

Model voor kwalitatieve personeelsplanning

Voor inzicht in huidige en toekomstige competenties
alsmede
bijbehorende ontwikkelingsmogelijkheden



“Wat we denken te zien is vaak meer wat we denken dan wat we zien” (Compernelle)

Naam: Erik Meijerink
Instelling: Universiteit Twente
Begeleidend docent: dr. M. van Velzen
Organisatie: Gemeente Enschede
Begeleider organisatie: Drs. G. Wermink
Datum: 9 juni 2009

Inhoudsopgave:	
Lijst van figuren en tabellen:	4
Managementsamenvatting.	5
Voorwoord.	7
1. Inleiding, onderzoek en probleemstelling	8
1.1 Inleiding	8
1.1.1 <i>De gemeente Enschede en DPGO</i>	8
1.1.2 <i>Inleiding in competentie management binnen de publieke sector</i>	10
1.2. Het onderzoek en relevantie	10
1.3Probleemstelling	11
1.4 Doelstellingen en onderzoeksvraag	11
1.5 Methodologie	12
2.Competenties en competentie management.	13
2.1 Definities van competentie.	13
2.2 Stromingen binnen competenties	14
2.2.1 <i>De ‘persoonsgerichte benadering’</i>	14
2.2.2 <i>De ‘functiegerichte benadering’</i>	15
2.2.3 <i>De ‘organisatiegerichte benadering’</i>	15
2.2.4 <i>Analyse op competenties binnen DPGO</i>	15
2.3 Definities van competentie management	15
2.3.1 <i>Analyse op competentie management binnen DPGO</i>	17
2.4 Functieomschrijvingen en competentieprofielen	17
2.4.1 <i>Analyse op competentieprofielen binnen DPGO</i>	19
2.5 Leidt competentie management tot prestatie?	20
2.6 Kanttekeningen/valkuilen bij competentie management	21
2.7 Analyse op competenties en competentie management binnen DPGO	21
3. De in gebruik zijnde en aanwezige instrumenten voor competentieontwikkeling binnen DPGO.	23
3.1 Kwalitatief personeelsmanagement binnen DPGO	23
3.2 De Personele Jaarplancyclus	23
3.2.1 <i>De PJC ter ondersteuning van competentieontwikkeling</i>	25
3.3 Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP)	25
3.3.1 <i>De POP ter ondersteuning van competentieontwikkeling</i>	26
3.4 Vlootschouw	27
3.4.1 <i>Analyse op vlootschouw binnen DPGO</i>	28
3.5 Levensfasegericht personeelsmanagement	28
3.5.1 <i>Levensfasebewust personeelsmanagement ter ondersteuning van competentieontwikkeling</i>	28
3.6 Het bondgenotenmodel	29

3.6.1 Analyse op het bondgenotenmodel binnen DPGO	31
3.7 De Enschedese School	31
3.7.1 De Enschedese School ter ondersteuning van competentieontwikkeling	32
3.8 Analyse op in gebruik zijnde en aanwezige instrumenten van DPGO	33
4. Inzicht in huidige competenties, toekomstige competenties, competenties die nodig zijn voor goed functioneren en wat te doen met dit inzicht	35
4.1 Inleiding:	35
4.2 De assessment-centermethode	36
4.2.1. Assessment methode binnen DPGO	36
4.2.2. Kanttekeningen bij assessment centers	37
4.3 360 ° feedback	37
4.3.1 Aanbevelingen	38
4.4 Inzicht in toekomstige competenties	38
4.5 Analyse van de methoden	39
4.6 Inleiding in het opslaan van competenties	39
4.7 Waarom een competentiedatabase?	40
4.8 De werking en toevoeging van een competentiedatabase	41
4.8.1 Prestatiemeting	42
4.8.2 Prestatiemeting binnen DPGO	42
4.8.3 Carrièreontwikkeling	42
4.8.4 Carrièreontwikkeling binnen DPGO	43
4.9 Enkele kanttekeningen bij gebruik EDU-manager	43
4.10 Analyse voor inzicht in huidige en toekomstige competenties, benodigde competenties voor functioneren en het opslaan van competenties voor DPGO	43
5. Beantwoording deelvragen en hoofdvraag	45
5.1 Inleiding	45
5.2 Deelvraag 1: Wat zijn competenties en wat is competentie management?	45
5.2.1 Aanbevelingen voor competentie management en competenties:	45
5.3 Deelvraag 2: Welke huidige instrumenten van kwalitatieve personeelsplanning binnen DPGO dragen bij aan het realiseren van competentieontwikkeling?	46
5.4 Deelvraag 3: Hoe is inzicht te krijgen in de huidige en benodigde toekomstige competenties van medewerkers en competenties die nodig zijn voor goed functioneren?	47
5.5 Deelvraag 4: Hoe is een competentiedatabase te gebruiken om competenties op te slaan en wat voor toegevoegde waarde heeft een competentiedatabase?	48
5.6 Beantwoording hoofdvraag: Hoe ziet een model voor kwalitatieve personeelsplanning eruit, gericht op inzicht in de huidige en toekomstige competenties en de daaruit af te leiden ontwikkelingsmogelijkheden van het personeel?	49
5.6.1 Inleiding	49
5.6.2 De werking van het model:	49
5.6.3 Conclusie	52
Literatuur:	53
Bijlage	55

Lijst van figuren en tabellen:

Figuur 1: Het organigram van de gemeente Enschede.....	8
Figuur 2: Het organigram van DPGO	9
Figuur 3: Het raamwerk van competentie management, Sydänmaanlakka en Walsmit (2003, p. 101).....	16
Figuur 4: competentieprofielen binnen het raamwerk van Sydänmaanlakka en Walsmit (2003)	18
Figuur 5: Het verschil tussen functiebeschrijving en competentieprofiel (Fripont et. al, 2002, p. 21).....	19
Figuur 6: Het model van Mulder ter verklaring van de relatie tussen competentie management en prestatie. (2001)	20
Figuur 7: Kwalitatieve personeelsmanagement binnen het raamwerk van Sydänmaanlakka en Walsmit (2003)	23
Figuur 8: vlootshouw, naar Evers/ van Lanen/Sipkens, HR3P-matrix (1993)	27
Figuur 9: De eigenschappen van transformationeel leiderschap (Den Hartog en Koopman (1997)	30
Figuur 10: Het bondgenotenmodel van DPGO.....	30
Figuur 11: methoden om competenties te ontwikkelen, (Savanevičienė et. al 2008, 85)	32
Figuur 12: De aanwezige instrumenten van DPGO met de huidige en gewenste situatie.	34
Figuur 13: Inzicht in competenties binnen het raamwerk van Sydänmaanlakka en Walsmit (2003).....	35
Figuur 14: Het opslaan van competenties binnen het raamwerk van Sydänmaanlakka en Walsmit (2003).....	40
Figuur 15: De toegevoegde waarde van een competentiedatabase, Kravetz (1997) ...	41
Figuur 16: De aanwezige instrumenten van DPGO met de huidige en gewenste situatie.	47
Figuur 17: Het model voor inzicht in huidige en toekomstige competenties en daarbij horende ontwikkelingsmogelijkheden.....	Error! Bookmark not defined.

Managementsamenvatting.

Voor u ligt het onderzoek uitgevoerd in opdracht van de Dienstverlening voor Publiek en Gemeentelijke Organisaties (DPGO) van de gemeente Enschede. Het doel van dit onderzoek is om een model te ontwerpen ter ondersteuning van kwalitatieve personeelsplanning, waardoor DPGO inzicht kan verkrijgen in huidige en toekomstige competenties en de bijbehorende ontwikkelingsmogelijkheden. De resultaten van dit onderzoek komen voort uit een uitvoerig literatuuronderzoek op het gebied van competenties en competentie management. Verder komen enkele resultaten en aanbevelingen voort uit gesprekken met medewerkers van DPGO, met in het bijzonder de P&O adviseurs.

Het onderzoek bestaat uit vijf verschillende onderwerpen op het gebied van competenties en competentie management en begint met een theoretische verkenning, waarbij van beide concepten enkele definities worden gegeven. Competenties worden in dit onderzoek gezien als *de samenhang van kennis, vaardigheden en gedrag die nodig zijn voor het succesvol uitvoeren van een functie*. Een aanbeveling op het gebied van competenties is dat DPGO onderscheid moet maken tussen vaktechnische en gedragscompetenties. Verdere aanbevelingen op dit gebied zijn: er moet inzicht komen in competenties die nodig zijn voor succesvol functioneren. Medewerkers moeten worden gestimuleerd zich voortdurend te ontwikkelen. Aan de hand van gevraagde en aanwezige kwaliteiten kunnen ontwikkelingsplannen worden opgesteld.

Vervolgens is een theoretische verkenning op het gebied van competentie management gegeven, om te kijken welke instrumenten belangrijk zijn bij competentie management en wat competentie management nu precies inhoudt. Enkele aanbevelingen op het gebied van competentie management zijn: het is belangrijk om de kwaliteiten van de huidige medewerkers in kaart te brengen, met daarbij behorende ontwikkelingsmogelijkheden. Om de aspecten van competentie management goed te kunnen benadrukken wordt er tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van het raamwerk van Sydänmaanlakka en Walsmit (2003). Bij het bespreken van diverse onderdelen wordt aan de hand van dit model aangewezen over welk onderdeel van competentie management het in het desbetreffende deel gaat. Aanbevelingen voor DPGO op het gebied van competentie management zijn dat DPGO competentieprofielen per functie moet opstellen, waarin duidelijk staat omschreven welk gedrag en welke kennis en vaardigheden nodig zijn voor het succesvol uitvoeren van een functie. Functies zullen niet langer vastomlijnd moeten worden benaderd, maar meer als rollen die medewerkers in een bepaalde functie vervullen.

Bij het derde onderwerp van dit onderzoek is gekeken naar de in gebruik zijnde instrumenten voor kwalitatieve personeelsplanning binnen DPGO. Deze instrumenten worden in hoofdstuk 3 beschreven en er is gekeken op welke manier deze instrumenten kunnen bijdragen aan competentieontwikkeling. Uit literatuuronderzoek en gesprekken met de P&O adviseurs van DPGO blijkt dat er voldoende instrumenten aanwezig zijn om competentieontwikkeling te stimuleren. Echter sommige instrumenten worden te gering of juist helemaal niet gebruikt en sommige instrumenten zullen anders moeten worden gebruikt om competentieontwikkeling te stimuleren. Deze aanbevelingen zijn allen te vinden in hoofdstuk 3.

In het vierde hoofdstuk van dit onderzoek zijn enkele methodes besproken om inzicht te krijgen in competenties. De assessment-center methode en de 360 graden feedback

methode zijn in dit hoofdstuk besproken en er is gekeken hoe via deze methodes inzicht is te krijgen in competenties van medewerkers en in competenties die nodig zijn voor goed functioneren. Beide methodes kunnen hier inzicht in geven, door ‘goed presterende’ medewerkers een test te laten ondergaan. Door te kijken naar de competenties die ‘goed presterende’ medewerkers bezitten kunnen de competenties die nodig zijn voor goed functioneren bekend worden. Vervolgens kan worden gekeken in welke mate de ‘minder goed’ presterende medewerkers deze competenties bezitten. Vervolgens is in dit hoofdstuk een methode besproken over hoe inzicht is te verkrijgen in toekomstige competenties. Er is een methode besproken die de senior P&O adviseur heeft gebruikt tijdens zijn periode bij KPN. Hierbij komen ‘goed functionerende’ medewerkers binnen een bepaalde functie bij elkaar, samen met de leidinggevend en eventuele P&O adviseurs, die ervoor moet zorgen dat de functie goed in een profiel wordt samengevat. Nadat is uitgelegd wat het toekomstbeeld van de functie lijkt te worden, worden er samen met de medewerkers competenties gezocht die volgens hen nodig zijn in deze functie. Wanneer over deze competenties consensus is bereikt, kunnen deze competenties worden vastgesteld in een nieuw competentieprofiel voor een functie. Als laatste onderdeel van dit hoofdstuk is het opslaan van competenties in een database besproken. DPGO krijgt binnenkort de beschikking over een softwareprogramma, waarvan het opslaan van competenties een onderdeel is. Omdat DPGO op dit moment geen overall inzicht heeft in de kwaliteiten en competenties van medewerkers is het noodzakelijk dat deze competenties worden opgeslagen. Een competentiedatabase is een mogelijkheid om deze competenties op te slaan. Door de competenties van de medewerkers en de competenties van de functie in een database te zetten, kan de database gebruikt worden voor het matchen van organisatie-en persoonsgebonden competenties. Hierbij moet worden opgemerkt dat de uiteindelijke match niet door de database moet worden voltooid, maar door de leidinggevende en/of de P&O adviseur. In dit onderdeel is de werking van een competentiedatabase verder uitgewerkt en is er gekeken op welke gebieden de database het personeelsmanagement van DPGO kan ondersteunen.

In hoofdstuk 5 zijn de eerder opgestelde deelvragen beantwoord, met daarbij uit het onderzoek voortgekomen aanbevelingen. Als laatste onderdeel van hoofdstuk 5 is de hoofdvraag beantwoord en is een model ontworpen waarbij inzicht is te krijgen in huidige en toekomstige competenties en daarbij behorende ontwikkelingsmogelijkheden. Dit model is samengesteld aan de hand van dit onderzoek. De verschillende aspecten die in dit onderzoek zijn besproken komen dan ook weer terug in dit model.

Voorwoord.

Een opdracht bij de gemeente Enschede? Kan ik daar wel iets mee?

Saaie ambtenaren, bureaucratie, korte werkdagen, veel vrije dagen en nog vele andere vooroordelen doen er de ronde over de gemeentelijke wereld.

Na zo'n tien weken stage te hebben gelopen op de staf van DPGO op het stadskantoor te Enschede, waar ik mijn onderzoek heb gedaan, kan ik bij deze vermelden dat deze vooroordelen geenszins kloppen, met uitzondering van de vele vrije dagen. Dit laatste is mede te verklaren door het feit dat tijdens mijn stageperiode zowel Pasen, Hemelvaart, Pinksteren, Koninginnedag en 4 en 5 mei zaten. De medewerkers van de staf DPGO zijn mijns inziens uitstekende professionals die bedreven zijn in hun werk. Op de afdeling hangt een prettige en collegiale sfeer en ik heb de periode op de afdeling van de staf DPGO dan ook als zeer prettig en bovendien zeer leerzaam ervaren. Tijdens mijn onderzoek waren alle collega's behulpzaam en stonden telkens klaar met goede raad. Speciale dank ben ik verschuldigd aan Gerrit Wermink, senior P&O adviseur van DPGO. Mede dankzij zijn goede inzichten, tips, opbouwende kritiek is niet alleen dit verslag en het uiteindelijke model vormgegeven, ook op gebieden buiten mijn opdracht om heeft hij mij veel bijgebracht. Verder ben ik ook aan Sandra Hooglugt, junior P&O adviseur van DPGO dank verschuldigd. Zij heeft mij, net als Gerrit, goed begeleid en zij stond iedere keer weer open voor mijn vragen. Als laatste wil ik Carola Sluijs bedanken, mijn 'buurvrouw' op kantoor, voor al haar hulp bij mijn lastige vragen over Word, Powerpoint, Paint en al die andere onhandige Windows-instrumenten.

Mijn speciale dank gaat ook uit naar mijn begeleider vanuit de Universiteit, Dr. Martijn van Velzen. Zijn goede feedback en opbouwende kritiek heb ik als zeer behulpzaam en nuttig ondervonden tijdens het zoeken naar literatuur, het doen van aanbevelingen en het samenstellen van het uiteindelijke model.

Verder wil ik de andere collega's van de staf DPGO bedanken voor de leuke en collegiale samenwerking en de betrokkenheid die zij voor mijn onderzoek toonden. Tot slot wil ik nog enkele leuke citaten geven over het hebben van kennis.

"Wij hebben het niet geweten" zegt meer over ons geweten dan over onze kennis."
(Freek de Jonge, cabaretier)

"Weten wat men weet en weten wat men niet weet: dat is kennis" (Confucius,
Chinees filosoof, uit Confusion Analects 1893)

"Ik heb liever mijn domheid dan de kennis van een ander, omdat ik er zoveel meer van bezit." (Mark Twain, Amerikaans schrijver, pseudoniem van Samuel Langhorne Clemens)

Erik Meijerink, 30 juni 2009

1. Inleiding, onderzoek en probleemstelling.

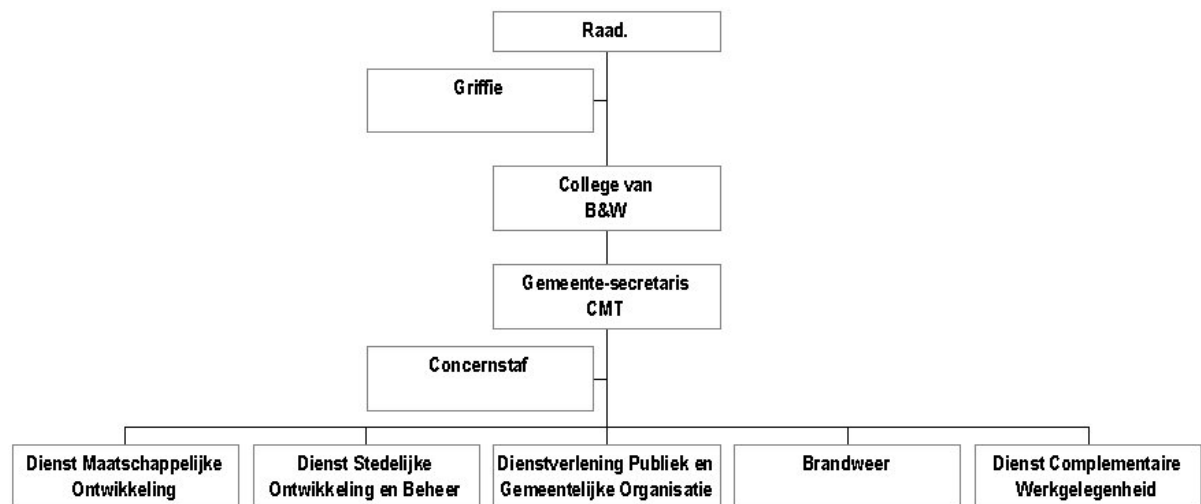
1.1 Inleiding

Zoals vermeldt wordt dit onderzoek verricht bij de gemeente Enschede en in het bijzonder over de Dienstverlening voor Publieke en Gemeentelijke Organisaties (DPGO). Het is hierdoor goed om even kort een inleiding te geven over de gemeente Enschede en de plaats van DPGO binnen de gemeente Enschede. De gemeente Enschede zal eerst in het kort worden beschreven, waarna vervolgens iets over DPGO wordt verteld. Vervolgens zal nog iets worden verteld over competentie management binnen de publieke sector, waarna het onderzoek en de probleemstelling zullen worden uitgewerkt.

1.1.1 De gemeente Enschede en DPGO

De gemeente Enschede

Met 154.000 inwoners is Enschede de grootste stad in Oost-Nederland. Grootstedelijke voorzieningen voor winkelen, cultuur, sport en onderwijs, en een volledig vernieuwd stadshart, maken studentenstad Enschede tot centrum van de Nederlands-Duitse euregio. Enschede speelt een vooraanstaande rol op het gebied van medische technologie. In 2003 werd woonstad Enschede uitgeroepen tot “Groenste stad van Nederland”. De gemeente is ambitieus en pakt vele zaken aan. In de regio is Enschede prominent aanwezig. Dat gaat echter niet vanzelf. Zowel bestuurlijk als ambtelijk wordt hard gewerkt aan de structuurversterking. De economische dynamiek is niet vanzelfsprekend. Bij de gemeente Enschede werken ruim 1600 ambtenaren, verspreid over 5 diensten en een kleine kwalitatief hoogwaardig concernstaf. Het organisatieschema ziet er als volgt uit (Intranet gemeente Enschede):



Figuur 1: Het organigram van de gemeente Enschede

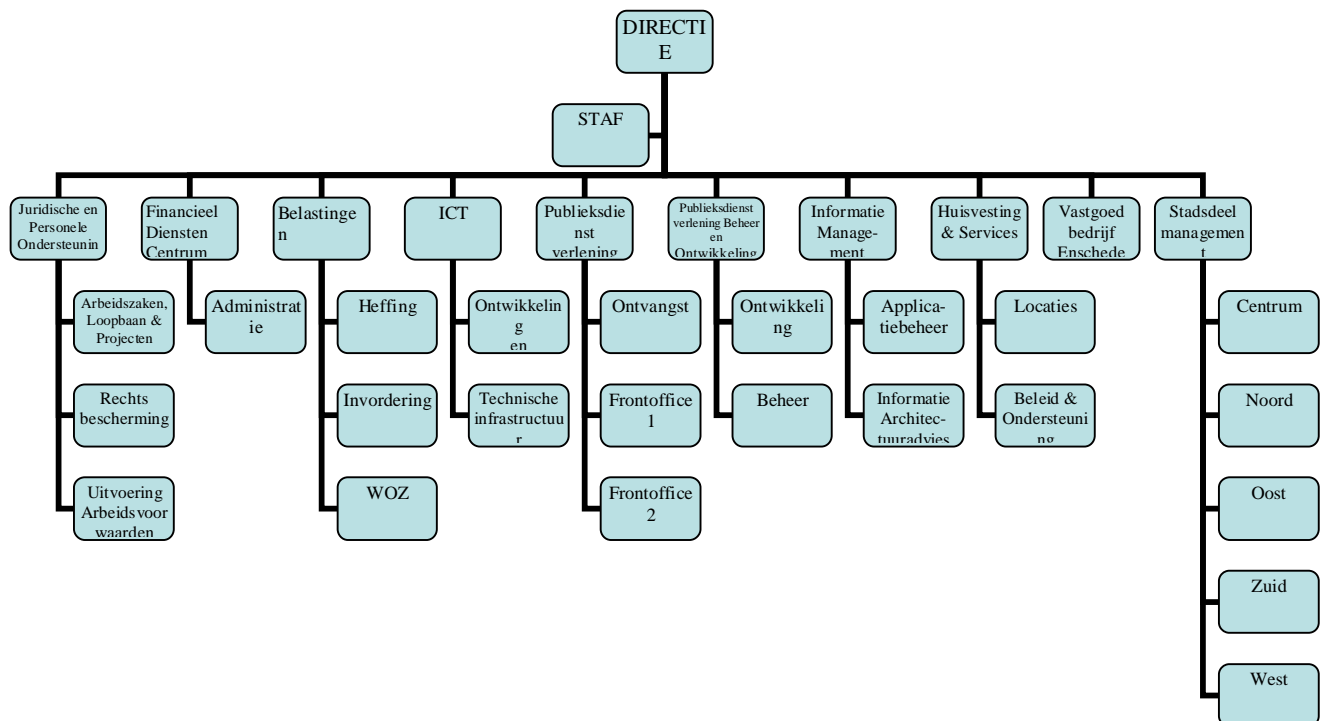
Zoals is te zien in dit schema bestaan er binnen de gemeente Enschede vijf verschillende diensten, met elk hun eigen functie. Ik zal nu in het kort de functie van DPGO uitleggen, omdat dit onderzoek in opdracht van DPGO is uitgevoerd.

DPGO binnen de gemeente Enschede

DPGO speelt een belangrijke rol in de innovatie van de dienstverlening, zowel dienstverlening naar de burger als naar de interne gemeentelijke organisatie. Zij richt zich dan ook volledig op de dienstverlening van de gemeente en het motto van DPGO luidt dan ook: “Succesvol in dienstverlening, wij maken het mogelijk”. (Bron: Dienstplan DPGO)

DPGO draagt zorg voor de frontoffice functionaliteit voor de Gemeente Enschede en een professionele ondersteuning op facilitair gebied voor de overige diensten. De frontoffice activiteiten vinden plaats via zowel de fysieke loketten (stadsdeelcentra en stadskantoor) als via het e-loket (de internet variant). De verwachting is, dat de dienstverlening aan de klant steeds meer via e-loket plaats zal vinden. Uit Benchmark en Klanttevredenheidsonderzoeken blijkt dat DPGO zich heeft getransformeerd in een klant- en resultaatgerichte organisatie. Dit betekent voor de facilitaire dienstverlening aan de overige diensten, steeds meer op de realiteit toegesneden diensten (welke vastgelegd zijn in Dienstverleningsovereenkomsten) met concurrerende prijs-/prestatie verhoudingen.

De besturing van DPGO gebeurt door een 2-hoofdige directie. Een directeur voor de directe aansturing en adjunct-directeur voor de bedrijfsvoering en directe aansturing van de ondersteunende processen. Het directieteam speelt een sturende rol in het gemeentebrede veranderingsproces op de aspecten organisatie en werkcultuur. DPGO telt ongeveer 380 medewerkers. Het organisatieschema ziet er als volgt uit (intranet gemeente Enschede).



Figuur 2: Het organigram van DPGO

1.1.2 Inleiding in competentie management binnen de publieke sector

Dit onderzoek zal zich vooral op competenties gaan richten waarover de medewerkers van DPGO bezitten en de competenties die de medewerkers moeten bezitten om in aanmerking te komen voor een functie. Het is daarom goed om even kort stil te staan bij competentie management in de publieke sector. Competentie management in de publieke sector passen goed binnen het concept New Public Management (NPM), wat de laatste twee decennia haar opmars heeft gemaakt binnen de publieke sector. New public management of NPM is: *“het geheel van analyses, ideeën en aanbevolen werkwijzen van bestuurskundigen en andere wetenschappers over vernieuwing van de overheid in termen van een meer (zakelijke en) bedrijfsmatig werken, in casus met meer oog voor onder meer resultaatgericht, prestatie meting, decentrale verantwoordelijkheden (contractmanagement) en een alternatieve inrichting door op afstand plaatsing van overheidsorganisaties, privatisering, en bevordering van concurrentie en marktwerking.”* (Hood, 1991, 1995; De Vries en Van Dam, 1998; uit Korsten, 2007, p. 6). De ideeën van NPM worden beïnvloed door denkbeelden en termen uit de private sector. De private sector werd het voorbeeld voor de bedrijfsmatige overheid. (Korsten, 2007, p. 7) Doordat competentie management zich vooral richt op de kwaliteiten van de medewerkers en tracht om medewerkers optimaal bij een functie te laten passen, past dit concept goed binnen NPM. De gemeentes van tegenwoordig en dus ook de gemeente Enschede proberen steeds meer te moderniseren, steeds minder regels te gebruiken en de burger steeds meer als klant te benaderen. Om dit proces in goede banen te leiden zijn er goede en capabele medewerkers nodig. Dit onderzoek geeft dan ook een mogelijkheid om inzicht te krijgen in de kwaliteiten van de medewerker, die nodig zijn om de burger (lees klant) van dienst te zijn.

1.2. Het onderzoek en relevantie

De Dienstverlening voor Publiek en Gemeentelijke Organisaties (DPGO) van de gemeente Enschede wil meer inzicht in de huidige en toekomstige competenties van het personeel en de daarbij behorende ontwikkelingsmogelijkheden. Doordat de omgeving van de gemeente Enschede steeds dynamischer en veeleisender wordt, moeten de medewerkers van DPGO over de juiste kwaliteiten beschikken. Het onderzoek bestaat uit enkele verschillende onderdelen, die enige samenhang vertonen. Deze onderdelen zullen hieronder kort worden besproken.

Dit onderzoek dient ten eerste als een inleiding in competenties en competentie management, waar DPGO vervolgens verder op kan borduren om zo meer inzicht te kunnen krijgen in zowel de huidige als toekomstige competenties.

Een ander belangrijk onderdeel dat wordt onderzocht in dit onderzoek is kwalitatief personeelsmanagement. Bij zowel DPGO als de gehele gemeente Enschede is kwalitatief personeelsmanagement een ‘hot item’. De achterliggende gedachte hiervan is dat wordt geprobeerd om de kwaliteit van de werknemers zo hoog mogelijk te laten worden met behulp van scholing, cursussen enzovoort. Hierbij valt onder andere te denken aan Persoonlijke Ontwikkelpannen, de Enschedese School en andere instrumenten. Doordat in dit onderzoek niet alleen stil wordt gestaan bij de aanwezige huidige- en benodigde toekomstige competenties van medewerkers kan dit onderzoek bijdragen aan een betere afstemming van de huidige instrumenten. In het onderzoek worden de instrumenten beschreven, waarna vervolgens aan de hand van de literatuur enkele verbeterpunten c.q. aanbevelingen worden gedaan.

Bij het laatste onderdeel van dit onderzoek wordt onderzocht of er een model kan worden ontworpen, van waaruit inzicht kan worden verkregen in de huidige competenties van medewerkers, de toekomstige competenties van medewerkers en de daarbij horende ontwikkelingsmogelijkheden. Hierbij wil DPGO onder andere weten in hoeverre de huidige instrumenten die in het kader van *kwalitatieve personeelsplanning* worden gebruikt kunnen bijdragen aan *competentieontwikkeling*. Verder wil DPGO weten hoe meer inzicht is te krijgen in de huidige competenties van het personeel. Het te ontwerpen model zal uiteindelijk bij moeten dragen aan een betere (kwalitatieve) personeelsplanning, waarin de benodigde kwaliteit van de medewerkers centraal komt te staan, voor zowel de korte als op de lange termijn. Ook op dit onderdeel probeert het onderzoek een oplossing te vinden dit heeft uiteindelijk geleid tot het ontwerpen van een model voor kwalitatieve personeelsplanning. Met invulling van data in dit model kan DPGO meer inzicht krijgen in de huidige competenties van de medewerkers en heeft men bovendien een mogelijkheid om deze competenties op te slaan in een database.

De opdracht diende eerst een gemeentebrede functie te hebben, dat wil zeggen dat de resultaten toepasbaar dienden te zijn op alle 5 diensten van de gemeente Enschede. Wegens tijdgebrek bleek het niet haalbaar om de resultaten van het onderzoek te testen op de andere diensten. Wel is er tijdens het onderzoek contact geweest met andere P&O adviseurs van andere afdelingen en diensten, om deze op de hoogte te houden van de vorderingen van het onderzoek. Tijdens een van deze laatste gesprekken kwamen bij een adviseur vele herkenbare punten uit het onderzoek naar voren.

1.3 Probleemstelling

DPGO heeft op dit moment weinig overall inzicht in de competenties en mogelijkheden van de huidige werknemers. Ook heeft zij weinig inzicht in de toekomstige situatie (welke competenties en werknemers zijn nodig in de toekomst?). Er is behoefte aan een overall inzicht in de kwaliteit van het huidige personeel en de benodigde kwaliteit in de toekomst. Dit onderzoek dient ter ondersteuning van dit probleem en probeert een model te ontwerpen waardoor de DPGO meer inzicht kan krijgen in het hierboven geschetste probleem.

1.4 Doelstellingen en onderzoeksvraag

Hieronder zullen de doelstellingen van dit onderzoek op een rijtje worden gezet:

- Een theoretische verkenning over competenties en competentie management
- Inzicht in competenties van de medewerkers krijgen en competenties die nodig zijn voor goed functioneren
- Inzicht in competenties die de organisatie nodig acht per functie.
- Het ontwerpen van een model voor kwalitatieve personeelsplanning.

Aan het eind van dit onderzoek zal er antwoord worden gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

Hoe ziet een model voor kwalitatieve personeelsplanning eruit, gericht op inzicht in de huidige en toekomstige competenties en de daaruit af te leiden ontwikkelingsmogelijkheden voor het personeel?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn enkele deelvragen opgesteld:

- Wat zijn competenties en wat is competentie management?
- Welke huidige instrumenten van kwalitatieve personeelsplanning binnen DPGO dragen bij aan het realiseren van competentieontwikkeling?
- Hoe is inzicht te krijgen in huidige en benodigde toekomstige competenties van medewerkers en competenties die nodig zijn voor goed functioneren?
- Hoe is een competentiedatabase te gebruiken om competenties op te slaan en wat voor toegevoegde waarde heeft een competentiedatabase?

1.5 Methodologie

De antwoorden op de hoofdvraag en de deelvraag zullen worden gevonden na het doen van literatuuronderzoek in wetenschappelijke artikelen op het gebied van competenties en competentie management. Ook worden er interne documenten van de gemeente Enschede, alsmede DPGO bestudeerd om zo te kijken naar het beleid dat op dit moment wordt gevoerd met betrekking tot personeelsmanagement. Verder zal er informatie worden gezocht aan de hand van gesprekken met P&O adviseurs van DPGO, alsmede andere medewerkers van de afdeling DPGO-staf en de gemeente Enschede. Het onderzoek is verricht in opdracht van de stafafdeling van DPGO. Op deze afdeling binnen DPGO heeft het onderzoek plaatsgevonden en hebben de meeste gesprekken plaatsgevonden.

2. Competenties en competentie management.

2.1 Definities van competentie.

Er zijn vele definities voor competenties, waarvan hieronder enkele zullen worden gegeven, voordat een keuze wordt gemaakt welk begrip van belang is voor dit onderzoek. Deze definities worden gegeven om te laten zien dat er vele manieren zijn om competenties te beschrijven, maar ook om te laten zien dat er vele aspecten bij competenties komen kijken. Dit wordt ook gedaan om te laten zien dat er veel onduidelijkheid is over het begrip competenties. Nadat enkele definities zijn gegeven zal een keuze worden gemaakt wat in dit onderzoek onder competenties zal worden verstaan.

Van Wijk (2004, p. 141) omschrijft een competentie als volgt:

“Een competentie is het geïntegreerde geheel aan kennis, vaardigheden, houdings- en gedragsaspecten dat nodig is om bepaalde taken in een bijzondere context effectief uit te kunnen voeren en zo op gemotiveerde wijze de doelstellingen van de organisatie te helpen realiseren”.

In deze definitie komen meerdere aspecten van competenties naar voren. Een competentie is volgens deze definitie een combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag van een medewerker. Dit geheel moet er uiteindelijk voor zorgen dat een medewerker zijn taak en functie goed uit kan voeren. Volgens deze definitie is het dus belangrijk voor een organisatie dat het goed in kaart heeft welke competenties nodig zijn voor het succesvol uitvoeren van een functie c.q. taak.

Hoekstra & Van Sluijs (1999, p. 30) richten zich bij hun omschrijving van competenties op het individu:

“Een latent vermogen van een persoon, tot effectief presteren, in een bepaalde taak- of probleemsituatie op een wijze die objectief waarneembaar en te beoordelen is”.

Bij deze definitie gaat het dus vooral om het presteren van een medewerker en wordt er minder nadruk gelegd op de kennis en vaardigheden die een medewerker nodig heeft om een taak succesvol uit te kunnen voeren. Bij deze definitie wordt ook nog een ander aspect van competenties genoemd, namelijk het beoordelen en het waarnemen van competenties. Bij het opstellen van competenties is het dus belangrijk dat deze competenties meetbaar zijn, zodat de ontwikkeling van een medewerker zichtbaar is en een medewerker aan de hand van zijn of haar competenties kan worden beoordeeld.

Van Beirendonck (2000, p. 42) definieert een competentie als volgt:

“een observeerbare eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid, die bijdraagt tot een succesvol functioneren in een specifieke rol of functie”.

Deze beschrijving vat in principe de twee hierboven genoemde definities samen. Competenties dienen dus observeerbaar te zijn en dienen de vorm te hebben van kennis, vaardigheden en gedrag. Dit alles moet dan bijdragen aan het succesvol uitvoeren van een rol of functie. Verder onderscheidt hij nog twee verschillende soorten competenties: vaktechnische competenties en gedragscompetenties.

Vaktechnische competenties zijn meer gericht op het kennen van de medewerker. De twee belangrijkste factoren hierbij zijn kennis en kunde. Een voorbeeld van

een vaktechnische competentie is het kunnen lezen en begrijpen van een jaarrekening of het kennen van een wettekst.

Gedragscompetenties zijn meer gericht op het willen en kunnen van een medewerker. De belangrijke factoren die bij gedragscompetenties een rol spelen zijn motivatie, waarden en vaardigheden. Voorbeelden van gedragscompetenties zijn zorgvuldigheid, zelfstandigheid en flexibiliteit (Van Bereindonck, 2000, competentiebundel Gem. Enschede).

In het vervolg van dit onderzoek worden competenties gezien als de samenhang van kennis, vaardigheden en gedrag die nodig zijn voor het succesvol uitvoeren van een functie.

2.2 Stromingen binnen competenties

De afgelopen jaren zijn er veel studies geweest naar het begrip competenties en de toepassing van competentie management (Drejer 2001; Ley et al. 2005; Mulder & Collins 2007; Kravetz 1997). Om te laten zien dat er binnen deze studies verschillende opvattingen over competenties bestaan zullen nu enkele verschillende stromingen worden beschreven. Binnen deze stromingen wordt onderscheid gemaakt tussen de ‘persoonsgerichte benadering’, de ‘functiegerichte benadering’ en de ‘organisatiegerichte benadering’ (Lap, 1998).

2.2.1 De ‘persoonsgerichte benadering’

Het gebruik maken van competenties van personen is ontworpen door McClelland (1973), die op zoek was naar een alternatief voor intelligentietesten. Zijn gedachtegang behelst dat niet academische bekwaamheden en/of kennistesten van de werknemer hoge prestaties kunnen meten of voorspellen. Hij is van mening dat de individuele karakteristieken (competenties) van de medewerker voor goede prestaties van de medewerker zorgen. Deze factoren moeten dan vervolgens worden gecombineerd met motivatie van de werknemer en zijn gedrag. (McClelland, 1973, p. 9).

De competenties van medewerkers worden tegenwoordig veel gebruikt om het gedrag van de goed presterende medewerkers te identificeren, om dit vervolgens over te brengen op de minder presterende medewerkers. (Bright, Gowing, Gregory, Patel en Rodriguez, 2002)

McClelland licht enkele voordelen toe van het testen van competenties ten opzichte van het testen van intelligentie. Door individuen te testen op competenties kan daadwerkelijk in kaart worden gebracht wat een medewerker kan bijdragen aan een functie en kan bovendien beter worden gekeken of een medewerker zich daadwerkelijk ontwikkelt. Een ander voordeel dat wordt genoemd is dat zowel een medewerker als een leidinggevende kan bijdragen aan een betere prestatie van de medewerker. (McClelland, 1973, p. 9). De gedachtegang van McClelland wordt ook wel ‘de persoonsgerichte benadering’ genoemd (Delamare, Le Deist, 2005, p. 31). Hierbij wordt geprobeerd om vast te stellen wat belangrijk is om te kunnen en te beheersen om succesvol te kunnen zijn in een bepaalde functie. Om dit succes te bepalen worden de beste medewerkers geanalyseerd om te kijken wat deze personen anders doen dan de rest en bovendien ook waarom zij dit anders doen. Vervolgens wordt geprobeerd om deze aspecten over te brengen op de ‘minder goede’ medewerkers (Delamare, Le Deist, 2005, p. 33).

2.2.2 De 'functiegerichte benadering'

De 'functiegerichte' stroming is ontstaan in de jaren 80 in het Verenigd Koninkrijk, nadat de overheid een nationaal systeem wilde met werkgerelateerde kwalificaties (Delamare, Le Deist, 2005, p. 33). Deze kwalificaties c.q. competenties werden opgesteld na een grondige analyse van minimale vereisten die nodig zijn voor het goed uitvoeren van een functie. Aan de hand van deze vereisten worden 'key roles' bepaald, die vervolgens worden onderverdeeld in verschillende competenties. Deze worden dan weer verder onderverdeeld in subcompetenties, waarbij voor elke competentie criteria zijn opgesteld met bijbehorende indicatoren (Delamare, Le Deist, 2005, p. 34).

2.2.3 De 'organisatiegerichte benadering'

Een andere stroming op het gebied van competenties is de 'organisatiegerichte benadering' die vooral bekend is geworden door Prahalad en Hamel (1990). Zij stellen dat organisaties steeds vaker worden beoordeeld op hun vermogen om de 'kerncompetenties' van de organisatie, te identificeren en te exploiteren (Prahalad en Hamel, 1990, p. 79). Onder 'kerncompetenties' verstaan Prahalad en Hamel (1990, p. 82): "Het collectieve leren in de organisatie, vooral hoe men (productie)vaardigheden coördineert en hoe men nieuwe technologieën integreert". Het gaat er dus om dat binnen de gehele organisatie de vaardigheden van werknemers worden gecoördineerd en vooral ook worden ontwikkeld om zo een competitief voordeel te bereiken. Het idee van 'kerncompetenties' is vooral bedoeld voor de private sector en met name voor productiebedrijven.

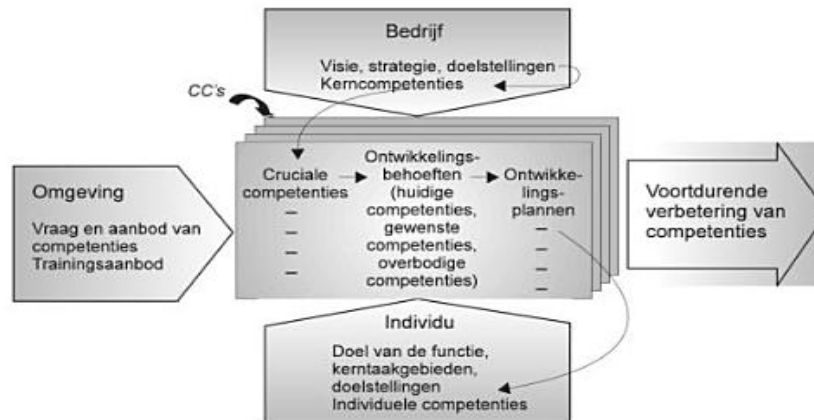
2.2.4 Analyse op competenties binnen DPGO

Door deze korte inleiding in de verschillende 'competentiestromingen' en definities van competenties wordt duidelijk dat competenties een begrip zijn die al jarenlang in de literatuur worden onderzocht en dus kan worden gezien als een belangrijk fenomeen in het personeelsmanagement. In dit onderzoek zal worden uitgegaan dat de drie stromingen allen enige kern van waarheid bevatten. Het is voor DPGO belangrijk om een goede match te vinden tussen haar visie en doelstellingen (kerncompetenties), met de competenties van haar medewerkers. Bij DPGO wordt op dit moment slechts gewerkt met gedragscompetenties en niet met vaktechnische competenties. In de gedragscompetenties is wel redelijk inzicht en de ontwikkeling van competenties wordt via beoordelingssystemen gemeten en bijgehouden. Met vaktechnische competenties wordt op dit moment nog niet gewerkt en hier is dan ook nog geen inzicht in. In dit onderzoek zal ondermeer blijken welke manieren er zijn om competenties in beeld te krijgen en te ontwikkelen. Doordat competenties te maken hebben met de kwaliteit van het personeel, kan het ontwikkelen, in kaart brengen en beoordelen van competenties een grote bijdrage leveren aan kwalitatieve personeelsplanning.

2.3 Definities van competentie management

Nu duidelijk is wat competenties zijn en wat voor verschillende stromingen er binnen competenties bestaan is het goed om te kijken naar het begrip competentie management. De afgelopen jaren zijn er naar competentie management veel studies geweest (Breman en Bruinsma 2006; Decoutere 2005; Ennis 2008). Er zullen nu eerst enkele definities c.q. beschrijvingen van competentie management worden gegeven, om zo te laten op welke gebieden competentie management relevant kan zijn voor een organisatie. Deze gebieden worden goed samengevat in het

raamwerk van competentie management welke Sydänmaanlakka en Walsmit (2003, p. 100) hebben samengevat in figuur 3. Competentiemanagement moet volgens deze figuur beginnen met het definiëren van de visie en doelstelling van de organisatie. Aan de hand van deze visie kan worden gekeken wat de kerncompetenties van de organisatie zijn. Deze kerncompetenties moeten weer worden onderverdeeld in verschillende competenties op verschillende niveaus binnen de organisatie. Om nog dieper te gaan in een organisatie zullen de competenties ook op individueel niveau moeten worden vastgesteld. Dit zijn dus zowel vaktechnische competenties als gedragscompetenties. Hierbij moeten de competenties die nodig zijn om goed te functioneren bekend zijn bij zowel medewerkers als de organisatie.



Figuur 3: Het raamwerk van competentie management, Sydänmaanlakka en Walsmit (2003, p. 101)

De onderdelen van het raamwerk van Sydänmaanlakka en Walsmit zullen in dit onderzoek centraal staan. Tijdens bespreking van de onderwerpen van dit onderzoek zal naar dit raamwerk worden verwezen en zal worden gekeken hoe deze onderwerpen terugkomen in het raamwerk. De belangrijkste onderdelen van dit raamwerk zijn het inzicht in competenties van medewerkers, cruciale competenties voor een functie en de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker.

Om nog verder inzicht in competentie management te geven zullen nu nog enkele definities van dit concept worden gegeven.

“Competentiemanagement is het zodanig managen van competenties dat de voor succes vereiste competenties bij de juiste werknemer op de juiste werkplek en op de juiste tijd aanwezig zijn in het licht van de visies, missie, doelen en strategie van de organisatie” (Van Dongen, 2003, p. 21).

Uit deze definitie wordt duidelijk dat bekend moet zijn welke competenties nodig zijn om succesvol te zijn in een functie. Wanneer deze competenties aanwezig zijn kunnen de taken in de functies succesvol worden uitgevoerd en bovendien bijdragen aan de doelen van de organisatie.

Een andere definitie van competentie management wordt gegeven door Van Beirendonck (2004, p. 36):

“Competentiemanagement omschrijven we als een geïntegreerde set van activiteiten die erop gericht zijn de aanwezige of te rekruteren competenties optimaal te gebruiken en te ontwikkelen, met het oog op het realiseren van de

missie en de doelstellingen van een onderneming en het performanter¹ maken van de mensen die er werken”.

Deze definitie richt zich niet op het inzetten van de competenties maar vooral op de ontwikkeling van competenties. Door de competenties van het personeel te ontwikkelen kan een organisatie groeien en betere prestaties leveren.

Een laatste definitie wordt gegeven door van Gerwen (2004) in Laperre en Audenaert (2007, p. 35):

“ Competentiemanagement betreft enerzijds een strategische uitwerking van de huidige en te ontwikkelen competenties van de organisatie en anderzijds de vertaling hiervan in consequenties voor de ontwikkeling van teams, individuele medewerkers en samenwerkingspatronen tussen teams en medewerkers binnen teams”.

Deze definitie legt een koppeling tussen de huidige en de toekomstige competenties van de organisatie en haar medewerkers. Het is dus belangrijk om hier inzicht in te krijgen en bovendien ook om inzicht in de te ontwikkelen (toekomstige) competenties te krijgen.

2.3.1 Analyse op competentie management binnen DPGO

Uit de hierboven weergegeven omschrijvingen en definities van competentie management, kwamen enkele interessante onderwerpen naar voren. Een van deze onderwerpen is dat het bij competentie management belangrijk is om inzicht te krijgen in de huidige competenties van de medewerkers. Op dit moment is er binnen DPGO beperkt overall inzicht in de aanwezige competenties van medewerkers. Het is verder niet alleen belangrijk om inzicht in de te hebben competenties van medewerkers, maar ook in competenties die nodig zijn om goed te kunnen functioneren in de toegewezen functie. Deze randvoorwaarden voor goed functioneren zijn (nog) niet bekend binnen DPGO. Een ander belangrijk aspect van competentie management is het ontwikkelen van competenties van medewerkers. Op dit moment wordt hier wel aandacht aan besteed, maar dit is dan vooral op het gebied van gedragscompetenties en niet op het gebied van vaktechnische competenties. Vaktechnische competenties worden in principe wel ontwikkeld via aangeboden opleidingen en cursussen, maar hierbij wordt niet gekeken welke vaktechnische competenties nodig zijn voor een bepaalde functie.

Om de competenties die per functie nodig zijn samen te voegen en zichtbaar te maken zijn competentieprofielen ontworpen. In de volgende paragraaf zal worden uitgelegd wat het verschil is tussen competentieprofielen en functieomschrijvingen en hoe een dergelijk profiel er uit zou kunnen zien.

2.4 Functieomschrijvingen en competentieprofielen

Wanneer een organisatie besluit om competentie management te hanteren, is een handig hulpmiddel hiervoor het competentieprofiel. In de getoonde figuur 4 van Sydänmaanlakka en Walsmit wordt het concept van competentieprofielen weergegeven door de onderste pijl met de kop individu. Hierin staat dat het duidelijk moet zijn welk doel de functie heeft, wat de kerntaken zijn van een functie en wat voor competenties bij deze functie horen.

¹ Performanter is afgeleid van het Engelse performance, wat prestatie betekent. Performanter kan dus worden gezien als ‘beter laten presteren’.



Figuur 4: competentieprofielen binnen het raamwerk van Sydänmaanlakka en Walsmit (2003)

Voordat competentieprofielen werden gebruikt was er het idee van de functiebenadering. De functiebenadering is steeds gebaseerd op het idee dat een bedrijf bestaat uit een aantal vaststaande functies, die zo goed mogelijk ingevuld moeten worden. De personeelsmanager zocht met andere woorden naar de meest geschikte persoon voor iedere, vooraf vastomlijnde, functie.

Vanuit een functiebenadering wordt enkel gekeken naar de vervulling van één specifieke functie, zonder aandacht voor de toekomstige ontwikkelingskansen en functies. In competentie management ligt niet de nadruk op wat men doet in een functie, maar vooral **hoe** men iets doet (Fripont, Van den Brande en Verlinden, 2002, p. 20)

Een belangrijk onderdeel van competentie management is het opstellen van competentieprofielen. *“Waar de functiebeschrijving vooral leidde tot het benoemen van vereiste kennis en vaardigheden, benadrukt het competentieprofiel naast vereiste kennis en vaardigheden ook vereiste attituden², persoonlijkheidskenmerken, waarden, normen, drijfveren, energie”* (Fripont et. al, 2002, p. 21). Competentieprofielen moeten worden gekoppeld aan variabele en dynamische rollen. In een competentieprofiel moeten zowel vaktechnische als gedragscompetenties gedetailleerd worden vermeld. Deze vaktechnische competenties moeten worden opgedeeld in zowel een primair terrein, evenals enkele aanverwante terreinen.

Een medewerker die een bepaalde functie uitoefent, moet er voor zorgen dat niet alleen zijn kennis op het primaire terrein geleidelijk vergroot, maar ook zijn kennis vergroten over aanverwante terreinen moet een doelstelling zijn.

Bij het opstellen van vaktechnische competenties in competentieprofielen moet er voor worden gezorgd dat deze niet te gedetailleerd worden en passen op het niveau van functiegroepen. Voorbeelden van enkele vaktechnische competenties voor een HR-manager binnen de gemeente Enschede kunnen zijn: kennis van de arbeidsmarkt, kennis en vaardigheid in sociale wetgeving bij werving, aanneming en ontslag en andere primaire vaktechnische competenties. Een aanverwant competentieterrein voor de HR-manager zou kunnen zijn het lezen en begrijpen van een financiële balans (Van Beirendonck, 2004, p. 167).

Een competentieprofiel vanuit de persoon gezien, omvat alle competenties die de persoon bezit. Hierbij wordt het vooral gebruikt als een omschrijving van een persoon. Belangrijk bij het opstellen van competentieprofielen is, dat de competenties kunnen worden omgezet in waarneembaar gedrag. Het is daarom aan te raden dat het profiel een lijst met indicatoren bevat. Een dergelijke aanwijzer geeft aan welk gedrag een bepaalde competentie weerspiegelt (Decoutere, 2005, p. 41).

Een competentieprofiel vanuit het oogpunt van een functie bevat meestal ongeveer tien competenties. Bulter en Fleming (2002, p. 67) maken echter duidelijk dat de ‘mix’ van competenties juist belangrijker is dan het aantal competenties. Ook moet een organisatie ervoor zorgen dat competentieprofielen goed te managen zijn.

² Attituden is een ander woord voor gedrag, dus in dit geval het vereiste gedrag binnen een functie.

In organisaties zijn competentieprofielen de belangrijkste draaischijf van het competentie management. De functiebeschrijving is meestal een beschrijving van wat er gedaan moet worden, terwijl in competentieprofielen juist duidelijk wordt hoe iets gedaan moet worden (welke gedragscompetenties zijn nodig voor een bepaalde functie en over welke vaktechnische competenties moet ik beschikken?). In competentieprofielen moeten de functies meer als rollen worden benaderd, die personen binnen een bepaalde functie kunnen hebben. De laatste jaren kiezen steeds meer organisaties voor het opstellen van competentieprofielen. De verschillen tussen functiebeschrijving en tussen competentieprofielen zijn hieronder te zien figuur 5, uit Fripont et. al. (2002).

Functiebeschrijving	Competentieprofiel
<ul style="list-style-type: none"> • De functiebeschrijving geeft een opsomming van de taken en verantwoordelijkheden die horen bij een bepaalde functie. • Vooral vereiste kennis en vaardigheden worden benadrukt. • Statisch en vastomlijnd • Nadruk ligt vooral op wat er moet gedaan worden. • Cruciale vraag is: Wat zijn de functie-eisen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Het competentieprofiel bevat een opsomming van de competenties van een persoon. • Naast vereiste kennis en vaardigheden worden vooral vereiste attitudes benadrukt. • Dynamisch en toekomstgericht • Nadruk ligt ook op waarom én hoe de taken moeten uitgevoerd worden. • Cruciale vraag is: Welke competenties zijn vereist?

Figuur 5: Het verschil tussen functiebeschrijving en competentieprofiel (Fripont et. al, 2002, p. 21)

2.4.1 Analyse op competentieprofielen binnen DPGO

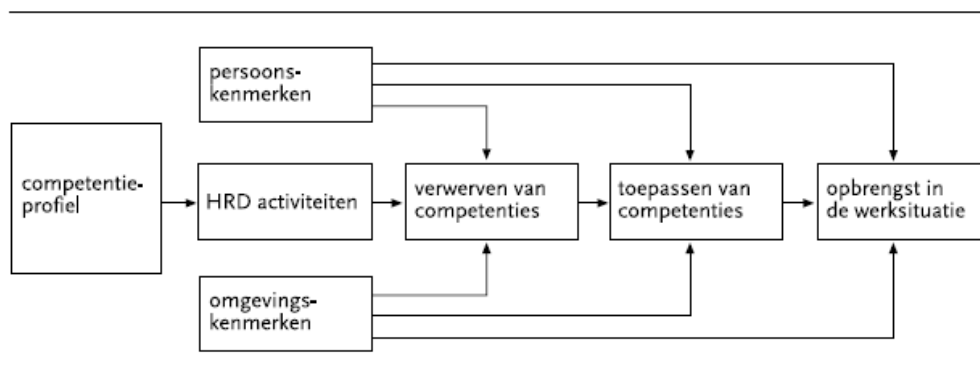
Hierboven is beschreven hoe een competentieprofiel moet worden opgesteld en wat de inhoud van het competentieprofiel moet zijn. Voor DPGO zal het, mede door de vele veranderingen, goed zijn om in plaats van functieomschrijvingen competentieprofielen op te stellen voor een functie. Binnenkort zal binnen de gemeente Enschede een nieuw functiegebouw ontstaan, wat betekent dat de huidige 600 functies worden teruggebracht tot circa 60 brede functies. Deze functies worden naar alle waarschijnlijkheid benaderd als rollen, de zogenaamde Hiemstra-rollen. Dit project staat op dit moment nog in de kinderschoenen en het is nog niet helemaal duidelijk hoe deze functies of rollen er uit komen te zien. Dit nieuwe functiebouwwerk zal functieprofielen bevatten. Voor de gemeente Enschede zal het goed zijn om deze functieprofielen in de vorm van competentieprofielen vast te leggen, om zo meer nadruk te leggen op de aanwezige competenties van de medewerkers en de benodigde competenties van de functie. Voor meer algemene informatie over deze Hiemstra rollen wordt verwezen naar het boek: ‘Presterende gemeenten: hoe gemeenten beter kunnen presteren’ (2003). De verandering van dit functiegebouw kan worden gebruikt om de huidige functieomschrijvingen te vervangen door competentieprofielen. In de functieomschrijvingen die de gemeente Enschede op dit moment hanteert komen al wel gedragscompetenties voor, maar nog geen vaktechnische competenties. Wanneer er competentieprofielen worden opgesteld is het goed om ook vaktechnische competenties in het competentieprofiel te verwerken, zodat zowel medewerkers als de organisatie weten welk kennis,

vaardigheden en gedrag noodzakelijk zijn om in aanmerking te komen voor een functie.

Er zal nu aan de hand van een artikel van Breman en Bruinsma (2006) worden bewezen dat competentie management daadwerkelijk leidt tot betere prestaties bij zowel de organisatie als de medewerker.

2.5 Leidt competentie management tot prestatie?

Er is tot nu toe veel gezegd over competenties en competentie management, maar een belangrijk onderdeel van competentie management is nog onbesproken gebleven. Het gaat hier om de vraag of competentie management leidt tot een betere prestatie van zowel medewerkers als de gehele organisatie. Breman en Bruinsma (2006) hebben in een onderzoek onder 57 managers onderzocht of er daadwerkelijk een relatie bestaat tussen competentie management en prestaties van werknemers en organisaties. In het onderzoek gebruiken zij een figuur van Mulder (2001) die in figuur 6 is te zien.



Figuur 6: Het model van Mulder ter verklaring van de relatie tussen competentie management en prestatie. (2001)

Uit deze figuur valt af te leiden hoe competentie management, beginnende bij competentieprofielen, uiteindelijk leidt tot daadwerkelijke opbrengsten in de werksituatie. In deze figuur is te zien hoe aan de hand van competentieprofielen H(uman)R(esource)D(velopment)-activiteiten kunnen worden ontwikkeld c.q. verbeterd. Door deze competenties toe te passen in het werkgedrag van een werknemer zal dit leiden tot betere prestaties. In dit proces worden persoons- en omgevingskenmerken gezien als de invloedsfactoren.

Het onderzoek van Breman en Bruinsma heeft een positieve samenhang tussen competentie management en prestatie aangetoond en tevens is onderbouwing gevonden voor de veronderstelling dat competentie prestatie kan verklaren (figuur 6). "Dit onderzoek maakt duidelijk dat competentie management een bijdrage kan leveren aan het beter presteren van medewerkers en daarmee van de organisatie als geheel. Een organisatie kan veel baat hebben bij de inzet van H(uman)R(esource)M(angement)instrumenten als competentieprofieling, competentiegericht werven en selecteren en beoordelen, persoonlijke ontwikkelplannen, management development, competentiegericht opleiden en competentiebeloning et cetera" (Breman en Bruinsma, 2006, p. 9).

2.6 Kanttekeningen/valkuilen bij competentie management

Om dit onderzoek niet al te eenzijdig te maken zullen nu enkele kanttekeningen en valkuilen worden genoemd die te maken hebben met competentie management. Volgens van Dongen (2003, p. 43) komt het in verschillende organisaties voor dat competentie management niet goed functioneert. Hij geeft hier enkele belangrijke oorzaken waarvan ik er een paar zal gaan noemen.

- *Overspannen verwachtingen (vooral over de ontwikkelbaarheid van competenties):*
Dit ligt hem vooral in het feit dat niet alle competenties ontwikkelbaar zijn. Kort na de invoering van competentie management hebben de meeste personen gelijk het idee dat er heel wat staat te veranderen. Doordat sommige competenties minder goed ontwikkelbaar zijn dan andere, kan het zijn dat de verwachtingen niet uitkomen (Van Dongen, 2003, p. 44). De gemeente Enschede moet er dus voor waken dat de verwachtingen niet al te hoog gespannen zijn en dat ze de medewerkers blijven stimuleren om zichzelf te ontwikkelen.
- *Te instrumentele aanpak:*
Het probleem van een te instrumentele aanpak is dat managers vooral de instrumenten van competentie management voor zich laten werken en zelf te weinig investeren in de medewerker. De manager zal actief de medewerker moeten stimuleren en moeten proberen deze bewust te maken van het belang van competentieontwikkeling (Van Dongen, 2003, p. 46).

Ook Mulder (2001) heeft enkele kritische kanttekeningen wanneer het om competentie management gaat en over het ontwikkelen van competenties. Zo stelt hij onder meer dat het opstellen en bijhouden van competentieprofielen een dure en tijdrovende activiteit is. Hierbij merkt hij echter wel op dat wanneer er geen competentieprofielen worden opgesteld, het ook haast onmogelijk is om competentie management in te voeren (Mulder, 2001, p. 8). Ook waarschuwt Mulder dat wanneer een organisatie besluit om competentie management in te voeren, deze op moet passen dat competentie management niet een bureaucratisch geheel wordt. Competentie management moet als een concept worden gebruikt om competenties te ontwikkelen en niet als een bureaucratisch geheel van strikte lijnen en doelen (Mulder, 2001, p. 8).

Competentie management werkt dus niet in alle organisaties even goed, er zijn verschillende valkuilen en redenen aan te wijzen waarom dit niet goed werkt. Het belangrijkste van competentie management is het ontwikkelen van competenties en DPGO zal hier dan ook de meeste aandacht aan moeten besteden. De managers en leidinggevendenden moeten proberen een sturende rol in het proces van deze ontwikkeling te hebben.

2.7 Analyse op competenties en competentie management binnen DPGO

In dit hoofdstuk is uitgelegd wat competenties zijn en wat competentie management is. Ook zijn de belangrijkste onderdelen van competentie management besproken. Belangrijke aspecten van het competentie management zijn vooral het ontwikkelen van de competenties van de medewerkers en het in kaart brengen van competenties van medewerkers. Er moet worden geprobeerd de competenties die nodig zijn om goed te kunnen functioneren in kaart te brengen. Dit kan worden gedaan in de hierboven omschreven competentieprofielen. Deze competenties kunnen dan worden gekoppeld aan de competenties van de medewerkers. In de competentieprofielen

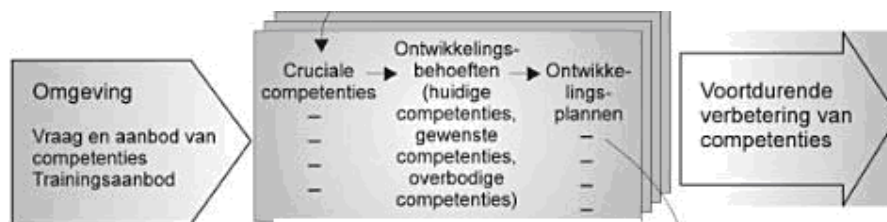
moeten twee soorten competenties naar voren komen: gedragscompetenties en vaktechnische competenties. Hierbij valt op te merken dat het lastig is om inzicht te verkrijgen in de gedragscompetenties, maar dat het juist wel noodzakelijk is om te doen. In het verdere verloop van dit onderzoek worden dan ook enkele methodes gegeven om inzicht in deze competenties te krijgen. Verder heeft dit hoofdstuk laten zien dat het gebruik maken van competentie management daadwerkelijk leidt tot verbeterde prestaties voor zowel de werknemer als de organisatie. Als laatste zijn enkele belangrijke valkuilen genoemd die gevaar kunnen opleveren voor de invoering van competentie management. Bij de invoering van competentie management zal DPGO hier rekening mee moeten houden.

In het volgende hoofdstuk zal worden gekeken naar de in gebruik zijnde instrumenten die voor competentieontwikkeling binnen de gemeente Enschede worden gebruikt. Hierbij zullen enkele aanbevelingen worden gedaan aan de hand van literatuur en aan de hand van gesprekken met P&O adviseurs.

3. De in gebruik zijnde en aanwezige instrumenten voor competentieontwikkeling binnen DPGO.

3.1 Kwalitatief personeelsmanagement binnen DPGO

Zoals eerder gezegd is de achterliggende gedachte van kwalitatief personeelsmanagement dat wordt geprobeerd om de kwaliteit van de werknemers zo hoog mogelijk te laten worden met behulp van scholing, cursussen enzovoort. Er wordt dus geprobeerd om het maximale uit de werknemers te halen. In het raamwerk van Sydänmaanlakka en Walsmit past kwalitatief personeelsmanagement in de hieronder getoonde figuur 7. Kwalitatief personeelsmanagement moet er toe bijdragen dat medewerkers de cruciale competenties voor een functie beschikken en dat er binnen een functie ontwikkelingsplannen worden opgesteld. Via de omgeving kunnen competenties worden ontwikkeld en verbeterd door middel van trainingen, cursussen en opleidingen. Dit alles zal moeten leiden tot een voortdurende verbetering van de competenties en kwaliteiten van de medewerkers van DPGO.



Figuur 7: Kwalitatieve personeelsmanagement binnen het raamwerk van Sydänmaanlakka en Walsmit (2003)

Bij DPGO wordt op dit moment met enkele instrumenten van kwalitatieve personeelsplanning gewerkt. Dit zijn concepten die worden gebruikt door de manager c.q. leidinggevende om de medewerker te sturen (Personeels Jaarplan Cyclus (PJC), Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) en levensfasegericht personeelsmanagement). Hieronder zal ik deze concepten beschrijven en de werking ervan uitleggen, aan de hand van documenten van de gemeente Enschede en gesprekken met de P&O adviseurs van de DPGO. Vervolgens ga ik aan de hand van de hierboven genoemde theorie aangeven op welke manier deze instrumenten beter kunnen worden benut om de (competentie)ontwikkeling van de medewerkers te stimuleren en bevorderen. Dit hoofdstuk wordt behandeld om de lezer meer inzicht te geven in de in gebruik zijnde instrumenten van DPGO. Ook is het goed om te zien welke mogelijkheden de aanwezige instrumenten bieden op het gebied van competentieontwikkeling en kwalitatieve personeelsplanning.

3.2 De Personele Jaarplancyclus

Personele Jaarplancyclus

In de personele jaarplancyclus (PJC) worden de afspraken vastgelegd tussen leidinggevende en medewerker over werkresultaten en de professionele ontwikkeling van de medewerker. Deze afspraken worden resultaatgerichte afspraken (RGA's) genoemd. Deze afspraken worden meestal aan het begin van het jaar gemaakt, of aan het eind van het vorige jaar. De resultaatgerichte afspraken worden gemaakt met behulp van het afdelingsplan, het functie- en competentieprofiel, en de beoordeling van het voorgaande jaar. De afspraken op het gebied van competenties betreffen de gedragscompetenties. Ook ligt het voor de hand om enkele van de RGA's af te

stemmen met het opgestelde Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP), die verderop in dit onderzoek zal worden besproken. Om de RGA's meetbaar te maken op zowel kwantitatief en kwalitatief gebied moeten deze voldoen aan het SMART criteria. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Haalbaar (achievable), Relevant en Traceerbaar:

Specifiek: de RGA's moeten niet te algemeen beschreven zijn, maar ook niet te detaillistisch.

Meetbaar: de RGA's zijn meetbaar en vast te stellen. Het moet mogelijk zijn om elke RGA in aantallen of percentages aan te geven (hoeveel, van welke kwaliteit, wanneer klaar, wat kost het).

Haalbaar : de RGA's moeten zowel objectief als subjectief haalbaar zijn. Met objectief wordt hier bedoeld dat het afgesproken resultaat gehaald kan worden. Wanneer niet overzien kan worden of een resultaat binnen een jaar kan worden behaald, dan worden er logische tussenstappen ingebouwd. Subjectief betekent hier dat de uitvoerder zelf de haalbaarheid moet inschatten. De RGA moet een uitdaging zijn, maar de lat mag niet te hoog worden gelegd.

Relevant: de RGA's zijn relevant voor het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Zij zijn direct afgeleid van het werkplan van de afdeling.

Traceerbaar: de RGA's zijn traceerbaar doordat rapportagemomenten worden afgesproken.

Op deze manier kan de leidinggevende de voortgang volgen. In het algemeen weet de medewerker wat er van hem/haar wordt verwacht en kent hij/zij het afdelingsplan. Daarom heeft de medewerker bij het opstellen van de RGA's een belangrijke rol. De RGA's maken enerzijds inzichtelijk wat de leidinggevende mag verwachten van de medewerker. Anderzijds mag de medewerker de leidinggevende aanspreken op de voor het werk benodigde faciliteiten. De medewerker geeft daarom aan:

- De te behalen resultaten.
- De benodigde tijd.
- De benodigde faciliteiten.

De leidinggevende gaat na of het voorstel van de medewerker past binnen het werkplan van de afdeling, het functie- en competentieprofiel, het persoonlijke ontwikkelingsplan en de beoordeling van het voorafgaande jaar.

Nadat de RGA's zijn opgesteld bestaat de PJC uit drie formele onderdelen die nu zullen worden beschreven.

Voortgangsgesprek

Halverwege het jaar, vindt er een formeel voortgangsgesprek plaats. Leidinggevende en medewerker maken dan de balans op over de voortgang van het afgesproken werk. In dit gesprek staat de evaluatie van de gemaakte afspraken centraal; eventueel kan bijsturing plaatsvinden. Indien nodig maken leidinggevende en de medewerker nieuwe afspraken.

Beoordeling

De personele jaarplancyclus wordt met een personeelsbeoordeling afgesloten. De beoordeling is een terugblik waarin de leidinggevende een formeel oordeel geeft over de behaalde resultaten. Welke resultaten zijn er bereikt, hoe zijn ze bereikt en wat is het prestatieniveau. Wat zijn de sterke punten en de minder sterke, of nog te ontwikkelen aspecten? Er kan geen beoordelingsgesprek plaatsvinden als er geen afspraken zijn gemaakt. De resultaten worden beoordeeld op kwantiteit en kwaliteit. Er wordt gemeten met een 5-puntenschaal. Het totale oordeel over het functioneren van een medewerker kan verschillen van 'onvoldoende' tot 'uitmuntend'.

Beloning

Tijdens het beoordelingsgesprek komt ook de beloning van de medewerker naar voren. Wanneer blijkt dat de medewerker een goede beoordeling heeft gescoord stijgt deze persoon een periodiek, wanneer de top van de salarisschaal nog niet is behaald. Een medewerker kan ook een bonus krijgen wanneer deze een bijzondere prestatie heeft geleverd. Een medewerker die onvoldoende tot matig scoort tijdens een beoordeling krijgt in de meeste gevallen geen salarisverhoging.

3.2.1 De PJC ter ondersteuning van competentieontwikkeling

Het idee van de PJC past goed binnen het gebied van competentieontwikkeling, maar het heeft wel wat bijsturing nodig om echt bij te kunnen dragen aan competentieontwikkeling. Het eerste onderdeel wat zal kunnen worden aangepast in de PJC is het maken van afspraken over gedragscompetenties. Kravetz (1997, p. 5), stelt dat bij het meten van prestaties ook vaktechnische competenties een grote rol moeten spelen in plaats van alleen gedragscompetenties. Dit betekent dus dat de ontwikkeling van de medewerker niet alleen op gedragsniveau moet worden gericht, maar ook op het gebied van zijn of haar functioneren. Wanneer er duidelijke vaktechnische competenties zijn opgesteld, die noodzakelijk zijn voor goed functioneren, kunnen deze worden gemeten en beoordeeld en eventueel worden ontwikkeld.

Een tweede belangrijke aanbeveling op het gebied van de PJC is het voortgangsgesprek. Zoals hierboven aangegeven vindt dit gesprek ongeveer op de helft van het jaar, éénmalig plaats. Volgens Gehem (2002, p. 15) is dit absoluut te weinig. Door vaker met de medewerker in gesprek te gaan, wordt hij zich meer bewust van de ontwikkeling die hij of zij doormaakt. Wanneer een medewerker veel tussentijdse feedback krijgt door middel van voortgangsgesprekken kan hij bovendien vaker worden bijgestuurd en kunnen de vooraf opgestelde afspraken meestal sneller worden behaald. Het voordeel van deze voortdurende interactie is dat medewerkers de kans hebben om tijdens het jaar beter te presteren en hun competenties sneller te ontwikkelen. Wanneer er slechts eens per jaar een voortgangsgesprek plaatsvindt en eens per jaar een beoordelingsgesprek, heeft de medewerker te weinig mogelijkheden om zijn of haar competenties en/of prestaties te verbeteren. Door deze eenmalige beoordeling kan een medewerker meestal pas het volgende jaar verbeteringen gaan tonen, terwijl dit met meer voortgangsgesprekken al de vorige jaargang had kunnen gebeuren.

3.3 Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP)

Om de persoonlijke ontwikkeling van een medewerker te bevorderen, wordt er binnen de gemeente Enschede met een POP gewerkt. De essentie van een POP is, dat tussen de medewerker en de leidinggevende afspraken worden gemaakt over activiteiten die

de medewerker (al dan niet in samenwerking met de gemeente) gaat ondernemen om zijn kennis en vaardigheden op peil te houden of te vergroten. Bij het maken van een persoonlijk ontwikkelingsplan staat het individu dus centraal, echter nadrukkelijk met de gedachte dat de organisatie hiervan zal profiteren. Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is op die manier een instrument waarin gezocht wordt naar een optimum tussen het huidige functioneren van de medewerker en het exploreren en benutten van zijn of haar talenten. Het persoonlijk ontwikkelplan (POP) wordt door de medewerker zelf opgesteld en de medewerker moet zelf aangeven op welke gebieden hij zich wil ontwikkelen. De leidinggevende speelt in dit proces een randvoorwaardenscheppende rol en kan eventueel aanbevelingen geven op de te ontwikkelen gebieden.

Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) komt tot stand in een open dialoog tussen leidinggevende en medewerker en bestaat uit vier onderdelen:

1. Ontwikkeling in de huidige functie (huidige functioneren, toekomstontwikkelingen)
2. Ontwikkeling breder dan de huidige functie (ambities in relatie tot persoonlijkheidskenmerken)
3. Plan voor ontwikkeling (ontwikkelingsdoelen & activiteiten om deze doelen te realiseren)
4. Evaluatiedeel (meetmomenten, inhoudelijke voortgang & bijstelling)

De onderdelen 1, 3 en 4 van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) worden altijd ingevuld. Er *moeten* dus afspraken gemaakt worden over het realiseren van ontwikkelingsdoelen (deel 3). Dit betekent dat ook expliciet afgesproken mag worden dat er geen doelen gerealiseerd hoeven te worden. Deel 2 (Ontwikkeling breder dan de huidige functie) *mag* ingevuld worden, aangezien hier met name wordt gesproken over ambities buiten de huidige functie. Alle afspraken worden duidelijk omschreven. Ook wordt duidelijk vastgelegd *hoe* de gemaakte afspraken gerealiseerd worden.

Het POP bevat dus een functiegericht deel, dat overwegend gericht is op verdere ontwikkeling in het huidig functioneren en de betekenis van wijzigingen in taken en functie-eisen. Anderzijds bevat het POP een deel gericht op een mogelijke bredere ontwikkeling van de medewerker, overwegend vanuit zijn of haar ambities. Beide invalshoeken kunnen elkaar beïnvloeden en versterken.

3.3.1 De POP ter ondersteuning van competentieontwikkeling

Net als de PJC past de POP goed in het idee van het ontwikkelen van competenties. In verschillende literatuur zijn enkele aanbevelingen te vinden over de invulling van de POP en hoe de POP kan worden gebruikt voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. De POP binnen de gemeente Enschede kan worden vergeleken met de IWOP van Horn, Bak en Kiebert (2003). Hierbij werd duidelijk dat bij het opstellen van het POP rekening moet worden gehouden met de positie van een medewerker in de functie, met het niveau van zijn competenties en zijn loopbaanambities. De manager dient de loopbaanambities van een medewerker zoveel mogelijk te stimuleren, om zo te zorgen dat de kwaliteit van het personeel steeds groter wordt. Steeman (2004) geeft ook enkele aanbevelingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Deze aanbevelingen hebben vooral betrekking op de leidinggevende om de medewerker te ondersteunen bij het samenstellen van een POP en dienen als tips in het ontwikkelproces. Een belangrijke aanbeveling voor de

leidinggevende is dat deze zich niet moet richten op het overtuigen van de medewerker (extrinsieke motivatie) om zichzelf te ontwikkelen, maar juist op de intrinsieke motivatie: de bewustwording en het maken van bewuste keuzes van de medewerker op het gebied van zijn of haar ontwikkeling (Steeman, 2004, p. 3). Een andere aanbeveling voor de leidinggevende is dat deze moet helpen bij de samenhang van ontwikkeling en functies. Hiermee wordt bedoeld dat het voor een medewerker duidelijk moet zijn wat voor waarde een bepaalde ontwikkeling heeft voor zijn of haar (eventueel nieuwe) functie (Steeman, 2004, p. 4).

3.4 Vlootshow

Een ander onderdeel van kwalitatief personeelsmanagement binnen DPGO is de zogenaamde vlootshow, waar men sinds enkele maanden mee werkt. De vlootshow is afgeleid van de HR3P methode, die ontwikkeld is door Evers, van Laanen en Sipkens (1993). HR3P staat voor 'Human Resources Performance Potential Portfolio'. Deze methode dient als ondersteuning voor inzicht in de kwaliteiten en potentie van de huidige medewerkers. De vlootshow binnen de gemeente Enschede wordt dus afgeleid van deze methode. In het hieronder vertoonde schema van de vlootshow worden medewerkers ingedeeld naar huidige performance en potentie. Deze indeling wordt gedaan door de verantwoordelijke afdelingsmanager die goed inzicht heeft in de prestaties van de medewerker en vervolgens een schatting maakt van de potentie van de medewerker.

Huidige Performance Potentieel	Onvoldoende	Bevredigend	Goed	Excellent	n
Nu reeds "promotable"	1	2	3	4	
Promoveerbaar op korte termijn (2 - 3 jaar)	5	6	7	8	
Groeimogelijkheden binnen het huidige functie-domein	9	10	11	12	
Potentieelgrenzen bereikt	13	14	15	16	
n					

Naar: Evers/van Lanen, HR3P-matrix; *Effectieve personeelsplanning*.

Figuur 8: vlootshow, naar Evers/ van Lanen/Sipkens, HR3P-matrix (1993)

Voor de medewerkers die bij de huidige performance een onvoldoende scoren kunnen de afdelingsmanagers een achtergrondanalyse uitvoeren waarbij vragen kunnen worden gesteld als:

- Is dit een incidenteel of een structureel probleem?

- Is er sprake van disfunctioneren, wat de medewerkers is aan te rekenen?

Vervolgens kan aan de hand van deze achtergrondanalyse worden gekeken naar enkele probleemgericht maatregelen. Deze maatregelen kunnen zowel disciplinaire als rigoureuze maatregelen zijn, met ontslag als gevolg. Voor een grondigere omschrijving van de HR3P matrix en dus ook de vlootschouw wordt verwezen naar bijlage A. (Dijkstra, 2008)

3.4.1 Analyse op vlootschouw binnen DPGO

Zoals eerder aangegeven bevindt de vlootschouw zich op dit moment nog in de opstartfase. Het is een goede stap richting het inzicht verkrijgen in de huidige kwaliteiten van de medewerkers. Wel moet hier worden opgemerkt dat bij het beoordelen van het potentieel van de medewerkers het vooral om een schatting gaat. Een aanbeveling op het gebied van de vlootschouw is dan ook dat er specifiek naar de kwaliteiten van de medewerkers moet worden gekeken. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een medewerker die excellent functioneert in de huidige functie, maar echter geen kwaliteiten heeft om een hogere dan wel verticale functie te vervullen, toch als promoveerbaar wordt beschouwd. Mede door dit onderzoek en het ontworpen model kan dit probleem worden voorkomen.

3.5 Levensfasegericht personeelsmanagement

Door vergrijzing en ontgroening ontstaat er een krappere wordende arbeidsmarkt. Daardoor moet er langer worden doorgewerkt dan de laatste jaren gewend was. Er is bij DPGO een beeld dat de manier waarop mensen naar werk kijken en de plaats die dat in hun leven heeft sterk afhangt van de fase waarin hun leven zich bevindt. Veel medewerkers zoeken naar een goede afstemming tussen werk en individuele wensen en behoeften. Daarom is er de laatste tijd veel aandacht voor levensfasegericht personeelsmanagement. Centrale vraag daarbij is hoe de medewerkers gedurende hun hele loopbaan optimaal inzetbaar zijn.

Levensfasegericht personeelsmanagement onderscheidt vijf verschillende levensfasen waarin werknemers zich kunnen bevinden: twintigers, dertigers, veertigers, vijftigers en zestigers. Voor elke van deze fasen bestaan kenmerken, aandachtspunten, functien en functioneringsgesprekken, bijzonderheden in arbeidsvoorwaarden, personeelsinstrumenten, competentieontwikkelingen en gesprekcyclussen. Het achterliggende idee is dat het voor een werknemer van bijvoorbeeld 23 een stuk aantrekkelijker is om een cursus van 3 jaar te volgen dan voor een werknemer van bijvoorbeeld 56 jaar. Het levensfasegericht personeelsmanagement wordt binnen DPGO gezien als een integraal onderdeel van het personeelsbeleid, maar wordt nog niet optimaal gebruikt door DPGO.

3.5.1 Levensfasebewust personeelsmanagement ter ondersteuning van competentieontwikkeling

Hoewel uit verschillende onderzoeken blijkt dat levensfasebewust personeelsmanagement bijdraagt aan een optimale inzet van het huidige personeel (Lambrechts, Manshoven, Martens & Vandenberk 2006, Dresens 2002) wordt er toch nauwelijks gebruik gemaakt van dit concept. In de literatuur worden enkele punten gegeven die belangrijk zijn voor gezond levensfasebewust personeelsmanagement:

- Er moet vooral worden gezocht naar kwalitatieve oplossingen gericht op inzetbaarheid en mobiliteit van de medewerker en niet naar kwantitatieve oplossingen op het gebied van effectiviteit en dergelijke.
- Er moet veel aandacht worden besteed aan de persoonlijke ontwikkeling
- In plaats van curatief (genezend) beleid, levensfasebewust beleid gebruiken als proactief (anticiperend) beleid. Hiermee wordt bedoeld dat het beleid niet achteraf moet worden ingezet, maar de instrumenten moeten vooraf worden gebruikt om de mobiliteit en ontwikkeling van medewerkers te stimuleren (Lambrechts et. al., 2006, p. 4).

In een onderzoek van van Gerven (2004) wordt ook aangetoond dat levensfasegericht personeelsbeleid de inzetbaarheid van medewerkers nadrukkelijk kan beïnvloeden. Bij het gebruik maken van levensfasegericht personeelsbeleid moet een organisatie vooral kijken naar de levensfase waarin een medewerker zich bevindt. Het beleid moet er voor zorgen dat medewerkers zich niet nestelen in een bepaalde functie en niet verder kijken dan deze functie. Deze mensen moeten worden gestimuleerd door ze intensief te begeleiden in de verschillende levensfasen, door in te spelen op de kenmerken en handelingen die kenmerkend zijn voor deze levensfasen (van Gerven, 2004, p.54). Uit bovenstaande blijkt dus dat levensfasegericht personeelsmanagement wel degelijk bijdraagt aan een bredere en betere inzet van de medewerkers. De belangrijkste aanbeveling op dit gebied is dan ook dat DPGO meer gebruik kan gaan maken van de aanwezige instrumenten op het gebied van dit beleid. In plaats van dat levensfasegericht beleid wordt ingezet wanneer een medewerker weinig motivatie en ontwikkeling vertoont, zal het juist moeten worden ingezet *voordat* deze situatie zich voordoet.

3.6 Het bondgenotenmodel

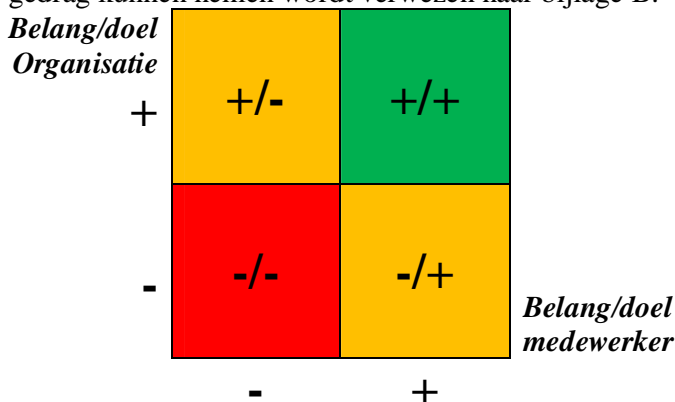
Het bondgenotenmodel (zie figuur 10) is een hulpmiddel voor de manager of leidinggevende van een medewerker. Het is ontworpen om meer inzicht te krijgen in de positie van een medewerker op het gebied van organisatiebelang en eigen belang. Door gebruik te maken van het bondgenotenmodel kunnen medewerkers gestimuleerd worden om zichzelf te ontwikkelen om zo mobiel te blijven en eventueel voor een andere functie in aanmerking te kunnen komen. Eén van de aspecten van het leidinggeven is om te zorgen dat je het maximale effect uit je medewerkers weet te halen. Dat betekent dat je van de ene medewerker meer kunt verwachten dan van de andere. Het is een individuele en persoonsgebonden kwestie voor wat (kwaliteit/ambitie) en hoeveel (productiviteit/prestatie) je uit een medewerker kunt halen. Vroeger werd arbeid gezien als een soort ruilhandel en was voor de leidinggevende vooral het uitgangspunt van de ruil: werk \leftrightarrow salaris. Deze vorm van management wordt ook wel ‘transactioneel management’ genoemd (*Bron: intern document DPGO: het bondgenotenmodel*). Tegenwoordig wordt bij DPGO uitgegaan van transformationeel leiderschap (Bass, 1985). Uitgangspunt van transformationeel leiderschap is dat er een verband is tussen de ambitie die een medewerker heeft en de prestatie die de medewerker levert. Den Hartog en Koopman (1997) geven de eigenschappen van transformationeel leiderschap weer in figuur 9.

Bij transformationeel leiderschap ligt minder nadruk op:	Bij transformationeel leiderschap ligt meer nadruk op:
<ul style="list-style-type: none"> - Planning - Toewijzen van verantwoordelijkheid - Controleren en problemen oplossen - Creëren van routine en stabiliteit - Machtsbehoud - Zorgen voor meegaandheid - Benadrukken van contractuele verplichtingen - Afstandelijkheid en rationaliteit van de leider - Reactief benaderen van de omgeving, reageren op wat zich in de context voordoet 	<ul style="list-style-type: none"> - Visie en missie voorafgaand aan planning - Mensen doordringen van de visie - Motiveren en inspireren - Creëren van verandering en vernieuwing - 'Empowerment' van anderen - Creëren van betrokkenheid - Stimuleren van extra inzet - Interesse in anderen en intuïtie daarin van de leider - Proactief benaderen van de omgeving, kansen scheppen en condities creëren

Figuur 9: De eigenschappen van transformationeel leiderschap (Den Hartog en Koopman (1997))

De maximale “fit” tussen medewerker en organisatie is wanneer in het werk dat de medewerker verricht zowel het belang/doel van de organisatie als ook het belang/doel van de medewerker samenvalt. Dit is te zien in het kwadrant rechtsboven in het onderstaande model, hier is er sprake van een bondgenootschap.

Soms zal er sprake zijn dat een medewerker meer of minder “onderpresteert” (het kwadrant linksonder in onderstaand model). Er is geen sprake (meer) van bondgenootschap. Het bondgenotenmodel is een hulpmiddel om medewerkers te positioneren waarbij de leidinggevende (vaak in samenwerking met de P&O adviseur) het ontwikkelingsperspectief van de medewerker kan bepalen als voorbereiding op de gesprekken in het kader van de Personele JaarplanCyclus. Niet alleen de “disfunctionerende medewerker” (kwadrant linksonder), maar juist ook de medewerkers die goed, zeer goed of uitstekend functioneren, verdienen aandacht. Hoeveel en welke? Dit is/wordt individueel en situationeel bepaald. Het bondgenotenmodel is vooral bedoeld om medewerkers die in het kwadrant linksonder en mogelijk ook rechtsonder en linksboven gepositioneerd worden, (weer) naar het kwadrant rechtsboven te brengen. Het model geeft voor elk kwadrant signalen, patronen en gedrag van waaruit de manager c.q. leidinggevende kan afleiden in welk kwadrant de medewerker zich bevindt. Bovendien geeft het model acties en maatregelen die leidinggevendenden kunnen nemen om medewerkers in een ‘beter’ kwadrant te doen geraken. Voor specifiekere informatie over de signalen die medewerkers per kwadrant vertonen en maatregelen die leidinggevende tegen dit gedrag kunnen nemen wordt verwezen naar bijlage B.



Figuur 10: Het bondgenotenmodel van DPGO

3.6.1 Analyse op het bondgenotenmodel binnen DPGO

Uit overleg met de P&O adviseurs van DPGO bleek dat zij in principe positief tegenover het bondgenotenmodel en de werking van het model staan. Op dit moment wordt er echter geen gebruik gemaakt van het bondgenotenmodel maar van het in hoofdstuk 3.4 behandelde concept vlootschouw. In overleg met de P&O adviseurs is gebleken dat zij het bondgenotenmodel eigenlijk prefereren boven deze vlootschouw, maar dat ze het bondgenotenmodel eigenlijk uit het oog waren verloren. Dit onderzoek kan dus een goede aanleiding zijn om het bondgenotenmodel te herintroduceren, vooral omdat het bijdraagt aan het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers en de mobiliteit van medewerkers.

3.7 De Enschedese School

De Enschedese School geeft medewerkers en leidinggevenden de mogelijkheid om cursussen te volgen en/of cursussen aan te bevelen. Het is een project dat is gestart op het intranet van de gemeente Enschede. Medewerkers kunnen zich via de Enschedese School inschrijven voor diverse cursussen c.q. opleidingen. Met de Enschedese school worden aan de ene kant leidinggevenden geadviseerd bij het zoeken naar een goede afstemming tussen de behoeften van organisatie en medewerker en wat de Enschedese school kan bieden. Aan de andere kant biedt het goede mogelijkheden voor alle medewerkers te kunnen werken aan hun persoonlijke ontwikkeling. Omdat de gemeente Enschede voortdurend in beweging is, vraagt dit een flexibele rol en brede inzetbaarheid van de werknemers. Hierdoor zijn ontwikkelen en bijscholen van groot belang.

De Enschedese School gaat in eerste instantie als groeimodel van start. In de loop van 2009 en gedurende 2010 zal de Enschedese School gefaseerd steeds verder worden doorontwikkeld tot een professioneel opleidingsbureau. Er wordt naar gestreefd om met het cursusaanbod tegemoet te komen aan de ontwikkelingsbehoefte die leeft binnen de organisatie. Ter ondersteuning van de Enschedese school wordt het programma EDU-manager aangeschaft (waarbij EDU is afgeleid van educatie). EDU-manager is een programma dat medewerkers aan cursussen en/ of opleidingen koppelt. Medewerkers kunnen zichzelf voor cursussen inschrijven en worden bovendien automatisch aangemeld voor een opfriscursus, wanneer de oude cursus verjaard. Het programma wordt verder omschreven in hoofdstuk vier van dit onderzoek.

De Enschedese School sluit ook prima aan bij het opleidingsplan van DPGO voor de toekomst. Hierin valt te lezen dat de DPGO wil dat er de komende jaren meer duurzame opleidingen moeten worden gevolgd en worden aangeboden. Opleidingen zijn duurzaam wanneer:

- Zij niet alleen op korte termijn leerresultaten bewerkstelligen maar ook op lange termijn.
- Zij niet alleen veranderingen in kennis en vaardigheden realiseren, maar ook veranderingen in werkgedrag en in organisatieresultaten.
- Zij niet alleen bijdragen aan personeelsvraagstukken maar ook aan de organisatiestrategie en talentontwikkeling.
- Zij ook qua vorm duurzaam zijn, dat wil zeggen in de ogen van werknemers, klanten en managers aan moderne vormgevingseisen voldoen. Dat betekent bijvoorbeeld dat er goed rekening wordt gehouden met individuele verschillen, dat

er moderne werkvormen worden gebruikt en dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van moderne technologie.

- Zij er toe bijdragen dat werknemers zich prettig voelen bij de organisatie en er willen blijven werken. (Opleidingsplan DPGO, 25 maart 2009,5)

De opleidingen van de Enschedese School moeten dus een ‘duurzaam karakter’ hebben.

3.7.1 De Enschedese School ter ondersteuning van competentieontwikkeling

De Enschedese School is een prima initiatief van de gemeente Enschede met betrekking tot de ontwikkeling van de medewerkers. Op het gebied van cursussen en opleidingsaanbod kunnen enkele aanbevelingen worden gedaan. Savanevičienė, Stukaitė en Šilingienė (2008) geven zes verschillende soorten training om competenties te ontwikkelen (zie figuur 9), zowel op organisationeel niveau als op individueel niveau, waarbij de efficiency en de eventuele nadelen van de trainingen worden besproken. Uit figuur 9 zijn enkele interessante resultaten te halen. Zo valt op dat training (cursussen) en seminars goed zijn voor het ontwikkelen van vaardigheden. Deze trainingsmethode is dus een goede manier om competenties te ontwikkelen, maar heeft als nadeel dat het een gecompliceerd geheel is om competenties daadwerkelijk te ontwikkelen. Er valt op dat op organisationeel niveau het belangrijk is om als leidinggevende veel te coachen. Zo wordt zowel de organisatieontwikkeling gestimuleerd als de persoonlijke ontwikkeling. Wanneer via de Enschedese School formele studies kunnen worden gevolgd moet er rekening worden gehouden dat de opgedane kennis toepasbaar is op het werk van de medewerkers. Het hebben van kennis betekent niet dat medewerkers dit gelijk kunnen uitvoeren op de werkvloer. Bij het aanbieden van studies moet hier er dus een match zijn tussen het opdoen van kennis en de toepassing van de kennis binnen een functie. Een van de effectiefste manieren van competentieontwikkeling is het leren op de werkplek. Op een gegeven moment zijn de werknemers echter uitgeleerd en zullen er toch andere trainingsmogelijkheden moeten worden aangewend om nieuwe kennis en competenties te vergaren. Een ander belangrijk trainingsonderdeel dat de Enschedese School kan gebruiken is zelfstudie. Hierdoor is de medewerker niet afhankelijk van externe organisaties of van zijn eigen werk. De medewerkers die de mogelijkheid tot zelfstudie krijgen moeten wel gemotiveerde medewerkers zijn, zodat kan worden gegarandeerd dat ze zich ook daadwerkelijk ontwikkelen.

Level of SIC development	Method of development	Efficiency of the used method	Limitation of the used method
Organizational level	Learning in a workplace	Ensures permanent, not fragmentary development process	Individual must be a member of organization, limited usage of self-studying
	Coaching	Involves business development as well as personal improvement	Most effective working with high position executives in organization
	Training and seminars	Is effective as a motivation mean for beginners	Exclusive competence development is much longer and complicated process
Individual level	Formal studies	Is oriented to knowledge development and recommended for young people	Entire knowledge does not guarantee competence expression in individual's work, it should be compound with methods oriented to behaviour changes
	Training and seminars	Is effective if training is oriented to the development of particular skills	Exclusive competence development is much longer and complicated process
	Self-studying	Individual can improve his competences independent of external organization conditions and own working experience	Efficiency depends on individual's motivation and openness to changes

Figuur 11: methoden om competenties te ontwikkelen, (Savanevičienė et. al 2008, 85)

3.8 Analyse op in gebruik zijnde en aanwezige instrumenten van DPGO

Aan de hand van de hierboven omschreven instrumenten van personeelsbeleid binnen DPGO zijn aanbevelingen gedaan om deze instrumenten bij te laten dragen aan competentieontwikkeling. Deze aanbevelingen worden op de volgende pagina kort samengevat in figuur 12. Deze tabel en de hierboven omschreven instrumenten maken duidelijk dat er binnen DPGO genoeg mogelijkheden zijn voor de competentieontwikkeling van medewerkers. Er zullen echter enkele dingen moeten worden aangepast binnen deze instrumenten en sommige instrumenten kunnen intensiever worden gebruikt. Deze aanpassingen en gewenste situatie staan dus kort omschreven in figuur 12 en uitgebreider omschreven in de bijbehorende paragrafen. Het is nu dus duidelijk hoe de huidige instrumenten van DPGO bij kunnen dragen aan competentieontwikkeling, maar er is nog steeds geen inzicht in de huidige en toekomstige competenties van medewerkers en functies binnen DPGO. Hiervoor zijn verschillende manieren beschikbaar en hier wordt in het volgende hoofdstuk aandacht aan besteed.

Instrument:	Huidig:	Gewenst/ Aanbevelingen:
3.2 De Personele Jaarplancyclus	<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken gericht op gedragscompetenties - Jaarlijks een voortgangsgesprek 	<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken meer gericht op vaktechnische competenties - Meerdere voortgangsgesprekken per jaar
3.3 Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP)	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling in huidige functie - Ontwikkeling breder dan huidige functie - Plan voor ontwikkeling - Evaluatiedeel 	<ul style="list-style-type: none"> - Leidinggevende moet zich richten op intrinsieke motivatie - Duidelijkheid voor medewerker wat voor waarde een ontwikkeling heeft
3.4 Vlootshouw	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordelen huidige prestaties medewerkers - Beoordelen potentieel van medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> - Potentieel medewerkers moet minder 'natte vinger werk' zijn, maar meer gericht op de kwaliteiten van medewerkers en kwaliteiten die daadwerkelijk nodig zijn voor promotie
3.5 Levensfasegericht personeelsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Wordt zo nu en dan gebruikt 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaker gebruiken, het leidt daadwerkelijk tot verbeterde inzet van medewerkers - Proactief beleid in plaats van curatief beleid - Voorkomen dat medewerkers zich nestelen in een functie
3.6 Het bondgenotenmodel	<ul style="list-style-type: none"> - Wordt op dit moment niet gebruikt 	<ul style="list-style-type: none"> - Wel gaan gebruiken, heeft vele voordelen
3.7 De Enschedese School	<ul style="list-style-type: none"> - Net opgestart, medewerkers kunnen zich via intranet voor cursussen aanmelden. - Duurzaam opleiden 	<ul style="list-style-type: none"> - Aanbevelingen vooral op het gebied van aanbod cursussen en opleidingen (zie Savanevičienė et. al 2008)

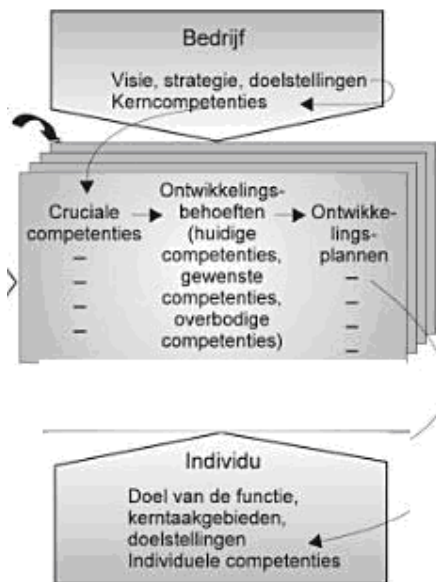
Figuur 12: De aanwezige instrumenten van DPGO met de huidige en gewenste situatie.

4. Inzicht in huidige competenties, toekomstige competenties, competenties die nodig zijn voor goed functioneren en wat te doen met dit inzicht

4.1 Inleiding:

Zoals eerder gezegd is er bij DPGO weinig overall inzicht in de competenties van de medewerkers. Dit hoofdstuk dient als ondersteuning van dit probleem en geeft enkele mogelijkheden om dit inzicht te krijgen. Verder geeft dit hoofdstuk een manier om inzicht te krijgen in competenties die nodig zijn om succesvol te functioneren. Ook geeft dit hoofdstuk een manier om inzicht te krijgen in competenties die nodig zijn voor de toekomst. Dit onderdeel van de scriptie past als volgt in het raamwerk van Sydänmaanlakka en Walsmit (zie figuur 13). Het gaat hier dus vooral om dat DPGO inzicht krijgt in de competenties van medewerkers, de competenties die nodig zijn voor goed functioneren en de toekomstige competenties. Voor de toekomstige

competenties spelen vooral de visie, strategie en doelstellingen van de gemeente Enschede een belangrijke rol.



Doordat de Hiemstra rollen (zie 2.4.1) binnenkort het huidige functiegebouw zullen vervangen is het belangrijk om inzicht te krijgen in welke competenties belangrijk zijn voor deze rollen. De competenties die nodig zijn voor goed functioneren zijn de cruciale competenties in het raamwerk. Er is weinig literatuur beschikbaar over het inzicht krijgen in competenties die nodig zijn voor goed functioneren en in competenties die nodig zijn in de toekomst. Er zijn echter wel enkele manieren bekend voor het beoordelen en in kaart brengen van competenties van medewerkers. Door deze beoordelingstechnieken te gebruiken kan er meer inzicht worden verkregen in huidige competenties en de benodigde competenties per functie.

Figuur 13: Inzicht in competenties binnen het raamwerk van Sydänmaanlakka en Walsmit (2003)

Wanneer de cruciale competenties voor het goed uitoefenen van een functie bekend zijn, kan bij medewerkers worden gekeken welke competenties medewerkers mogelijk missen, of minder ontwikkeld zijn en aan de hand van dit 'gat' kunnen ontwikkelingsbehoeften- en plannen worden opgesteld. Hieronder zullen twee van deze beoordelingstechnieken worden beschreven en hun werking zal worden uitgelegd: de 'assessment- centermethode' en de '360 ° feedback methode'. Ik kies voor deze twee methodes omdat ze veel worden gebruikt in organisaties, maar vooral ook omdat de DPGO al beschikking heeft over deze twee instrumenten, wat betekent dat er relatief weinig geld in hoeft te worden geïnvesteerd.

Na deze beschrijving zullen aanbevelingen worden gegeven over op welke manier de gemeente Enschede met behulp van een assessment methode en de 360 ° feedback methode inzicht kan krijgen in de competenties die nodig zijn om goed te functioneren binnen een functie, alsmede ontwikkelbare en minder ontwikkelbare competenties. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk geeft een manier om de

competenties die met de hierboven genoemde methodes naar boven zijn gehaald op te slaan. Op dit moment heeft DPGO nauwelijks overall inzicht in de kwaliteiten van haar medewerkers. Met behulp van de in dit hoofdstuk beschreven competentiedatabase kan dit probleem worden verholpen. Hierbij moet worden opgemerkt dat wegens de geringe tijd die beschikbaar is voor deze scriptie niet alle aspecten van het gebruik van een competentiedatabase zijn meegenomen. Wel zijn enkele kritische kanttekeningen over het gebruik van een competentiedatabase in deze scriptie opgenomen.

4.2 De 'assessment-centermethode'

Op het gebied van personeelsmanagement neemt het in kaart brengen van talent, capaciteiten en competenties van medewerkers een steeds belangrijker plaats in. Een veelgebruikte methode daarvoor is de 'assessment-centermethode' (ACM). Het is een methode die het talent en potentieel van de medewerker in kaart brengt en door middel van tests en praktijksimulaties inzicht te geven in de competenties en de mogelijkheden van de desbetreffende persoon (Seegers 2006, p.13). De definitie van 'assessment centers' die belang is voor dit onderzoek is:

“Een procedure waarbij op systematische wijze, met gebruikmaking van zowel groep- als individuele opdrachten en simulaties, wordt getracht die kwaliteiten (competenties) vast te stellen die essentieel zijn voor een goede functie-uitoefening van één of meer (toekomstige) medewerkers” (Jansen en de Jongh 1993, p.17).

Deze definitie is van belang, omdat uit deze definitie blijkt dat assessment centers geschikt zijn om inzicht te krijgen in de competenties die nodig zijn voor succesvol functioneren. Bij assessment centers worden medewerkers aan verschillende tests onderworpen om zo meer inzicht te krijgen in de kwaliteiten van deze persoon.

4.2.1. Assessment methode binnen DPGO

Bij de DPGO wordt op dit moment af en toe gebruik gemaakt van een 'assessment methode' genaamd Q1000. DPGO zal moeten proberen om met behulp van Q1000 inzicht te krijgen in vaktechnische competenties die nodig zijn om goed te functioneren. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door de opdrachten/simulaties specifiek te relateren aan de werksituaties en de taken die hierbij horen. Zo kan bijvoorbeeld voor een baliemedewerker worden gekeken hoe belangrijk het is om snel een paspoortaanvraag te verwerken, snel telefoontjes af te handelen en/of andere taken. Op dit moment wordt de 'assessment methode' bij DPGO vooral gebruikt om inzicht in gedragscompetenties te krijgen. Door Q1000 anders in te vullen en ook op vaktechnische competenties af te stemmen, is het mogelijk om ook inzicht te krijgen in vaktechnische competenties van medewerkers. Om inzicht te krijgen in competenties die noodzakelijk zijn voor goed functioneren moeten deze assessments worden afgenomen bij goed functionerende personen. Zowel Delamare & Le Deist (2005, p. 31) als Bright et. al (2002) en van der Maesen de Sombreff (2002, p. 5) geven aan dat het belangrijk is om inzicht te krijgen in de competenties van medewerkers die goed functioneren. Wanneer deze competenties eenmaal bekend zijn kan getracht worden deze competenties over te brengen op de 'minder goed functionerende' medewerkers. Kort geleden is er binnen de DPGO een project gestart die de 'vlootschouw' wordt genoemd. Hierbij worden de medewerkers beoordeeld door hun leidinggevenden en wordt onder meer gekeken naar de performance van een medewerker en of er een mogelijkheid tot doorstroming kan ontstaan voor deze medewerker. Deze vlootschouw kan een belangrijke rol gaan spelen bij het inzicht

krijgen in de competenties die nodig zijn voor het succesvol functioneren. Via deze vlootshouw kan inzicht worden verkregen in de 'goed presterende' medewerkers en de 'minder goed presterende' medewerkers. Minder goed presterende medewerkers zijn bijvoorbeeld medewerkers die weinig ontwikkeling vertonen, hun taken niet helemaal goed uitvoeren, of hun werk niet afkrijgen. 'Goed presterende' medewerkers zijn juist die medewerkers die een goede beoordeling binnen hun functie vertonen, ontwikkelingen vertonen binnen de functie en de taken die bij de functie horen naar behoren vervullen. Door de goed presterende medewerkers een 'assessment center methode' (zoals Q1000) te laten doen krijgt de organisatie inzicht in de competenties van de medewerker. Vervolgens kan worden gekeken in hoeverre deze competenties zich verhouden ten opzichte van de functie. Het kan immers voorkomen dat een medewerker een competentie bezit die eigenlijk niks met het uitvoeren van een functie heeft te maken. Op deze manier kan er dus informatie worden verkregen over de competenties die een goed functionerende persoon heeft. Hierna kan dan gekeken worden in welke mate de minder goed functionerende medewerker deze competenties bezit en kan worden gekeken welke competenties deze persoon dient te ontwikkelen.

4.2.2. Kanttekeningen bij assessment centers

'Assessment centers' kunnen dus een belangrijke rol spelen bij het inzicht krijgen in competenties van medewerkers. Er kleeft echter wel een nadeel aan deze assessments. Uit het gesprek met de senior P&O van DPGO en uit verschillende literatuur van o.a. Van Beirendonck (2000), blijkt dat het afnemen van een assessment veel geld kost. Bij het afnemen van een assessment moet er echter niet alleen naar de kosten van het assessment worden gekeken, maar vooral ook naar de waarde die het uiteindelijk voor de organisatie kan opleveren (betere kwaliteit van personeel, inzicht in competenties etc.)

Het zal niet zo zijn dat wanneer de benodigde competenties in kaart zijn gebracht, dit ineens het potentieel van de huidige werknemers vergroot. Dit kan worden verholpen door goed gebruik te maken van de POP. Personen die bepaalde competenties niet bezitten, zullen deze na het in kaart brengen van benodigde competenties niet direct bezitten. Het kan zijn dat, door minder ontwikkelbare competenties, persoonlijke grenzen van personen snel zullen worden bereikt. Deze constatering kan DPGO doen realiseren dat het medewerkers op de juiste plek zal moeten inzetten en niet moet proberen medewerkers te dwingen om op een bepaalde plek te functioneren. Het centrale punt van een POP moet zijn dat bij elke keuze voor het ontwikkelen van competenties de betrokken personen hiervoor verantwoordelijk zijn (Bunk, Slooter, ten Vergert & Verheul, 2004, p. 15).

Ondanks deze kanttekening is de 'assessment methode' een van de meest geschikte methodes voor het in kaart brengen van competenties. Ik zal nu nog de 360 ° feedback methode bespreken, waarmee ook inzicht in de competenties van het personeel kan worden verkregen.

4.3 360 ° feedback

Een andere veel gebruikte manier om competenties van medewerkers in kaart te brengen is de zogenaamde 360 ° feedback methode. Het 360° principe is een methode om het functioneren van een individu te evalueren waarbij gebruikt gemaakt wordt van meerdere beoordelaars. Je wordt niet alleen beoordeeld door je manager maar ook door collega's, interne medewerker en externe klanten. De feedbackontvanger beoordeelt ook zich zelf (van den Berge, van den Broek en Pijs, 1997, p. 23). De feedback van deze methode zorgt ervoor dat er informatie wordt verkregen over hoe

iemand zichzelf ziet en hoe anderen deze persoon zien. Dit gebeurt door het invullen van vragenlijsten. De vragen in deze lijst hebben betrekking op de opgestelde competenties uit het competentieprofiel waaraan de beoordeelde moet voldoen. De kracht van deze methode is dat het zelfbeeld van een medewerker wordt vergeleken met de waarneming van zijn omgeving. Door het ontvangen van deze feedback zal de ontvanger bewuster van zichzelf worden. Het bewust worden van verborgen kwaliteiten en/of mindere kwaliteiten zullen indirect leiden tot betere prestaties. Met behulp van de 360 ° feedback methode is het belangrijk dat medewerkers juist inzicht krijgen in hun “blinde vlek”. Hiermee wordt het onderliggende gedrag bedoeld, waar de medewerker zichzelf niet bewust van is. De medewerkers die openstaan voor de feedback zullen hun gedrag hierop aan gaan passen. Hieruit volgt meestal een beter presterende medewerker (Van Den Berge et al, p. 23).

4.3.1 Aanbevelingen

Net als de assessment methode Q1000 heeft de DPGO ook de beschikking over het 360 ° feedback instrument. Deze kan dus een belangrijke rol gaan spelen bij het in kaart brengen van de competenties van medewerkers. Net als bij de vorige aanbeveling zou de 360 ° feedback methode moeten worden toegepast op de werknemers die hoog scoren tijdens de beoordelings- en functioneringsgesprekken en tijdens de ‘vlootshouw’. Aan de hand van de resultaten kan vervolgens worden gekeken naar de competenties die deze persoon bezit, om vervolgens te gaan bepalen welke competenties een rol vervullen tijdens het uitvoeren van de functie. De 360 ° feedback methode richt zich meer op het gedrag van de medewerker dat nodig is om goed te functioneren en kan op dit gebied dus een goede bijdrage leveren. Het is echter wel aan te bevelen dat deze methode binnen DPGO ook meer wordt afgestemd op het gebied van vaktechnische competenties. Hierdoor krijgt DPGO meer inzicht in de kwaliteiten van de medewerkers op zowel gedragsniveau als op kennisniveau.

4.4 Inzicht in toekomstige competenties

Om inzicht te krijgen in toekomstige competenties van medewerkers bij de DPGO is een belangrijke rol weggelegd voor de zogenaamde Hiemstra rollen. Ondanks dat de invulling van deze rollen en functies nog niet duidelijk zijn kan er wel een manier worden gegeven waarmee de competenties die voor deze functies nodig zijn kunnen worden bepaald. Uit gesprekken met de P&O adviseur van de DPGO bleek dat er een goede manier is om achter de benodigde competenties te komen. Deze methode heeft de adviseur zelf meerdere malen gebruikt tijdens zijn periode bij KPN en bleek succesvol te zijn. De methode heeft vele overeenkomsten met de hierboven omschreven methodes. In de bijlage is een beknopte omschrijving van deze methode te vinden, waarin wordt uitgelegd hoe tijdens een dergelijke bijeenkomst te werk wordt gegaan. Het gaat hier om een beschrijving van een profilingsessie bij KPN, waarbij getracht werd de competenties per functie in kaart te brengen. Deze methode zou de gemeente Enschede eventueel ook kunnen gebruiken om inzicht te kunnen krijgen in toekomstige competenties. Bij de methode draait het erom om een bijeenkomst te houden waarbij een aantal ‘specialisten’ aanwezig zijn, alsmede enkele afdelingshoofden en/of leidinggevenden. De ‘specialisten’ zijn net als eerder genoemd de medewerkers die op bepaalde vakgebieden de hoogste en beste beoordelingen hebben gekregen. Wanneer er bijvoorbeeld een nieuwe functie ontstaat op het gebied van advies geven zullen de best beoordeelde van dit vakgebied bij de bijeenkomst aanwezig zijn. Het is de bedoeling dat eerst de afdelingshoofden en de

leidinggevend en zullen leggen welke nieuwe functies en rollen er in de toekomst komen en wat de doelstellingen zijn van de gemeente Enschede in de toekomst. De ‘specialisten’ binnen het betreffende functiedomein kunnen hierover vervolgens in een workshopmethode bepalen welke competenties noodzakelijk zijn voor de nieuwe functie c.q. rol. Deze competenties moeten vervolgens worden opgesteld in een competentieprofiel die bij de nieuwe functie hoort, zodat werknemers zo snel mogelijk weten welke competenties zij moeten bezitten in de toekomst. Een korte omschrijving van deze methode is te vinden in de bijlage.

4.5 Analyse van de methoden

Hierboven zijn twee manieren beschreven om inzicht te krijgen in huidige competenties, benodigde competenties en competenties die nodig zijn voor het goed functioneren. Bij beide methodes moet DPGO proberen dat behalve gedragscompetenties ook vaktechnische competenties worden getoetst. Om inzicht te krijgen in competenties die noodzakelijk zijn voor goed functioneren, kunnen deze ‘testen’ worden afgenomen bij de goed functionerende medewerkers. Deze medewerkers kunnen worden afgeleid met behulp van de ‘vlootshouw’ en/of functionering- beoordelingsgesprekken. Wanneer de competenties van deze personen in kaart zijn gebracht, moet worden gekeken welke competenties specifiek met de functie te maken hebben. Vervolgens kan worden gekeken welke competenties de minder goed functionerende medewerkers hebben, waarna er kan worden bepaald of deze medewerker de benodigde competenties kan ontwikkelen. Er is ook geprobeerd een methode te omschrijven waarbij het mogelijk is om competenties die nodig zijn in de toekomst te voorspellen. Hiervoor moeten bijeenkomsten worden gehouden waarbij enkele ‘specialisten’ aanwezig zijn en enkele leidinggevend en. De specialisten moeten vervolgens gaan bepalen wat volgens hen de essentiële competenties zijn voor de toekomst. Wanneer deze bepaald zijn dienen deze in een competentieprofiel te worden opgesteld, die hoort bij de nieuwe functie of rol die ontstaat na vervanging van het oude functiegebouw.

Nu bekend is wat de mogelijkheden zijn om inzicht te krijgen in competenties is het belangrijk om te kijken wat er nu met dit inzicht kan worden gedaan. In het volgende deel van dit hoofdstuk zal het gebruik van een competentiedatabase worden beschreven en zal worden gekeken welke factoren hierbij een rol spelen.

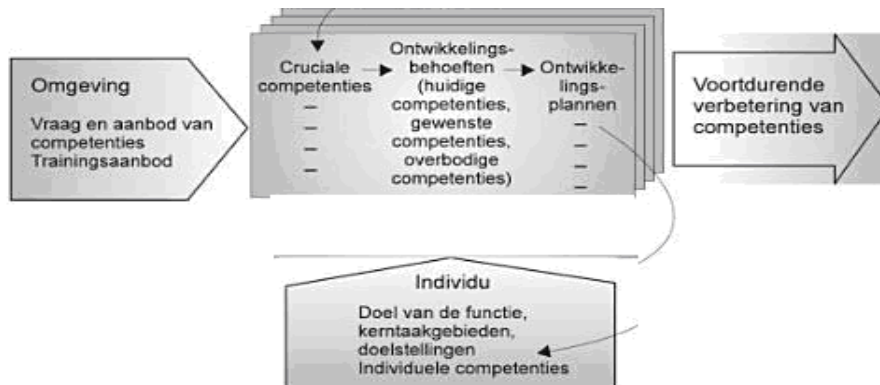
4.6 Inleiding in het opslaan van competenties

De DPGO heeft net als andere afdelingen binnen de gemeente geen overall inzicht in de competenties van haar eigen werknemers. De personeelsgegevens op het gebied van kennis en ervaring zijn digitaal niet op te vragen en zijn alleen opgeslagen in een grote kluis. Meestal betreft het hier de schooldiploma’s en worden behaalde cursussen c.q. opleidingen van de laatste jaren alleen opgeslagen wanneer de medewerker hiervan kopieën inlevert bij de personeelsadministratie. Zoals eerder gezegd is om de Enschedese school te ondersteunen besloten tot aanschaf van EDU-manager.

EDU-manager kan voor veel doeleinden kan worden gebruikt en dus ook voor het opslaan van competenties van medewerkers en van functies. EDU-manager is dus niet alleen geschikt voor inzicht in het volgen van cursussen, maar kan door het management ook worden gebruikt om medewerkers aan functies te linken, mits de database hiervoor adequaat gevuld is.

Dit hoofdstuk dient als ondersteuning om EDU-manager niet alleen als verlengstuk van de Enschedese School te gebruiken, maar ook een functie als

competentiedatabase te geven. Het opslaan van competenties past als volgt binnen het raamwerk van Sydänmaanlakka en Walsmit (2003).



Figuur 14: Het opslaan van competenties binnen het raamwerk van Sydänmaanlakka en Walsmit (2003)

Zoals verderop zal blijken worden in de competentiedatabase de competenties per functie en per medewerker opgeslagen. Aan de hand hiervan kan een competentiedatabase gebruik worden om inzicht te geven om een cursus, opleiding of training aan te bevelen om bepaalde competenties te ontwikkelen.

Omdat de onderzoekstijd van deze scriptie beperkt is zal slechts stil worden gestaan bij het mogelijk gebruik maken van een competentiedatabase en de werking hiervan. Omdat het onderzoek van Kravetz (1997), die hieronder beschreven wordt, een bijzonder groot en uitgebreid onderzoek is onder de grootste bedrijven van de Verenigde Staten worden de resultaten van dit onderzoek als leidend beschouwd. Hij deed onderzoek bij 300 grote bedrijven in de Verenigde Staten, waarbij werd gekeken wat deze bedrijven deden op het gebied van competenties en het opslaan en/of bijhouden van competenties. In het kort zal de werking van een competentiedatabase worden beschreven en vervolgens zal ik dit proberen te vertalen in enkele aanbevelingen voor de gemeente Enschede voor mogelijk gebruik van EDU-manager als competentiedatabase.

4.7 Waarom een competentiedatabase?

Kravetz (1997) heeft in een grootschalig onderzoek onder 300 organisaties, waarvan 253 uit de 'Fortune 500', onderzoek gedaan naar het gebruik van 'competentiedata'. De meeste van de onderzochte organisaties maakten op de een of andere manier gebruik van competentiedata, maar slechts 20 % van de organisaties linkte daadwerkelijk de competentiedatabase aan H(uman)R(esource)-activiteiten (Kravetz, 1997, p. 1). Hieronder volgen de belangrijkste conclusies van dit onderzoek, waarna vervolgens wordt gekeken op welke manieren een competentiedatabase (en dus ook EDU-manager) de HR-activiteiten van een organisatie kan ondersteunen. Uit het onderzoek blijkt dat de succesvolste organisaties in de Verenigde Staten gebruik maken van een competentiedatabase. De competentiedatabase is een enorm bruikbare handleiding voor leidinggevenden, die kunnen kijken welke competenties er op bepaalde afdelingen/functies missen. De database kan er dan voor zorgen dat medewerkers die bepaalde competenties missen, een bepaalde cursus krijgen toegewezen of een opleiding gaan volgen om deze competenties te vergroten. Ook voor de medewerkers is een competentiedatabase een absolute verrijking. Wanneer de functieomschrijvingen als competentieprofielen worden benaderd kan een

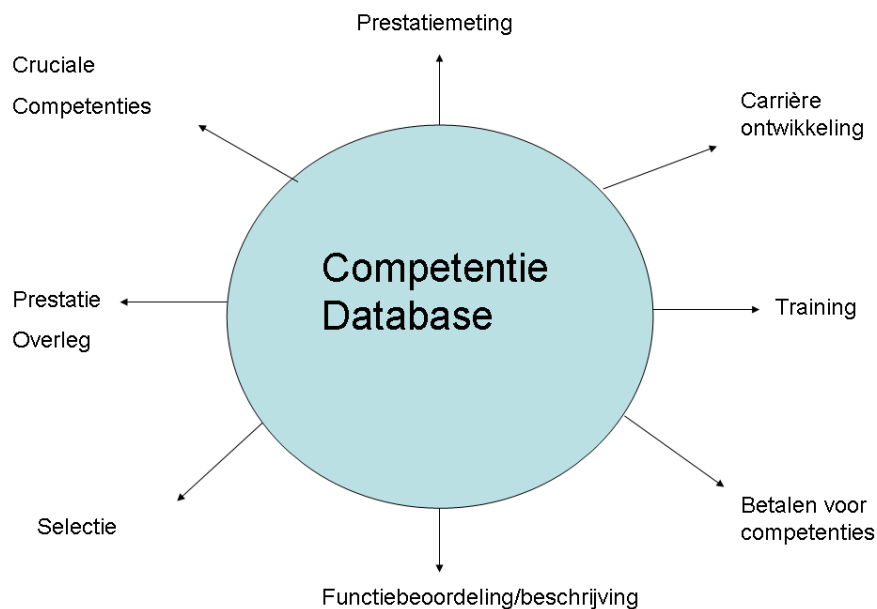
medewerker inzicht krijgen in welke competenties hij of zij moet ontwikkelen om hogerop te komen. Een belangrijk voordeel hiervan is dat een medewerker kan kijken of hij of zij deze competenties wel wil bezitten, als hij een andere functie ambieert. Wanneer een organisatie goed in staat is om de competenties van de medewerker, evenals de competenties per functie goed op te slaan in een competentiedatabase, zal dit leiden tot een goede ondersteuning voor het HR-management.

Door het gebruiken van competentieprofielen en de daarbij behorende competenties kan een bedrijf veel geld besparen op het gebied van verschillende HR-activiteiten.

Het gevolg van het gebruiken van competenties is dat het management door de hele organisatie gebruik kan maken van deze competenties bij selectie, beoordelen, ontwikkelen etc. Hierdoor ontstaat er een cultuur waarin iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht en bovendien wat de mogelijkheden zijn aan de hand van de competenties (Kravetz, 1997, p. 4). In de volgende paragraaf wordt in het kort de werking van de database uitgewerkt en vervolgens zal gekeken worden op welke voor de gemeente Enschede relevante punten de database van belang kan zijn.

4.8 De werking en toevoeging van een competentiedatabase

Het achterliggende idee van een competentiedatabase is dat er een match wordt gezocht tussen medewerker en functie. Door zowel de competenties van de medewerker in kaart te brengen, evenals de competenties die benodigd zijn voor het succesvol uitvoeren van een functie (in competentieprofielen), kan een competentiedatabase een match tussen deze twee variabelen vinden. Wanneer blijkt dat een bepaalde medewerker een competentie niet bezit, of onvoldoende bezit, koppelt de database deze medewerker aan een cursus. Een medewerker kan deze cursus c.q. opleiding volgen, om vervolgens beter te functioneren. Zodoende kan een competentiedatabase op verschillende manieren HR-activiteiten ondersteunen. Dit onderdeel richt zich slechts op de toegevoegde waarde van een competentiedatabase op het gebied van HR-activiteiten. De competentiedatabase (en dus ook EDU-manager) kan de HR-activiteiten van de gemeente Enschede op de volgende onderdelen helpen (zie figuur 15).



Figuur 15: De toegevoegde waarde van een competentiedatabase, Kravetz (1997)

Hieronder worden twee HR-activiteiten beschreven waarbij een competentiedatabase ondersteunend kan zijn en worden aanbevelingen gedaan hoe een competentiedatabase deze activiteiten kan ondersteunen.

4.8.1 Prestatiemeting

Competenties zijn ideaal voor het meten van prestaties omdat ze specifiek zijn en gericht op gedrag en vooral ook op vaardigheden. Hierdoor zijn ze simpel te observeren en te meten. Kravetz benadrukt dat vooral op het gebied van vaktechnische competenties de prestaties goed kunnen worden gemeten. Het meten van competenties kan op basis van een schaal worden gedaan of er kan worden gekeken of de medewerker de nodige competenties uitvoert in de dagelijkse werkzaamheden. Wanneer er naar een schaal wordt gekeken kan er bijvoorbeeld een vijfpunten schaal worden opgesteld, die varieert van 'leren van de competentie' tot 'geheel competent' (Kravetz 1997, p. 5).

In de competentiedatabase kunnen de prestaties van een medewerker worden opgeslagen. De competenties van de medewerker kan worden verhoogd door het volgen van een cursus, opleiding of training. Dit wordt dan vervolgens weer opgeslagen in de database, nadat is gekeken of de medewerker zich daadwerkelijk heeft verbeterd.

4.8.2 Prestatiemeting binnen DPGO

Op dit moment vindt er bij de gemeente Enschede wel een beoordeling plaats op competenties, maar dit betreft alleen gedragscompetenties. Deze worden beoordeeld door de medewerkers gedurende het jaar te observeren en te kijken of deze zijn of haar gedrag eventueel heeft verbeterd. Wanneer er daadwerkelijk vaktechnische competenties worden opgesteld, zal men vooral ook deze competenties moeten meten. Dit brengt enkele voordelen met zich mee, een van deze voordelen is dat vaardigheden beter te beoordelen zijn dan gedrag. Bij het gebruik maken van EDU-manager moet dus goed worden gekeken of de medewerker zijn of haar competenties daadwerkelijk heeft verbeterd wanneer er een cursus c.q. opleiding is gevolgd.

NB.: In het schema in de bijlage is ook te zien dat een competentiedatabase ook kan worden gebruikt om te betalen voor competenties. Dit is automatisch verbonden met de prestatiemeting. In overleg met de senior P&O adviseur van de DPGO is bewust gekozen om het betalen naar competenties buiten beschouwing te laten, aangezien er net een nieuw beloningssysteem is ingevoerd en er bovendien vele haken en ogen kleven aan het betalen naar competenties.

4.8.3 Carrièreontwikkeling

Om carrièreplanning effectief te maken, hebben werknemers functie-informatie nodig. Door alleen de benodigde opleiding en ervaring voor een functie te vermelden, wordt het voor werknemers niet duidelijk wat ze moeten kunnen om een functie goed te kunnen vervullen. Door competentieprofielen per functie op te stellen kunnen werknemers zichzelf afvragen: heb ik deze competenties? Wil ik deze hebben op een reguliere basis? Door deze vragen te beantwoorden kunnen werknemers hun eigen ontwikkeling in de juiste richting sturen. Door de mogelijkheid van een competentiedatabase om het ontbreken van competenties in een functie aan te vullen met het volgen van een cursus c.q. opleiding kan dit 'gat' worden opgevangen.

Werknemers kunnen zich niet ontwikkelen wanneer er sprake is van vage data over de functie. Sommige organisaties zoeken ook de competenties van hun medewerkers op. Wanneer er dan een vacature vrijkomt, kan er in de database worden gekeken welke medewerkers de vereiste competenties hebben. Vervolgens kan er worden gekeken of er interesse bestaat voor het vervullen van de vrijgekomen functie (Kravetz, 1997, p. 6)

4.8.4 Carrièreontwikkeling binnen DPGO

Bij het invoeren van EDU-manager moet de gemeente Enschede duidelijke competentieprofielen opstellen per functie. Voor de carrièreplanning van haar medewerkers is dit van essentieel belang. Een andere aanbeveling kan worden gegeven op het gebied van de cursussen en/of opleidingen. Er moet voor worden gezorgd dat de opgedane kennis in een opleiding en/of training daadwerkelijk toepasbaar is in een werksituatie (Savanevičienė et. al 2008, p. 84). Verder kan hier nog worden gekeken naar het concept opleidingsplan van de DPGO voor 2009 (*zie hoofdstuk 3.5*). Zoals eerder vermeld valt hierin te lezen dat de DPGO wil dat er de komende jaren meer duurzame opleidingen moeten worden gevolgd en worden aangeboden.

De cursussen van de Enschedese school waar medewerkers zich via EDU-manager voor kunnen aanmelden zullen dus in enige mate aan de duurzaamheidcriteria moeten voldoen.

4.9 Enkele kanttekeningen bij gebruik EDU-manager

Het is niet de bedoeling dat uit bovenstaande blijkt dat de functie van EDU-manager als competentiedatabase definitief wordt gebruikt. Feit is wel dat DPGO geen overall overzicht heeft van de kennis en vaardigheden van de medewerkers. EDU-manager is een mogelijkheid om deze kennis en vaardigheden op te slaan en bovendien bij te houden. DPGO kan ook voor een andere manier kiezen, EDU-manager is hiervoor niet leidend. Een andere kanttekening kan worden geplaatst bij het matching-gedeelte van EDU-manager. Wanneer EDU-manager een match vindt tussen de competenties die bij een functie horen en de competenties van een medewerker geeft EDU-manager aan dat deze persoon geschikt is voor de functie. Wanneer dit wordt aangegeven zal deze persoon niet onmiddellijk deze functie moeten krijgen, maar zal er eerst een gesprek moeten plaatsvinden tussen de leidinggevende en eventueel een P&O adviseur. Het voordeel van EDU-manager op dit gebied is wel dat het inzicht kan geven welke medewerkers eventueel voor een functie in aanmerking komen, maar nadat er een match wordt aangegeven zal de leidinggevende en eventueel een P&O adviseur moeten beslissen of deze persoon daadwerkelijk voor de functie in aanmerking komt.

4.10 Analyse voor inzicht in huidige en toekomstige competenties, benodigde competenties voor functioneren en het opslaan van competenties voor DPGO

In dit hoofdstuk zijn methodes beschreven waar DPGO gebruik van kan gaan maken om inzicht te krijgen in competenties van medewerkers. De 'assessment center' methode en de 360 graden feedback methode spelen hierbij een belangrijke rol. DPGO heeft al beschikking over deze methodes en kan hier dus uitstekend gebruik van maken. Om inzicht te krijgen in competenties die nodig zijn voor goed functioneren is een manier beschreven om de 'assessment center methode' en de 360 graden feedback methode te gebruiken. Door de 'goed presterende' medewerkers deze testen te laten ondergaan, kan worden gekeken welke competenties noodzakelijk zijn

voor goed functioneren. Vervolgens kan worden gekeken in welke mate de ‘minder presterende’ medewerkers deze competenties bezitten en kan vervolgens worden gekeken of dit kan worden ontwikkeld. Uit gesprekken met de senior P&O adviseur van DPGO bleek er een goede manier te zijn om inzicht te krijgen in toekomstige competenties. Deze zogenaamde ‘profilingsessie’ staat beschreven in de bijlage. Verder is in dit hoofdstuk de werking en toegevoegde waarde van een competentiedatabase besproken. Omdat de gemeente Enschede heeft besloten het programma EDU-manager aan te schaffen en dit programma ook competenties van medewerkers op kan slaan is het voor DPGO aan te raden hier ook gebruik van te maken. Aan de hand van een onderzoek van Kravetz (1997) werd duidelijk dat in de Verenigde Staten vele (succesvolle) bedrijven gebruik maken van een competentiedatabase. EDU-manager moet bij DPGO als primaire doel het ondersteunen van de Enschedese School hebben. Met behulp van EDU-manager kunnen medewerkers zich aanmelden voor de cursussen die de Enschedese School aanbieden en kunnen medewerkers dus zien voor welke cursus of opleiding zij zich aan kunnen melden. DPGO kan EDU-manager ook gaan gebruiken als competentiedatabase, omdat het geen overall inzicht heeft in de aanwezige competenties van de medewerkers en de benodigde competenties per functie. Voor DPGO is het belangrijk om competenties op te slaan en hiervoor kan EDU-manager worden gebruikt. Uit gesprekken met de P&O adviseurs van DPGO bleek dat EDU-manager vele andere werkzaamheden kan vervangen. Met behulp van EDU-manager kunnen de aanwezige competenties van de medewerkers worden opgeslagen en ook de gevraagde competenties per functie. Deze informatie kan dan op elk moment worden opgevraagd.

5. Beantwoording deelvragen en hoofdvraag

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen in het kort de opgestelde deelvragen worden beantwoord. Verder zullen er per deelvraag enkele aanbevelingen worden gegeven waar DPGO rekening mee kan houden en eventueel mee aan de slag kan gaan. In het laatste gedeelte van dit hoofdstuk zal de hoofdvraag worden beantwoord. Dit model is ontworpen aan de hand van de beantwoording van de eerder opgestelde deelvragen.

5.2 Deelvraag 1: Wat zijn competenties en wat is competentie management?

In hoofdstuk 2 is antwoord gegeven op deze deelvraag. Er zijn van zowel competenties als van competentie management enkele definities en beschrijvingen gegeven.

- Ø **Competenties worden in dit onderzoek gezien als de samenhang van kennis, vaardigheden en gedrag die nodig zijn voor het succesvol uitvoeren van een functie.**
- Ø **Er is onderscheid gemaakt tussen vaktechnische- en gedragscompetenties.:**
 - **Vaktechnische competenties zijn meer gericht op de kennis van een medewerker. Een voorbeeld van een vaktechnische competentie is het kunnen lezen en begrijpen van een jaarrekening.**
 - **Gedragscompetenties zijn meer gericht op het willen en kunnen van een medewerker. De belangrijke factoren die bij gedragscompetenties een rol spelen zijn motivatie, waarden en vaardigheden. Een voorbeeld van een gedragscompetentie is leiderschap of flexibiliteit (Van Bereindonck, 2000).**

Competentie management wordt in dit onderzoek weergegeven in de figuur van Sydänmaanlakka en Walsmit (2003). Competentie management moet volgens deze figuur beginnen met het definiëren van de visie en doelstelling van de organisatie. Aan de hand van deze visie kan worden gekeken wat de kerncompetenties van de organisatie zijn. Deze kerncompetenties moeten weer onder worden verdeeld in verschillende competenties op verschillende niveaus binnen de organisatie. Om nog dieper te gaan in een organisatie zullen de competenties ook op individueel niveau moeten worden vastgesteld. Dit zijn dus zowel vaktechnische competenties als gedragscompetenties. Hierbij moeten de competenties die nodig zijn om goed te functioneren bekend zijn bij zowel medewerkers als de organisatie.

5.2.1 Aanbevelingen voor competentie management en competenties:

Op het gebied van competentie management en competenties kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan voor DPGO:

- Het is belangrijk om competenties in kaart te brengen die noodzakelijk zijn voor het (succesvol) vervullen van een functie. Deze competenties moeten worden samengevoegd in een competentieprofiel, waardoor de huidige functiebeschrijvingen kunnen worden vervangen.
- Het is belangrijk om zowel vaktechnische- als gedragscompetenties van de medewerkers in kaart te brengen, hierdoor is er sneller een match te vinden tussen functie en medewerker

- Voor de gedragscompetenties zal duidelijk moeten worden aangegeven welk specifiek gedrag nodig is om goed te kunnen functioneren op een bepaald (functie)niveau. Ook de vaktechnische competenties zullen goed moeten worden opgesteld, zodat medewerkers of nieuwe werknemers duidelijk weten wat zij moeten kennen en kunnen, willen zij in aanmerking komen voor een bepaalde functie.
- Door te kijken naar de gevraagde competenties per functie en de aanwezige competenties bij medewerkers kunnen ontwikkelingsplannen voor medewerkers worden opgesteld.
- Er moet worden getracht de competenties van de medewerker voortdurend te ontwikkelen.

5.3 Deelvraag 2: Welke huidige instrumenten van kwalitatieve personeelsplanning binnen DPGO dragen bij aan het realiseren van competentieontwikkeling?

In hoofdstuk 3 is onderzoek gedaan naar de instrumenten van kwalitatieve personeelsplanning binnen DPGO. De instrumenten zijn beschreven en vervolgens is gekeken op welke manier deze instrumenten kunnen bijdragen aan competentieontwikkeling. Deze resultaten zijn uiteindelijk weergegeven in de hieronder getoonde tabel, die ook in hoofdstuk 3 is te vinden. De tabel legt uit wat de huidige situatie van het instrument is en vervolgens wat de gewenste situatie zou moeten zijn, om de instrumenten zo bij te laten dragen aan competentieontwikkeling.

Instrument:	Huidig:	Gewenst/ Aanbevelingen:
3.2 De Personele Jaarplancyclus	<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken gericht op gedragscompetenties - Jaarlijks een voortgangsgesprek 	<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken meer gericht op vaktechnische competenties - Meerdere voortgangsgesprekken per jaar
3.3 Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP)	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling in huidige functie - Ontwikkeling breder dan huidige functie - Plan voor ontwikkeling - Evaluatiedeel 	<ul style="list-style-type: none"> - Leidinggevende moet zich richten op intrinsieke motivatie - Duidelijkheid voor medewerker wat voor waarde een ontwikkeling heeft
3.4 Vlootshouw	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordelen huidige prestaties medewerkers - Beoordelen potentieel van medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> - Potentieel medewerkers moet minder 'natte vinger werk' zijn, maar meer gericht op de kwaliteiten van medewerkers en kwaliteiten die daadwerkelijk nodig zijn voor promotie

3.5 Levensfasegericht personeelsmanagement	- Wordt zo nu en dan gebruikt	- Vaker gebruiken, het leidt daadwerkelijk tot verbeterde inzet van medewerkers - Proactief beleid in plaats van curatief beleid - Voorkomen dat medewerkers zich nestelen in een functie
3.6 Het bondgenotenmodel	- Wordt op dit moment niet gebruikt	- Wel gaan gebruiken, heeft vele voordelen
3.7 De Enschedese School	- Net opgestart, medewerkers kunnen zich via intranet voor cursussen aanmelden. - Duurzaam opleiden	- Aanbevelingen vooral op het gebied van aanbod cursussen en opleidingen (zie Savanevičienė et. al 2008)

Figuur 16: De aanwezige instrumenten van DPGO met de huidige en gewenste situatie.

Door de instrumenten op de hierboven beschreven manier te gebruiken en in te vullen kan de competentieontwikkeling beter worden gestimuleerd. De conclusie van deze deelvraag is dan ook dat er wel voldoende instrumenten aanwezig zijn binnen DPGO, maar dat deze vaker en/of anders moeten worden gebruikt c.q. ingevuld.

5.4 Deelvraag 3: Hoe is inzicht te krijgen in de huidige en benodigde toekomstige competenties van medewerkers en competenties die nodig zijn voor goed functioneren?

In hoofdstuk 4 zijn enkele methodes gegeven om inzicht te krijgen in zowel huidige en toekomstige competenties als competenties die nodig zijn voor goed functioneren. De eerste van deze methodes is de zogenaamde ‘assessment center’ methode. De volgende definitie van de “assessment center” methode is onder meer van belang voor dit onderzoek: Een procedure waarbij op systematische wijze, met gebruikmaking van zowel groep- als individuele opdrachten en simulaties, wordt getracht die kwaliteiten (competenties) vast te stellen die essentieel zijn voor een goede functie-uitoefening van één of meer (toekomstige) medewerkers” (Jansen en de Jongh 1993, p. 17). Deze methode probeert door middel van praktijksituaties, tests en op andere manieren inzicht te krijgen in de kwaliteit van medewerkers. Om inzicht te krijgen in competenties die noodzakelijk zijn voor goed functioneren, kan de ‘assessment center methode’ worden toegepast op een ‘goed presterende’ medewerker. De gevonden competenties moeten worden getest op relevantie voor het vervullen van een functie, waarna kan worden gekeken of de ‘minder presterende’ medewerkers deze competenties eventueel bezitten. Een nadeel van de assessment methode is dat het over het algemeen een prijzige methode is, maar het is ook een van de effectiefste methodes op het gebied van het in kaart brengen van competenties. Een andere methode die is beschreven in dit onderzoek is de 360 ° feedback methode. De volgende definitie van deze methode wordt gehanteerd in dit onderzoek: het 360° principe is een methode om het functioneren van een individu te evalueren waarbij gebruikt gemaakt wordt van meerdere beoordelaars. Je wordt niet alleen beoordeeld door je manager maar ook door collega’s, interne medewerker en externe klanten. De

feedbackontvanger beoordeelt ook zich zelf (van den Berge, van den Broek en Pijs, 1997, p. 23). Door deze methode krijgen medewerkers informatie vanuit zichzelf en de eigen omgeving. De methode werkt door het invullen van enkele vragenlijsten, waarin de vragen betrekking moeten hebben op de opgestelde competenties in de competentieprofielen. De kracht van deze methode is dat het zelfbeeld van een medewerker wordt vergeleken met de waarneming van zijn omgeving. Ook deze methode kan worden gebruikt om de voor succes noodzakelijke competenties in kaart te brengen. Dit werkt op dezelfde manier als de 'assessment center methode', de goed presterende medewerkers ondergaan de test, de competenties worden in kaart gebracht en er wordt gekeken in hoeverre andere medewerkers deze competenties bezitten. Vervolgens is een methode beschreven om inzicht te kunnen krijgen in de competenties die voor toekomstige functies nodig zijn. Deze methode kwam uit gesprekken met de senior P&O adviseur van DPGO naar voren. Door een zogenaamde 'profilingsessie' te houden kan er voor een nieuwe functie een competentieprofiel worden opgesteld. Het is dan de bedoeling dat voor een nieuwe functie 'specialisten' aangewezen worden die in overleg met de directie en P&O adviseurs de competenties gaan bepalen die bij een nieuwe functie horen. Voor meer informatie over deze sessie wordt verwezen naar de bijlage en hoofdstuk 4.4.

5.5 Deelvraag 4: Hoe is een competentiedatabase te gebruiken om competenties op te slaan en wat voor toegevoegde waarde heeft een competentiedatabase?

Deze deelvraag is eveneens in hoofdstuk 4 behandeld. Doordat DPGO op dit moment geen overall inzicht heeft in de kwaliteiten en competenties van haar medewerkers is een manier besproken om deze competenties op te slaan. Door de geringe onderzoekstijd is slechts de werking en de toegevoegde waarde van een competentiedatabase besproken. DPGO krijgt binnen nu en bepaalde tijd de beschikking over EDU-manager. Dit programma wordt ten eerste aangeschaft ter ondersteuning van de Enschedese School, maar kan ook worden gebruikt om de competenties van de medewerkers en de competenties die bij functies horen op te slaan. Wanneer de competenties van medewerkers in kaart zijn gebracht, kunnen ze dus in zo'n database worden opgeslagen. Als een medewerker vervolgens een cursus gaat volgen en deze cursus haalt, kan dit worden bijgehouden in de database, zodat de competenties van medewerkers actueel blijven. De database kan ook worden gebruikt om medewerkers te matchen aan een nieuwe functie. Wanneer de competenties van deze functie zijn opgeslagen in de database, kan EDU-manager aangeven welke medewerker aan de hand van zijn of haar competenties in aanmerking kan komen voor deze functie. Hierbij moet worden opgemerkt dat de uiteindelijke toelatingsprocedure tot de functie moet worden volbracht door de leidinggevende en/of P&O adviseur. Uit het onderzoek van Kravetz (1997) is gebleken dat het hebben van een competentiedatabase personeelsmanagement op vele manieren kan ondersteunen.

In dit onderzoek zijn twee verschillende manieren beschreven, namelijk prestatiemeting en carrièreontwikkeling. Andere manieren waarop de database kan bijdragen aan ondersteuning van personeelsmanagement zijn: training, functiebeoordeling en functiebeschrijving, selectie en nog enkele andere aspecten van personeelsmanagement (zie ook figuur 15). De conclusie van deze deelvraag is dat een competentiedatabase een manier is om de competenties van de medewerkers op te slaan en bij te houden. Aangezien DPGO op dit moment geen enkele manier heeft om dit te doen is het aan te raden om EDU-manager ook voor dit doeleinde te gebruiken.

EDU-manager zal allereerst moeten worden gebruikt ter ondersteuning van de Enschedese School en om de competenties van medewerkers op te slaan en bij te houden. Of EDU-manager ook op andere manieren van toevoegde waarde zou kunnen zijn, zal moeten blijken wanneer het programma daadwerkelijk in gebruik is.

5.6 Beantwoording hoofdvraag: Hoe ziet een model voor kwalitatieve personeelsplanning eruit, gericht op inzicht in de huidige en toekomstige competenties en de daaruit af te leiden ontwikkelingsmogelijkheden van het personeel?

5.6.1 Inleiding

In dit onderdeel van het onderzoek zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: hoe ziet een model voor kwalitatieve personeelsplanning eruit, gericht op inzicht in de huidige en toekomstige competenties en de daaruit af te leiden ontwikkelingsmogelijkheden van het personeel. Dit model is samengesteld aan de hand van het uitgevoerde onderzoek en de meeste onderdelen van het onderzoek zijn dan ook terug te vinden in dit model. Met invulling van data in dit model kan DPGO meer inzicht krijgen in de huidige competenties van de medewerkers en heeft men bovendien een mogelijkheid om deze competenties op te slaan in een database. Wanneer de database gevuld is met de competenties die de medewerkers hebben en die nodig zijn voor het functioneren, kan DPGO bovendien inzicht verkrijgen in de competenties die nodig zijn voor toekomstige functies. Het is de bedoeling dat DPGO dit model kan gebruiken om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen die een medewerker door moet maken om in aanmerking te komen voor een (eventueel hogere) functie. Deze ontwikkelingen moeten terug zijn te vinden in de individuele POP's die medewerkers opstellen en bovendien in de groepsplannen die bij een functiedomein horen. Via het model kan uiteindelijk zicht worden gekregen op het potentieel van het huidige personeelsbestand. In overleg met de P&O adviseurs van DPGO is hiervoor een indeling van 5 niveaus gemaakt:

- 'hoog potentieel'
- 'potentieel'
- 'potentieel binnen functie bereikt',
- 'ontwikkelbaar binnen functie'
- 'niet ontwikkelbaar'.

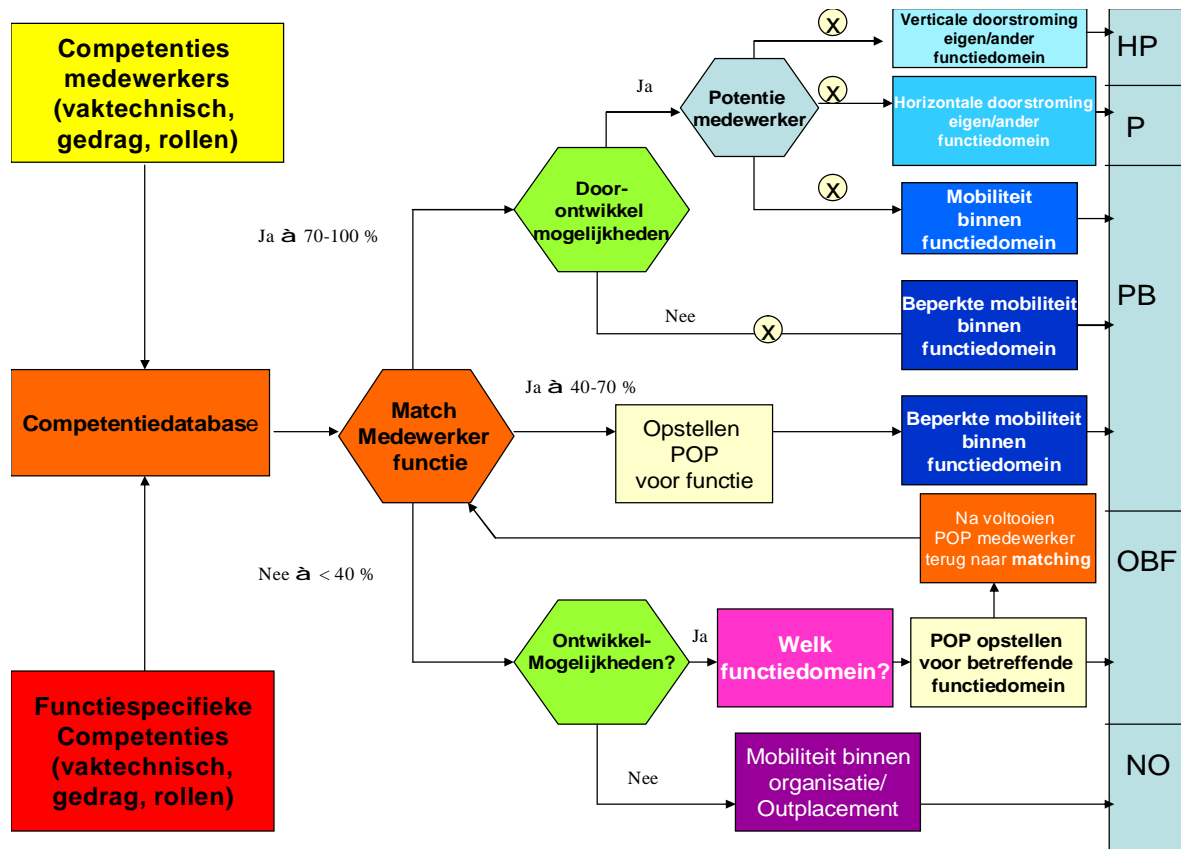
Dit model kan er aan bijdragen dat er meer medewerkers opschuiven naar de kant van hoog potentieel en potentieel. Het model is te zien in figuur 15 en onderstaande zal de werking van het model nader worden toegelicht.

5.6.2 De werking van het model:

Inzicht in competenties:

Het model begint met de noodzaak om inzicht te krijgen in de huidige competenties van de medewerkers en inzicht in de competenties die nodig zijn om een (toekomstige) functie te vervullen. Hierdoor kan DPGO anticiperen op de in de toekomst te verwerven competenties. Het betreft hier zowel vaktechnische- als gedragscompetenties en eventueel de rollen die een medewerker vervult in zijn of haar functie. In dit onderzoek zijn hiervoor enkele mogelijkheden gegeven. Er is onder andere met behulp van een assessment en/of een 360 graden feedback methode inzicht te krijgen in de competenties van de medewerkers. Zoals eerder genoemd worden deze methodes binnen DPGO vooral gebruikt om gedragscompetenties te meten. Deze methodes zullen anders moeten worden ingevuld en niet alleen meer worden afgestemd op de gedragscompetenties, maar ook op

de functiedomeinen en de daarbij behorende (vaktechnische) competenties. Wanneer dit inzicht is verkregen zal dit moeten worden opgeslagen. Een manier om dit te doen is in een competentiedatabase. Om inzicht te krijgen in de competenties die noodzakelijk zijn voor goed functioneren kunnen zoals eerder gezegd de ‘assessment-center’ methode worden gebruikt en ook de 360 graden feedback methode. Door deze tests bij ‘goed presterende’ medewerkers af te nemen kan inzicht worden verkregen in de competenties die noodzakelijk zijn voor goed functioneren. Via de vlootshouw heeft DPGO ook al een beeld in de ontwikkelmogelijkheden en potentie van de medewerkers, dit kan ook worden meegenomen in dit proces. Verder is het voor DPGO goed om inzicht te krijgen in competenties die nodig zijn in de toekomst. Hiervoor kan men gebruik maken van de eerder in dit onderzoek genoemde ‘profilingsessie’, waarbij leidinggevend en zogenaamde ‘specialisten’ bij elkaar komen en samen consensus bereiken over de competenties die bij een bepaalde functie horen. De competenties die nodig zijn om goed te functioneren en de toekomstige competenties zullen ook moeten worden opgeslagen in de database.



Figuur 17: Het model voor inzicht in huidige en toekomstige competenties en daarbij horende ontwikkelingsmogelijkheden

Legenda model:

- (X)** = Persoonlijk Ontwikkelpun (POP) opstellen
- HP** = Hoog potentieel
- P** = Potentieel
- PB** = Potentieel bereikt, geen doorgroeimogelijkheden
- OBF** = Ontwikkelaar binnen functie
- NO** = Niet ontwikkelbaar

De match van medewerker en functie:

Nu de competenties van de medewerkers van DPGO en de competenties die bij de (eventuele toekomstige) functies horen bekend zijn kan er een match worden gemaakt tussen de medewerkers en beschikbare functies. Via een competentiedatabase is het mogelijk om een match te krijgen, door te kijken naar de opgeslagen competenties van medewerkers en die van de functies. Of een medewerker daadwerkelijk in aanmerking komt voor een functie zal moeten worden bepaald door de leidinggevende met eventuele hulp van een P&O adviseur. Zoals te zien in het model zijn er drie verschillende mogelijkheden van matching tussen medewerker en functie. Deze drie mogelijkheden zullen nu worden besproken.

70-100 % match tussen medewerker en functie:

Wanneer blijkt dat de competenties van een medewerker veel (70 tot 100 %) overeenkomen met de competenties die vereist zijn voor een functie en deze medewerker bovendien ook inhoudelijk voldoet aan eisen die bij een functie horen, is er sprake van een match tussen medewerker en functie. Vervolgens zal er worden gekeken naar de ontwikkelmogelijkheden van deze medewerker. Een medewerker die geen (door)ontwikkelingsmogelijkheden heeft, bijvoorbeeld wanneer deze de functie volledig beheerst, maar zich niet verder kan doorontwikkelen, komt in de groep 'potentieel grenzen bereikt' (PB in het model). Wanneer blijkt dat medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen, komen deze in de volgende stap van het model. Hierbij wordt gekeken naar de potentie van de medewerkers. De medewerkers die in aanmerking komen voor een functie en bovendien ontwikkelingsmogelijkheden hebben kunnen nu drie verschillende vormen van mobiliteit hebben. Er wordt gekeken of er medewerkers zijn die binnen nu en bepaalde tijd een stapje hogerop kunnen maken (verticale mobiliteit). Er wordt gekeken of er medewerkers zijn die misschien een andere functie op hetzelfde niveau kunnen krijgen (horizontale mobiliteit). Ook wordt er gekeken of er medewerkers zijn die zich binnen hun eigen functiedomein kunnen ontwikkelen (mobiliteit binnen functiedomein). De medewerkers die in aanmerking komen voor verticale mobiliteit komen terecht in de groep 'hoog potentieel' (HP in het model). De medewerkers die in aanmerking komen voor horizontale mobiliteit komen terecht in de groep 'potentieel' (P in het model). De medewerkers die zich door kunnen ontwikkelen, maar voorlopig niet in aanmerking kunnen komen voor een hogere of horizontale functie komen terecht in de groep 'potentieel grenzen bereikt'. Voor deze medewerkers is het beter om zich eerst volledig op de huidige functie te richten, waarna op bepaalde tijd weer kan worden gekeken of deze medewerker eventueel een horizontale of misschien zelfs een verticale functie kan invullen. Om deze ontwikkelingen te begeleiden en te stimuleren zal elke medewerker een POP op moeten stellen, waaruit zijn of haar ontwikkelingen naar voren moeten komen. Deze POP moet zich zowel op gedragscompetenties als vaktechnische competenties richten en hierin moeten duidelijke afspraken worden gemaakt die terug moeten komen in de PJC.

40-70 % match tussen medewerker en functie:

De medewerkers die voor 40-70 % met zijn of haar competenties matchen met de competenties die nodig zijn voor een (toekomstige) functie zullen ook een POP moeten maken. Deze POP zal er toe leiden dat de medewerker zich gaat doorontwikkelen, om zich te 'kwalificeren' voor de (toekomstige) functie en dat de medewerker zich de competenties die bij de functie horen meer eigen gaat maken. Omdat deze medewerker ongeveer de helft van de benodigde competenties bezit

welke nodig zijn voor een functie, zal het hoogst onwaarschijnlijk zijn dat deze medewerkers in aanmerking komen voor een hogere of horizontale functie. Deze medewerkers hebben dan ook een beperkte mobiliteit en zullen niet snel een andere functie op horizontaal of verticaal gebied krijgen. De medewerkers die voor 40-70 % matchen met een functie komen hierdoor in de groep 'potentieel grenzen bereikt' terecht en zullen moeten proberen zich zo goed mogelijk door te ontwikkelen in de functie.

< 40 % match tussen medewerker en functie:

Het zal ook voorkomen dat blijkt dat er nauwelijks een match bestaat tussen de medewerker en een (eventueel nieuwe) functie. DPGO zal dan eerst moeten gaan kijken of de desbetreffende medewerker ontwikkelingsmogelijkheden heeft. Wanneer dit het geval is moet er worden gekeken voor welk functie/rol of functiedomein deze medewerker eventueel in aanmerking komt. Wanneer deze informatie bekend is kan er een POP worden opgesteld, waaruit moet blijken welke kennis en vaardigheden en welk gedrag de medewerker dient te ontwikkelen om alsnog in aanmerking te komen voor een (nieuwe) functie. Medewerkers die niet matchen met een functie, maar wel ontwikkelingsmogelijkheden hebben, komen terecht in de groep 'ontwikkelbaar binnen functie' (OBF in het model). Na het voltooien van een POP zullen deze medewerkers over het algemeen in de 40-70 % groep terecht komen en dus een geringe mobiliteit binnen de functie hebben.

Het zal ook voorkomen dat medewerkers niet matchen met een functie en ook weinig tot geen ontwikkelingsmogelijkheden hebben. Deze medewerkers zullen moeten uitkijken naar een baan bij een nieuwe werkgever of een compleet andere functie binnen de gemeente Enschede (denk aan andere afdeling of iets dergelijks). DPGO zal moeten proberen de medewerker eventueel bij een andere organisatie onder te brengen of bij een andere afdeling binnen de gemeente Enschede. Medewerkers die minder dan 40 procent matchen en geen ontwikkelingsmogelijkheden hebben komen terecht in de groep 'niet ontwikkelbaar' (NO in het model).

5.6.3 Conclusie

Met het hierboven getoonde model en de beschrijving is een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Met dit model heeft DPGO een manier om inzicht te krijgen in de huidige competenties van haar medewerkers en hoe ze deze eventueel op kunnen slaan. Ook heeft DPGO nu een methode om inzicht te krijgen in de competenties die nodig zijn voor goed functioneren en bovendien is er een methode gegeven om inzicht te kunnen krijgen in de competenties die bij de Hiemstra rollen horen. Aan de hand van dit model krijgt DPGO beter inzicht in haar personeelsbestand: hoeveel potentie zit er tussen mijn werknemers, wat zijn de ontwikkelingsmogelijkheden van mijn werknemers, waar stagneert de ontwikkeling van mijn medewerkers, etc. Deze informatie kan met behulp van het model inzichtelijk worden gemaakt. Door de Enschedese School goed te gebruiken om competenties te ontwikkelen, liggen er veel mogelijkheden voor DPGO. Door het inzicht in de huidige competenties van medewerkers en de benodigde toekomstige competenties van de organisatie kan een belangrijke stap in worden gemaakt voor DPGO om de burger ook in de toekomst van dienst te zijn.

Literatuur:

- Audenaert, M., Laperre, I., (2007) *Competentiemanagement met kansengroepen*, Apeldoorn: Garant
- Bak, P., Horn, T., Kiebert, R., (2003). *Manager kan competentiegroei medewerker belonen: een model voor de koppeling van ontwikkeling aan beloning*, *Gids voor personeelsmanagement*, jrg. 82, nr. 11, 44-48
- Berg, J. van den., Broek, L. van den., Peijs, S., (1997). *360° feedback als 'eye-opener'*, Breda: Kluwer
- Brande, I. van den., Fripont, I., Verlinden, R., (2002). *Een klare kijk op competentie management*; onderzoek in opdracht van de ARVO, ontleend aan: <http://www.leerplek.be/leerplek/NL/PDF/ARVODEel1Aa%20.pdf> op 1 mei 2009
- Breman, P., Bruinsma, J., (2006) *Leidt competentie tot prestatie? Tijdschrift voor HRM*, nr. 2, 61-72
- Bright, A., Gowing, M. K., Gregory, D., Patel, R., Rodriguez, D., (2002). *Developing competency models to promote integrated human resource practices*, *Human Resource Management*, issue 3, 309-324
- Bulter, M., Fleming, S., (2002). *The Effective Use of Competencies In the Irish Civil Service*, Dublin : Institute of Public Administration,
- Bunk, R., Slooter, M. Vergert, M. ten. , Verheul, C., (2004). *Help competentie management; handreiking bij de invoering*, CPS onderwijsontwikkeling en advies, ontleend aan : <http://download.cps.nl/download/Publicaties/Helpcompetentiemanagement.pdf>
- Burgt, H. van der, Loo, R. van de, Meijer, F., (2002). *Competent in context*, Utrecht: Lemma BV.
- Decoutere, J., (2005). *Assessment van competenties bij kansengroepen in het kader van oriëntering en potentieelbeoordeling*. (dissertatie, Hogeschool West-Vlaanderen, 2005). ontleend aan <http://hdl.handle.net/10046/208>
- Delamare, F. D. Le, Winterton, J., (2005). *What is Competence?*, *Human Resource Development International*, vol. 8. nr.1,27-46, Toulouse Business School, Frankrijk
- Dongen, T. van, (2003). *Competentiemanagement: En dan?* Zaltbommel: Uitgeverij Thema
- Dijkstra, J., (2008). *Handboek Human Resource Management*: Uitgeverij van Gorcum.
- Dresens, C.S.H.H., (2002) *'Competentiemanagement, geschikt voor alle leeftijden'*, SDU,

- Evers, G.H.M, Laanen, van Ch.C. M., Sipkens, G.J.J., (1993). *Effectieve personeelsplanning: een praktische kijk op personeelsstromen*: Uitgeverij Kluwen
- Gehem, H.J, (2002). *Functietypering en beloning op basis van competenties: de basis voor een succesvolle Human Capital Strategy*, ontleend aan:
http://www.watsonwyatt.com/europe/netherlands/news/pers/artikelen_pers/docs_hcg/011129_competenties%20Gehem.pdf
- Gerven, J.T.H. van., (2004). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid: de levenskunst van employability*, (dissertatie, Universiteit van Tilburg) ontleend aan
<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=11756>
- Hartog, D. N., Koopman, P.L., (1997). *Accentverschillen in leiderschap*
- Heijden, H. van der., Reidinga, M., Schutte, R., Volz, A., (1999). *Competentiemanagement: van belofte naar verzilvering*. Deventer: Kluwer
- Hoekstra, H.A., Sluijs, E. van, (1999). *Management van competenties: het realiseren van HRM*, Assen: Uitgeverij Van Gorcum
- Horn, T., (2004). *Competentiemanagement als veranderinstrument, Gids voor Personeelsmanagement*, jrg. 83, nr. 10, 30-33
- Jansen, P.G.W., Jongh, F. de., (1993). *Assessment Centers: een open boek*: Het Spectrum
- Kravetz, D. J., (1997). *Building a Job Competency Database: What the Leaders Do*, Kravetz Associates. ontleend aan: <http://www.kravetz.com/art2/art2.pdf>
- Korsten, A.F.A., (2007). *New public management*, ontleend aan:
<http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Nieuw%20overheidsmanagement.pdf>
- Lambrechts, F., Manschoven, J., Martens, H., Vandenberg, A., (2006). *Hoe werknemers met plezier, effectief en efficiënt aan het werk te houden*, Universiteit Hasselt, ontleend aan: <http://hdl.handle.net/1942/1332>
- Lap, H.H.M., Reijn, M.C., (1998). *Competenties en competentie management: mode of succesformule?. HRM Issue Paper 13*
- McClelland, D. C., (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*, *American Psychologist*, Januari, 1-14
- Mulder, M., (2001). *Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk*, 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Mulder, M., (2001). *Competence development - some background thoughts*, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, vol 7, 147-158

- Savanevičienė, A., Šilingienė, V., Stukaitė, D., (2008). *Development of Strategic Individual Competences, Engineering Economics*, nr. 3, 81-88
- Seegers, J., (2006). *Assesment Centers: fundament voor HRM*, Deventer: Kluwer,
- Sombreff, P. van der Maessen., (2002) *Vat krijgen op strategische competenties; haal competenties uit eigen experts, Gids voor personeelsmanagement*, jrg. 81, december, 44-49
- Steeman, B., (2004). *Het ontwikkelingsproces bij competentiecoaching, Gids voor personeelsmanagement*, jrg. 83, nr. 3, 24-27
- Sydänmaanlakka, P., Walsmit, V., (2003). *De intelligente organisatie*: Uitgeverij Thema
- Van Beirendonck, L., (2000). *Competentiemangement: The essence is human competence*, Antwerpen-Brussel: Quintessence Consulting
- Van Beirendonck, L., (2004). *Iedereen competent, handleiding voor competentie management dat werkt* : Lannoo Uitgeverij,
- Wijk, J. van, (2004). *Competentietraining management*, Amsterdam: Uitgeverij Boom

Documenten Gemeente Enschede:

Bondgenotenmodel

Concept opleidingsplan DPGO, 25 maart 2009

Dienstplan DPGO (beschrijving gemeente Enschede, DPGO)

Enschedese School

Personele Jaarplan Cyclus

Persoonlijk Ontwikkel Plan

Bijlage

Bijlage A: De vier stappen van de HR3P-methode en Vlootshouw:

1. Met de taakstelling van een afdeling of organisatorische eenheid als uitgangspun beoordeelt de verantwoordelijke manager van een organisatorische eenheid in hoeverre de medewerkers onvoldoende, bevredigend, goed of excellent *functioneren*. Elke afzonderlijke medewerker wordt in één van deze categorieën ingedeeld (eventueel in samenspraak met de P-afdeling). Vanwege de beslissings- en actiegerichte doelstelling van de methode is gekozen voor een ontwerp waarbij slechts vier mogelijkheden per dimensie kunnen worden aangegeven. Hierdoor wordt het risico van centrale tendenties verminderd en wordt de lijnmanager gedwongen om scherpere keuzen te maken.
2. Daarnaast wordt van elke afzonderlijke medewerker het *ontwikkelingspotentieel* vastgesteld: elke medewerker wordt ingedeeld in één van de volgende categorieën: potentieelgrenzen bereikt, verdere ontwikkelingsmogelijkheden binnen het huidige functiedomein, op afzienbare termijn (bijvoorbeeld 2 tot 3 jaar) promoveerbaar of nu reeds promoveerbaar. Aan de hand van een als boven geschetste werkwijze ontstaat een matrix met – afhankelijk van de huidige performance en potentiële mogelijkheden van de medewerkers – een aantal al dan niet met namen van medewerkers gevulde cellen (zie tabel 6.7).

Performance-potentieelportfolio

Tabel 6.7 De HR3P-matrix

Huidige Performance \ Potentieel	Onvoldoende	Bevredigend	Goed	Excellent	n
Potentieelgrenzen bereikt	I	II	III	IV	
Groeimogelijkheden binnen het huidige functiedomein	V	VI	VII	VIII	
Promoveerbaar op korte termijn (2-3 jr.)	IX	X	XI	XII	
Nu reeds promoveerbaar	XIII	XIV	XV	XVI	
n					Σ

3. Vervolgens wordt per cel van de HR3P-matrix en per medewerker een *achtergrondanalyse* doorgevoerd. Deze achtergrondanalyse werkt als volgt.
 - a. Voor de medewerkers in cel I, V, IX en XIII (zie tabel 6.7) moet worden nagegaan wat de achterliggende verklaring voor het disfunctioneren is:
 - Is er bijvoorbeeld sprake van een structureel of een incidenteel probleem?
 - Zijn organisatie-externe en/of persoonsgebonden factoren in het geding of moeten de oorzaken voor het disfunctioneren worden toegeschreven aan organisatie-interne facetten?
 - Is er sprake van verwijtbaar, de medewerker aan te rekenen disfunctioneren of is hiervan geen sprake?
 - b. Voor de medewerkers in cel V geldt (evenals voor de medewerkers in cel IX, en XIII) dat hun feitelijk functioneren niet in overeenstemming is met hun potentiële mogelijkheden. Onder meer kan het hierbij gaan om 'high potentials' die kort geleden via de externe arbeidsmarkt zijn aangetrokken of om medewerkers die tegen de verwachting in niet in huidige functie blijken te voldoen.
 - In dit geval is het gewenst, eerst na te gaan in hoeverre er beoordelingsfouten zijn gemaakt wat betreft het ontwikkelingspotentieel van deze medewerkers. Is dit het geval, dan dient dit tot herindeling in de matrix te leiden.
 - Anderzijds moet bijvoorbeeld ook in ogenschouw worden genomen in hoeverre er sprake is van 'aanloopproblemen' ten gevolge van een (nog) te korte functieverblijfstijd, opleidings- en ervaringshiaten en dergelijke.
4. Afhankelijk van de uitkomsten van de achtergrondanalyse kan een keuze worden gemaakt uit een hele scala van 'klassieke' probleemgerichte *maatregelen*: van lichte disciplineringsmaatregelen tot rigoureuze sancties als ontslag en van medische en/of bedrijfsmaatschappelijke hulp tot organisatorische aanpassing.
 - a. Voor de medewerkers in cel II moet worden nagegaan in hoeverre door proces- en taakgerichte maatregelen het functioneren verder kan worden verbeterd. Verder geldt (net als voor de medewerkers in cel III en IV) dat het functioneren minimaal op niveau moet worden gehouden. Hier liggen logische verbindingen naar feedback, begeleiding, motivatie en (aan prestatie gekoppelde) beloning.
 - b. Dit is eveneens van toepassing voor medewerkers in de cellen VI, VII en VIII. Zij het, dat voor deze medewerkers ook moet worden nagegaan in hoeverre het functioneren kan worden bevorderd, respectievelijk op niveau kan worden gehouden door training en opleiding. Ten aanzien van het facet van de persoonlijke inzetbaarheid en de flexibiliteit moet worden bezien in hoeverre het gewenst is de medewerkers uit de cellen VI, VII en VIII (bijvoorbeeld in verband met de leeftijdsopbouw binnen de afdeling/unit) op te nemen in vervangings- en opvolgingssystematieken.
 - c. Op het moment van het opstellen van de HR3P-matrix kunnen de medewerkers in de cellen X en XIV (nog?) niet tot de 'high potentials' worden gerekend. Naast eerder genoemde factoren is het belangrijk na te gaan, in hoeverre kwalificatie-deficiënties van betrokken medewerkers hier mogelijk een rol spelen en in hoeverre opleiding, training en begeleiding hier kunnen bijdragen aan verbetering van de performance.
 - d. Het uitzetten van loopbaantrajecten, die niet interfereren met 'snellere trajec-

ten' voor medewerkers in de categorieën XI, XII, XV en XVI vormt een punt van aandacht.

- e. In geval zich medewerkers in cel XI, XII, XV en/of XVI bevinden, is het raadzaam dat men zich van organisatiewege realiseert, dat als in de vorm van loopbaanmanagement niet snel maatregelen worden getroffen, het zeer wel denkbaar is dat de organisatie haar 'high potentials' verliest.

De HR3P-methode geeft dus naast een kwantitatieve in het bijzonder een kwalitatieve impressie van de huidige personeelsbeschikbaarheid, en gaat tegelijk in op de toekomstige beschikbaarheid in termen van potentieel. Het instrument zal in hoofdstuk 8 van dit boek verder worden besproken waar het gaat om de inpassing in de gehele personeelsplanningssystematiek en de integratie binnen het HRM-beleid.

Bijlage B: Bondgenotenmodel:

Mogelijke signalen en patronen in elk kwadrant van het bondgenotenmodel:

<ul style="list-style-type: none"> Ø Goed werk leveren Ø Sterke loyaliteit met de organisatie(doelen) Ø Grote betrokkenheid bij product en/of klant Ø Professioneel handelen, sterk kwaliteitsbesef Ø Nauwgezet, groot verantwoordelijkheidsgevoel Ø <u>Weinig aandacht voor eigen ambities en ontwikkeling</u> Ø <u>Onvoldoende mogelijkheden voor verdere ontplooiing en ontwikkeling</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Ø Uitstekend werk leveren Ø Sterke loyaliteit met de organisatie(doelen) Ø Grote betrokkenheid bij product en klant Ø Professioneel, sterk kwaliteitsbesef Ø Initiatiefrijk, motor bij innovaties Ø <u>Goed beeld van eigen kwaliteiten en ontwikkelpunten</u> Ø <u>Lerende instelling</u>
<ul style="list-style-type: none"> Ø Slecht werk afleveren; klachten van collega's en/of klanten Ø Lang pauzeren, gemakkelijk verzuimen Ø Afspraken niet nakomen Ø <u>Veel klagen en mopperen; veel naar anderen wijzen</u> Ø <u>Slachtofferhouding</u>, oorzaken buiten zichzelf zoeken Ø Geen verbondenheid met organisatie(doelen) en/of klanten 	<ul style="list-style-type: none"> Ø Matig werk afleveren Ø Onzeker over eigen kunnen, dan wel zichzelf overschatten Ø Enthousiast, <u>gedreven op eigen thema's</u> en stokpaardjes Ø <u>Komt goed op voor eigen belangen; vindt dat de organisatie er voor haar/hem is in plaats van omgekeerd</u> Ø <u>Voelt zich (nog) weinig verbonden met organisatie</u>

Mogelijke acties en maatregelen voor de leidinggevende in bondgenotenmodel:

<ul style="list-style-type: none"> Ø Geef aandacht! Ø Complimenteer de goede instelling en resultaten, stel als voorbeeld en als norm Ø Onderzoek de ambities en ontwikkelingswensen met de medewerker (POP), bekijk wat de organisatie hierin kan betekenen Ø Denk mee over mogelijkheden voor nieuwe loopbaanstappen, zo mogelijk binnen de organisatie Ø Gebruik het beschikbare P&O-instrumentarium 	<ul style="list-style-type: none"> Ø Geef aandacht! Ø Complimenteer de goede instelling en resultaten, stel als voorbeeld en als norm Ø Zorg voor voldoende autonomie en uitdaging in het werk Ø Onderzoek wat de medewerker nodig heeft om gemotiveerd en geïnspireerd te blijven; faciliteer haar/hem hierin (POP) Ø Gebruik het beschikbare P&O-instrumentarium
<ul style="list-style-type: none"> Ø Geef aandacht! Ø Zeg helder wat je wilt en waarom; geeft wat je verwacht (FIFO: Fit In or Fly Out) Ø Maak afspraken en leg deze schriftelijk vast Ø Houdt frequent contact, beloon gewenst gedrag en ondersteun nieuw gedrag, geef feedback, spreek aan op gedrag, beoordeel scherp en confronteerbaar Ø Bouw een dossier op Ø Gebruik het beschikbare P&O-instrumentarium Ø Zoek tijdig ondersteuning! 	<ul style="list-style-type: none"> Ø Geef aandacht! Ø Zeg helder wat je wilt en waarom; geeft wat je verwacht (FIFO: Fit In or Fly Out) Ø Beloon gewenst gedrag en ondersteun nieuw gedrag Ø Geef feedback, spreek aan op gedrag, confronteerbaar Ø Trek consequenties als voorgaande onvoldoende oplevert Ø Gebruik het beschikbare P&O-instrumentarium

Bijlage C Profilessie:

Wie worden uitgenodigd voor de sessie?

- Excellente medewerkers
- Directe managers/leidinggevenden van externe medewerkers.
- Personeelsadviseur
- Lid van OR (niet verplicht, slechts om waar te nemen)

Opmerking: de groep moet niet te groot worden, maximaal 10, minimaal 5 personen.

Wat is het programma?

1. Waarvoor wordt de 'profilessie' gebruikt?

- Om benodigde competenties in kaart te brengen? (Doen wat nodig is om goed te functioneren binnen een bepaalde functie)
- Er moet worden bepaald welke competenties relevant zijn en hoe relevant zijn per functie.

2. Toelichting toekomst:

De manager en/of personeelsadviseur geven een blik in de toekomst en het daarbij behorende beleid en functies. De ontwikkelingen in het werkveld worden besproken zodat de excellente medewerkers een indruk krijgen wat er te gebeuren staat.

3. De functie in kaart brengen:

- Uitleggen hoe de functie bijdraagt aan het bedrijfsproces (Functie A zorgt ervoor dat.....). Vaak wordt hierbij ook het doel van de functie al genoemd.
- Activiteiten die bij de functie horen door medewerkers uit laten leggen. Wat doet iemand in termen van gedrag? (hierbij wordt nog niet in competentietermen gepraat)
- Kritische succesfactoren voor het uitvoeren van een functie laten bepalen door medewerkers. Medewerkers aan laten geven wat ze missen in bepaalde situaties.
- Excellente voorbeelden benoemen.

4. Competenties in kaart brengen:

- Er zijn 5 'competentiecategorieën': interpersoonlijke effectiviteit, teamgerichtheid, prestatiegerichtheid, externe organisatie, denkkraft.
- De excellente werknemers individueel de relevante competenties voor hun werkgebied/functie laten aanwijzen, deze keuze moet gemotiveerd zijn.
- Kijken welke competenties het meeste voorkomen
- Consensus bereiken over de aangewezen competenties (maximaal 8-10 per functie)
- Bij evenveel stemmen kiezen voor de categorie waaronder de competentie valt (zo min mogelijk competenties in zelfde categorie)

5. Competentieniveaus vaststellen:

- Tussen competenties bestaan verschillende niveaus, deze niveaus vast laten stellen door de medewerkers
- Regel: tussen niveau 1 en 2 **à** kiezen voor niveau 1. Dit omdat het niet alleen voor excellente medewerkers geldt maar voor alle medewerkers, er moet dus worden opgepast dat men niet te hoog gaat zitten.

6. Check

- Hier worden de competenties aan de praktijk getest: heeft iedereen een goed gevoel over de gekozen competenties?

7. Verslag

- Hierin worden de resultaten van de sessie opgesteld en worden eventuele competentieprofielen in kaart gebracht.