschrijvingsinstrument waarmee kennis, vaardigheden en gedrag geïntegreerd weergegeven kunnen worden in een nieuwe taal, die van de competenties. Die taal maakt het mogelijk om meer concreet over doelstellingen, prestaties en functioneren te communiceren. Maar communicatie alleen leidt nog niet tot betere prestaties. Het is moeilijk om een objectieve waardering en beoordeling op basis van competenties te realiseren. Dat laat onverlet de pogingen die gedaan worden om competentie-management te integreren in bestaande Planning en Controlsystemen.

Een veelgehoorde uitspraak is dat gemeenten niet 'alles' overhoop willen halen met competentie-management. Het leent zich bij uitstek voor een aanpak in kleine stapjes waarmee een beter zich ontstaat wat de positieve effecten eigenlijk zijn van competentie-management.

Dát het werkt is voor alle gemeenten overduidelijk, maar waarom en hoe het werkt, blijft voor een deel toch nog een mysterie.

Literatuur

Baden-Fuller, C., Targett, D. & Hunt, B. (2000): Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and Structure. *European Management Journal*, 18, 3, 285-295.

Beintema, D. (2001) *Bewust belonen, een handreiking voor gemeenten*. A+O fonds, Den Haag.

Braak, H. ter en W.J.H. van 't Spijker (1993) Overheid en strategie. *Bestuurskunde*, themanummer Strategie bij de overheid, jaargang 2, nr. 1, VUGA.

Entrance HRM consultancy, Universiteit van Amsterdam (2003). Rapport inzicht in succes- en faalfactoren van competentie-management *Competentie-management binnen gemeenten*, 04/03.

Hamel, G. en C. K. Prahalad (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, May-June 1990, 79-93.

Heide, A. van der (1993) Nieuwe kaders voor gemeentelijk bestuur. *Bestuurskunde*, jaargang 2, nr. 1: 45-55.

Kaiser, H. en Hommes, D. (2004) Een overheidsorganisatie die deugt geeft medewerkers vleugels. *Overheidsmanagement*, 2004/12.

- Korsten, A.F.A., H.J.M. ter Braak en W.J.H. van 't Spijker (1993) Strategisch beleid en management bij de overheid. *Bestuurskunde*, jaargang 2, 8-22, nr.1.
- Mulder, M. (2001) *Competentieontwikkeling in organisaties: theorie en praktijk*. Reed Business Information.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2003). Bevrijdende kaders. *RMO Advies*, 24.
- Sluijs, E. van & Kluytmans, F. (1997). Kennis alleen is niet genoeg. *Gids voor personeelsmanagement*, 76(2), 10-15
- Strien, P.J. van (1987), *Praktijk als wetenschap*. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen. Assen & Maastricht: Van Gorcum.
- Vernhout, A. (2004) *Strategisch werken met competenties: Theorie en praktijk van het competentiedenken*, Nelissen
- Vernhout, A. en van der Vlist, P.M. (2003) Van competentiedenken naar competentiebedrijf. *Management Executive*, Kluwer.
- Vinke, R. (2003) Stop de zeven zwarte gaten van competentie management. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, 12/2003, Kluwer.
- Vloeberghs, D. (2004) *Human Resource management: fundamentele en perspectieven: op weg naar de intelligente organisatie*. Heverlee: Lannoo Campus.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park: Sage.

De auteurs

drs A.W.T. Kampermann, universitair docent bij het Ruud de Moor centrum voor professionalisering van onderwijsgevenen, Open Universiteit Nederland.

Prof.dr. A.F.A. Korsten is hoogleraar bestuurskunde aan de Open Universiteit Nederland en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Maastricht.