

Op weg naar een duurzaam personeelsbeleid

Competentiemanagement als tool bij het aantrekken en vasthouden van kwalitatief goed personeel



Sebastian van Tilburg
2021

Titel	Op weg naar een duurzaam personeelsbeleid
Ondertitel	Competentiemanagement als tool bij het aantrekken en vasthouden van kwalitatief goed personeel
Auteur	Sebastian van Tilburg
Studentnummer	361841
Studie	Bedrijfskunde
Onderwijsinstelling	Hanzehogeschool Groningen
Stagebegeleider	Jan Marten Dijkstra
Studieonderdeel	Afstudeerfase
Afstudeerorganisatie	Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen
Bedrijfsmentor	Lina Hoogesteger
Functie bedrijfsmentor	Organisatieadviseur HRM
Verantwoordelijkheid	Deze afstudeeropdracht is geschreven onder verantwoordelijkheid van de Hanzehogeschool Groningen (HG). Het copyright berust bij de auteur. Zowel de HG als de auteur verklaren, dat zij eventuele gegevens van derden, die voor deze afstudeeropdracht zijn gebruikt en die door deze derden als vertrouwelijk zijn aangemerkt, als zodanig zullen behandelen.
Plaats en datum	Assen, 15 februari 2021

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerrapport *‘Op weg naar een duurzaam personeelsbeleid’* dat is geschreven in opdracht van de Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen (SWO). Het afstudeerrapport is onderdeel van het afstudeertraject van de studie Bedrijfskunde aan de Hanzehogeschool te Groningen. De afgelopen periode van vijf maanden heb ik met plezier stage gelopen op de afdeling HRM & PSA van de SWO. Deze periode is een leerzaam proces geweest waarbij ik kennis en vaardigheden die ik heb opgedaan tijdens mijn studie heb toegepast in mijn afstudeerrapport.

Even voorstellen: mijn naam is Sebastian van Tilburg, 23 jaar oud en ik heb afgelopen vier jaar de studie Bedrijfskunde gevolgd aan de Hanzehogeschool in Groningen. Na een oriënterende stage bij een uitzendbureau en het volgen van de minor Toegepaste Psychologie kreeg ik de bevestiging dat ik mijn afstudeerstage en -opdracht ook graag op het gebied van HRM wou uitvoeren. Ik ben terecht gekomen bij de SWO vanuit mijn voorkeur voor het vakgebied en daarnaast sprak de SWO mij erg aan aangezien deze organisatie een maatschappelijke bijdrage levert. Ik ben de organisatie dankbaar voor het bieden van een afstudeerplaats in deze vreemde tijden van de coronacrisis.

Tot slot wil ik in dit woord vooraf graag een aantal mensen bedanken die mij afgelopen periode gesteund hebben. In het bijzonder wil ik mijn bedrijfsmentor Lina Hoogesteger en stagebegeleider Jan Marten Dijkstra bedanken voor hun begeleiding en feedback. Daarnaast wil ik graag alle collega's van de afdeling HRM & PSA en alle betrokkenen bij het onderzoek bedanken voor hun medewerking en input. Ik kijk terug op een leuke en leerzame periode!

Ik wens u veel leesplezier toe.

Sebastian van Tilburg

Assen, 15 februari 2021

Samenvatting

Vanuit de afdeling HRM & PSA van de SWO is er de veronderstelling dat een groot aantal medewerkers binnen de organisatie onvoldoende regie nemen over hun loopbaan. Het thema 'duurzame inzetbaarheid van personeel' speelt een aantal jaar binnen de organisatie. In het tweede kwartaal van 2020 zijn er bezuinigingen aangekondigd, in deze periode is het thema urgent geworden. De opdrachtgever wil geadviseerd worden op welke manier competentieprofielen en competentie management een bijdrage kunnen leveren aan de werving & selectie en het strategisch doel om op lange termijn duurzame inzetbaarheid van personeel te realiseren. Op basis van de probleemverkenning is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

"Op welke wijze kan competentie management een optimale bijdrage leveren aan de werving & selectie en het strategische doel van de SWO om op lange termijn duurzame inzetbaarheid van personeel te realiseren?"

Om antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag en de doelstelling van het onderzoek te bewerkstelligen heeft er zowel een theoretisch onderzoek als veldonderzoek plaatsgevonden. Vanuit de literatuur is er inzicht verkregen op het gebied van competentie management en op welke manier competentie management aansluit op de strategie van een organisatie. Eveneens is er inzicht verkregen in de manier waarop competentie management in de praktijk kan worden ingezet in combinatie met de operationele HR-processen.

Op grond van het theoretisch onderzoek is er een interviewschema opgesteld met de volgende hoofdonderwerpen: huidige proces werving & selectie, knelpunten werving & selectie, gewenste situatie werving & selectie, zienswijze op het gebruik van competentieprofielen en zienswijze op competentie management. Daarnaast is er een enquête opgesteld om de opdrachtgever te voorzien van een eerste opzet van de competentieprofielen. De resultaten staan uitgebreid beschreven in het vierde hoofdstuk van dit onderzoeksrapport.

Het hoofddoel van dit onderzoek is om te adviseren of competentie management een bijdrage kan leveren aan de werving & selectie en het strategische doel van de SWO om op lange termijn duurzame inzetbaarheid van personeel te realiseren. De conclusie luidt dat dat competentie management de mogelijkheid biedt om het HRM-beleid te linken aan de strategie van de SWO. Competentie management is er op gericht om competenties te herkennen, te benutten, te ontwikkelen en op deze manier de strategische doelstellingen te realiseren. Daarnaast blijkt uit het veldonderzoek dat HR-adviseurs en leidinggevendenden (grotendeels) positief staan tegenover het gebruik van competentieprofielen en competentie management aangezien het personeelsbeleid op deze wijze uitvoeringsvriendelijker wordt ingericht. Voor de medewerkers geldt dat het hen (meer) duidelijkheid biedt wat van hen verwacht wordt en geeft het hen een duidelijker zicht op loopbaanmogelijkheden.

Het advies luidt dat de SWO competentie management op een gefaseerde wijze implementeert. De (hoofd)aanbeveling richt zich op het hoofddoel van het onderzoek waarbij de onderzoeker een implementatieplan heeft opgesteld met aandacht voor zowel het implementatie- als het veranderingsproces. Alle aanbevelingen staan uitgebreid beschreven in het vijfde hoofdstuk van dit onderzoeksrapport.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Lijst met afkortingen	6
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Organisatie- en contextbeschrijving.....	7
1.3 Probleemverkenning	9
1.4 Doelstellingen.....	10
1.5 vraagstelling	10
2. Theoretisch kader	12
2.1 McClelland: competenties.....	12
2.2 Kluijtmans: competentieprofiel.....	13
2.3 Opstellen van het competentieprofiel	14
2.4 Competentiemanagement	16
2.5 Rendement competentie management.....	17
2.6 Competentiemanagement en de HR-cyclus.....	19
2.7 Implementatie van competentie management	21
2.8 Conclusie theoretisch onderzoek	24
3. Onderzoeksmethode	26
3.1 Verantwoording onderzoek opzet.....	26
3.2 Analysemethoden	29
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	29
4. Resultaten	30
4.1 Huidige proces werving en selectie.....	31
4.2 Zienswijze op competentieprofielen.....	34
4.3 Zienswijze op competentie management	37
4.4 Opzet competentieprofielen	41
5. Conclusies en aanbevelingen	42
5.1 Conclusie per deelvraag	42
5.2 Eindconclusie	44
5.3 Aanbevelingen	44
6. Reflectie	48
Literatuurlijst	50

Bijlagen	52
Bijlage A Organogram	53
Bijlage B Competentiewoordenboek	54
Bijlage C Enquête	59
Bijlage D Interviewschema	61
Bijlage E Uitgewerkte interviews	62
Bijlage F Resultaten enquête	100

Lijst met afkortingen

Afkorting	Definitie/toelichting
HRM	Human Resource Management (afgekort HRM) is een term die wordt gebruikt als synoniem voor het personeelsbeleid.
HRM & PSA	Human Resource Management & personeelsadministratie (afgekort HRM & PSA) is een afdeling binnen de eenheid Advies & Services van de SWO.
SWO	Afkorting van Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen.

1. Inleiding

Het eerste hoofdstuk beschrijft de aanleiding en de essentie van de afstudeeropdracht.

1.1 Aanleiding

Vanuit de afdeling HRM & PSA van de SWO is er de veronderstelling dat een groot aantal medewerkers binnen de organisatie onvoldoende regie nemen over hun loopbaan. Het thema 'duurzame inzetbaarheid van personeel' speelt een aantal jaar binnen de organisatie. Het thema was al die tijd belangrijk maar was nooit urgent genoeg om daadwerkelijk concrete stappen te zetten. Tot het tweede kwartaal van 2020. In deze periode werd het thema urgent aangezien de gemeente Hoogeveen bezuinigingen aankondigde. De afdeling HRM & PSA wil geadviseerd worden op welke manier competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen en competentie management een bijdrage kunnen leveren aan de werving & selectie en het strategisch doel om op lange termijn duurzame inzetbaarheid van personeel te realiseren.

1.2 Organisatie- en contextbeschrijving

De Wolden en Hoogeveen zijn twee aangrenzende gemeenten in het zuidwesten van Drenthe. De gemeente De Wolden wordt gekenmerkt als plattelandsgemeente en telt bijna 25.000 inwoners, de gemeente Hoogeveen telt 55.000 inwoners (CBS, 2020). De ambtelijke organisaties van beide gemeenten zijn in 2015 samengevoegd tot Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen.

Door de hierboven beschreven constructie is een nieuwe rechtsvorm van toepassing, namelijk de bedrijfsvoeringsorganisatie (Overheid.nl, 2015). De bedrijfsvoeringsorganisatie is een lichte samenwerkingsvorm in de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Door de Wet gemeenschappelijke regelingen kunnen gemeenten, provincies en waterschappen samenwerken in publiekrechtelijke constructies. De belangrijkste verandering is de introductie van een enkelvoudig bestuur, oftewel één orgaan, in plaats van een gedeeld bestuur (VNG, 2020). Door deze constructie is er sprake van minder bestuurlijke drukte en eenvoudiger aansturing. Voor de bestuurlijke organisatie van beide gemeenten geldt dat zij hun eigen college van Burgemeesters en Wethouders (college van B&W) en gemeenteraden behouden, deze zijn niet gefuseerd.

Organisatiestructuur

De SWO werkt vraag- en resultaatgericht voor de inwoners en beide besturen van beide gemeenten. Binnen de SWO werken ruim 700 medewerkers (De Wolden Hoogeveen, 2020). Alle medewerkers zijn verdeeld over zes eenheden: Advies & Control, Advies & Services, Dienstverlening, Dienstverlening & Activering, Fysieke leefomgeving en strategisch beleidscentrum. Onder elke eenheid vallen verschillende afdelingen. De directie stuurt de eenheden aan. Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de eenheid Advies & Services, op de afdeling HRM & PSA. Zie voor het organogram van de SWO naar Bijlage A.

Volgens de theorie van Mintzberg, hoogleraar managementstudies, zou er sprake zijn van een politieke organisatie (House-of-control, 2020) aangezien alle eenheden dezelfde bevoegdheden hebben om te taken uit te voeren. Met de beschrijving van de politieke organisatie beschrijft Mintzberg de rol van macht en coalitievorming binnen organisaties. De continue coalitievorming is het belangrijkste coördinatiemechanisme en niet de formele structuur (geautoriseerd gezag). Sturing van de organisatie vindt plaats op basis van welke coalitie op dat moment de macht heeft.

Organisatiecultuur

De cultuur is onlosmakelijk verbonden met de organisatie. De cultuur binnen de SWO kan worden getypeerd als informeel. Iedereen spreekt elkaar aan met 'jij' of 'je' en de medewerkers staan open voor een praatje en vinden het geen probleem om elkaar te helpen. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij zelf de verantwoording nemen om de taken uit te voeren. Op grond van theorie van Handy en Harrison wordt de SWO getypeerd als een taakcultuur (allesoverHR, 2012). Dit zou betekenen dat de SWO is gericht op de prestaties en output. Het individu is minder belangrijk, maar vooral het team en het teamproces.

Missie

We zetten ons maximaal in voor die zaken die belangrijk zijn voor onze inwoners en bestuurders. We leveren maatwerk waar nodig en houden rekening met de eigen identiteit en cultuur van de twee gemeenten (De Wolden Hoogeveen, 2020).

Visie

Het nastreven van de kernwaarden: inwoners staan voorop, het bestuur is opdrachtgever, flexibele, lenige en uitstekende medewerkers (De Wolden Hoogeveen, 2020).

Actuele ontwikkelingen

De SWO streeft naar uitstekende medewerkers. De afgelopen jaren is geïnvesteerd in opleiding en ontwikkeling. Dit resulteerde in de oprichting van het intern opleidingsinstituut School voor Kennis, Inspiratie en Kunde (S.K.I.K). Medewerkers kunnen zich aanmelden bij dit instituut en trainingen en/of workshops volgen (De Wolden Hoogeveen, 2020). Daarnaast maakt de SWO niet meer gebruik van de traditionele functionerings- en beoordelingsgesprekken, maar van het 'Goede gesprek'. Met de term het 'Goede gesprek' wordt bedoeld dat de medewerker met de leidinggevende een gesprek voert over zijn of haar eigen ontwikkeling.

Tekort in Hoogeveen

Beide gemeenten financieren de SWO. In februari van dit jaar kondigde de gemeente Hoogeveen een totale uitgavenstop af. Alleen wettelijke en contractuele financiële verplichtingen worden nog voldaan (Regionieus Hoogeveen, 2020a). Zoals eerder staat beschreven werken de ambtelijke organisaties van beide gemeenten samen maar zijn zowel het college van B&W als de gemeenteraden niet gefuseerd.

In de gemeente Hoogeveen moet er naar schatting acht miljoen euro worden bespaard. Volgens Van der Heide (voormalig wethouder van financiën) worden er geen acute liquiditeitsproblemen verwacht (Volkskrant, mei 2020). Gemeenten in Nederland kunnen bij een financieel tekort hulp verwachten bij de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG). In juli van dit jaar is van der Heide per direct opgestapt als wethouder van financiën (Regionieus Hoogeveen, 2020b).

Het plan vanuit de gemeente Hoogeveen is een spaarzaam financieel beleid met als doel om reserves op te bouwen. De begroting van de SWO bedraagt in 2020 ruim 61,4 miljoen euro. De verdeelsleutel tussen de beide gemeenten is 70/30. De SWO wordt grofweg voor 70% gefinancierd door gemeente Hoogeveen en voor 30% door de gemeente De Wolden. Dit komt neer op een aandeel van 43,5 miljoen euro voor de gemeente Hoogeveen. Dit bedrag is ruim een kwart van de totale begroting van de gemeente Hoogeveen (Op weg naar een schone lei voor Hoogeveen, 2020).

Aangezien de SWO grotendeels afhankelijk is van de gemeente Hoogeveen brengt dit enige onzekerheid mee voor de organisatie. Daarentegen blijkt uit het rapport dat de koers niet ligt op gedwongen ontslagen (Op weg naar een schone lei voor Hoogeveen, 2020). Wat de reductie van de ambtelijke capaciteit betreft, is voorzien dat er in de komende jaren (periode 2020-2025) sprake zal zijn van natuurlijk verloop. Naar verwachting zullen 78 medewerkers van de SWO met pensioen gaan. Dit biedt kansen voor taakverschuiving.

1.3 Probleemverkenning

Vanuit de afdeling HRM & PSA is er de veronderstelling dat de medewerkers binnen de organisatie onvoldoende regie nemen over hun eigen loopbaan. De link werd al vrij snel gelegd naar het huidige beleid rondom werving & selectie en loopbaanontwikkeling. Het is op het moment niet inzichtelijk welke competenties er worden verwacht van de medewerkers en welke loopbaanmogelijkheden er zijn binnen de SWO.

Op grond van oriënterende gesprekken met J. Kok- de Korte (Adviseur Opleidingen & Ontwikkeling) is nader ingegaan op het probleem binnen de SWO. Het thema 'duurzame inzetbaarheid van personeel' speelt al jaren binnen de organisatie. Het thema was al die tijd belangrijk maar was nooit urgent genoeg om daadwerkelijk concrete stappen te zetten. Tot het tweede kwartaal van het jaar 2020. In deze periode werd het thema urgent aangezien de gemeente Hoogeveen bezuinigingen aankondigde. De directe aanleiding kan dus worden omschreven als het moment waarop de bezuinigingen vanuit de gemeente Hoogeveen zijn aangekondigd.

De SWO heeft de ontwikkeling van medewerkers hoog in het vaandel. Zoals eerder staat beschreven is één van de kernwaarden van de SWO het streven naar uitstekende medewerkers. De SWO wil er dan ook alles aan doen om gedwongen ontslagen te voorkomen. Uit het rapport 'Op weg naar een schone Lei voor Hoogeveen' (2020) blijkt dat de koers niet ligt op gedwongen ontslagen. Wat de reductie van de ambtelijke capaciteit betreft, is te voorzien dat er in de komende jaren (periode 2020-2025) sprake zal zijn van natuurlijk verloop. Naar verwachting zullen 78 medewerkers van de SWO met pensioen gaan (Op weg naar een schone lei voor Hoogeveen, 2020). Dit biedt kansen voor taakverschuiving.

De SWO heeft een functiehuis dat is opgesteld vanuit het HR-systeem, dit is HR-21. Dit functiehuis is opgebouwd uit zogenaamde generieke functiebeschrijvingen. De generieke functiebeschrijving geeft op hoofdlijn weer welke taken vanuit de functie moeten worden verricht. De generieke functiebeschrijving geeft geen informatie over het functioneren van medewerkers, hoe dit moet gebeuren en welke gedragingen hiervoor nodig zijn (Wiegerinck, 2014). De functiebeschrijvingen zijn taakgericht beschreven en worden uitgereikt bij indiensttreding van een medewerker maar komt verder binnen de loopbaan van een medewerker niet meer aan bod. De afdeling HRM & PSA wil geadviseerd worden op welke manier competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen en competentie management een bijdrage kunnen leveren aan de werving & selectie en het strategisch doel om op lange termijn duurzame inzetbaarheid van personeel te realiseren.

1.4 Doelstellingen

Dit onderzoek onderscheidt een hoofddoel en een aantal subdoelen.

Hoofddoel

Het hoofddoel van dit onderzoek is om te adviseren of competentie management een bijdrage kan leveren aan de werving & selectie en het strategische doel van de SWO om op lange termijn duurzame inzetbaarheid van personeel te realiseren.

Subdoelen

De onderscheiden subdoelen zijn:

- Identificeren van competenties en het vaststellen van competentieprofielen gekoppeld aan functieprofielen uit het functiehuis van de SWO;
- verkrijgen van inzicht voor HR-adviseurs en leidinggevendenden met betrekking tot het proces van werving & selectie in een situatie wanneer er gebruik wordt gemaakt van competentieprofielen;
- verkrijgen van inzicht voor medewerkers welke competenties er worden verwacht bij het uitoefenen van een functie.

1.5 vraagstelling

Op basis van de hiervoor beschreven probleemverkenning zijn de centrale onderzoeksvraag en deelvragen als volgt geformuleerd.

Centrale onderzoeksvraag

“Op welke wijze kan competentie management een optimale bijdrage leveren aan de werving & selectie en het strategische doel van de SWO om op lange termijn duurzame inzetbaarheid van personeel te realiseren?”

- Competentie management: het systematisch ontwikkelen en gericht inzetten van de competenties van medewerkers;
- optimale bijdrage: een geschikte wijze waarop competentieprofielen HR-adviseurs en leidinggevende kunnen ondersteunen bij de werving & selectie;
- competentieprofiel: een competentieprofiel bevat een lijst van competenties die voor de uitoefening van de functie essentieel zijn.

Deelvragen

De centrale onderzoeksvraag wordt op basis van de onderstaande deelvragen onderzocht. De eerste drie deelvragen (A t/m C) vormen samen het vooronderzoek. De beantwoording van de deelvragen A t/m C komt aan bod in hoofdstuk 2. De beantwoording van de deelvragen 1 t/m 4 (kern) komt aan bod in hoofdstuk 5.

Deelvragen vooronderzoek

- A. Welke methode of methoden zijn er om competentieprofielen op te stellen/te beschrijven in relatie met de functies uit het functiehuis van de SWO?
- B. Wat zegt de literatuur over competentie management en de aansluiting met strategische doelen?
- C. Op welke manier kan competentie management worden geïmplementeerd?

Deelvragen onderzoek (kern)

1. Hoe ziet het huidige beleid rondom werving en selectie er op dit moment uit in de situatie waarin er niet wordt gewerkt met competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen?

- *Wat is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende?*
- *Welke knelpunten ervaren de HR-adviseurs en leidinggevenden?*
- *Op welke manier kunnen HR-adviseurs en leidinggeven ondersteund worden?*

2. Hoe staan HR-adviseurs en leidinggevenden tegenover het gebruik van competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen bij de werving & selectie?

3. Hoe staan HR-adviseurs en leidinggevenden tegenover de implementatie van competentie management?

- *Functioneren en beoordelen van een medewerker*
- *Loopbaanregie van een medewerker*

4. Welke competenties horen thuis in een competentieprofiel gekoppeld aan een bepaalde functiebeschrijving binnen de SWO?

- *Welke competenties worden door de medewerkers toegeschreven aan hun functie?*

2. Theoretisch kader

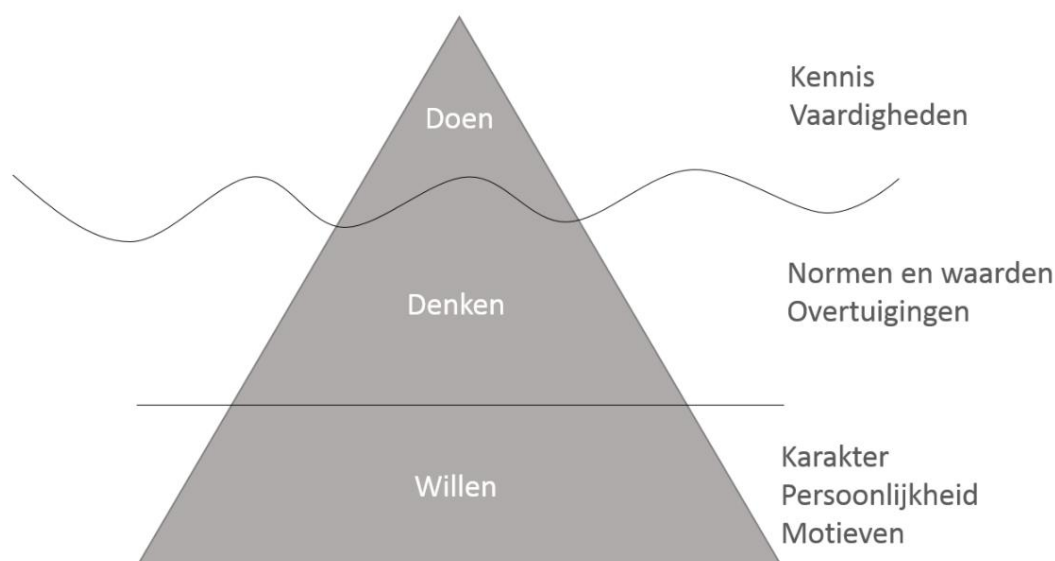
In dit tweede hoofdstuk staat het theoretisch kader beschreven. Het theoretisch kader vormt de wetenschappelijke basis van het onderzoek. Op basis van de samenhangende beschrijvingen van relevante theorieën wordt op het eind van dit hoofdstuk antwoord gegeven op de deelvragen A t/m C (vooronderzoek). In onderstaande tabel wordt duidelijk gemaakt welke theorie als basis dient voor het beantwoorden van welke deelvraag.

Deelvraag vooronderzoek	Theorie (paragrafen)
A	2.1 t/m 2.3
B	2.4 t/m 2.6
C	2.7

Tabel 2.1 Deelvragen vooronderzoek

2.1 McClelland: competenties

De Amerikaanse psycholoog David McClelland (1973) was één van de eerste psychologen wereldwijd die het begrip competenties introduceerde. In zijn gepubliceerde artikel "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" concludeerde McClelland dat niet zo zeer de intelligentietest werksucces voorspelt, maar een mix van kennis, vaardigheden en attitudes een goede voorspelling zijn voor werksucces (=competentie). (Somberg, 2007) De Amerikaanse psycholoog vergeleek competenties met een ijsberg, zie onderstaande afbeelding (Somberg, 2007).



Figuur 2.1 Ijsbergmodel McClelland

De top van de ijsberg (het 'doen') komt tot uitdrukking door toepassing van kennis en vaardigheden (=competenties) door een individu. De top van de ijsberg bevindt zich boven het wateroppervlakte en is voor iedereen zichtbaar. 'Denken' en 'willen' zijn niet of minder zichtbaar voor anderen, daarentegen bepalen ze wel voor een groot gedeelte de wijze waarop gedrag geopenbaard wordt in de praktijk. De Amerikaanse psycholoog stelt dat er pas een goed beeld van iemand zijn of haar specifieke competentie kan worden verkregen, als er wordt gezocht naar de mindere zichtbare elementen zoals normen en waarden, overtuigingen, karaktereigenschappen, persoonlijkheid en motieven, die gedrag bepalen. Om deze elementen zichtbaar te maken wordt veelal gebruik gemaakt van competentiegericht interviewen (Somberg, 2007).

2.2 Kluijtmans: competentieprofiel

Volgens Kluijtmans (2017) zijn competenties specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden waarover medewerkers moeten beschikken om succesvol te zijn in een bepaalde functie. Voordat gezocht kan worden naar een (nieuwe) medewerker moet er bepaald worden wat hij of zij moet kunnen en kennen, oftewel over welke competenties hij of zij moet beschikken om in de huidige en mogelijke toekomstige functies te kunnen functioneren.

Terwijl in een functieomschrijving aangegeven wordt 'wat' er van een medewerker verwacht wordt, geeft het competentieprofiel een beschrijving van 'hoe' de medewerker hier invulling aan moet geven. Denk bijvoorbeeld aan de competenties coachend leiderschap, besluitvaardigheid en resultaatgerichtheid voor een leidinggevende functie. Volgens Kluijtmans is elke competentie opgebouwd uit de volgende vier elementen:

1. *Kennis: wat moet je voor een bepaalde functie weten, welk denkvermogen vraagt een bepaalde functie?*
2. *Vaardigheden: wat moet je voor een bepaalde functie kunnen?*
3. *Motivatie: is er de wil of bereidheid om aan een specifieke competentie te werken?*
4. *Persoonskenmerken: wat voor persoonseigenschappen moet je voor een bepaalde functie hebben?*

De hierboven beschreven componenten zijn in elke competentie vertegenwoordigd, maar niet steeds in dezelfde mate. Zicht hebben in de opbouw van een competentie is van belang om een goede inschatting te maken van de ontwikkelbaarheid van de betreffende competentie. De ene competentie is natuurlijk moeilijker te ontwikkelen dan de andere. Hoe meer een competentie is gekoppeld aan persoonskenmerken en motivatie, hoe meer energie het zal kosten om die competentie te ontwikkelen. Om een voorbeeld te noemen, denk aan sensitiviteit. Dit is erg lastig te ontwikkelen indien iemand van nature niet over inlevingsvermogen beschikt. Vaardigheden en kennis zijn gemakkelijker te ontwikkelen. Presentatievaardigheden zijn bijvoorbeeld goed ontwikkelbaar door een training te volgen. Op persoonskenmerken die niet of lastig ontwikkelbaar zijn, moet dus kritisch en zorgvuldig geselecteerd worden. Daarentegen zijn andere competenties wel aan te leren, waardoor er een zekere ruimte bestaat om kandidaten te selecteren die zich in deze competenties kunnen ontwikkelen.

Om competenties te concretiseren kunnen ze het beste vertaald worden naar waarneembaar gedrag. Dit wordt ook wel 'gedragsindicatoren' genoemd, deze gedragsindicatoren geven de breedte en de diepgang van een competentie, waardoor er meer betekenis wordt gegeven aan de competentie. Een competentie bestaat dus niet uit een rijtje van technieken en systemen waar iemand kennis van moet hebben. Het gaat erom wat iemand doet met die kennis. Gedrag is datgene wat iemand in de praktijk doet of zegt. Door competenties zo uit te werken, ontwikkelt zich een gezamenlijke taal waarbij voor de organisatie helder is welk gedrag als succesvol gezien wordt. Dit is een later stadium ook van belang bij bijvoorbeeld functionerings- en beoordelingsgesprekken.

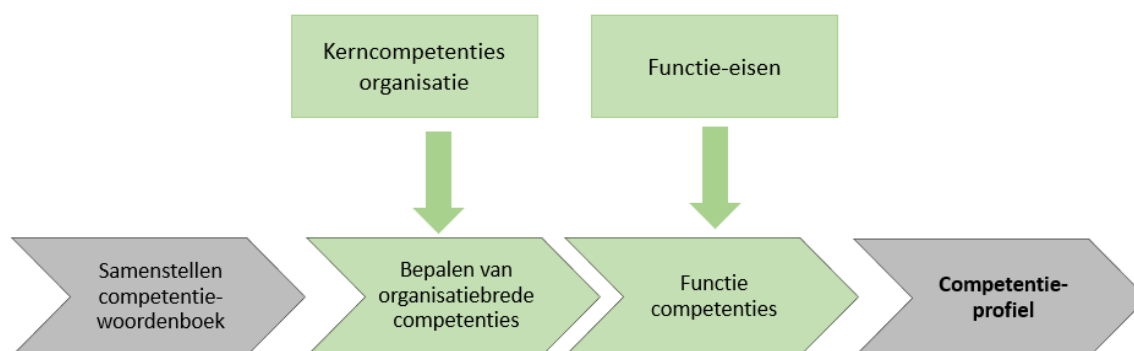
Competentieprofiel: het vaststellen van de benodigde competenties

Een competentieprofiel bevat een lijst van competenties die voor de uitoefening van de functie essentieel zijn (Kluijtmans, 2017). Er wordt onderscheidt gemaakt in de verschillende typen competenties:

- Kerncompetenties. Dit zijn competenties waarin de organisatie wil uitblinken en die van iedere medewerker in functie worden verwacht. Een voorbeeld van een kerncompetentie is klantgerichtheid. De organisatie wil zich dan vooral profileren als klantvriendelijk. Dat vereist dat alle medewerkers dat gedrag in hun dagelijks functioneren vertonen.

- Afdelingscompetenties. Dit zijn competenties waarmee de afdeling zich onderscheidt van andere afdelingen. Afdelingscompetenties zijn op alle functies binnen de betreffende afdeling van toepassing.
- Functiecompetenties. Dit zijn competenties die voor een specifieke functie nodig zijn om succesvol te zijn. Ze onderscheiden zich van afdelingscompetenties doordat deze specifiek gelden voor de betreffende functie. In dit onderzoek ligt de focus op functiecompetenties.
- Leidinggevende competenties. Dit zijn functiecompetenties die voor bepaalde leidinggevende posities gemeenschappelijk worden benoemd. Hiermee kan de gewenste stijl van leiderschap worden verankerd binnen de organisatie.

Bij het opstellen van het competentieprofiel is allereerst inzicht nodig in de totale set van competenties die nodig zijn zodat de organisatie haar doelstellingen kan behalen. Dat overzicht wordt weergegeven in het competentiewoordenboek, waarin alle competenties worden benoemd (Kluitmans, 2017). Onderstaand figuur geeft schematisch de literatuur van Kluitmans weer met betrekking tot het opstellen van het competentieprofiel.



Figuur 2.2 Opzet competentieprofiel

Op basis van de bovenstaande theorie kent de auteur van dit onderzoeksrapport voor de begrippen 'competentie' en 'competentieprofiel' de volgende definities toe:

- Competentie. Een competentie is een mix van specifieke eigenschappen, kennis en vaardigheden waarover een medewerker moet beschikken om succesvol te zijn in een bepaalde functie.
- Competentieprofiel. Een competentieprofiel bevat een lijst van competenties die voor de uitoefening van de functie essentieel zijn.

2.3 Opstellen van het competentieprofiel

Op grond van de literatuur van Van Beirendonck, Organisatiepsycholoog en schrijver van het boek 'Iedereen Competent', zijn er verschillende methoden om competentieprofielen op te stellen (2004). Volgens Van Beirendonck zijn competentieprofielen een belangrijk instrument bij het aantrekken van (nieuwe) medewerkers, maar ook tijdens evaluatie- en loopbaangesprekken die gericht zijn op de ontwikkeling van de medewerker. Het is van belang om niet te veel competenties mee te nemen per profiel. Een goede stelregel is acht à twaalf competenties per profiel (Competentindesocialprofit, 2020).

Bij het opstellen van een competentieprofiel is de inhoud van de functie belangrijk, niet de persoon die op dat moment de functie uitoefent. Van Beirendonck noemt de volgende manieren om een competentieprofiel op te stellen, deze manieren kunnen ook in combinatie worden gebruikt.

Competentiematrix

Een competentiematrix geeft het verband weer tussen competenties en de (kern)taken. Deze methode onderzoekt welke competenties nodig zijn om deze taken succesvol uit te voeren. Door de matrix-visualisatie krijgt de lezer een overzicht van de aanwezige competenties.

Vragenlijst in combinatie met het competentiewoordenboek

Een competentiewoordenboek is het geheel van geselecteerde competenties in de organisatie, met bijhorende definitie. De respondenten vullen in de vragenlijst de belangrijkste competenties in voor hun functie.

Differentiële analyse

Deze methode analyseert de 'goede' en 'minder goede' presteerders. Vervolgens worden de resultaten besproken en worden de successen en mislukkingen vastgesteld.

Van Beirendonck noemt de volgende aandachtspunten bij het opstellen van competentieprofielen:

- Betrek alle relevante partijen (HR-adviseur, leidinggevende en de medewerker in functie) om het competentieprofiel op te stellen en te toetsen;
- goede competentieprofielen zijn zo evenwichtig mogelijk en bevatten verschillende soorten competenties;
- verbind indien mogelijk competenties aan observeerbare en meetbare gedragsindicatoren, om objectief te kunnen kijken of iemand de nodige competentie heeft;
- houd de verwachting zo realistisch mogelijk, zodat het competentieprofiel niet demotiveert;
- beperk het aantal competenties per profiel door alleen de cruciale competenties te selecteren.

2.3.1 Onderscheid met functiebeschrijvingen

De SWO heeft een functiehuis dat is opgebouwd vanuit het HR-systeem, dit is HR-21. Een functiehuis is een verzameling van functies die voorkomen binnen een organisatie (Berenschot, 2020). Dit functiehuis is opgebouwd uit zogenaamde generieke functiebeschrijvingen. De generieke functiebeschrijving geeft op hoofdlijn weer welke taken vanuit de functie moet worden verricht (Wiegerinck, 2014). De generieke functiebeschrijving geeft geen informatie over het functioneren van medewerkers (bijvoorbeeld zelfstandigheid) en hoe dit moet gebeuren (welk gedrag en vaardigheden hiervoor nodig zijn). Tabel 2.2 benadrukt de verschillen tussen functiebeschrijvingen en competentieprofielen.

Functiebeschrijving (generiek) SWO	Competentieprofiel
- De (generieke) functiebeschrijving geeft op hoofdlijn weer welke taken vanuit de functie moeten worden verricht (Wiegerinck, 2014); - vereiste kennis en vaardigheden worden benadrukt (Wiegerinck, 2014). - sturen op resultaat (Wiegerinck, 2014); - focus ligt vooral op wat gedaan moet worden (Wiegerinck, 2014).	- Het competentieprofiel bevat een lijst van competenties die voor de uitoefening van de functie essentieel zijn (Kluijtmans, 2017); - naast vereiste kennis en vaardigheden worden eigenschappen en attitudes benadrukt (Kluijtmans, 2017); - focus ligt op hoe en waarom taken moeten worden uitgevoerd, welke competenties zijn daarvoor vereist? (Kluijtmans, 2017).

Tabel 2.2 Functiebeschrijving / competentieprofiel

2.4 Competentiemanagement

Volgens Kluijtmans (2017) is competentiemanagement een methode binnen een organisatie om competenties van medewerkers te sturen in lijn met de strategie van de organisatie.

Competentiemanagement is er op gericht om competenties te herkennen, te benutten, te ontwikkelen en op deze manier de (strategische) doelstellingen van de organisatie te realiseren. Competentiemanagement biedt de mogelijkheid om het HRM-beleid te linken aan de strategie van de organisatie.

Horizontale en verticale integratie

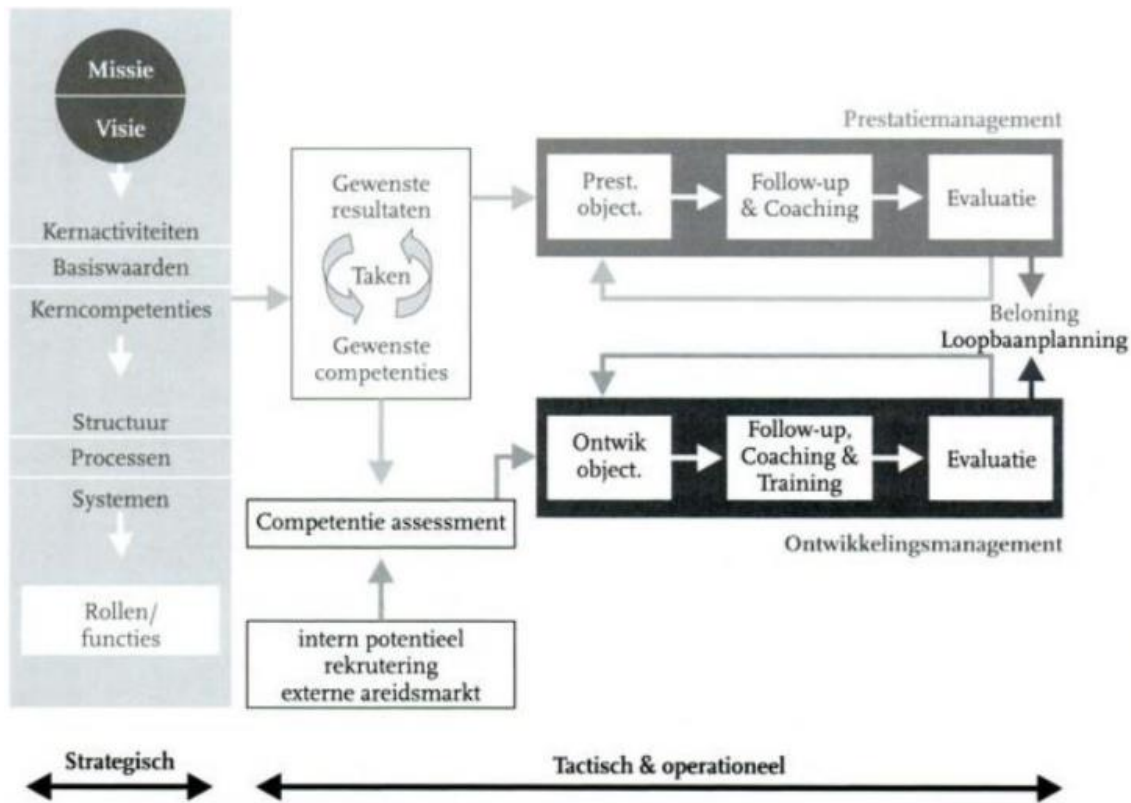
Op grond van de literatuur van Prahalad & Hamel (1990) (In: Van Beirendonck, 2004) is er bij competentiemanagement sprake van een integratieve benadering. Horizontale en verticale integratie zijn twee belangrijke aspecten van competentiemanagement. Het is noodzakelijk dat er integratie is tussen de verschillende domeinen van het personeelsbeleid. Bij horizontale integratie dienen competenties als basis voor het afstemmen van werving & selectie, beoordeling, ontwikkeling en loopbaanbegeleiding. Als een HR-adviseur en/of leidinggevende immers weet over welke competenties een medewerker moet beschikken, kan hij of zij deze informatie als basis nemen. Bij horizontale integratie vervult competentiemanagement een belangrijke rol in de verbetering en consistentie van het HR-beleid. Bij verticale integratie gaat het om het afstemmen van competenties op de strategische doelstelling(en) van de organisatie. Onder verticale integratie verstaan we de afstemming van de menselijke competenties op de missie, de visie en de strategie van de organisatie. Menselijke competenties moeten dusdanig worden gekozen en ontwikkeld dat ze bijdragen aan de realisatie van de opdracht van de organisatie. Onderstaand figuur illustreert de horizontale en verticale integratie van competentiemanagement (Van Beirendonck, 2004). Het doel van competentiemanagement ligt primair bij het benutten en opbouwen van competenties en het zo klein mogelijk houden van het verschil tussen de gewenste en aanwezige competenties (Manders, 2013).



Figuur 2.3 Integratie competentiemanagement (Van Beirendonck, 2004)

In het Quintessence Performance and Competency Management Model (figuur 2.4) worden horizontale en verticale integratie meer in detail voorgesteld. Het model toont de samenhang van strategische, tactische en operationele activiteiten. Competentiemanagement op strategisch niveau staat links in dit model. De vastgelegde functies worden verder geanalyseerd en beschreven in termen van gewenste resultaten, de taken die daarvoor moeten worden uitgevoerd en de

competenties die daarvoor nodig zijn. De gewenste competenties worden gebundeld in een competentieprofiel. In paragraaf 2.7 zal competentie management in combinatie met de (operationele) HR-processen aan bod komen.



Figuur 2.4 Quintessence Performance and Competency Management Model (van Beirendonck, 2004)

2.5 Rendement competentie management

Organisaties starten met competentie management om diverse redenen. Jim Matthewman voerde in 1999 in het Verenigd Koninkrijk een benchmarkonderzoek uit naar de hoofddoelstellingen waarvoor competentie management wordt geïmplementeerd (Van Beirendonck, 2004). Op basis van het onderzoek van Matthewman worden voornamelijk het verbeteren van individuele prestaties en het ondersteunen van de kernwaarden en doelstellingen van de organisatie genoemd. In onderstaande tabel worden de resultaten schematisch weergegeven.

Waarom ondersteunen managers competentie management?					
	1 ^{ste} reden	2 ^{de}	3 ^{de}	4 ^{de}	5 ^{de}
Verbeteren van individuele prestaties	53	28	11	2	6
Ondersteunen van de kernwaarden en doelstellingen van de organisatie	37	28	18	12	5
Verbeteren van de technische competenties van eenieder	12	17	26	23	22
Faciliteren van een cultuurverandering	12	14	36	27	11
Ondersteunen van retentiebeleid	6	6	13	28	47

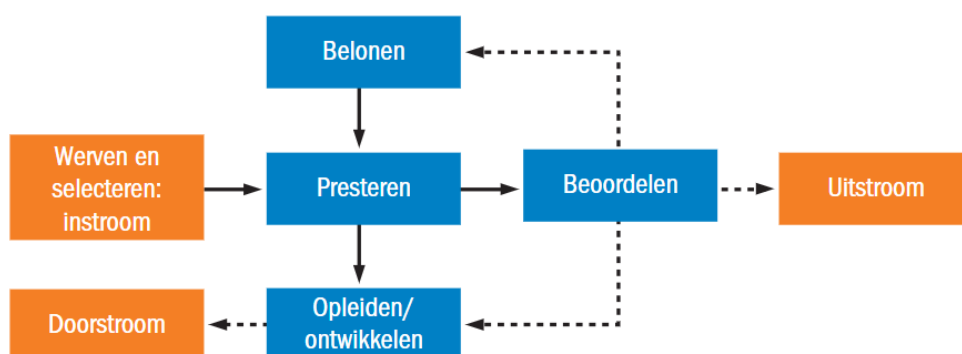
Tabel 2.3 Waarom ondersteunen managers competentie management? (Van Beirendonck, 2004)

Bovenstaand onderzoek richt zich vooral op de redenen waarom organisaties competentie management invoeren. Van Beirendonck benoemt dat het belangrijk is dat alle stakeholders bij de start weten wat de bedoeling is en vooral weten wat het voordeel van competentie management is. Van Beirendonck noemt onder andere de volgende voordelen voor de verschillende stakeholders.

- **Competentiemanagement voor de organisatie**
 - ondersteunt betere prestaties en resultaten;
 - richt het personeelsbeleid in op de strategie van de organisatie;
 - ondersteunt de gewenste organisatiecultuur;
 - stemt de organisatiedoelen en de doelen van de medewerkers op elkaar af.
- **Competentiemanagement voor medewerkers**
 - biedt (meer) duidelijkheid over wat van hen wordt verwacht;
 - geeft een duidelijker zicht op loopbaanmogelijkheden;
 - maakt groei en ontplooiing mogelijk in functie van de eigen loopbaanverwachtingen;
 - biedt de mogelijkheid tot regelmatige punctuele feedback;
 - geeft persoonlijke aandacht (werkt motiverend);
 - toont een duidelijk verband tussen het eigen gedrag, de prestaties en de organisatiedoelen.
- **Competentiemanagement voor HRM**
 - is een manier om HRM te positioneren op strategisch niveau;
 - betekent meer samenwerking met leidinggevenden;
 - structureert en integreert HR-processen onderling en verbindt ze met organisatiedoelstellingen;
 - biedt meer transparantie over de aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen competenties.
- **Competentiemanagement voor leidinggevenden**
 - maakt het personeelsbeleid uitvoeringsvriendelijker;
 - betekent meer samenwerking met HRM;
 - biedt meer transparantie over de aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen competenties.

2.6 Competentiemanagement en de HR-cyclus

Op het vlak van human resources vertalen we competentie management als het geheel van activiteiten die erop gericht zijn competenties van medewerkers optimaal in te zetten en te ontwikkelen, met het oog op het realiseren van de doelen van de organisatie (Van Beirendonck, 2004). In een situatie waarin competentie management wordt geïmplementeerd, is het van belang om inzicht te krijgen in het operationeel karakter van HRM. Operationeel HRM betreft de dagelijkse aansturing en begeleiding van werknemers (Kluijtmans, 2017). Het zijn vaak de direct leidinggevende, zoals dat ook het geval is bij de SWO, die deze taken uitvoeren. Deze activiteiten vormen het meest zichtbare deel van HRM. Deze activiteiten worden operationeel, ofwel uitvoerend genoemd. De HR-cyclus van Fombrun et al. (1984) geeft schematisch weer hoe de uitvoerende taken van HRM met elkaar samenhangen.



Figuur 2.5 HR-cyclus Fombrun et al. (Kluijtmans, 2017)

Kluijtmans (2017) beschrijft de samenhang als volgt. De cyclus start bij de werving & selectie (instroom). In eerste instantie worden mensen geselecteerd waarvan de organisatie verwacht dat zij bepaalde prestaties kunnen leveren aan de organisatie. Vervolgens worden die prestaties beoordeeld. De beoordeling kan weer gevolgen hebben voor de beloning. Op deze manier hopen organisaties dat medewerkers beter hun best gaan doen. De beoordeling kan ook leiden tot de constatering dat een opleiding noodzakelijk is. Zo kunnen medewerkers in bepaalde gevallen ook doorstromen naar een andere functie. Als de doorstroom van een medewerker van de ene naar een andere functie plaatsvindt, begint de HR-cyclus opnieuw. Als een medewerker niet voldoende presteert, kan de werkgever besluiten om de arbeidsrelatie te beëindigen (uitstroom).

Onder horizontale integratie in het model van Van Beirendonck (zie figuur 2.3) wordt verstaan de afstemming van de verschillende HR-activiteiten op elkaar (Van Beirendonck, 2004). Deze HR-activiteiten zijn op operationeel niveau. Competenties fungeren hier als eenduidige taal, ofwel als rode draad. Competentiemanagement kan dus op alle operationele HR-processen ondersteuning bieden (Kluijtmans, 2017). In onderstaande paragrafen zal dit per HR-proces worden toegelicht.

2.6.1 Werving & selectie

McClelland (1973) concludeerde dat niet zo zeer de intelligentietest werksucces voorspelt, maar een mix van kennis, vaardigheden en attitudes een goede voorspelling zijn voor werksucces. Vandaag de dag wordt in het kader van professionalisering niet alleen meer gekeken naar opleiding en ervaring maar wordt er ook gekeken naar competenties waarnaar een organisatie op zoek naar is. Zoals Kluijtmans (2017) eerder in dit hoofdstuk aangaf: voordat er gezocht kan worden naar een (nieuwe) medewerker moet er bepaald worden wat hij of zij moet kunnen en kennen, oftewel over welke competenties hij of zij moet beschikken om in de huidige en mogelijke toekomstige functies te functioneren. Een competentieprofiel biedt hiervoor de uitkomst, dit is een lijst van competenties die voor de uitoefening van een functie essentieel zijn (Kluijtmans, 2017).

Volgens Kluijtmans (2017) is bij het proces van matching van belang om niet alleen te kijken naar de competenties die een medewerker voor een specifieke functie zou moeten hebben, maar ook te kijken naar duurzame inzetbaarheid in de toekomst. Het is van belang dat medewerkers mee kunnen gaan in veranderingen en in toenemende mate worden ingezet op bepaalde rollen in plaats van een specifieke en vastomlijnde functie. Waar vroeger een vast dienstverband voor het leven niet ongebruikelijk was, is er tegenwoordig sprake van flexibilisering van de arbeidsmarkt. Dit vraagt persoonlijke flexibiliteit van medewerkers en het vermogen om te kunnen leren en zich aan te passen aan veranderde omstandigheden. Kluijtmans stelt dat competenties als veranderkracht, reflecterend vermogen, flexibiliteit en leervermogen steeds belangrijker worden.

Daarnaast benoemt Kluijtmans dat bij het matchingsproces het van belang is om drijfveren mee te nemen. Drijfveren geven aan wat mensen daadwerkelijk motiveert en beweegt. Naast de vraag of iemand over bepaalde competenties en de juiste drijfveren beschikt, is het goed om te kijken naar talenten. Ervan uitgaande dat iedereen een set van unieke talenten heeft, die tot bloei kunnen komen onder de juiste omstandigheden, is het voor organisaties van belang om het beste uit hun mensen te halen door unieke talenten van hun medewerkers te stimuleren. Mensen presteren eenmaal beter als ze worden aangesproken op hun 'kracht'. Organisaties kunnen een omgeving creëren waarin talent wordt uitgedaagd en kan floreren, een zogenaamde 'stretchende omgeving'. Bij het matchen is het dus belangrijk om niet alleen de vraag te stellen: 'wat kun je nu?' (kijken naar competenties), maar ook de vraag te stellen: 'wat kun je later?' (kijken naar talenten) en 'wat wil je?' (kijken naar drijfveren). Iemand die bijvoorbeeld goed gestructureerd kan werken, komt op basis hiervan goed tot zijn recht in een administratieve functie. Maar als diegene eigenlijk liever creatief bezig is, goed buiten de kaders kan denken en daar ook het meeste energie van krijgt, dat is de vraag of het verstandig is om iemand aan te nemen voor alleen administratieve taken. De kans dat er energie weglekt en iemand toch niet optimaal presteert is daarmee aanwezig. Bovendien maakte de organisatie dan niet optimaal gebruik van het talent van de medewerker.

2.6.2 Beoordeling

Het beoordelen van medewerkers op basis van competenties kan een waardevolle bijdrage hebben op het beoordelingssysteem van een organisatie (Kluijtmans, 2017). Het beoordelen van competenties gebeurt op basis van het vooropgestelde competentieprofiel (Van Beirendonck, 2004). Meet individuele competenties en vergelijk deze met het vooropgestelde profiel. De vergelijking tussen het competentieprofiel en de vastgestelde of gemeten competenties bij een individu, is de basis voor verdere actie. Van der Heijden (1999) noemt in de literatuur dat er eerst gekeken moet worden of er al een beoordelingssysteem aanwezig is binnen de organisatie. Indien dat zo is, kijk dan of dit systeem goed genoeg is. Mocht er binnen de organisatie geen beoordelingssysteem aanwezig zijn of is het huidige beoordelingssysteem niet goed genoeg, kan hiervoor competentiebeoordeling in plaats komen. Tot slot kan competentiebeoordeling ook een aanvulling zijn op een huidig beoordelingssysteem.

2.6.3 Ontwikkeling & beloning

In het proces van ontwikkeling ligt de focus op het terugdringen van het verschil (de 'gap') tussen het (gewenste) competentieprofiel en de aanwezige competenties van de medewerker. Het doel hiervan is om gewenst gedrag te bewerkstelligen door het stimuleren en faciliteren van de medewerker. Om een medewerker hierin te faciliteren kan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) uitkomst bieden (Kluijtmans, 2017). In functie van de loopbaanperspectieven kunnen de 'gaps' een aanzet zijn tot het vastleggen van de individuele ontwikkelingsobjectieven (Van Beirendonck, 2004).

Beloning is een essentieel onderdeel van de relatie tussen de werkgever en werknemer. Werknemers kunnen op basis van verschillende grondslagen beloond worden. De meest voorkomende grondslagen zijn: functie, prestatie, lidmaatschap en omstandigheid. Als er wordt gesproken over 'competentiebeloning' gaat het erom of een functiehouder daadwerkelijk over een bepaalde competentie beschikt (Kluijtmans, 2017).

2.7 Implementatie van competentie management

Competentiemanagement is niet alleen een theoretisch concept maar ook een kwestie van de praktijk. Competentiemanagement is een manier van denken en doen waarbij er op een bewuste en planmatige manier diverse HRM-activiteiten integreren in aansluiting op de strategie van de organisatie (Van Beirendonck, 2004).

2.7.1 Opstart van de implementatie

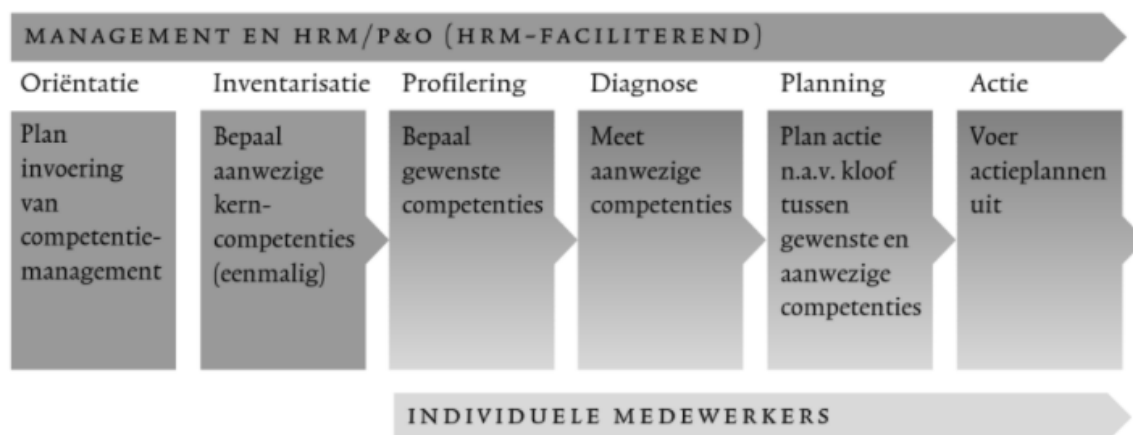
Van Beirendonck (2004) doet voor de opstart van de implementatie van competentie management de volgende aanbevelingen:

- Stel een stuurgroep samen die het hele traject plant, voor de communicatie verantwoordelijk is en die de implementatie realiseert;
- formuleer doelstellingen en maak een algemeen plan van aanpak;
- zorg voor voldoende draagvlak bij de top van het management;
- bespreek de randvoorwaarden die nodig zijn om de implementatie van competentie management op een succesvolle manier te laten gebeuren;
- presenteer de consequenties van de keuzes die worden gemaakt;
- stel een competentiewoordenboek op en gebruik bij voorkeur bestaande uitgebalanceerde competentie terminologie;
- baken het werkterrein af, kies bij voorkeur een 'pilotproject' binnen een afdeling
- volg de logica van het competentie- en prestatie management model (zie figuur 2.4).

2.7.2 Implementatie in zes stappen

Competentiemanagementprojecten zijn er in vele soorten en organisaties vullen competentie management in op hun eigen manier. Van Dongen (2003) onderscheidt de volgende zes stappen met betrekking tot de implementatie van competentie management (figuur 2.6).

1. Oriëntatiefase
2. Inventarisatiefase
3. Profileringsfase
4. Diagnosefase
5. Planningsfase
6. Actiefase



Figuur 2.6 Implementatie competentie-management (Van Dongen, 2003)

In bovenstaand figuur geeft de bovenste pijl de betrokkenheid van het management bij de verschillende fasen aan, de onderste pijl geeft de betrokkenheid van de medewerkers aan.

1. Oriëntatiefase

Van Dongen noemt in de beginfase de volgende valkuil: het plannen van de invoering van competentie-management is bijzonder belangrijk en vergt meer overwegingen en voorbereiding dan vooraf is aangenomen. Daarom is het in deze fase van belang – voor het management en HRM - om na te denken over de vraag: “waarom voeren we competentie-management in en op welke manier kan er binnen de organisatie voor draagvlak worden gezorgd?” Er dient ook gekeken te worden of er een goede strategie, missie en visie bestaat binnen de organisatie, hier kunnen de kerncompetenties vanuit worden afgeleid. Tot slot is het van belang om goed na te denken op welke manier er gecommuniceerd wordt naar de medewerkers.

2. Inventarisatiefase

Tijdens deze fase wordt vanuit de strategie, missie en visie (zie ook figuur 2.4) de kerncompetenties bepaald. Van Dongen stelt dat veel organisaties zich alleen richten bij het bepalen van kerncompetenties op wat beter moet en vergeten al snel wat al wel goed gaat, en wat dus de al aanwezige competenties van de medewerkers zijn.

3. Profileringsfase

In deze fase kan het ‘competentiegebouw’ (ofwel competentiewoordenboek) worden opgebouwd afhankelijk van de te bepalen: kerncompetenties, afdelingscompetenties, leidinggevende competenties en/of functiecompetenties. In het geval bij specifieke functies worden de vereiste competenties vastgesteld in een competentieprofiel. Van Dongen stelt de valkuil dat er te veel competenties aan een profiel worden toegeschreven. Zoals eerder genoemd (zie ook paragraaf 2.3) is een goede stelregel acht à twaalf competenties per profiel.

4. Diagnosefase

In de diagnosefase wordt op basis van een oriënterend gesprek tussen de medewerker en leidinggevende de aanwezige competenties gemeten. Van Dongen benoemt de valkuil dat een leidinggevende gelijk al een competentiescan wil gebruik om competenties te meten. Ga eerst het gesprek aan, als dit leidt tot een goed ontwikkelplan zijn bijvoorbeeld een competentiescan of zijn andere methodes niet nodig.

5. Planningsfase

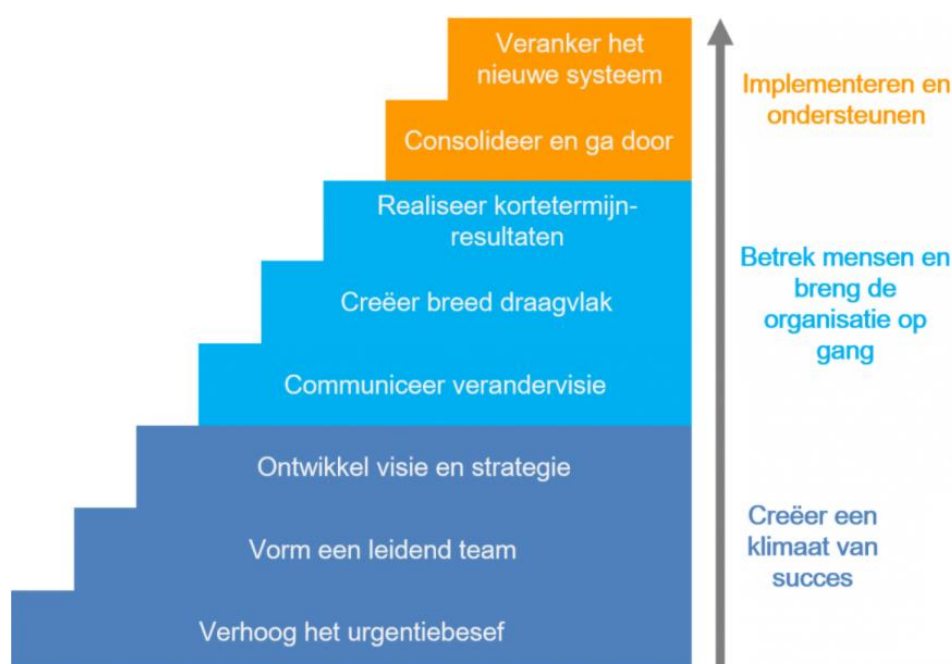
In deze fase staat het maken van een actieplan voor de ontwikkeling van competenties centraal. De leidinggevende maakt met de medewerker afspraken over de ontwikkeling van bepaalde competenties, dit kan bijvoorbeeld met behulp van een POP, training of opleiding. Van Dongen noemt de valkuil: ‘te veel hooi op de vork’, door medewerkers op te zadelen met een te uitgebreid ontwikkelingsplan.

6. Actiefase

Sommige leidinggevendenden denken na het maken van een actieplan dat competentie management ‘klaar’ is. Niets is minder waar, bij deze stap begint het eigenlijk pas want nu start de fase waarin de ontwikkeling van de medewerker start. Van de leidinggevende wordt verwacht dat hij of zij zich bewust op het gedrag van de medewerkers richt en hen van feedback voorziet over hun ontwikkeling. Bovendien is deze informatie nodig om met de medewerker functionerings-, loopbaan-, en/of beoordelingsgesprekken te kunnen voeren. Door middel van deze gesprekken raakt het onderwerp competenties langzamerhand verankerd in de organisatie en het denken en handelen van de medewerkers.

2.7.3 Omgaan met verandering

Bij de implementatie van competentie management ligt een verandertraject ten grondslag. Kotter (2011) noemt acht stappen die belangrijk zijn bij het realiseren van gedragsverandering in organisaties. Deze acht stappen zijn geïllustreerd in figuur 2.7. Het model van Kotter kent overeenkomsten met het model van Van Dongen (figuur 2.6).



Figuur 2.7 Acht veranderstappen van Kotter (managementmodellensite.nl, 2021)

Creër een klimaat van succes

De eerste stap is het creëren van een gevoel van urgentie, het is belangrijk dat medewerkers inzien waarom de verandering noodzakelijk is. De volgende stap is het verzamelen van een leidend team, zorg hierbij voor een sterke groep met leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid en communicatieve vaardigheden die de verandering stuurt. De derde stap is het ontwikkelen van een visie en strategie voor de verandering, maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van het verleden en hoe die toekomst kan worden gerealiseerd.

Betrek mensen en breng de organisatie op gang

In stap vier staat het communiceren van de verandervisie centraal, zorg in deze stap ervoor dat zoveel mogelijk anderen de visie en strategie begrijpen en accepteren. Vervolgens wordt in stap vijf geacht dat zoveel mogelijk obstakels worden weggenomen zodat degene die de visie willen realiseren, dit ook kunnen doen. De zesde stap is het genereren van korte termijn successen, creëer zo snel mogelijk een aantal zichtbare en overtuigende successen.

Implementeren en ondersteunen

Bij stap zeven is het van belang om de vaart erin te houden. Voer de druk en het tempo op na de eerste successen, blijf veranderingen doorvoeren tot dat de visie is gerealiseerd. Tot slot wordt in stap acht een nieuwe cultuur gecreëerd door de nieuwe benadering te verankeren binnen de organisatie.

2.8 Conclusie theoretisch onderzoek

Op grond van het literatuuronderzoek is er inzicht verkregen in verschillende theorieën met betrekking tot competentie management. De beschreven theorie dient als basis voor de rest van het onderzoek. In paragraaf 2.8.1 wordt er antwoord gegeven op de deelvragen van het vooronderzoek.

2.8.1 Conclusie per deelvraag

Op grond van het literatuuronderzoek wordt er in deze paragraaf antwoord gegeven op de drie deelvragen van het vooronderzoek.

- ***Welke methode of methoden zijn er om competentieprofielen op te stellen/te beschrijven in relatie met de functies uit het functiehuis van de SWO?***

Een competentieprofiel bevat een lijst van competenties die voor de uitoefening van een functie essentieel zijn. De conclusie luidt dat er verschillende methoden zijn om competentieprofielen op te stellen. Van Beirendonck onderscheidt in de literatuur drie verschillende methoden. Daarnaast noemt Van Beirendonck belangrijke aandachtspunten bij het opstellen van competentieprofielen. In dit onderzoek – voor het opstellen van competentieprofielen - is in overleg met de opdrachtgever gekozen voor de methode van de vragenlijst in combinatie met het competentiewoordenboek. Dit is gedaan vanuit de veronderstelling dat een medewerker in functie het beste kan beoordelen welke competenties hij of zij toeschrijft aan zijn of haar functie.

- ***Wat zegt de literatuur over competentie management en de aansluiting met strategische doelen?***

Competentie management is een methode binnen een organisatie om competenties van medewerkers te sturen in lijn met de strategie van de organisatie. Op grond van de beschreven literatuur is er sprake van een zogenoemde integratieve benadering, hierbij zijn horizontale en verticale integratie twee belangrijke aspecten. Bij horizontale integratie dienen competenties als basis voor het afstemmen van de operationele HR-activiteiten, hierbij vervult competentie management een belangrijke rol in de verbetering en consistentie van het HR-beleid. Onder verticale integratie verstaan we de afstemming van de menselijke competenties op de missie, visie en strategie van de organisatie. Op deze manier maakt competentie management sturing op gewenst gedrag mogelijk. Competentie management biedt niet alleen mogelijkheden bij het aantrekken van nieuw personeel, maar biedt ook ontwikkelingsmogelijkheden voor het zittend personeel. De conclusie luidt dat competentie management het personeelsbeleid inricht op de strategie van de organisatie.

- ***Op welke manier kan competentie management worden geïmplementeerd?***

Van Dongen noemt in de literatuur dat competentie management het beste op een gefaseerde wijze kan worden geïmplementeerd. Van Dongen onderscheidt zes stappen met betrekking tot de implementatie van competentie management, voor dit implementatieplan wordt er verwezen naar paragraaf 2.7.2. Het is belangrijk dat HRM en het management zich realiseert dat bij de implementatie van competentie management een verandertraject ten grondslag ligt. Kotter noemt in de literatuur acht stappen die belangrijk zijn bij het realiseren van gedragsveranderingen in organisaties, voor dit veranderingsproces wordt er verwezen naar paragraaf 2.7.3.

3. Onderzoeksmethode

In dit derde hoofdstuk staat beschreven welke methoden er zijn gebruikt bij de uitvoering van dit onderzoek.

3.1 Verantwoording onderzoekopzet

Op grond van dit onderzoek wil de afdeling HRM & PSA geadviseerd worden op welke manier competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen en competentie management een bijdrage kunnen leveren aan de werving & selectie en het strategisch doel om op lange termijn duurzame inzetbaarheid van personeel te realiseren. Er is sprake van ontwerpgericht onderzoek aangezien de focus ligt op het vinden van een oplossing (of van mogelijkheden) om de gewenste toekomstige situatie te creëren (Van der Velde, 2015). In dit onderzoek is er sprake van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden. Dit wordt nader toegelicht in paragraaf 3.1.2 en verder.

Daarnaast is er in dit onderzoek onderscheid tussen deskresearch en fieldresearch. Deskresearch, ofwel literatuuronderzoek, heeft als doel om reeds beschikbare informatie te verzamelen. Voor het uitvoeren van deskresearch hoeft de onderzoeker het veld niet in. Met fieldresearch (veldonderzoek) verzamelt, analyseert en interpreteert de onderzoeker primaire data, ofwel nieuwe informatie, door bijvoorbeeld het gebruik van enquêtes of het afnemen van interviews (Baarda, 2009). In onderstaande tabellen is per deelvraag aangegeven op welke methode deze is onderzocht. Tabel 3.1 toont de dataverzamelingsmatrix van het vooronderzoek. Tabel 3.2 toont de dataverzamelingsmatrix van de kern van het onderzoek.

Deelvraag vooronderzoek	Methode van onderzoek
A	Deskresearch
B	Deskresearch
C	Deskresearch

Tabel 3.1 Dataverzamelingsmatrix vooronderzoek

Deelvraag (kern)	Methode van onderzoek	Tool onderzoek	Kwalitatief/kwantitatief
1	Fieldresearch	Interview	Kwalitatief
2	Fieldresearch	Interview	Kwalitatief
3	Fieldresearch	Interview	Kwalitatief
4	Fieldresearch	Enquête	Kwantitatief

Tabel 3.2 Dataverzamelingsmatrix kern deelvragen

3.1.1 Deskresearch

Deskresearch ofwel literatuuronderzoek biedt hulp bij het vinden van relevante informatie voor de opzet van een onderzoek. Daarnaast biedt literatuuronderzoek hulp bij het definiëren en operationaliseren van begrippen (Baarda, 2009). Goed literatuuronderzoek leidt niet tot een simpele opsomming of samenvatting van alle beschikbare gegevens, maar tot een kritische bespreking van de meest relevante informatie (Scribbr, 2020). Op grond van het literatuuronderzoek is in dit onderzoek het theoretisch kader opgezet en is er antwoord gegeven op de deelvragen van het vooronderzoek. De beschreven literatuur is grotendeels gekoppeld aan het thema competentie management en op welke wijze competentie management een bijdrage kan leveren aan het realiseren van duurzame inzetbaarheid van personeel. Daarnaast is er in theoretisch kader literatuur opgenomen met betrekking tot de verschillende methoden om competentieprofielen op te stellen.

3.1.2 Fieldresearch

Fieldresearch biedt hulp bij het verzamelen, analyseren en interpreteren van primaire data, ofwel nieuwe data. Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van zowel half-gestructureerde interviews als een enquêteonderzoek. Het half-gestructureerde interview is kwalitatief van aard, de enquête is kwantitatief van aard. Bij kwalitatief onderzoek ligt de focus op het verkrijgen van inzicht (Baarda, 2009). Kwalitatief onderzoek is beschrijvend van aard en richt zich op interpretaties, ervaringen en betekenis. Kwalitatieve resultaten worden meestal weergegeven in woorden en niet zoals bij kwantitatief onderzoek in cijfers (Scribbr, 2020).

Half-gestructureerde interview

Het interview is een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde vooropstaat. Het interview heeft als doel informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp (Verhoeven, 2014). Bij een half-gestructureerd interview gebruikt de onderzoeker een algemeen interviewschema met vooropgestelde vragen, waar vanaf kan worden geweken (Scribbr, 2020). Er is gekozen voor deze methode aangezien er kan worden doorgevraagd indien de respondent iets interessant aangeeft of als er bijvoorbeeld sprake is van enige onduidelijkheid. Op deze wijze verkrijgt de onderzoeker meer gedetailleerde informatie, wat in kwalitatief onderzoek meestal het doel is.

In dit onderzoek heeft het half-gestructureerde interview het doel om zowel de huidige als de gewenste situatie in kaart te brengen omtrent de werving & selectie. De huidige situatie heeft betrekking op de situatie waarin er niet wordt gewerkt met competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen. Daarnaast is er aan de populatie gevraagd om hun visie kenbaar te maken over het werken met competentieprofielen en hun zienswijze op competentie management en in hoeverre dit een bijdrage kan leveren aan duurzame inzetbaarheid (zie tabel 3.2). In verband met de ontwikkelingen rondom het coronavirus zijn de interviews digitaal afgenomen via Microsoft Teams. Zie bijlage D voor het interviewschema.

Zowel de toegewezen HR-adviseur als de leidinggevende van de desbetreffende afdeling is betrokken bij het proces van werving & selectie. De HR-adviseur heeft in deze procedure een adviserende rol en de leidinggevende van de desbetreffende afdeling beschikt over beslissingsbevoegdheid (SWO, 2020). De onderzoekspopulatie betreft hier de HR-adviseurs en leidinggevenden aangezien deze partijen betrokken zijn bij het proces van werving & selectie. Er is gekozen om elke HR-adviseur te interviewen en daarnaast binnen elke eenheid minimaal één leidinggevende te interviewen. In totaliteit zijn er veertien interviews afgenomen. Tabel 3.3 toont het totaaloverzicht van de afgenomen interviews.

Eenheid	Aantal leidinggevenden	Steekproef Leidinggevenden (interview)	Aantal Betrokken HR-adviseur(s)	Steekproef HR-adviseurs (interview)	Totaal interviews per eenheid
Advies & Control	5	1	1	1	2
Advies & Services	6	1	1	1	2
Dienstverlening	3	1	1	1	2
Dienstverlening & Activering	7	1	1	1	2
Fysieke leefomgeving	9	2	2	2	4
Strategisch beleidscentrum	4	1	1	1	2

Tabel 3.3 Interviews per eenheid (Bron: SWO, 2020)

Enquête

Een enquête, ofwel surveyonderzoek, is een methode om meningen, houdingen, kennis en opinies van grote groepen personen op één bepaald moment te onderzoeken. Surveyonderzoek is een gestructureerde methode van dataverzameling: de vraagstelling staat van te voren vast en de mogelijke antwoorden zijn vastgesteld door de onderzoeker (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is er sprake van een kwantitatieve enquête aangezien de enquête bestaat uit gesloten vragen waarbij de respondent meerdere antwoorden kan aanvinken (Baarda, 2009).

Van Beirendonck noemt in de literatuur drie verschillende methoden om competentieprofielen op te stellen (zie paragraaf 2.3). Voor het opstellen van competentieprofielen is in overleg met de opdrachtgever gekozen voor de methode van de vragenlijst in combinatie met het competentiewoordenboek. Dit is gedaan vanuit de veronderstelling dat een medewerker in functie het beste kan beoordelen welke competenties hij of zij toeschrijft aan zijn of haar functie. Om dit te realiseren is er een enquête opgesteld. De enquête heeft dus als doel om onder de 749 medewerkers te analyseren welke competenties door de respondenten worden toegeschreven aan hun betreffende functie om zo tot een eerste opzet van de competentieprofielen te komen. De eerste stap was hier het opstellen van het competentiewoordenboek (zie ook paragraaf 2.2). Deze competenties zijn afgeleid uit het functiehuis van de SWO. Nadat het competentiewoordenboek was opgesteld is dit neergelegd ter goedkeuring bij de opdrachtgever.

Vervolgens is de enquête opgesteld. Alle 749 medewerkers (zie tabel 3.4) zijn via intranet benaderd om deel te nemen aan de enquête. Formeel gezien is de directie geen eenheid, maar is voor de telling van het aantal medewerkers in onderstaande tabel meegenomen. Er is gekozen om alle 749 medewerkers te benaderen om zo een zo hoog mogelijk responspercentage te realiseren met als doel voor (bijna) alle functies binnen de SWO een eerste opzet te geven van de competentieprofielen. Op grond van de statistische formule om de steekproefgrootte te bereken zijn er 255 respondenten nodig om tot een betrouwbaarheidspercentage (met foutmarge van 5%) van 95% te komen (Checkmarket, 2021). In dit onderzoek is het te complex om te formuleren hoeveel respons er minimaal moet worden behaald om een betrouwbare uitkomst te realiseren. Er is immers geen vaste populatie. Binnen de SWO is er sprake van ruim 700 medewerkers met uiteenlopende functies (zie ook bijlage B1). Voor elke functie waar minimaal een respons is van één wordt dit meegenomen in een profiel. Zie bijlage C voor de enquête.

Eenheid	Aantal medewerkers
Advies & Control	102
Advies & Services	106
Dienstverlening	109
Dienstverlening & Activering	163
Strategisch beleidscentrum	40
Fysieke leefomgeving	227
Directie	2
Totaal	749

Tabel 3.4 Medewerkers per eenheid (Bron: SWO, 2020)

3.2 Analysemethoden

De data van de afgenomen interviews zijn kwalitatief van aard en de verzamelde data van de enquête zijn kwantitatief van aard.

Interviews

In totaliteit zijn er veertien interviews afgenomen met zeven HR-adviseurs en zeven leidinggevendenden. De data zijn geanalyseerd op basis van de theorie van Baarda (Baarda, 2009b). Alle interviews zijn opgenomen via Microsoft Teams en vervolgens zijn de interviews uitgeschreven met behulp van Microsoft Word. Vervolgens is de tekst geordend. Tekst die niet relevant is voor de vraag- en doelstelling van het onderzoek is geschrapt. Vervolgens is de tekst gelabeld. In dit proces geeft onderzoeker expliciet aan wat het onderwerp is van elk fragment. Op deze manier ontstond er een duidelijk beeld en was de onderzoeker in staat om de verschillende interviews met elkaar te vergelijken. Op basis van deze labels heeft de onderzoeker antwoord gegeven op de vraagstelling(en).

Enquête

Om de verzamelde kwantitatieve data te analyseren, is er gebruik gemaakt van het statistische programma Microsoft Excel. Vanuit de afdeling Onderzoek & Statistiek is de berg aan data aangeleverd in een Excel-bestand. De onderzoeker heeft de berg aan data omgezet in een dataverzamelingsmatrix. Vervolgens heeft de onderzoeker om de verzamelde data visueel te weergeven gebruik gemaakt van staafdiagrammen.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De kwaliteit van het onderzoek hangt af van de mate van betrouwbaarheid en validiteit. Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval. Wanneer er in een onderzoek geen fouten van toeval zijn, levert dat bij herhaling hetzelfde resultaat op. In de literatuur staat beschreven dat tijdens kwalitatief onderzoek het van belang is om geheugenverstoren te voorkomen en dat de onderzoeker zijn bevindingen en observaties zo snel mogelijk vastlegt (Baarda, 2009). Om deze reden zijn – tijdens kwalitatief onderzoek - de gesprekken opgenomen en direct uitgeschreven. Hierbij is duidelijk vermeldt met wie er is gesproken en wat de bevindingen en interpretaties zijn van de respondent. Daarnaast zijn de volgende maatregelen in acht genomen:

- Tijdens de interviews is er gebruik gemaakt van een topiclijst.
- Bij onduidelijkheid is er doorgevraagd totdat het voor de onderzoeker duidelijk was wat de respondent beoogd was te vertellen.
- Per eenheid zijn er minimaal twee interviews uitgevoerd.

Om de betrouwbaarheid te waarborgen tijdens kwantitatief onderzoek zijn de enquêteresultaten besproken met de opdrachtgever. Onder de populatie van 749 medewerker is er in totaliteit sprake van een respons van 54 (7,2%). Hierdoor is de onderzoeker in staat geweest om de SWO voor 26 functies te voorzien van een eerste indicatie competentieprofielen.

De validiteit (ofwel geldigheid) verwijst naar de juistheid van metingen. Er wordt antwoord gegeven op de vraag: 'meet het meetinstrument hetgeen wat het moet weten?' Een belangrijke bedreiging van de validiteit is sociaal wenselijke antwoorden. Doordat mensen vaak niet de (hele) waarheid vertellen, bestaat het risico dat er een vertekend beeld wordt gevormd. De wijze van dataverzameling heeft invloed op de geldigheid. Door verschillende dataverzamelingstechnieken (ofwel triangulatie) toe te passen wordt de (interne) validiteit van de resultaten verhoogd. In dit onderzoek is er sprake van triangulatie, er is namelijk sprake van een combinatie van zowel kwalitatieve als kwantitatieve dataverzamelingsmethoden.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de meest relevante resultaten die voortvloeien uit het onderzoek. De geformuleerde deelvragen (kern) leidt hier als rode draad (zie tabel 4.1). Het hoofdstuk is opgedeeld in de volgende paragrafen met bijbehorende onderwerpen: huidige proces werving en selectie, zienswijze op competentieprofielen, zienswijze op competentie management en ten slotte de opzet van de competentieprofielen (enquête). In hoofdstuk 5 wordt vervolgens antwoord gegeven op de deelvragen.

Paragraaf	Deelvraag (kern)
4.1	Huidige proces werving en selectie 1. Hoe ziet het huidige beleid rondom werving en selectie er op dit moment uit in de situatie waarin er niet wordt gewerkt met competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen? - <i>Wat is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende?</i> - <i>Welke knelpunten ervaren de HR-adviseurs en leidinggevendenden?</i> - <i>Op welke manier kunnen HR-adviseurs en leidinggeven ondersteund worden?</i>
4.2	Zienswijze op competentieprofielen 2. Hoe staan HR-adviseurs en leidinggevendenden tegenover het gebruik van competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen bij de werving & selectie?
4.3	Zienswijze op competentie management 3. Hoe staan HR-adviseurs en leidinggevendenden tegenover de implementatie van competentie management? - <i>Functioneren en beoordelen van een medewerker</i> - <i>Loopbaanregie van een medewerker</i>
4.4	Opzet competentieprofielen (enquête) 4. Welke competenties horen thuis in een competentieprofiel gekoppeld aan een bepaalde functiebeschrijving binnen de SWO? - <i>Welke competenties worden door de medewerkers toegeschreven aan hun functie?</i>

Tabel 4.1 Overzicht deelvragen (kern)

Toelichting tabel

Voor de beantwoording van de eerste drie deelvragen is er een interviewschema opgesteld, dit interviewschema is terug te vinden als bijlage D. In totaliteit zijn er veertien interviews afgenomen, dit betreft zeven HR-adviseurs en zeven leidinggevendenden. Om een duidelijk beeld te schetsen met wie en op welke positie binnen de SWO is gesproken, is er een schematisch overzicht opgesteld van de afgenomen interviews in het organogram van de SWO (zie bijlage E). Zie bijlage E1 en verder voor de uitgewerkte interviews.

4.1 Huidige proces werving en selectie

Onder deze paragraaf valt de rolverdeling tussen de HR-adviseur en leidinggevende, genoemde knelpunten en extra ondersteuning.

Rolverdeling

Op het moment van onderzoek is er geen sprake van een vast beleid met betrekking tot de werving en selectie, wel is er sprake van bepaalde basisafspraken. Een belangrijke opmerking hierbij is dat het proces rondom werving en selectie in de loop van 2021 zal worden vastgelegd in een beleid. In het huidige proces is zowel de HR-adviseur als de leidinggevende betrokken. Op basis van de afgenomen interviews kan geconcludeerd worden dat de HR-adviseur in dit proces een adviserende rol heeft en dat daarnaast de leidinggevende in dit proces beschikt over beslissingsbevoegdheid. Dit betekent overigens niet dat de HR-adviseur in alle gevallen aanwezig is bij de sollicitatiegesprekken. Zo geven zes van de in totaal zeven geïnterviewde HR-adviseurs aan dat zij niet in alle gevallen aanwezig zijn bij sollicitatiegesprekken. HR-adviseur C (bijlage E3) geeft bijvoorbeeld aan dat het minder interessant is om aanwezig te zijn bij een sollicitatiegesprek als het gaat om een kandidaat uit schaal zeven, maar dat het wel interessant als het gaat om een vacature van teamleider. HR-adviseur D (bijlage E4) geeft aan als er sprake is van een reguliere vervaging waar alles volstrekt duidelijk is, zij niet aanwezig is bij sollicitatiegesprekken. Mocht een kandidaat door de selectie heenkomen vindt vervolgens het arbeidsvoorwaardengesprek plaats. Bij dit gesprek is de HR-adviseur wel in alle gevallen aanwezig.

Knelpunten

Er is onderzocht welke knelpunten HR-adviseurs (tabel 4.2) en leidinggevenden (tabel 4.3) ervaren tijdens het proces van werving en selectie. Elke geïnterviewde HR-adviseur wist minimaal één knelpunt te noemen. Daarentegen wisten drie van de zeven geïnterviewde leidinggevenden geen knelpunten te noemen.

Knelpunten werving & selectie volgens HR-adviseurs		Knelpunten werving & selectie volgens leidinggevenden	
Knelpunt	Aantal	Knelpunt	Aantal
Geen eenheid in het proces/beleid niet concreet genoeg	4	Gebrek aan strategische personeelsplanning/onduidelijk toekomstbeeld	1
Geen format bij het opstellen van vacatureteksten	2	Geen eenheid in het proces/beleid niet concreet genoeg	1
Beperking van mogelijkheden door de invoering van de regel van voorrangskandidaten	2	Ontbreken van bewakingsrol HR/ontbreken van stevige positie HR	1
Gevoel van tijdsdruk door leidinggevende	1	Geen format bij het opstellen van vacatureteksten	1
Geen duidelijkheid vanuit de leidinggevende watvoor kandidaat hij/zij exact zoekt	1	Ontbreken van competentie-profielen/geen inzicht in competenties	1
Administratieve last i.v.m. verouderd systeem	1	Beperking van mogelijkheden door de invoering van de regel van voorrangskandidaten	1
Lastig om creatieve vacatureteksten te schrijven/blijft bij standaardteksten	1	Beperkte respons van interne medewerkers op interne vacatures	1
Oppervlakkige gespreksvoering door gebrek aan specialisme of iemand qua persoonlijkheid binnen een afdeling past	1	Onvoldoende zicht op potentiële interne kandidaten	1
Het niet kunnen voldoen aan verwachtingen van (jonge) medewerkers op het gebied van loopbaanontwikkeling	1		

Tabel 4.2 Knelpunten HR-adviseurs

Tabel 4.3 Knelpunten leidinggevenden

Het knelpunt ‘geen eenheid in het proces/beleid niet concreet genoeg’ wordt het vaakst genoemd, dit knelpunt is door vier HR-adviseurs en één leidinggevende genoemd. Zo geeft bijvoorbeeld HR-adviseur C (zie bijlage E3) aan dat op dit moment HR-adviseurs en leidinggevendens vrij zijn om hier zelf invulling aan te geven. In verband met de aangekondigde bezuinigen ligt de focus op het stimuleren van interne mobiliteit door te werken met voorrangskandidaten. Dit houdt in dat een interne kandidaat (zittende medewerker) de voorrang heeft bij het sollicitatieproces boven een externe (buiten de organisatie) kandidaat. HR-adviseur D (zie bijlage E4) noemt – aangezien er tot op heden niet sprake is van een bindend beleid – dat zij een situatie heeft meegemaakt dat een leidinggevende waarmee zij werkt het advies niet opvolgde en de interne kandidaat afwees omdat de desbetreffende leidinggevende liever een ‘frisse’ kandidaat zocht buiten de organisatie. HR-adviseur D: “de focus ligt nu eenmaal op het stimuleren van interne kandidaten en als dit dan vervolgens wordt afgekapd is gewoon jammer.” Daarentegen noemen twee HR-adviseurs en één leidinggevende wel dat de mogelijkheden qua werving meer is beperkt door de regel van voorrangskandidaten.

Leidinggevende 2 (zie bijlage E9) noemt ook het knelpunt dat het proces zelf niet (zo) vast ligt. Leidinggevende 2: “het is afhankelijk van de leidinggevende hoe hij of zij het invult. De leidinggevende is een ‘spil’ hierin, ook in hoeverre HRM betrokken is bij dit proces. Leidinggevende 2 noemt dit enerzijds fijn, anderzijds is hij van mening dat hierdoor de rol van de HR-adviseur niet altijd goed uit zijn verf komt. Leidinggevende 2: “ik denk dat de HR-adviseur ook een bepaalde ‘bewakingsrol’ heeft om het beleid te bewaken. Daarvoor moet de HR-adviseur er wel goed betrokken bij zijn. Ik zou het wel fijn en goed vinden als de HR-adviseur een iets stevigere positie zou innemen in dit proces. Een leidinggevende die HRM vervelend vindt of ‘last heeft’ van de ‘bewakingsrol’ kan gemakkelijk HRM aan de kant schuiven. Dit kan negatief uitpakken.”

In totaliteit geven twee HR-adviseurs en één leidinggevende aan dat zij het ontbreken van een (vast) format voor het opstellen van vacatureteksten ervaren als een knelpunt. Eén leidinggevende geeft aan dat hij onvoldoende zicht heeft op potentiële interne kandidaten vanuit HRM. Leidinggevende 7 (zie bijlage E14): “ik heb voor mijn gevoel onvoldoende zicht op deze mensen. Ik zou graag zicht willen hebben op deze medewerkers die willen doorstromen.” Tot slot noemt één leidinggevende het knelpunt dat zij geen inzicht heeft in competenties en dat zij competentieprofielen mist bij de werving en selectie. Zie bovenstaande tabellen voor alle genoemde knelpunten.

Mogelijke ondersteuning/gewenste situatie

Nadat de knelpunten in kaart zijn gebracht is vervolgens onderzocht op welke manier(en) HR-adviseurs en leidinggevendens (mogelijk) kunnen worden ondersteund bij het proces van werving en selectie. De resultaten van de HR-adviseurs zijn weergegeven in tabel 4.4, de resultaten van de leidinggevendens zijn weergegeven in tabel 4.5.

Ondersteuning werving & selectie volgens HR-adviseurs	
Ondersteuning/gewenste situatie	Aantal
Strak beleid met duidelijke afspraken	6
Format (+ ondersteuning) voor het opstellen van vacatureteksten	2
Competentieprofielen	1
Ondersteuning bij sollicitatiegesprekken voor meer diepgang in de gespreksvoering	1
Medewerkers vanuit HRM meer het idee meegeven dat doorgroeien echt mogelijk is	1
HR-adviseurs (meer) laten prikkelen om creatieve oplossingen te zoeken	1
Verbetering in ICT-systemen	1

Tabel 4.4 Ondersteuning werving & selectie volgens HR-adviseurs

Zes HR-adviseurs geven aan dat zij baat hebben in hun werk bij de werving & selectie als er sprake is van een strak beleid met duidelijke afspraken. Op deze manier worden volgens hen de eerder beschreven knelpunten van geen eenheid in het proces (al) weggenomen.

Daarnaast noemen twee HR-adviseurs (tabel 4.4) en

één leidinggevende (tabel 4.5) dat zij baat hebben bij een format voor het opstellen van vacatureteksten. Dit biedt ondersteuning bij het opstellen van vacatureteksten.

Eén HR-adviseur (tabel 4.4) en één leidinggevende (tabel 4.5) geven (expliciet) aan dat zij baat hebben bij competentieprofielen bij de werving en selectie. Eén leidinggevende (tabel 4.5) geeft aan dat hij vanuit HRM meer zicht wil hebben op de lange termijn m.b.t. de strategische personeelsplanning. Eén leidinggevende (tabel 4.5) heeft baat bij het innemen van een stevige(re) positie van HRM en dat HRM (meer) de 'bewakingsrol' op zich neemt. Eén leidinggevende (tabel 4.5) geeft aan dat hij kan worden ondersteund als er meer initiatief komt vanuit de HR-adviseur en dat de HR-adviseur meedenkt waar de afdeling naar toe wilt. Tot slot geeft één leidinggevende (tabel 4.5) aan dat hij meer zicht wil vanuit HRM op medewerkers die willen doorstromen binnen de organisatie. Voor de overige resultaten wordt er verwezen naar bovenstaande tabellen.

Ondersteuning werving & selectie volgens leidinggevenden	
Ondersteuning/gewenste situatie	Aantal
Toekomstplan vanuit HRM m.b.t. strategische personeelsplanning/meer zicht op lange termijn	1
Het innemen van een stevige(re) positie van HRM en (meer) de 'bewakingsrol' op zich nemen	1
Meer initiatief vanuit de HR-adviseur en meedenken waar de afdeling naar toe wilt	1
Format (+ ondersteuning) voor het opstellen van vacatureteksten	1
Competentieprofielen	1
Meer zicht vanuit HRM op medewerkers die willen doorstromen binnen de	1
Aandacht voor het wegnemen van de regel voorrangskandidaten in een situatie waarin een leidinggevende veronderstelt dat er geen potentiële interne kandidaten zijn	1

Tabel 4.5 Ondersteuning werving & selectie volgens leidinggevenden

4.2 Zienswijze op competentieprofielen

De HR-adviseurs en leidinggevendenden kregen vervolgens in het interview voorgelegd hoe zij aankijken tegen het gebruik van competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen als tool bij de werving en selectie. Er is onderscheid gemaakt in resultaten tussen de HR-adviseurs en leidinggevendenden.

De zienswijze van HR-adviseurs op het gebruik van competentieprofielen

HR-adviseurs staan positief tegenover het gebruik van competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen bij de werving en selectie. In totaliteit geven zeven van de in totaal zeven geïnterviewde HR-adviseurs (100%) aan dat zij competentieprofielen zien als toegevoegde waarde en dat zij competentieprofielen – indien beschikbaar – willen gebruiken als tool bij de werving en selectie (zie figuur 4.1 en 4.2).



Figuur 4.1 Resultaten HR-adviseurs: toegevoegde waarde competentieprofielen



Figuur 4.2 Resultaten HR-adviseurs: gebruik van competentieprofielen

Zo geeft HR-adviseur A (zie bijlage E1) aan dat zij van mening is dat competentieprofielen zouden helpen en komt met het voorbeeld van een 'herplaatsingskandidaat.' Deze kandidaat is op een andere afdeling binnen de SWO terecht gekomen op basis van haar competenties. Bij deze kandidaat werd er specifiek gekeken naar haar competenties omdat haar functie (noodgedwongen) ophield te bestaan. Dit heeft positief uitgepakt. HR-adviseur A geeft aan dat zij van mening is dat competentieprofielen bruikbaar zijn bij de werving en selectie en noemt specifiek het gebruik van competentieprofielen bij herplaatsingsvraagstukken en loopbaancoaching. HR-adviseur A geeft aan competentieprofielen als tool te willen gebruiken omdat het haar (extra) zou helpen om de geschiktheid van een kandidaat te beoordelen. Zij geeft ten slotte de kanttekening dat zij veronderstelt dat competentieprofielen niet noodzakelijk zullen zijn voor iedere medewerker binnen de organisatie maar wel in specifieke gevallen zoals bijvoorbeeld herplaatsingsvraagstukken en loopbaancoaching.

HR-adviseur B (zie bijlage E2) noemt dat competentieprofielen zeker kunnen helpen aangezien competenties objectief zijn. Dit zorgt voor meer focus tijdens een sollicitatiegesprek. HR-adviseur C (zie bijlage E3) is van mening dat competentieprofielen behulpzaam kunnen zijn, aangezien het helpt om de juiste bewoording te kiezen en het nuttig is in de zoektocht naar iemand die complementair is aan het team. HR-adviseur D (zie bijlage E4) noemt de functiebeschrijvingen uit HR-21 te algemeen en abstract en dat het op deze manier lastig kan zijn voor een medewerker om te begrijpen wat er exact wordt verwacht. Zij stelt vervolgens dat door het gebruik van competenties een functie nader kan worden toegelicht en het zo duidelijker wordt. HR-adviseur E (zie bijlage E5) geeft aan dat door het gebruik van competentieprofielen het op bepaalde onderdelen veel concreter wordt. Zo kan er

bijvoorbeeld gemakkelijk(er) een terugkoppeling worden gegeven aan een (interne) kandidaat als hij of zij het niet is geworden voor een functie door terug te koppelen op de specifieke competenties. HR-adviseur E geeft de kanttekening dat een competentieprofiel niet moet dienen als een 'vinkjeslijst.' HR-adviseur E: 'ik denk dat competentieprofielen goed tot zijn recht komen als ondersteuning bij de gespreksvoering maar niet als totaal uitgangspunt. Het geeft (meer) inzicht en dit kan goed worden gebruikt bij de gespreksvoering.' HR-adviseur F (zie bijlage E6) geeft aan dat competentieprofielen inzicht bieden en dit kan helpen bij de werving en selectie.

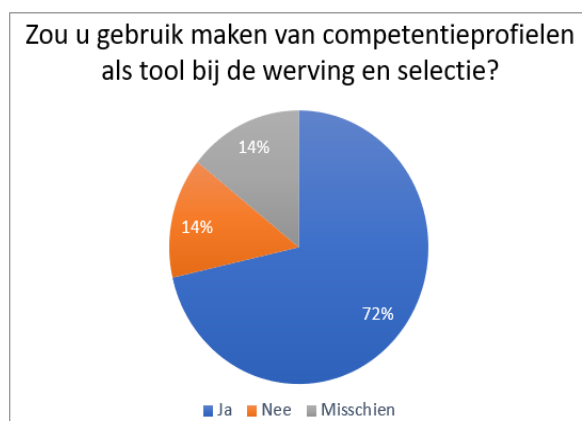
Tot slot geeft HR-adviseur G (zie bijlage E7) aan dat competentieprofielen heel ondersteunend kunnen zijn. HR-adviseur G: 'zelf kijk ik wel naar competenties maar dit gebeurt ad-hoc en pragmatisch. Ik denk via een systematische aanpak, dat het kan helpen om op een goede manier met iemand in gesprek te komen en ook in een later stadium het helpt qua ontwikkeling van de medewerker. HR-adviseur G geeft de kanttekening dat zij van mening is dat het van belang is dat de competentieprofielen goed te snappen zijn en dat het beter is dat het als tool kan worden aangeboden in plaats van een verplicht nummertje.

De zienswijze van leidinggevenden op het gebruik van competentieprofielen

Leidinggevenden staan over het algemeen positief – maar in mindere mate dan de HR-adviseurs - tegenover het gebruik van competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen bij de werving en selectie. In totaliteit geven vijf van de in totaal zeven geïnterviewde leidinggevenden (72%) aan dat zij competentieprofielen zien als toegevoegde waarde en dat zij competentieprofielen – indien beschikbaar – willen gebruiken als tool bij de werving en selectie. Eén leidinggevende (14%) geeft aan dat zij geen toegevoegde waarde ziet in het gebruik van competentieprofielen bij de werving en selectie en zal er ook geen gebruik willen maken van competentieprofielen. Eén leidinggevende (14%) is twijfelachtig over het gebruik van competentieprofielen.



Figuur 4.3 Resultaten leidinggevenden: toegevoegde waarde competentieprofielen



Figuur 4.4 Resultaten leidinggevenden: gebruik van competentieprofielen

Leidinggevende 1 (zie bijlage E8) geeft aan dat zij geen toegevoegde waarde ziet in het gebruik van competentieprofielen bij de werving en selectie en zal er ook geen gebruik willen maken van competentieprofielen. Leidinggevende 1 geeft aan dat zij zelf al kijkt naar competenties: "waar ik vooral naar kijk is naar welke competenties een potentiële kandidaat meeneemt die een aanvulling kunnen zijn binnen zowel het team als de gehele organisatie. Leidinggevende 1: 'ik ga liever het gesprek aan met de potentiële kandidaat en dan komen bepaalde competenties wel naar voren.'" Daarnaast is Leidinggevende 1 ook niet positief over de functiebeschrijvingen uit HR-21. Leidinggevende 1: "het is niet meegegaan met onze tijd. Als ik zie hoe wij HR-21 gebruiken binnen onze organisatie, welke functies daar aan toe bedeed zijn, denk ik van: "zo zwart-wit is het niet."

Leidinggevende 2 (zie bijlage E9) is van mening dat competentieprofielen kunnen helpen: “ik denk dat competenties heel belangrijk zijn om aan te geven hoe een potentiële kandidaat er uit moet zien.” Leidinggevende 2 noemt daarnaast dat het voor de organisatie vanuit strategisch perspectief goed zou zijn: “het dwingt je om na te denken waar we als organisatie naar toe willen, in die optiek denk ik dat het goed is om gestructureerd(er) met competenties bezig te zijn.” Leidinggevende 2 maakt de kanttekening dat competenties alleen niet genoeg zeggen: “wat interessant is in een omgeving die verandert, is in hoeverre een medewerker zich kan aanpassen, maar dit kan je natuurlijk ook weer zien als een competentie.” Leidinggevende 3 (zie bijlage E10) geeft nadrukkelijk aan dat zij competentieprofielen mist bij de SWO: “ik mis dus echt competentieprofielen, bij mijn vorige werkgever werkten wij heel veel met competenties.” Leidinggevende 3 geeft aan dat zij zag bij haar vorige werkgever dat het gebruik van competenties resultaat oplevert. Leidinggevende 3: “een medewerker was er eigenlijk continu mee bezig, de medewerker moest ook antwoord geven op de vraag waar hij of zij goed in is en waar hij of zij zich nog in wil verbeteren. Ik mis dit hier heel erg. Ik zou graag willen dat dit beschikbaar is, toepasbaar voor onze organisatie.” Daarnaast geeft Leidinggevende 3 aan dat zij ook baat heeft bij ondersteuning op het gebied van welke vragen zij nou kan stellen in een gesprek waaruit bepaalde competenties blijken.

Uit het interview met Leidinggevende 4 (zie bijlage E11) blijkt dat zij twijfelachtig is over het gebruik van competentieprofielen. Leidinggevende 4 geeft aan dat zij zelf al best vaak kijkt naar competenties en dat zij in vacatureteksten eigenschappen/competenties verwerkt. Leidinggevende 4: “ik weet niet zo goed of ik gebruik zou maken competentieprofielen, het zou denk ik meer een bevestiging zijn van hoe ik daar al mee bezig ben.” Leidinggevende 5 (zie bijlage E12) geeft aan dat hij nooit de informatie (functiebeschrijvingen) gebruikt uit HR-21: “ik vind het een waardeloos boek.” Leidinggevende 5 geeft aan dat hij wel kijkt naar competenties van mensen en staat positief tegenover het gebruik van competentieprofielen bij de werving en selectie.

Leidinggevende 6 (zie bijlage E13) is van mening dat competentieprofielen handig zullen zijn als tool: “op deze manier krijg je meer sturing in een gesprek.” Leidinggevende 6 noemt ook het voorbeeld dat door het gebruik van competentieprofielen makkelijk(er) overeenstemming kan worden gevonden tussen de leidinggevende en HR-adviseur. Tot slot geeft Leidinggevende 7 (zie bijlage E14) aan dat het enorm zou helpen: “het gebruik van competentieprofielen geeft meer inzicht van wat er wordt verwacht en daar kan vervolgens gericht op gestuurd worden.

4.3 Zienswijze op competentie management

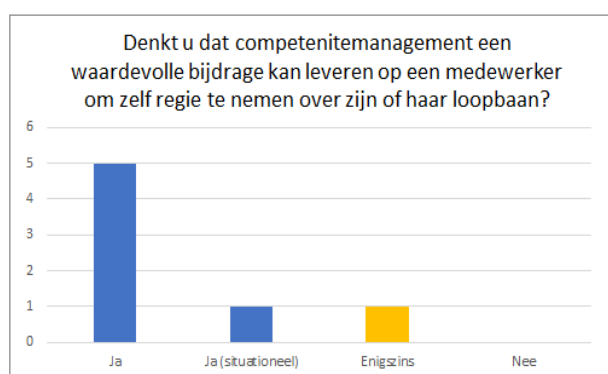
Er is onderzocht in hoeverre HR-adviseurs en leidinggevenden van mening zijn dat competentie management een bijdrage kan leveren op het *functioneren en beoordelen* van een medewerker. Daarnaast is er onderzocht in hoeverre de geïnterviewden van mening zijn, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf *regie te nemen over zijn of haar loopbaan*. Er is onderscheid gemaakt in resultaat tussen de HR-adviseurs en leidinggevenden.

De zienswijze van HR-adviseurs op competentie management

Zeven van de in totaliteit zeven geïnterviewden HR-adviseurs (100%) geven aan dat zij van mening zijn dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het *functioneren en beoordelen* van een medewerker, van deze groep geeft één HR-adviseur expliciet aan dat zij van mening is dat competentie management situationeel een bijdrage kan leveren (zie figuur 4.5). Daarnaast geven zes van de in totaliteit zeven geïnterviewden HR-adviseurs (86%) aan dat zij van mening zijn dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf *regie te nemen over zijn of haar loopbaan*, van deze groep geeft één HR-adviseur expliciet aan dat zij van mening is dat competentie management situationeel een bijdrage kan leveren. Ten slotte geeft één HR-adviseur aan dat zij van mening is dat competentie management enigszins een bijdrage kan leveren (zie figuur 4.6).



Figuur 4.5 Resultaten HR-adviseurs: bijdrage competentie management aan het functioneren en beoordelen



Figuur 4.6 Resultaten HR-adviseurs: bijdrage competentie management op loopbaanregie

Zo is HR-adviseur A (zie bijlage E1) van mening competentie management situationeel een bijdrage kan leveren op het *functioneren en beoordelen* van een medewerker. HR-adviseur A: "ik denk niet dat we moeten zeggen dat we het voor iedere medewerker gaan invoeren. Dit lukt ook niet bij elke leidinggevende. Het moet als tool dienen in een situatie waarin de leidinggevende en de medewerker er behoefte aan hebben." HR-adviseur A geeft vervolgens aan dat zij van mening is dat competentie management, ook situationeel, een bijdrage kan leveren op het stuk *regie nemen over de eigen loopbaan*. HR-adviseur A: "in de loopbaan coaching, waar er dus sprake is van behoefte, zou het ons kunnen helpen."

HR-adviseur B (zie bijlage E2) geeft aan dat zij van mening is dat competentie management een bijdrage kan leveren aan het *functioneren en beoordelen* van een medewerker. Zij noemt dat een competentie uit verschillende niveaus kan bestaan en dat het van belang is dat er duidelijkheid heerst wat er precies wordt verstaan onder competenties. HR-adviseur B ziet ook toegevoegde waarde in competentie management op het stuk *regie nemen over de eigen loopbaan* van een medewerker: "het kan helpen om een medewerker een bepaalde richting te geven."

HR-adviseur C (zie bijlage E3) geeft aan dat zij van mening is dat competentie management een bijdrage kan leveren op het *functioneren en beoordelen* van een medewerker. HR-adviseur C: “als je kennis hebt van bepaalde competenties en verwachtingen, kan je dit vervolgens toetsen. Het geeft je een handvat om het gesprek aan te gaan.” Ook is HR-adviseur C van mening dat competentie management een bijdrage kan leveren op het stuk *regie nemen over de eigen loopbaan*: “zoals eerder genoemd, het geeft je een handvat om het gesprek aan te gaan.”

HR-adviseur D (zie bijlage E4) geeft nadrukkelijk aan dat competentie management ontbreekt binnen de SWO. Binnen de organisatie is er niet meer sprake van traditionele functionerings- en beoordelingsgesprekken maar van het ‘Goede gesprek.’ Dit is volgens HR-adviseur D te vrijblijvend en hierdoor is het afleggen van verantwoording van de medewerker weggevallen. HR-adviseur D: “wat mij betreft gaat de leidinggevende gewoon weer om tafel met de medewerker. Dit is ook de reden dat ik van mening ben dat competentie management zeker een toegevoegde waarde kan leveren op het *functioneren en beoordelen* van een medewerker.” HR-adviseur D geeft aan dat op deze manier een leidinggevende sneller en gemakkelijker het gesprek aan gaat met de medewerker en dat competenties ook nog eens objectief zijn. HR-adviseur D ziet enigszins toegevoegde waarde van competentie management op het stuk *regie nemen over de eigen loopbaan* van een medewerker. HR-adviseur D geeft aan dat competentie management een bijdrage kan leveren maar dat ook ambitie en privéomstandigheden hierin een rol spelen.

HR-adviseur E (zie bijlage E5) geeft aan dat zij merkt dat de resultaatgerichtheid is afgezwakt sinds er niet meer gebruik wordt gemaakt van functionerings- en beoordelingsgesprekken. HR-adviseur E is van mening dat het goed zou zijn dat hier weer naartoe wordt gewerkt en dat medewerkers weer rekenschap gaan afleggen over hun werk, zij geeft aan dat competentie management hierbij goed zou passen. HR-adviseur E: “competentie management kan een waardevolle bijdrage leveren aan het *functioneren en beoordelen* van een medewerker omdat je afspraken maakt met elkaar, daarnaast geeft het de medewerker inzicht waar hij of zij staat.” HR-adviseur E is ook van mening dat competentie management een bijdrage kan leveren op het stuk *regie nemen over de eigen loopbaan*: “het geeft inzicht en op deze manier kan je medewerkers een bepaalde richting aangeven.”

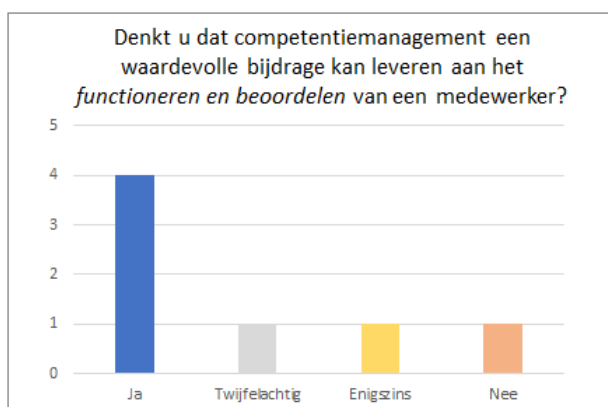
HR-adviseur F (zie bijlage E6) is van mening dat competentie management een bijdrage kan leveren aan het *functioneren en beoordelen* en het stuk *regie nemen over de eigen loopbaan* van een medewerker. HR-adviseur F geeft aan dat er nu nergens wordt vastgelegd welke resultaten er exact worden verwacht. HR-adviseur F: “competentie management kan toetsend en resultaatgericht werken, er is meer duidelijkheid en je gaat dan echt het gesprek aan.” Ook geeft HR-adviseur F aan dat functionerings- en beoordelingsgesprekken ontbreken binnen de organisatie, dit zou volgens haar wel weer moeten.”

HR-adviseur G (zie bijlage E7) geeft aan dat zij in beginsel voorstander is van het ‘Goede gesprek’, maar dat het momenteel te vrijblijvend is, zonder enige toetsing en dat daar risico’s aan kleven. HR-adviseur G: “als je het mij persoonlijk vraagt, vind ik het ‘Goede gesprek’ te vrijblijvend. Je ziet dat het niet overal op een goede manier uitpakt.” HR-adviseur G geeft aan dat competentie management een manier is om te sturen en dat het een bijdrage kan leveren aan het *functioneren en beoordelen* en het stuk *regie nemen over de eigen loopbaan* van een medewerker. HR-adviseur G maakt de volgende kanttekening: “ik herken binnen mijn eenheid overigens niet dat medewerkers geen regie willen pakken op hun loopbaan, dit komt denk ik door het opleidingsniveau van de medewerkers.”

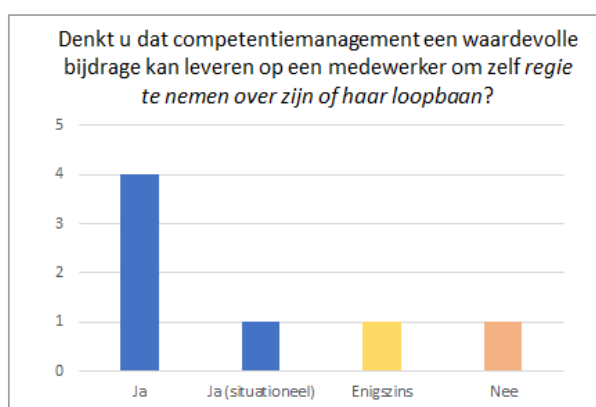
De zienswijze van leidinggevenden op competentie-management

Vier van de in totaliteit zeven geïnterviewde leidinggevenden (57%) geven aan dat zij van mening zijn dat competentie-management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het *functioneren en beoordelen* van een medewerker. Eén leidinggevende (14%) is twijfelachtig en daarnaast ziet één leidinggevende (14%) enigszins een waardevolle bijdrage. Tot slot is één leidinggevende (14%) van mening dat competentie-management geen waardevolle bijdrage kan leveren aan het *functioneren en beoordelen* van een medewerker (zie figuur 4.7).

Vijf van de in totaliteit zeven geïnterviewde leidinggevenden (71%) geven aan dat zij van mening zijn dat competentie-management een waardevolle bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf *regie te nemen over zijn of haar loopbaan*, van deze groep geeft één leidinggevende expliciet aan dat zij van mening is dat competentie-management een waardevolle bijdrage kan leveren alleen in specifieke situaties. Eén leidinggevende (14%) ziet enigszins een waardevolle bijdrage. Tot slot is één leidinggevende (14%) van mening dat competentie-management geen waardevolle bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf *regie te nemen over zijn of haar loopbaan* (zie figuur 4.8).



Figuur 4.7 Resultaten leidinggevenden: bijdrage competentie-management aan het functioneren en beoordelen



Figuur 4.8 Resultaten leidinggevende: bijdrage competentie-management op loopbaanregie

Leidinggevende 1 geeft aan dat er nauwelijks initiatief is vanuit medewerkers om het 'Goede gesprek' te voeren. Zij heeft besloten om deze gesprekken zelf in te delen. Deze gesprekken noemt zij informeel en laagdrempelig van aard. Leidinggevende 1 geeft aan dat zij competentie-management een (te) theoretisch concept vindt. Leidinggevende 1: "competentie-management is voor mij te formeel, het voelt te afstandelijk." Zij geeft aan dat zij twijfelachtig is of competentie-management een bijdrage kan leveren op het *functioneren en beoordelen* van een medewerker. Daarentegen is zij wel van mening dat competentie-management een bijdrage kan leveren op een medewerker om *zelf regie te nemen over zijn of haar loopbaan*, maar dan vanuit een informele en praktische aanpak.

Leidinggevende 2 is van mening dat er geen structuur zit in het 'Goede gesprek', hij geeft aan dat het afhankelijk is hoe de leidinggevende het invult. Leidinggevende 2 geeft aan dat hij (al) gebruik maakt van competenties bij het 'Goede gesprek', maar op een heel willekeurige manier. Leidinggevende 2 geeft aan als competenties goed zijn vastgesteld en ook regelmatig (kritisch) worden beschouwd, het een toegevoegde waarde kan hebben op het *functioneren en beoordelen* en ook op het stuk *regie nemen over de eigen loopbaan* van een medewerker.

Leidinggevende 3 is expliciet voorstander van competentie-management en verwacht zelfs dat er in de toekomst dat er geen ontkomen meer aan is. Leidinggevende 3 geeft aan dat geen enkele medewerker sinds de invoering van het 'Goede gesprek' in een halfjaar tijd bij haar op de lijn kwam om het 'Goede gesprek' te voeren. Sindsdien heeft zij besloten om deze gesprekken zelf in te delen.

Leidinggevende 3: “wij zijn een traditionele organisatie maar wij zijn iets heel vernieuwends gaan doen door het loslaten van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dit was een stap te ver voor deze organisatie. Ik denk ook dat wij als organisatie niet sterk zijn in het implementeren en borgen. Dus, we hebben gekozen voor een andere manier, het ‘Goede gesprek’, en we gaan er vanuit dat het wel gaat lopen. Het overkomt ons dan dat een groot gedeelte van de medewerkers dan helemaal niet meer een gesprek voert qua functioneren.” Leidinggevende 3 geeft vervolgens aan dat: “door gedrag te objectiveren aan de hand van competenties en beschrijvingen, het voor de medewerker concreet wordt wat er van hem of haar wordt verwacht. Hier kan je vervolgens gericht mee aan de slag. Daarnaast, als iemand bewust is van zijn of haar competenties, gaat een medewerker zijn of haar ‘ontwikkelperspectief’ (wat) breder inzien, wat weer helpt bij de loopbaanontwikkeling.”

Leidinggevende 4 is van mening dat competentie management een bijdrage kan leveren op het *functioneren en beoordelen* van een medewerker. Leidinggevende 4 geeft aan dat het ‘Goede gesprek’ niet binnen haar afdeling is ingeburgerd. Op haar eigen initiatief voert ze af en toe een informeel gesprekje met een medewerker. Leidinggevende 4 geeft aan dat zij enerzijds deze (vrije) werkwijze wel fijn vindt maar wel de verslaglegging mist. Daarnaast geeft zij aan dat zij van mening is dat competentie management een bijdrage kan leveren op een medewerker om *regie te nemen over zijn of haar loopbaan* aangezien de medewerker inzicht krijgt waar de hij of zij goed in is en waar hij of zich nog wil in ontwikkelen.

Leidinggevende 5 is geen voorstander van competentie management en ziet geen toegevoegde waarde van competentie management op het *functioneren en beoordelen* en het stuk *regie nemen over de eigen loopbaan* van een medewerker. Leidinggevende 5 geeft aan dat hij op een informele manier in gesprek gaat met de medewerkers en dit is volgens hem voldoende.

Leidinggevende 6 voert op zijn initiatief informele en laagdrempelige gesprekken met de medewerkers. Leidinggevende 6 geeft aan dat hij het sturen en beoordelen op competenties op zich iets positiefs vindt, maar hier wil hij niet alles van af laten hangen. Daarnaast is hij van mening dat competentie management voor sommige medewerkers wel een positieve bijdrage kan leveren op het stuk *regie nemen op de eigen loopbaan* en voor sommige medewerkers niet.

Tot slot is Leidinggevende 7 expliciet voorstander van competentie management en is van mening dat competentie management een bijdrage kan leveren op het *functioneren en beoordelen* en ook op het stuk *regie nemen over de eigen loopbaan* van een medewerker. Leidinggevende 7 geeft aan dat hij van mening is dat het ‘Goede gesprek’ onvoldoende ontwikkeld is. Hij geeft aan dat nu het risico bestaat dat sommige medewerkers binnen de organisatie helemaal geen gesprek meer voeren en hierdoor kunnen ‘vast roesten’ in hun functie. Leidinggevende 7: “ik denk dat het sturen op competenties een ‘must’ is. Medewerkers zijn je kapitaal en ontzettend belangrijk voor de organisatie. Je hebt hier als medewerker zelf een bijdrage in maar ook als leidinggevende moet je de talenten van je medewerkers optimaal benutten. Hierbij kan competentie management echt helpen.”

Aandachtspunten bij de implementatie van competentie management

Tot slot is er onderzocht welke aandachtspunten HR-adviseurs (tabel 4.6) en leidinggevend (tabel 4.7) hebben in een situatie waarbij competentie management wordt geïmplementeerd binnen de SWO. Deze punten van aandacht zijn weergegeven in onderstaande tabellen.

Aandachtspunten bij de implementatie van competentie management volgens HR-adviseurs	
Aandachtspunt	Aantal
Duidelijke communicatie (dezelfde taal spreken)	3
Competentie management aanbieden (insteek van implementatie) als middel (tool)	2
Competentie management (alleen) aanbieden/invoeren in situaties waarin er behoefte aan is zoals 'herplaatsingsvraagstukken' en 'loopbaanvraagstukken'	1
Gebruiksvriendelijk/niet te ingewikkeld	1
Aanbevelingen/tips mee te geven hoe competentie management binnen de SWO kan worden geïmplementeerd + omgaan met verandering	1
Aansluit bij alle doelgroepen	1

Tabel 4.6 Aandachtspunten implementatie volgens HR-adviseurs

Aandachtspunten bij de implementatie van competentie management volgens leidinggevenden	
Aandachtspunt	Aantal
Binnen de organisatie dezelfde methodiek, maar wel vrije invulling van de leidinggevende in de praktijk	3
Vrije invulling van de leidinggevende hoe hij/zij in de praktijk competentie management kan gebruiken	1
Consequente en gestructureerde aanpak	1
Duidelijke communicatie (dezelfde taal spreken)	1
Voorbeeldgedrag	1
Vertaal competentie management goed naar de praktijk	1
Competentie management aanbieden als tool, het moet niet leidend (bindend) zijn	1
Aandacht voor de toekomst	1

Tabel 4.7 Aandachtspunten implementatie volgens leidinggevend

4.4 Opzet competentieprofielen

Onder de populatie van 749 medewerker is er in totaliteit sprake van een respons van 54 (7,2%). Hierdoor is de onderzoeker in staat geweest om de SWO voor 26 functies te voorzien van een eerste indicatie competentieprofielen. De betrouwbaarheid is laag. De kans is aanwezig dat bij herhaling sprake is van een gedeeltelijk ander resultaat. Desalniettemin zijn de resultaten wel bruikbaar. De enquêteresultaten geven namelijk een indicatie welke competenties door de medewerkers zijn toegeschreven aan hun functie.

In het theoretisch kader is terug te lezen dat het van belang is om niet te veel competenties mee te nemen per profiel, een goede stelregel is acht à twaalf competenties per profiel. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat competenties zich kunnen onderscheiden op verschillende niveaus met bijbehorende gedragsindicatoren. Voor de eerste opzet van de competentieprofielen is dit niet gebeurd aangezien hier verder onderzoek voor nodig is. De onderzoeker houdt hiermee rekening tijdens zijn aanbeveling. Zie bijlage F voor de resultaten van de enquête.

5. Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksresultaten uit vorig hoofdstuk zal er in paragraaf 5.1 per deelvraag een conclusie worden getrokken, aansluitend wordt er in paragraaf 5.2 antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. De conclusies vormen de leidraad voor de aanbevelingen die staan weergegeven in paragraaf 5.3.

5.1 Conclusie per deelvraag

In deze paragraaf zal er antwoord worden gegeven op de deelvragen van het onderzoek.

- ❖ 1. Hoe ziet het huidige beleid rondom werving en selectie er op dit moment uit in de situatie waarin er niet wordt gewerkt met competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen?
 - *Wat is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende?*
 - *Welke knelpunten ervaren de HR-adviseurs en leidinggevendenden?*
 - *Op welke manier kunnen HR-adviseurs en leidinggevendenden ondersteund worden?*

Op het moment van onderzoek is er geen sprake van een vast beleid met betrekking tot werving en selectie, daarentegen zijn er wel bepaalde afspraken gemaakt die in de basis gelden. In dit proces heeft de HR-adviseur een adviserende rol en beschikt de leidinggevende over beslissingsbevoegdheid. HR-adviseurs en leidinggevendenden ervaren verschillende en uiteenlopende knelpunten op het gebied van werving en selectie. Het knelpunt dat er geen eenheid in het proces zit wordt in totaliteit door vijf van de veertien geïnterviewden genoemd en is daarmee het vaakst genoemde knelpunt. Een belangrijke opmerking hierbij is dat het proces rondom werving en selectie in de loop van 2021 zal worden vastgelegd in een beleid. Daarnaast is er geen (vast) format voor het opstellen van vacatureteksten, dit wordt door drie geïnterviewden ervaren als knelpunt. Overige (urgente) knelpunten die zijn genoemd: ontbreken van competentieprofielen, ontbreken van een stevige positie/bewakingsrol van HRM en onvoldoende zicht vanuit leidinggevendenden op interne kandidaten die willen doorstromen. De geïnterviewden geven aan dat zij baat hebben in hun werk bij de werving en selectie als er sprake is van een strak beleid met duidelijk afspraken. Op deze manier worden volgens hen het eerder beschreven knelpunt van geen eenheid in het proces (al) weggenomen. Daarnaast geven de geïnterviewden aan dat zij baat hebben bij een (vast) format voor het opstellen van vacatureteksten. Tot slot is er ook genoemd door de geïnterviewden dat zij kunnen worden ondersteund door competentieprofielen bij de werving en selectie.

- ❖ 2. Hoe staan HR-adviseurs en leidinggevendenden tegenover het gebruik van competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen bij de werving & selectie?

HR-adviseurs staan positief tegenover het gebruik van competentieprofielen gekoppeld aan functiebeschrijvingen bij de werving en selectie. In totaliteit geven zeven van de zeven geïnterviewde HR-adviseurs (100%) aan dat zij competentieprofielen zien als toegevoegde waarde en dat zij competentieprofielen – indien beschikbaar – willen gebruiken als tool bij de werving en selectie. Leidinggevendenden zijn over het algemeen ook positief – maar in mindere mate dan de HR-adviseurs – tegenover het gebruik van competentieprofielen bij de werving en selectie. Vijf van de in totaliteit zeven geïnterviewde leidinggevendenden geven (72%) aan dat zij competentieprofielen zien als toegevoegde waarde en dat zij competentieprofielen – indien beschikbaar – willen gebruiken als tool bij de werving en selectie.

- ❖ 3. Hoe staan HR-adviseurs en leidinggevenden tegenover de implementatie van competentie management?
 - *Functioneren en beoordelen van een medewerker*
 - *Loopbaanregie van een medewerker*

HR-adviseurs staan positief tegenover de implementatie van competentie management. Zeven van de in totaliteit zeven geïnterviewden HR-adviseurs (100%) geven aan dat zij van mening zijn dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het *functioneren en beoordelen* van een medewerker, van deze groep geeft één HR-adviseur expliciet aan dat zij van mening is dat competentie management situationeel een bijdrage kan leveren. Daarnaast geven zes van de in totaliteit zeven geïnterviewden HR-adviseurs (86%) aan dat zij van mening zijn dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren op een medewerker om *zelf regie te nemen over zijn of haar loopbaan*, van deze groep geeft één HR-adviseur expliciet aan dat zij van mening is dat competentie management situationeel een bijdrage kan leveren.

Leidinggevenden staan gematigd positief tegenover de implementatie van competentie management. Vier van de in totaliteit zeven geïnterviewde leidinggevenden (57%) geven aan dat zij van mening zijn dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het *functioneren en beoordelen* van een medewerker. Daarnaast geven vijf van de in totaliteit zeven geïnterviewde leidinggevenden (71%) aan dat zij van mening zijn dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren op een medewerker om *zelf regie te nemen over zijn of haar loopbaan*, van deze groep geeft één leidinggevende expliciet aan dat zij van mening is dat competentie management alleen een waardevolle bijdrage kan leveren in specifiek genoemde situaties

- ❖ 4. Welke competenties horen thuis in een competentieprofiel gekoppeld aan een bepaalde functiebeschrijving binnen de SWO?
 - *Welke competenties worden door de medewerkers toegeschreven aan hun functie?*

De onderzoeker is in staat geweest om de SWO voor 26 functies te voorzien van een eerste indicatie competentieprofielen. Zie bijlage F voor de opzet van de competentieprofielen.

5.2 Eindconclusie

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de centrale vraag van het onderzoek.

❖ **Op welke wijze kan competentie management een optimale bijdrage leveren aan de werving & selectie en het strategische doel van de SWO om op lange termijn duurzame inzetbaarheid van personeel te realiseren?**

Competentie management kan binnen de SWO een optimale bijdrage leveren aan de werving & selectie en het strategisch doel van de SWO om op lange termijn duurzame inzetbaarheid van personeel te realiseren. Dit wordt nader toegelicht:

Uit het onderzoek komt naar voren dat competentie management een methode is om competenties van medewerkers te sturen in lijn met de strategie van de organisatie. Hierbij zijn horizontale en verticale integratie twee belangrijke aspecten. Bij horizontale integratie dienen competenties als basis voor het afstemmen van werving & selectie, beoordeling, ontwikkeling en loopbaanbegeleiding. Bij horizontale integratie vervult competentie management een belangrijke rol in de verbetering en consistentie van het HR-beleid. Bij verticale integratie gaat het om het afstemmen van competenties op de strategische doelstelling(en) van de organisatie. Menselijke competenties moeten dusdanig worden gekozen en ontwikkeld dat ze bijdragen aan de realisatie van de opdracht van de organisatie.

Competentie management biedt dus niet alleen ondersteuning bij de uitvoering van de werving & selectie maar ook bij de overige (operationele) HR-activiteiten. De conclusie luidt dat competentie management er op is gericht om competenties te herkennen, te benutten, te ontwikkelen en op deze manier de strategische doelstellingen van de SWO te realiseren. Daarnaast biedt competentie management de mogelijkheid om het HRM-beleid te linken aan de strategie van de SWO.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksresultaten en de getrokken conclusies wordt in deze laatste paragraaf enkele aanbevelingen gedaan.

Aanbeveling 1: implementeer competentie management op een gefaseerde wijze

De eerste aanbeveling richt zich op het hoofddoel van het onderzoek. Uit het (theoretisch) onderzoek is gebleken dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan de SWO aangezien competentie management gericht is op competenties te herkennen, te benutten, te ontwikkelen en op deze manier de (strategische) doelstellingen te realiseren. Voor de medewerkers geldt dat het hen (meer) duidelijkheid biedt wat van hen verwacht wordt en geeft het hen een duidelijker zicht op loopbaanmogelijkheden. Daarnaast blijkt uit het veldonderzoek dat HR-adviseurs en leidinggevenden (grotendeels) positief staan tegenover het gebruik van competentieprofielen en competentie management aangezien het personeelsbeleid op deze wijze uitvoeringsvriendelijker wordt ingericht.

Het advies luidt dat de SWO competentie management op een gefaseerde wijze implementeert. De implementatie van competentie management is een veelomvattend en tijdrovend proces. Om deze reden heeft de onderzoeker besloten om op een stapsgewijze methode een implementatieplan op te stellen (zie tabel 5.1). Dit implementatieplan is gebaseerd op de beschreven literatuur (paragraaf 2.7) met betrekking tot zowel het implementatie- als het veranderingsproces. Daarnaast wordt er op basis van het veldonderzoek rekening gehouden met de aandachtspunten van de HR-adviseurs en leidinggevenden.

Implementatieplan competentie management SWO			
Fase	Wat?	Wie?	Tijd in weken (indicatie)
0. Opstartfase	0.1 Stel een stuurgroep samen (van 2 - 4 mensen) die verantwoordelijk is voor de planning van de implementatie, voor de communicatie verantwoordelijk is en de implementatie realiseert.	HRM	1 week
	0.2 Formuleer doelstellingen en maak een plan van aanpak.	HRM	2 weken
	0.3 Zorg voor voldoende draagvlak bij de top van het management/OR door het plan van aanpak te presenteren bij het MT.	HRM	1 week
	0.4 Baken het werkterrein af en kies bij voorkeur een 'pilotproject' binnen een afdeling.	HRM	1 week
1. Oriëntatiefase	1.1 Bij deze stap is het van belang voor HRM en het management om na te denken over de vraag: "waarom voeren we competentie management in?" En op de vraag "op welke manier kan er binnen de SWO voor draagvlak worden gezorgd?"	HRM en management	1 week
	1.2 Er dient te worden gekeken of er een goede strategie, missie en visie bestaat binnen de SWO, hier kunnen de kerncompetenties vanuit worden afgeleid.	HRM en management	2 week
	1.3 Bij deze stap is het van belang om na te denken op welke manier er gecommuniceerd gaat worden naar de medewerkers.	HRM en management	1 week
2. Inventarisatie-fase	2.1 Tijdens deze fase wordt vanuit de strategie, missie en visie van de SWO de kerncompetenties bepaald.	HRM en management	2 week
3. Profilerings-fase	3.1 Het competentiewoordenboek wordt samengesteld. De onderzoeker heeft (eerste opzet van) het competentiewoordenboek samengesteld. HRM zorgt (indien nodig) voor een verdere concretisering.	HRM en onderzoeker	1 week
	3.2 Opstellen van (definitieve) competentieprofielen. De onderzoeker geeft een eerste opzet van de competentieprofielen aan HRM. HRM zorgt (eventueel in overleg met leidinggevend) voor een verdere concretisering.	HRM en onderzoeker	3 week
4. Diagnosefase	4.1 De leidinggevende houdt met de medewerkers een oriënterend gesprek waarin de leidinggevende de competenties meet van de medewerker.	Leiding-gevende en medewerker	3 week
5. Planningsfase	5.1 In deze fase staat het maken van een actieplan centraal. De leidinggevende maakt met de medewerker afspraken over de ontwikkeling van bepaalde competenties, dit kan met behulp van een POP, training of opleiding.	Leiding-gevende en medewerker	3 week
6. Actiefase	6.1 In deze laatste fase start de ontwikkeling van de medewerker. Van de leidinggevende wordt verwacht dat hij of zij zich bewust op het gedrag van de medewerkers richt en hen van feedback voorziet over hun ontwikkeling. Bovendien is deze informatie nodig om met de medewerker functionerings-, loopbaan-, en/of beoordelingsgesprekken te kunnen voeren.	Leiding-gevende en medewerker	Onbepaald

Tabel 5.1 Implementatieplan competentie management SWO

Door het gefaseerd implementeren van competentie management en de betrokkenheid van zowel HRM, het management, de OR, leidinggevend en de medewerkers is de kans het grootst dat competentie management succesvol wordt geïmplementeerd binnen de SWO.

Het is van belang om voorafgaand te realiseren dat aan de implementatie van competentie management een verandertraject ten grondslag ligt. Het vraagt (vooral) van leidinggevend en medewerkers een andere manier van werken. Voor de leidinggevende geldt dat hij of zij bewust stuurt op het gedrag van de medewerkers en hen van feedback voorziet over hun ontwikkeling. Er moet sprake zijn van een 'open cultuur' met wederzijds vertrouwen waarbij beide partijen ook kritisch durven te zijn.

Op basis van de genoemde aandachtspunten bij de implementatie (paragraaf 4.3) adviseert de onderzoeker tot slot het volgende: zorg binnen de SWO voor dezelfde methodiek waarbij er ruimte is in de praktijk voor eigen invulling van de leidinggevende. De nadruk ligt hier op de insteek van de implementatie. Communiceer heel duidelijk op welke manier competentie management ondersteuning kan bieden. De insteek van de implementatie moet liggen op welke manier competentie management als 'tool' kan dienen waarbij er duidelijk wordt gemaakt dat een leidinggevende in de praktijk hieraan zelf invulling kan geven.

Aanbeveling 2: introduceer een format bij het opstellen van vacatureteksten

Uit het veldonderzoek (paragraaf 4.1) komt naar voren dat enkele HR-adviseurs en leidinggevend het ontbreken van een format bij het opstellen van vacatureteksten ervaren als een knelpunt. Het advies luidt dat de afdeling HRM (eventueel) in samenwerking met de afdeling Communicatie een format introduceert voor het opstellen van vacatureteksten. De basis van een goede vacaturetekst is dat de tekst goed leesbaar is en de leesbaarheid begint bij de structuur. In dit format moet duidelijk naar voren komen waaraan de vacaturetekst moet voldoen per vast onderdeel. Deze gestructureerde wijze kan houvast bieden bij het opstellen van vacatureteksten.

Een belangrijke opmerking hierbij is dat de SWO zich op deze manier ook nog (meer) kan onderscheiden als organisatie (employer branding) als gestructureerd in elke gepubliceerde vacature naar voren komt waarvoor de organisatie staat door de missie en de visie te communiceren. Tot slot adviseert de onderzoeker dat er in het format aandacht is voor een vast onderdeel waarbij er de mogelijkheid bestaat om competenties op te nemen in de vacaturetekst.

Aanbeveling 3: verstevig de positie van het 'Goede gesprek'

Binnen de SWO is er niet sprake van traditionele functionerings- en beoordelingsgesprekken maar van het 'Goede gesprek.' Uit het veldonderzoek (paragraaf 4.3) komt naar voren dat zowel HR-adviseurs en leidinggevend erg kritisch zijn ten opzichte van het 'Goede gesprek.' HR-adviseurs geven aan dat het 'Goede gesprek' te vrijblijvend is (geformuleerd) en dat zij merken dat hierdoor het afleggen van verantwoording door de medewerkers is weggevallen. Leidinggevend noemen dat er geen structuur zit in het 'Goede gesprek' en dat zij geheel vrij zijn om hier zelf invulling aan te geven. Bovendien merken leidinggevend in de praktijk dat er niet of nauwelijks op initiatief van de medewerker een 'Goed gesprek' wordt ingeroosterd. Kortom, HR-adviseurs en leidinggevend zien het risico dat - sinds de invoering van het 'Goede gesprek' - een gedeelte van de medewerkers helemaal niet of onvoldoende in gesprek is omtrent zijn of haar functioneren.

In een organisatie waarin er wordt gewerkt volgens de methodiek van competentie management zijn functionerings- en beoordelingsgesprekken een cruciaal onderdeel. Van een leidinggevende wordt geacht dat hij of zij bewust stuurt op het gedrag van de medewerkers en hen van feedback voorziet. Dit betekent overigens niet dat een leidinggevende op elk moment verplicht is om een formeel gesprek te voeren met de medewerker. In de praktijk zal het heel goed kunnen dat een leidinggevende op informele momenten stuurt op competenties. Naast het sturen op informele momenten adviseert de onderzoeker om de positie van het 'Goede gesprek' te verstevigen.

In de literatuur staat beschreven dat het beoordelen van competenties gebeurt op basis van het vooropgestelde competentieprofiel. Individuele competenties worden gemeten en vergeleken met het vooropgestelde profiel. De vergelijking tussen het competentieprofiel en de vastgestelde of gemeten competenties bij een individu, is de basis voor verdere actie. Om een medewerker hierin te faciliteren kan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) uitkomst bieden. Het advies luidt dat de leidinggevende op zijn of haar initiatief minimaal twee keer per jaar een functionerings- en beoordelingsgesprek voert waarbij er aandacht is voor het terugdringen van het verschil ('gap') tussen het (gewenste) competentieprofiel en de aanwezige competenties van de medewerker.

Aanbeveling 4: verdere concretisering competentieprofielen

De onderzoeker is in staat geweest om de SWO voor 26 functies te voorzien van een eerste opzet van de competentieprofielen. Er is inzicht verkregen in welke competenties medewerkers toeschrijven aan hun functie. Hierbij onderscheiden de competenties zich (nog) niet op verschillende niveaus of op bepaalde gedragsindicatoren. Daarnaast voldoen enkele profielen (nog) niet aan de stelregel van acht à twaalf competenties per profiel. Hiervoor is verdere concretisering nodig. Dit is tevens weergegeven bij stap 3.2 in het implementatieplan (tabel 5.2). De onderzoeker adviseert dat HRM op grond van de beschreven literatuur uit paragraaf 2.2 en 2.3 de competentieprofielen verder concretiseert.

Slotopmerking

De onderzoeker wil tot slot benadrukken dat er geen aanbeveling is geformuleerd gericht op het knelpunt dat er geen eenheid in proces van werving & selectie zit. De reden hiervoor is dat het hiervoor beschreven knelpunt reeds is opgepakt door HRM. Het proces rondom werving en selectie wordt in de loop van 2021 vastgelegd in een beleidsstuk met oog om het hiervoor beschreven knelpunt weg te nemen.

6. Reflectie

In dit laatste hoofdstuk geef ik als (afstudeer)stagiair en onderzoeker een reflectie op de gebruikte onderzoeksmethoden.

Met voldoening kijk ik terug op de afgelopen periode. Ik ben blij dat ik mijn afstudeeronderzoek heb mogen uitvoeren binnen mijn interessegebied HRM. In oktober 2020 ben ik gestart met mijn afstudeerstage en -onderzoek. De start verliep niet geheel vlekkeloos. Op het moment dat ik op het punt stond om te starten, kreeg ik te horen dat het kantoor dicht ging in verband met het coronavirus. Toen ik eenmaal was gestart viel zowel mijn bedrijfsmentor als mijn stagebegeleider weg in verband met privéomstandigheden.

In de beginperiode had ik enige moeite met de formulering van de juiste doel- en vraagstellingen. Toen ik mij meer ging verdiepen in de literatuur vielen de puzzelstukjes steeds meer op zijn plaats. Als ik hierop reflecteer merk ik dat ik in het begin te snel alles al op papier wilde hebben. Door mij meer te verdiepen in de literatuur heb ik een goede onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen weten te formuleren. In mijn onderzoeksvoorstel was de basis van het theoretisch kader dan ook al gelegd. Ik heb hierop feedback gekregen dat de inhoud en de argumentatie goed is, maar dat de vertaalslag van competentie management naar de praktijk nog ontbreekt. Ik heb mij toen nog meer verdiept in de literatuur en heb ik de verschillende theorieën met elkaar vergeleken. Hierdoor kwam een duidelijke rode draad tot stand. Deskresearch heeft mij geholpen om de basis van het onderzoek op papier te zetten.

Naast deskresearch heb ik de volgende methoden van onderzoek toegepast: half-gestructureerde interviews (kwalitatieve data) en een enquête (kwantitatieve data).

Voor de verzameling van de kwalitatieve data is er gebruik gemaakt volgens de onderzoeksmethode die staat beschreven in hoofdstuk drie van dit onderzoeksrapport. Op grond van de afgenomen interviews is er inzicht gekregen in het huidige proces van werving & selectie en de zienswijze van HR-adviseurs en leidinggevendenden op competentieprofielen en competentie management. In overleg met de opdrachtgever is er besloten om in het vroege stadium van onderzoek niet direct medewerkers bij dit proces te betrekken. De reden hiervoor is dat er kans is dat in de (vroege) onderzoeksfase al enige onrust kan ontstaan onder de medewerkers terwijl er nog geen definitieve plannen op tafel liggen. Door gebruik te maken van het interviewschema heb ik op een gestructureerde wijze de kwalitatieve data weten te verzamelen. Als ik hierop reflecteer heb ik als onderzoeker een objectieve positie ingenomen door niet mijn mening verkondigen en/of sturende vragen te stellen. Sociaal wenselijke antwoorden kunnen natuurlijk voorkomen en zijn daarmee ook niet geheel uitgesloten. Achteraf bleken twee interviewvragen een bepaalde vorm van herhaling te bevatten. Dit betreft vraag vier en vijf (bijlage D). In sommige gevallen is er gekozen om voor enkele antwoorden te verwijzen naar de andere vraag.

Om de kwantitatieve data te verzamelen is er gebruik gemaakt van een enquête. De data zijn verzameld volgens de onderzoeksmethode die staat beschreven in hoofdstuk drie van dit onderzoeksrapport. De respons viel helaas tegen. In eerste instantie was de respons (nog) lager, toen is er besloten om de enquête opnieuw (een week) uit te zetten om de respons (met succes) te verhogen. Bij deze onderzoeksmethode zijn de validiteit en betrouwbaarheid weliswaar niet optimaal, maar dit neemt niet weg dat de enquêteresultaten zeer bruikbaar zijn. De enquêteresultaten geven immers een indicatie welke competenties door de medewerkers zijn toegeschreven aan hun functie. Als ik hierop reflecteer, is een enquête wellicht ook niet de meest geschikte onderzoeksmethode om de vrij complexe deelvraag te beantwoorden en dus tot de competentieprofielen te komen.

Onder meer ideale omstandigheden had ik ook nog graag een ervaringsdeskundige willen interviewen met expertise op het gebied van (de implementatie) competentie management in de praktijk. Alles overziend, heeft de combinatie van zowel deskresearch als fieldresearch ervoor gezorgd dat ik als onderzoeker weloverwogen aanbevelingen kon geven.

Literatuurlijst

AllesoverHR. (2020). Organisatiecultuur. Geraadpleegd op 4 oktober 2020, van <http://www.house-of-control.nl/organisatiestructuren-mintzberg-configuratie-coördinatiemechanismen-organisatietypen.html>

Baarda, D. B. (2009). *Dit is onderzoek!* (1^e druk). Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.

Baarda, B., Teunissen, J., & de Goede, M. (2009b). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (1^e editie). Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.

Beirendonck, L. (2004). *Iedereen competent* (1^e druk). LannooCampus Tielt.

Berenschot. (2020). Definitie functiehuis. Geraadpleegd op 16 oktober 2020, van <https://www.berenschot.nl/expertise/diensten/functiewaardering-belonging/functiewaardering/functiehuis/>

CBS. (2020). *De Wolden en Hoogeveen (gemeenten)*. Geraadpleegd op 3 oktober 2020, van <https://www.cbs.nl/>

Checkmarket. (2021). *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 24 februari 2021, van <https://nl.checkmarket.com/steekproefcalculator/>

Competentindesocialprofit. (2020). *Competentieprofielen*. Geraadpleegd op 2 november 2020, van <https://www.competentindesocialprofit.be/Competentieprofielen>

Dongen, T. (2003). *Competentiemanagement. En dan?* (1^e druk). Thema Zaltbommel.

Heijden, H. (1999). *Competentiemanagement. Van belofte naar verzilvering* (1^e druk). Kluwer/NVP Deventer

Hoogeveen (gemeente). (2020, augustus). *Op weg naar een schone lei voor Hoogeveen*. Gemeente Hoogeveen.

House of Control. (2020). *Organisatiestructuren*. Geraadpleegd op 4 oktober 2020, van <http://www.house-of-control.nl/organisatiestructuren-mintzberg-configuratie-coördinatiemechanismen-organisatietypen.html>

Kluijtmans. (2017). *Leerboek HRM* (7^e druk). Noordhoff Groningen.

Kotter. (2011). *Leiderschap bij verandering* (24^e druk). Boom uitgevers Amsterdam.

Kotter, acht veranderstappen. (2021, 4 januari). [Afbeelding]. [managementmodellensite.nl](https://managementmodellensite.nl/acht-veranderstappen-kotter/#.YAb12ehKhPY). <https://managementmodellensite.nl/acht-veranderstappen-kotter/#.YAb12ehKhPY>

Manders, F., & Biemans, P. (2013). *HRM voor managers* (5^e editie). Boom Lemma Amsterdam.

Nederhoed, P. (2011). *Helder Rapporteren* (10^e druk). Bohn Stafleu van Loghum Houten.

Overheid. (2020). *SWO*. Geraadpleegd op 3 oktober 2020, van [https://almanak.overheid.nl/27882948/Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen/](https://almanak.overheid.nl/27882948/Samenwerkingsorganisatie%20De%20Wolden%20Hoogeveen/)

Regionieuws Hoogeveen. (2020a, februari). *Tekort in Hoogeveen*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020, van <https://regionieuwshoogeveen.nl/28124/hoogeveen-wil-weer-financieel-gezonde-gemeente-worden/>

Regionieuws Hoogeveen. (2020b, juli). Jacob van der Heide (GB) stopt per direct als wethouder van financiën! Geraadpleegd op 6 oktober 2020, van <https://regionieuwshoogeveen.nl/34535/jacob-van-der-heide-gemeentebelangen-stopt-per-direct-als-wethouder-van-financien>

Scribbr. (2020). Onderzoeksmethode. Geraadpleegd op 22 oktober 2020, van <https://www.scribbr.nl/category/onderzoeksmethoden/>

Somberg. (2007). Hoe ontwikkel ik mijn competenties? (2^e druk). Academic Service Den Haag

Studio Bajo. (2020). Afbeelding voorblad. Geraadpleegd op 26 oktober 2020, van <https://www.pinterest.ca/pin/186055028331028338/>.

SWO. (2020). Werkgever. (z.d.), van <https://www.dewoldenhoogeveen.nl/#werkgever>

Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken (5^e druk). Boom Lemma uitgevers Den Haag.

VNG. (2020). Bedrijfsvoeringsorganisatie. Geraadpleegd op 3 oktober 2020, van <https://vng.nl/artikelen/bedrijfsvoeringsorganisatie>

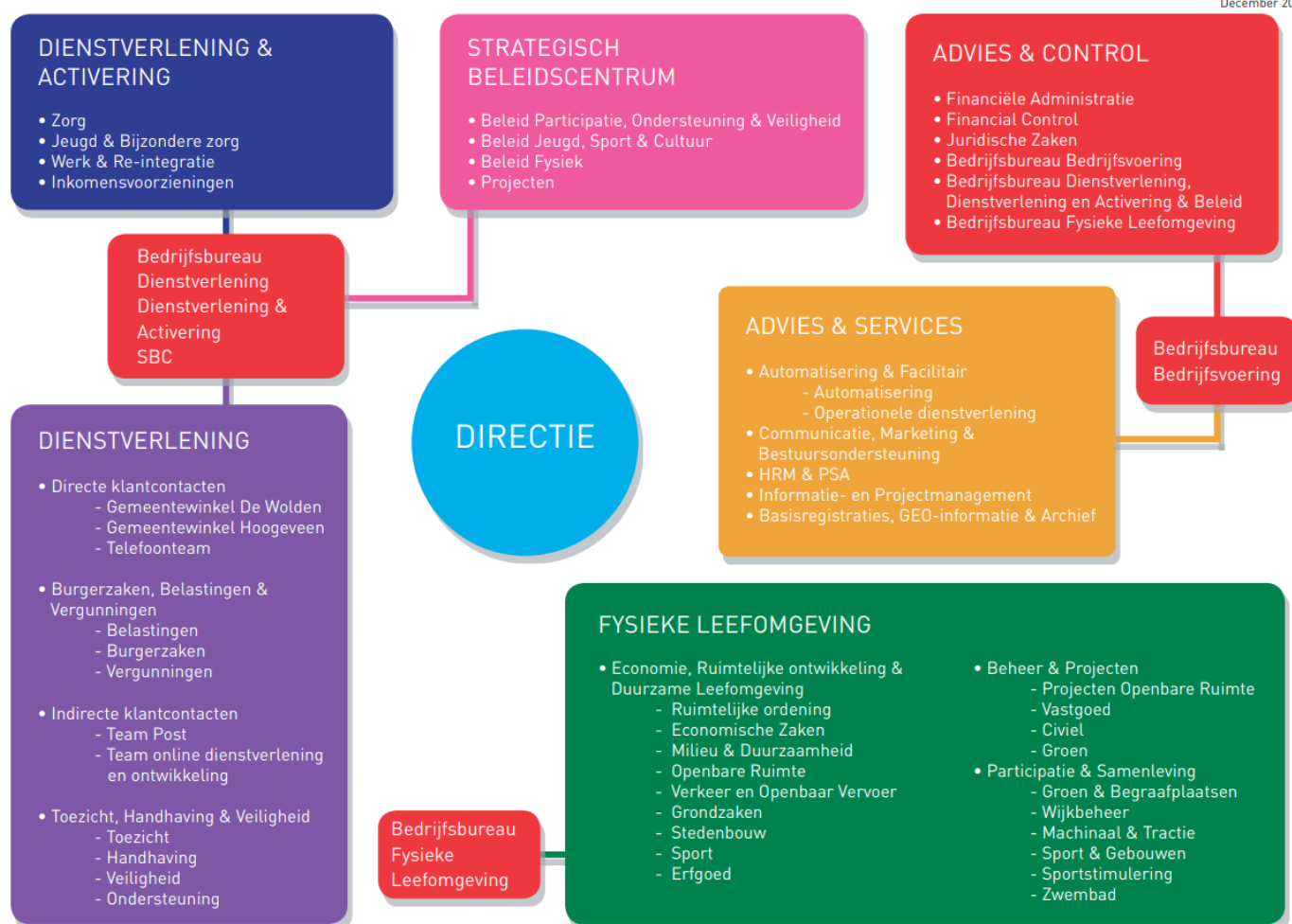
Volkskrant. (2020, mei). Corona, dat kon er in Hoogeveen nog wel bij. Geraadpleegd op 6 oktober 2020, van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/corona-dat-kon-er-in-hoogeveen-ook-nog-wel-bij~b481f7ee/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Wiegerinck, P. (2014, juli). Functieboek Samenweringsgemeente De Wolden Hoogeveen. SWO De Wolden Hoogeveen.

Bijlagen

Bijlage A Organogram

December 2019



Figuur B1 Organogram SWO (bron: dewoldenhoogeveen.nl)

Bijlage B Competentiewoordenboek

Dit competentiewoordenboek is samengesteld door Sebastian van Tilburg op basis van het functieboek (HR21) van SWO De Wolden Hoogeveen (Wiegerinck, 2014) en geïnspireerd op informatie van de website Carrieretijger (2020).

Competentie	Toelichting
aanpassingsvermogen	Het vermogen om efficiënt te werken onder wisselende omstandigheden door je (gedrag) aan te passen aan de omgeving, verantwoordelijkheden, mensen en/of taken.
analytisch denkvermogen	Het systematisch ontleden van een complex probleem in zijn elementen. Dit wil zeggen dat je in staat bent om signalen van kansen en/of problemen kunt herkennen en verbanden weet te leggen.
anticiperen	Vooruit lopen op en herkennen van situaties en verhoudingen. Als je bijvoorbeeld weet dat je volgende week een presentatie moet geven, is het handig als je van tevoren nagaat wie hierbij aanwezig zullen zijn.
besluitvaardigheid	Je durft beslissingen te nemen.
betrokkenheid	Betrokkenheid wil zeggen dat je je verbonden voelt met de organisatie waarvoor je werkt en het werk dat je doet. Je spant je in om de doelen te behalen die de organisatie nastreeft.
cijfermatig denken (goed in cijfers)	Cijfermatige vraagstukken kunnen oplossen door analyseren, combineren en concluderen.
coachen (van medewerkers)	Coachen houdt in dat je in staat bent een medewerker, collega of team helpt werk gerelateerde doelen te verwezenlijken en zich verder helpt te ontwikkelen. Als coach help je de ander leren. Niet door te onderwijzen, maar door te inspireren en te ondersteunen. Hierdoor ben je in staat het zelf reflecterende en zelfsturende vermogen van de coachee(s) optimaal te stimuleren.
collegialiteit	Collegialiteit houdt in dat collega's elkaar respecteren en helpen wanneer dat nodig is.
commercieel inzicht	Commercieel inzicht houdt in dat je inzicht hebt in de werking van (een deel van) de markt en hoe hier maximaal van geprofiteerd kan worden door hierop in te spelen.
conflicthantering	Je bent bewust dat iemand anders met een andere bril naar de wereld kan kijken als jij. Jij bent in staat om op een effectieve wijze met conflicten kan omgaan.
creativiteit (werksituatie)	Je bent in staat om originele ideeën en oplossingen te bedenken in een werk-gerelateerde situatie.
delegeren	Je bent in staat om een deel van de eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden over te dragen aan medewerkers.
dienstbaarheid	Je kunt werken in het belang van een ander.
digitaal vaardig	De vaardigheden die nodig zijn om digitale technologie (computer, computerprogramma's en mobiele telefoon) te benutten om de kwaliteit van je werk te bewaken. Met andere

	woorden, je kunt omgaan met digitale technologie en je weet in basis hoe je deze technologie kunt benutten voor het werk.
discipline	Je kunt je gedragen volgens de gevestigde regels, gedragscodes en voorschriften ook in een situatie met tegenslag.
doorzettingsvermogen	Het vermogen om de taak te volbrengen, ook bij tegenslag.
energiek	Het hebben van een goede uithoudingsvermogen en een langere tijd (volledige werkdag) achterelkaar te kunnen presteren.
erkennen	Iets inzien en vervolgens ook aannemen.
flexibiliteit	Je eigen gedrag, houding en opvattingen vrijwillig aanpassen aan veranderende omstandigheden in je werkomgeving.
initiatief nemen	Zonder aansporing van een ander, een actie ondernemen, in plaats van af wachten.
integriteit	Met integer handelen wordt bedoeld dat je je functie adequaat en zorgvuldig uitoefent, met inachtneming van je verantwoordelijkheden en de geldende regels.
klantgerichtheid	Je herkent de wensen en behoeften van de klant en je handelt hierna.
kwaliteitsgerichtheid	Je stelt hoge eisen aan je eigen werk en dat van anderen en streeft naar verbetering.
leidinggeven	Je bent in staat om op een resultaatgerichte manier richting te geven aan medewerkers en je weet de voortgang te bewaken.
loyaliteit (aan organisatie)	Als je loyaal bent aan de organisatie, stem je je eigen gedrag af op de behoeften en doelen van de organisatie.
luisteren	Je kan belangstelling tonen en iemand de ruimte geven om zijn of haar verhaal te doen. Daarnaast laat je merken dat je (aandachtig) luistert en weet je vragen te stellen.
netwerken	Het (gemakkelijk) leggen en onderhouden van contacten.
omgevingsbewustzijn	Je beschikt over een goede kennis van organisatorische, maatschappelijke, politieke en/of andere omgevingsfactoren binnen en buiten de organisatie. Met andere woorden: "je weet wat er speelt en je bent je hiervan bewust."
onafhankelijkheid	Je bent zelfstandig en je staat voor je eigen opvattingen en principes, je bent bereid om anderen, ook diegenen met meer "macht" en "invloed", hiermee te confronteren.
onderhandelen	Je bent in staat om belangen bij elkaar te brengen.
ondernemend	Het signaleren van een kans en hierop inspelen.
ondersteunen	Een ander helpen. Je zorgt ervoor dat iets of iemand niet uit zijn evenwicht raakt.
oordeelsvorming	Op basis van beschikbare informatie juiste en realistische conclusies trekken
opmerkzaamheid	Aandacht voor iets/iemand.
organisatiesensitiviteit	Je hebt inzicht hoe de organisatie daadwerkelijk werkt. Je houdt niet alleen rekening met de formele en hiërarchische lijnen, maar je houdt ook rekening met onderlinge verhoudingen en gedragingen van mensen.
organiseren (algemeen)	Effectief bepalen van doelen en prioriteiten. Benodigde acties, mensen, tijd of middelen inzetten om bepaalde doelen te bereiken.

organiseren van eigen werk	Het eigen werk op zo'n manier organiseren dat de resultaten die gehaald moeten worden binnen de gestelde tijd en met de aanwezige middelen worden gerealiseerd.
overtuigingskracht	Gedrag dat er op is gericht anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.
plannen	Plannen is het ordenen van wat bereikt moet worden.
resultaatgerichtheid	Je zet je actief in om concrete resultaten en/of doelstellingen te halen. Bij tegenslagen geef je niet op en houd je de uitgezette lijn voor ogen.
risico's durven nemen	Je durft risico's te nemen om een bepaald gunstig resultaat te bereiken, ook als dat nadelige gevolgen kan hebben (voor je eigen situatie).
samenwerken	Het bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen en die van een groep of collega.
schriftelijke communicatie (communicatief)	Het duidelijk, vloeiend en correct schriftelijk communiceren op een manier die de aandacht vasthoudt.
sensitiviteit (inlevingsvermogen)	Met sensitiviteit of inlevingsvermogen wordt bedoeld: de mate waarin je rekening houdt met de gevoelens en behoeften van anderen.
stressbestendigheid	Kunnen omgaan met spanningen in de werksituatie, ook met onvoldoende middelen, bij tegenslag of teleurstelling.
systematisch werken	Gestructureerd volgens een bepaald systeem werken.
verantwoordelijkheid	Als je verantwoordelijkheidsgevoel hebt, ben je je ervan bewust dat de taken of plichten van zowel jezelf als anderen in je bedrijf of organisatie naar behoren moeten worden uitgevoerd.
verbale communicatie (communicatief)	Meningen, ideeën en (ingewikkelde) zaken in begrijpelijke taal duidelijk kunnen maken.
visie	Vraagstukken en oplossingen in een langer tijdsperspectief kunnen plaatsen.
voortgangsbewaking	Effectief bewaken van de voortgang in eigen werk of aan anderen gedelegeerd werk. Opstellen en uitvoeren van procedures om deze voortgang te controleren.
zelfontplooiing	Het stellen van doelen om je verder te ontwikkelen en vervolgens initiatief nemen om deze doelen te bereiken.
zelfstandigheid	Je bent in staat om problemen of belemmeringen te signaleren en deze zo snel mogelijk op te lossen.
zelfvertrouwen	Je bent bewust van je eigen kwaliteiten en het geloof dat jij op eigen kracht de taak kan vervullen.

Bijlage B1 Functiebeschrijvingen (HR-21)

Functiebeschrijving (HR-21)
Gemeentesecretaris / Algemeen directeur
Manager 1
Manager 2
Manager 3
Tactisch leidinggevende 1
Tactisch leidinggevende 2
Tactisch leidinggevende 3
Operationeel leidinggevende 1
Operationeel leidinggevende 2
Operationeel leidinggevende 3
Projectleider 1
Projectleider 2
Projectleider 3
Projectleider 4
Projectleider 5
Adviseur 1
Adviseur 2
Adviseur 3
Adviseur 4
Medewerker ontwikkeling 1
Medewerker ontwikkeling 2
Medewerker ontwikkeling 3
Medewerker ontwikkeling 4
Medewerker beleidsuitvoering 1
Medewerker beleidsuitvoering 2
Medewerker beleidsuitvoering 3
Medewerker beleidsuitvoering 4
Medewerker handhaving 1
Medewerker handhaving 2
Medewerker handhaving 3
Medewerker handhaving 4
Medewerker handhaving 5
Medewerker ontwerp & voorbereiding 1
Medewerker ontwerp & voorbereiding 2
Medewerker ontwerp & voorbereiding 3
Medewerker ontwerp & voorbereiding 4
Medewerker ontwerp & voorbereiding 5
Medewerker toezicht 3
Medewerker toezicht 4
Medewerker toezicht 5
Medewerker technische uitvoering 1
Medewerker technische uitvoering 2
Medewerker technische uitvoering 3
Medewerker technische uitvoering 4
Medewerker technische uitvoering 5

Medewerker locatie 2
Medewerker locatie 3
Medewerker locatie 4
Medewerker locatie 5
Medewerker systemen 2
Medewerker systemen 3
Medewerker systemen 5
Medewerker gegevens 2
Medewerker gegevens 3
Medewerker gegevens 4
Medewerker gegevens 5
Medewerker bedrijfsvoering 1
Medewerker bedrijfsvoering 2
Medewerker bedrijfsvoering 3
Medewerker bedrijfsvoering 4
Medewerker bedrijfsvoering 5
Medewerker publiek 1
Medewerker publiek 2
Medewerker publiek 3
Medewerker publiek 4
Medewerker educatie 2
Medewerker educatie 4
Medewerker administratie & secretariaat 2
Medewerker administratie & secretariaat 3
Medewerker administratie & secretariaat 4
Medewerker facilitair 3
Medewerker facilitair 4
Medewerker facilitair 5
Medewerker algemeen 2
Lokale functies
Operationeel leidinggevende 4
Coördinatie 1
Coördinatie 2

Tabel B1 Functiebeschrijvingen (Bron: functiehuis SWO)

Bijlage C Enquête

Wat is uw huidige functie volgens de functiebeschrijving HR21?

Manager 1
Maak een keuze...
Gemeentesecretaris / Algemeen directeur
Manager 1
Manager 2
Manager 3
Tactisch leidinggevende 1
Tactisch leidinggevende 2
Tactisch leidinggevende 3
Operationeel leidinggevende 1
Operationeel leidinggevende 2
Operationeel leidinggevende 3
Operationeel leidinggevende 4
Projectleider 1
Projectleider 2
Projectleider 3
Projectleider 4
Projectleider 5
Adviseur 1
Adviseur 2
Adviseur 3

het meest belangrijk bij het uitoefenen van uw functie?

wisselende omstandigheden door je (gedrag) aan te passen aan de omgeving, verantwoordelijkheden, mensen

probleem in zijn elementen. Dit wil zeggen dat je in staat bent om signalen van kansen en/of problemen kunt analytisch denkvermogen:

Anticiperen:
☐ Vooruit lopen op en herkennen van situaties en verhoudingen. Als je bijvoorbeeld weet dat je volgende week een presentatie moet geven, is het handig als je van tevoren nagaat wie hierbij aanwezig zullen zijn.

Besluitvaardigheid:
☐ Je durft beslissingen te nemen.

Betrokkenheid:
☐ Betrokkenheid wil zeggen dat je je verbonden voelt met de organisatie waarvoor je werkt en het werk dat je doet. Je spant je in om de doelen te behalen die de organisatie nastreeft.

Cijfermatig denken (goed in cijfers):
☐ Cijfermatige vraagstukken kunnen oplossen door analyseren, combineren en concluderen.

Coachen (van medewerkers):
☐ Coachen houdt in dat je in staat bent een medewerker, collega of team helpt werk gerelateerde doelen te verwezenlijken en zich verder helpt te ontwikkelen. Als coach help je de ander leren. Niet door te onderwijzen, maar door te inspireren en te ondersteunen. Hierdoor ben je in staat het zelf reflecterende en zelfsturende vermogen van de coachee(s) optimaal te stimuleren.

Collegialiteit:
☐ Collegialiteit houdt in dat collega's elkaar respecteren en helpen wanneer dat nodig is.

Commercieel inzicht:
☐ Commercieel inzicht houdt in dat je inzicht hebt in de werking van (een deel van) de markt en hoe hier maximaal van geprofitteerd kan worden door hierop in te spelen.

Conflicthantering:
☐ Je bent bewust dat iemand anders met een andere bril naar de wereld kan kijken als jij. Jij bent in staat om op een effectieve wijze met conflicten kan omgaan.

Figuur B2 Schermafdruck enquête

Bijlage C1 Communicatie enquête



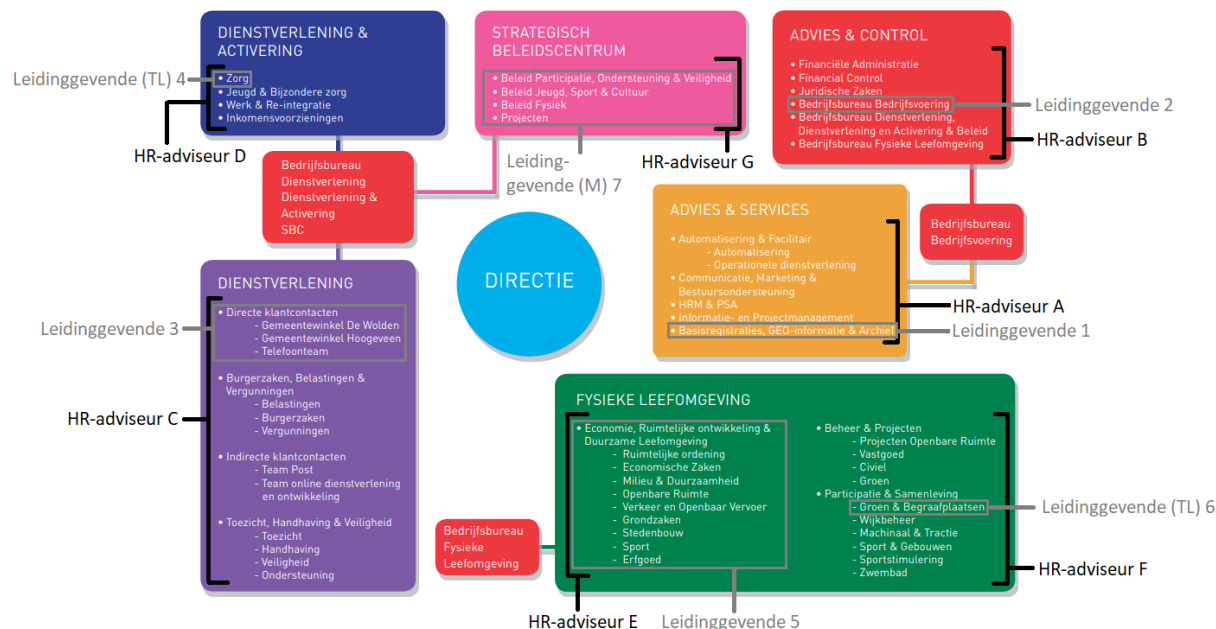
Figuur B3 Bericht intranet: welke competenties heb jij nodig in je werk?

Bijlage D Interviewschema

1. (Introductie/functie algemeen)
2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?
 - Wat is uw rol in dit proces?
 - Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?
3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?
4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zou zien?
5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?
6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de werving & selectie? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?
7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentie management?
 - In hoeverre denkt u dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?
 - In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigen loopbaan?
8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

Bijlage E Uitgewerkte interviews

Figuur B3 geeft schematisch de afgenomen interviews weer in het organogram van de SWO. In onderstaande tabellen wordt een toelichting gegeven op het organogram (figuur B3).



Figuur B4 Overzicht afgenomen interviews

Toelichting organogram HR-adviseurs			
Eenheid	Naam in scriptie	Functie (voluit)	Bijlage
Advies & Services	HR-adviseur A	HR-adviseur	E1
Advies & Control	HR-adviseur B	HR-adviseur	E2
Dienstverlening	HR-adviseur C	HR-adviseur	E3
Dienstverlening & activering	HR-adviseur D	HR-adviseur	E4
Fysieke leefomgeving	HR-adviseur E	HR-adviseur	E5
Fysieke leefomgeving	HR-adviseur F	HR-adviseur	E6
Strategisch beleidscentrum	HR-adviseur G	HR-adviseur	E7

Tabel B2 Toelichting organogram HR-adviseurs

Toelichting organogram leidinggevenden			
Eenheid	Naam in scriptie	Functie (voluit)	Bijlage
Advies & Services	Leidinggevende 1	Leidinggevende (Afdelingshoofd)	E8
Advies & Control	Leidinggevende 2	Leidinggevende (Afdelingshoofd)	E9
Dienstverlening	Leidinggevende 3	Leidinggevende (Afdelingshoofd)	E10
Dienstverlening & activering	Leidinggevende 4	Leidinggevende (Teamleider)	E11
Fysieke leefomgeving	Leidinggevende 5	Leidinggevende (Afdelingshoofd)	E12
Fysieke leefomgeving	Leidinggevende 6	Leidinggevende (Teamleider)	E13
Strategisch beleidscentrum	Leidinggevende 7	Leidinggevende (Manager)	E14

Tabel B3 Toelichting organogram leidinggevenden

Bijlage E1 Interview HR-adviseur A

Naam geïnterviewde: HR-adviseur A

Functie: HR-adviseur – eenheid Advies & Services – sinds september 2018

Datum: 30-11-2020

1. U werkt sinds september 2018 bij de SWO als HR-adviseur voor de eenheid Advies & Services. Kunt u mij vertellen wat deze functie inhoudt?

Als HR-adviseur zie ik mijzelf als een verbindende schakel tussen de leidinggevenden en medewerkers. HRM is centraal gepositioneerd binnen de organisatie, dit betekent dat je wel wat meer afstand hebt tussen de medewerkers. Je adviseert grotendeels het management en ik heb als HR-adviseur niet zo zeer één-op-één contact met medewerkers.

Zelf adviseer ik de eenheid Advies & Services, deze eenheid is intern gericht. Het is een 'staff-eenheid' waaronder bijvoorbeeld de afdelingen Automatisering & Facilitair, Communicatie en HRM & PSA onder vallen. Dit zijn grotendeels adviserende functies die de interne organisatie bedienen. Dit kan ook wel eens lastig zijn want je hebt geen 'eigen product.' Ik vind over het algemeen dat het best goed gaat. We kijken nu ook wel binnen Advies & Services, met de bezuinigingen, wat wij daarvan kunnen leren en wat er in de toekomst anders kan om zo onze dienstverlening te verbeteren.

Bezuinigingen

Begin van dit jaar zijn de bezuinigingen aangekondigd. Wat ik merk, bijvoorbeeld bij inhuur, contracten die eventueel verlengt moeten worden, moeten wij met de aangekondigde bezuinigen gewoon extra goed nadenken en beargumenteren of zich de investering zich later terugverdiend. Dit is lastig, het is 'verbouwen met de winkel open.' We moeten bezuinigen maar er moeten ook keuzes worden gemaakt voor een toekomstige situatie.

Vanuit de directie is geformuleerd geen gedwongen ontslagen. Waarom er exact voor deze koers is gekozen is mij niet duidelijk, wij zijn als HRM hier ook niet bij betrokken. Er is wel heel breed naar gekeken. Als eerste uitgangspunt is gekeken naar wat zijn onze wettelijke verplichte taken. Wij doen als SWO veel meer dan alleen onze wettelijk verplichte taken. Hier kan je dus meestoppen, hierdoor verdwijnt er dus werk waar medewerkers aan hangen. Als je dit door beredeneerd, zit je als organisatie een beetje klem, geen gedwongen ontslagen maar er verdwijnen wel taken. Deze uitspraak is natuurlijk ook gedaan om de rust te bewaren en medewerkers gerust te stellen dat je niet zomaar je baan verliest. Het is de kunst in te spelen op de kansen, de 80 'gaten' die de aankomende jaren gaan vallen (doelend op de natuurlijk verloop), zo veel mogelijk probeert op te vullen met de mensen die wij in huis hebben. Dit betekent dus ook dat je meer gaat investeren in de mensen die je op dit moment in huis hebt. Hier sta ik ook achter en vind dit een mooi initiatief. Maar alle 80 gaten kunnen niet opgevuld worden met alleen interne kandidaten, sommige functies vragen gewoon vakspecifieke kennis.

De personeelskosten is ook een hele grote uitgavenpost. Je kunt dit ook niet buiten beschouwing laten. Activiteiten op het gebied van marketing is bijvoorbeeld niet wat binnen onze wettelijke verplichte taken valt. Dit heeft dus gevolgen voor het personeel. Op deze afdeling werken drie mensen. Twee hiervan zijn gelukkig al herplaatst maar één nog niet.

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

Mocht er een plaats vrij komen binnen een afdeling, neemt de leidinggevende contact op met mij. De leidinggevende is daarin taakvolwassen en denkt ook al vaak mee hoe hij of zij de vacature wil invullen. In dit proces heb ik een adviserende rol, de leidinggevende heeft beslissingsbevoegdheid. Het hangt af van de functie of ik aanwezig ben bij sollicitatiegesprekken. Over het algemeen ben ik bij de meeste sollicitatiegesprekken aanwezig. Als het gaat om strategische functies/leidinggevende functies ben ik vaak aanwezig. Bij overige functies ben ik alleen aanwezig bij het arbeidsvoorwaardengesprek.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

Ik vind het heel fijn dat het beleid rondom werving en selectie nu op papier wordt gezet, waar je dus echt de volgorde van kandidaten duidelijk met elkaar afsprekt. Ik merkte dat het daar wel eens mis ging. Bijvoorbeeld dat een leidinggevende al een externe kandidaat op het oog had terwijl de interne procedure nog moet lopen. Het kost tijd en energie en niet alle leidinggevende hebben daar zin in. Daar zijn we nu echt goed mee bezig om de volgorde goed op elkaar af te stemmen. Ik heb Marketing onder mijn hoede, wat er bijvoorbeeld recent gebeurde, voor een interne vacature was een herplaatsingskandidaat de enige kandidaat was. De leidinggevende zei gewoon je bent de enige, dat vind ik te weinig, ik kijk extern. Waarop de kandidaat verbaasd reageerde en zich terugtrok. Weer een gemiste kans. Dit kan volgend jaar dus niet meer, volgend jaar wordt het beleid bindend. Alleen in specifieke gevallen – met toestemming – kan er dan van worden afgeweken. Wat ik daarnaast nog wel eens lastig vind, op het moment wanneer een leidinggevende een vacature stelt, duurt het wel even voordat de vacature er uit kan. Ik merk wel eens dat de leidinggevende te snel wilt, ze hebben natuurlijk een gat en dat willen ze opvullen. Die tijdsdruk kan vervelend zijn.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zou zien?

Zoals eerder genoemd, denk ik dat het beleid wat nu op papier wordt gezet ons echt gaat helpen. Daarnaast merk ik bij het opstellen van vacatures, dat het soms lastig is om onderscheidend te zijn. We hebben daar ook geen basis voor. Wellicht kunnen wij de samenwerking opzoeken met Communicatie (afdeling).

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

Zie bovenstaand antwoord.

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Ik denk dat het helpt. Om een voorbeeld te noemen, een herplaatsingskandidaat is geplaatst op de afdeling Indirecte Klantcontacten, binnen Team Post. Zij kwam van de afdeling Marketing. Zij is daar geplaatst op basis van haar competenties. Een heel mooi voorbeeld. Ik denk dat competentieprofielen dus ook heel bruikbaar zijn bij herplaatsingsvraagstukken die spelen binnen onze organisatie. Ik zou competentieprofielen als tool gebruiken. Het zou mij (extra) helpen om de geschiktheid van kandidaten te beoordelen. Ik denk niet dat het voor de hele organisatie hoeft, maar wel bijvoorbeeld bij herplaatsingsvraagstukken of loopbaan coaching.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentienagement?

- In hoeverre denkt u dat competentienagement een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Binnen de SWO wordt niet meer gewerkt met traditionele functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ik vind dit prima. Ik houd niet van vinken. Het gaat erom dat je goed in gesprek bent met je medewerkers. Het initiatief ligt zowel bij de leidinggevende als bij de medewerker. Wat je wel eens merkt, als een medewerker niet komt voor een gesprek, moet je als leidinggevende in actie komen. Dit heeft te maken met leiderschap. Het gebeurt nu wel eens dat er misschien ontevredenheid ontstaat bij een leidinggevende terwijl er geen gespreksverslagen zijn. Je moet dit als leidinggevende oppakken, dit is leiderschap. Je hoeft niet als leidinggevende een regeling te hebben met betrekking tot functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ik denk wel – een aantal jaar geleden is natuurlijk het Goede Gesprek geïntroduceerd – dat dit een brug te ver is geweest. Van helemaal een dicht getimmerde procedure naar helemaal een vrije ruimte. Dit was een brug te ver. Je moet wel je leidinggevende en medewerkers meenemen, dit is een te grote stap geweest.

Ik denk niet dat we moeten zeggen dat we het voor iedereen gaan invoeren. Dit lukt ook niet bij elke leidinggevende. Het moet als tool dienen in een situatie als de leidinggevende en medewerkers er behoefte aan hebben. Situationeel zou je competentienagement kunnen inzetten, maar niet als een verplicht onderdeel.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigenloopbaan?

In de loopbaan coaching – waar er dus sprake is van behoefte - zou het ons kunnen helpen.

8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentienagement?

Ik zou het invoeren voor de vraagstukken waar het toegevoegde waarde heeft. Voor mij zou dit zijn voor loopbaanvraagstukken en herplaatsingsvraagstukken. Dus waar er behoefte is en waar het zou helpen, zou ik het gebruiken.

Bijlage E2 Interview HR-adviseur B

Naam geïnterviewde: HR-adviseur B

Functie: HR-adviseur – eenheid Advies & control – sinds januari 2015

Datum: 24-11-2020

1. U werkt sinds begin 2015 bij de SWO als HR-adviseur. Kunt u mij vertellen wat deze functie inhoudt?

Als HR-adviseur ben ik in gesprek met leidinggevendenden met betrekking tot HR-vraagstukken. Denk bijvoorbeeld aan verzuim, werving en selectie en bijvoorbeeld als een medewerker minder presteert. Het is een brede functie. Zelf adviseer ik de eenheid Advies & Control. Over het algemeen is het een vrij stabiele eenheid, alleen nu zitten we volop in de bezuinigen. De eenheid Advies & Control is hier direct bij betrokken. Het vraagt veel van de medewerker en ik merk dat de druk is toegenomen bij de medewerkers.

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

Het begint met een gesprek met de leidinggevende. Als bijvoorbeeld iemand vertrekt binnen een team, start eigenlijk het onderzoek: "wat te doen met deze functie? Moet de functie precies hetzelfde worden ingevuld of bijvoorbeeld minder vergelijkbaar maar met minder uren? Of moet er wellicht iets worden geschoven qua taken?"

De meeste leidinggevende komen in eerste instantie met de meeste input en hier denk ik in mee. Het kan voorkomen dat ik in dit proces voor bepaalde functies nauwelijks ben betrokken, maar het kan ook zo zijn dat ik bij het hele proces ben betrokken. Dit verschilt.

Binnen mijn eenheid hebben medewerkers tot een bepaald niveau inspraak op dit proces. Het is veel afstemmen met elkaar en de leidinggevende is degene die de knoop door hakkt.

De focus ligt nu op interne mobiliteit, geen gedwongen ontslagen. Dit heeft de directie besloten. Het zou ook heel mooi zijn als mensen intern kunnen doorstromen, wat overigens niet altijd lukt.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

Soms vind ik het ingewikkeld dat de regel rondom de voorrangskandidaten je beperkt in de mogelijkheden. Soms komt het voor dat het in de praktijk niet helemaal loopt zoals je het zou willen. Om een voorbeeld te noemen, er is nu sprake van een medewerker die niet helemaal op zijn plek, maar zou wel op hetzelfde taakveld wel goed uit de verf komen. Dan begint eigenlijk al de discussie, is het dan een vacature die daar ontstaat waar eigenlijk meer mensen op zouden kunnen solliciteren of kunnen we dan zeggen de medewerker kunnen we van A naar B doorschuiven. Dat vind ik wel eens ingewikkeld. Als je heel strak aan de regel zou houden, ontstaat er een vacature en zouden meer mensen op die vacature solliciteren. Ik ben wel voorstander dat iedereen gelijke kansen moet krijgen maar soms is dit in de praktijk lastig en kan dit ook niet.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zou zien?

Wat ik eerder heb genoemd zijn uitzonderingen. Je wilt natuurlijk niet alles dichttimmeren maar ook niet dat je alles regels overboord kunt gooien. Ik zou het fijn vinden, een beleid, waar we (meer) aandacht hebben voor deze uitzonderingen.

Daarnaast, op persoonlijk vlak, ben ik niet zo goed in het schrijven van leuke vacatureteksten. Sommige collega's zijn hier wel heel goed in, maar ik ben daar zelf iets minder goed in. Ik blijf bij de standaardteksten.

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

-

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Ik denk dat het zeker kan helpen. Het mooie van competenties is dat ze objectief zijn. Je kan meer focus aanbrengen tijdens het gesprek. Natuurlijk blijft het een schatting of een kandidaat voldoet aan die competenties. Maar het is wel belangrijk at je van te voren hebt nagedacht welke competenties passen bij een bepaalde functie. We zijn wel eens aan de slag geweest binnen de eenheid Advies & Control om competenties per functies te omschrijven. Je wil dan bijvoorbeeld maximaal vijf competenties benoemen, maar dat is heel ingewikkeld, want je wilt ze allemaal. Een groot deel is natuurlijk ook van belang en dat maakt het ook ingewikkeld. Maar daarom kan het je denk ik wel echt helpen tijdens de gesprekken aangezien je al zo'n focus hebt aangebracht welke competenties nou echt van belang zijn.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentie management?

- In hoeverre denkt u dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Ja, ik denk dat het een bijdrage leveren. Het is wel van belang dat er duidelijk wordt gemaakt wat er wordt verstaan onder een competentie. Binnen competenties heb je natuurlijk bepaalde niveaus. Het is van belang dat het inzichtelijk wordt gemaakt wat je verwacht. Misschien ziet een leidinggevende het weer anders dan de medewerker.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigen loopbaan?

Het kan helpen om een medewerker een bepaalde richting te geven.

8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

Het is van belang dat je met elkaar dezelfde taal spreekt en een goede uitleg geeft wat er wordt bedoeld.

Bijlage E3 Interview HR-adviseur C

Naam geïnterviewde: HR-adviseur C

Functie: HR-adviseur – eenheid Dienstverlening – sinds januari 2020

Datum: 23-11-2020

1. U werkt sinds begin 2020 bij de SWO als HR-adviseur. Kunt u mij vertellen wat deze functie inhoudt?

Als HR-adviseur begeleid ik binnen de SWO een eenheid op het gebied van HR-vraagstukken. Dit kan bijvoorbeeld gaan over de werving & selectie, ziekteverzuim en ontwikkeling. Als HR-adviseur ben je (vooral) gericht op de 'eigen eenheid.' Zelf ben ik betrokken bij de eenheid Dienstverlening, dit betreft al het klantencontact met inwoners. Direct klantencontact zoals telefonie en gemeentewinkels van beide gemeenten. Indirect klantencontact zoals post en web. Tot slot, toezicht, handhaving en vergunningen vallen onder mijn eenheid. De eenheid Dienstverlening focust zich echt op de inwoners van beide gemeenten. Ik vind mijn werk erg divers.

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

Door de aangekondigde bezuinigingen ligt nu de focus op het stimuleren van interne mobiliteit. Dit is de reden dat nu alles op papier is gezet met betrekking tot de voorgangskandidaten. Naar verwachting wordt het begin volgend jaar formeel doorgevoerd.

Als HR-adviseur heb ik een adviserende rol in dit proces. De leidinggevende heeft beschikkingsbevoegdheid. Naar schatting ben ik zo'n 80 procent aanwezig bij alle gesprekken. Ik vind het fijn dat ik betrokken ben bij het proces, maar ik ben niet bij alle sollicitatiegesprekken aanwezig. Als het bijvoorbeeld om een medewerker gaat uit schaal zeven is het minder interessant dan bijvoorbeeld een teamleider.

Het kan voorkomen dat medewerkers uit een bepaalde afdeling bij dit proces worden betrokken. Bijvoorbeeld binnen mijn eenheid werd onlangs gevraagd aan medewerkers om mee te kijken naar de vacaturetekst, "wat vinden jullie belangrijk?" Bij bijvoorbeeld een leidinggevende functie worden er ook wel eens medewerkers betrokken bij het sollicitatieproces. Ik denk dat het op zich wel goed is dat er meerdere partijen betrokken worden bij dit proces maar je moet wel met elkaar in gesprek gaan en met argumenten komen.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

Bij het proces van W&S is er een bepaald format, wat nu formeel wordt uitgewerkt, maar HR-adviseurs en leidinggevendenden zijn nog wel vrij om hier invulling aan te geven. Bijvoorbeeld bij het schrijven van een vacaturetekst of je wel of niet en zo ja welke competenties aangeeft of welke eisen je stelt. Daar is geen eenheid in. Zelf probeer ik wel eens te kijken naar welke competenties van belang zijn voor een bepaalde functie.

Overige knelpunten. Er wordt niet overal evenveel aandacht besteed aan het goede gesprek en loopbaanontwikkeling. Teamleiders hebben er of geen tijd voor door o.a. corona, projecten, bezuinigingen of medewerkers vinden het een lastig onderwerp om met hun teamleider over te praten.

Tot slot is intern doorgroeien iets wat eigenlijk ver van tevoren uitgezet moet worden. Maar meestal ontstaat een vacature en moet iemand pas klaar zijn om invulling aan die functie te kunnen geven. Er is meestal geen ruimte of geld om nog een half jaar in te werken of een studie te volgen om je passend te maken voor die functie.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zou zien?

Dat er meer eenheid komt in dit proces.

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

Bij HR-21 staan de algemene functie-eisen. Als er competenties aan deze functieprofielen worden gehangen, denk ik dat het in eerste instantie al kan helpen bij het opstellen van vacatureteksten.

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Ik denk dat het helpt omdat je bepaalde mensen zoekt die complementair zijn aan het team. Het kan soms ook lastig zijn om de juiste bewoording te kiezen. Als je een tool hebt waar die competenties in voorkomen kan je veel makkelijker zien van: "ja, dit is wat ik zocht." Ik denk dat het goed als tool kan worden gebruikt.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentie management?

- In hoeverre denkt u dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Als je natuurlijk kennis hebt van bepaalde competenties en verwachtingen, kan je dit vervolgens toetsen. Je kunt dan gemakkelijker afspraken maken. Het je geeft je een handvat om het gesprek aan te gaan, "pas jij nog bij deze functie en/of waar kun en wil jij nog in groeien? Er zijn bijvoorbeeld al mensen twintig jaar in dienst en hebben ooit een functiebeschrijving gekregen, maar door ook een keer bepaalde competenties te stellen kun je (gemakkelijk) die vragen stellen en afspraken maken.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigen loopbaan?

Ik ben van mening dat het een bijdrage kan leveren. Zoals eerder genoemd, als je natuurlijk kennis hebt van bepaalde competenties en verwachtingen, kan je dit vervolgens toetsen. Je kunt dan gemakkelijker afspraken maken. Het je geeft je een handvat om het gesprek aan te gaan, "pas jij nog bij deze functie en/of waar kun en wil jij nog in groeien?

8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

Het is denk ik van belang om naast de conclusie van het onderzoek, ook een goede aanbeveling te doen en tips mee te geven hoe wij dit binnen de organisatie kunnen implementeren. Het moet daarnaast ook niet te ingewikkeld zijn om voor een HR-adviseur en leidinggevende te gebruiken. Tot slot, hoe wij als organisatie moeten omgaan met verandering is ook belangrijk om mee te nemen in het onderzoek.

Bijlage E4 Interview HR-adviseur D

Naam geïnterviewde: HR-adviseur D

Functie: HR-adviseur – eenheid Dienstverlening & Activering – sinds januari 2015

Datum: 26-11-2020

1. U werkt sinds begin 2015 bij de SWO als HR-adviseur. Kun jij mij vertellen wat deze functie inhoudt?

Als HR-adviseur adviseer ik leidinggevenden, medewerkers en management op het gebied van HR. Zelf ben ik betrokken bij het sociaal domein (eenheid Dienstverlening & Activering), zoals: participatie, re-integratie, jeugd en bijzondere zorg en inkomensvoorziening. Het is nu een vrij roerige periode. Landelijk is aan de orde dat er veel bezuinigd moet worden binnen het sociaal domein. Daarnaast is er sprake van een hoog ziekteverzuimpercentage. Dit zijn urgente zaken die nu spelen.

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

In dit proces heb ik een adviserende rol en de leidinggevende beschikt over beslissingsbevoegdheid. Meestal start dit proces als er iemand vertrekt en er een plek vrijkomt of er komt een speciale opdracht – wat regelmatig voorkomt binnen het sociaal domein – vanuit de overheid waar personeel voor nodig is. Hier start het proces van werving & selectie. Hier ben ik meestal bij betrokken, behalve als het echt gaat om een reguliere vervanging waar alles volstrekt duidelijk is wat er gevraagd wordt. Hierbij volg ik het beleid. De voorgangskandidaten zijn nu heel belangrijk. Dit wordt – als het goed is volgend jaar – bindend. De “klap” moet nog worden gegeven. Bij de sollicitatiegesprekken ben ik lang niet altijd aanwezig. Bij sleutelfuncties of een sollicitatieprocedure met een interne kandidaat ben ik wel altijd aanwezig.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

Deze situatie heeft betrekking op de voorgangskandidaten. Afgelopen jaar heb ik een situatie gehad waar een werknemer/kandidaat een andere plek moest hebben. Ik vond haar voor een bepaalde functie geschikt maar de desbetreffende leidinggevende niet. Ik kwam in een dilemma. De sollicitatieprocedure was voor de leidinggevende een momentopname. Ik ken haar al een halfjaar of langer zelfs al en wist goed wat zij in haar mars heeft. We hadden binnen de organisatie een oplossing en deze werd eigenlijk afgekapt. Vervolgens is de vacature extern uitgezet. Dit vond ik erg jammer. Ik had het idee dat de leidinggevende een “fris” iemand (buiten de organisatie) zocht. Het is helaas niet goed afgelopen. De desbetreffende kandidaat heeft een vaststellingsovereenkomst en zij is er niet meer binnen de organisatie.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zou zien?

Ja, dit heeft dan ook weer betrekking op de situatie (knelpunt) wat ik zojuist aangaf. Een strak beleid (met betrekking tot de voorgangskandidaten) waar dus ook leidinggevenden zich aan (moeten) houden. De focus ligt nu eenmaal op het stimuleren van interne kandidaten en als dit dan vervolgens wordt afgekapt is gewoon jammer.

Daarnaast merk ik dat sommige gesprekken oppervlakkig zijn. Het is vaak van hetzelfde. Het kan ook soms lastig zijn om de juiste informatie boven water te krijgen. Kennis kan je wel bijspijkeren maar het is veel belangrijker dat je iemand hebt met een juiste persoonlijkheid op de juiste plaats. De focus ligt nu bij sollicitatiegesprekken op opleiding en ervaring. Dat kan je bijspijkeren. Als iemand de kwaliteit heeft om goed te kunnen studeren kan hij dat zo eigen maken. De nadruk moet veel meer liggen op persoonlijkheid en past iemand wel goed binnen het team. Ik denk dat wij binnen de organisatie daar niet goed in zijn gespecialiseerd, zowel de HR-adviseurs als de leidinggevendenden.

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

-

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Zelf kijk ik al eens naar competenties door gebruik te maken van de informatie van het A&O fonds. Het A&O fonds ondersteunt Nederlandse gemeenten. Als ik bijvoorbeeld een vacature aan het schrijven ben, maak ik wel eens gebruik van de informatie van het A&O fonds. Deze informatie is algemeen en niet specifiek gericht op de SWO.

Ik ben van mening dat het zeker kan helpen. De functiebeschrijvingen uit HR21 zijn heel algemeen en abstract. Het is vaak voor een medewerker dan ook lastig wat er exact wordt verwacht. Door gebruik te maken van competenties kan je het nader toelichten en wordt het duidelijker. Ik zie zeker toegevoegde waarde. Ik merk ook – aangezien ik al eens gebruik maak van de informatie van het A&O fonds – dat het mij helpt bij de voorbereiding van de sollicitatiegesprekken.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentie management?

- In hoeverre denkt u dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Dit ontbreekt nu binnen de organisatie. Er wordt binnen de organisatie niet gebruik gemaakt van (de traditionele) functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ik ben zelf 'blauw' (organisatiekleur) en een paar jaar geleden hebben we het 'goede gesprek' geïntroduceerd. Dit ligt mij minder. Het is heel vrijblijvend. Als basis moet je als medewerker gewoon prestaties leveren. Het maakt niet uit of je werkt bij de gemeente of voor een commerciële organisatie. Wij geven gewoon veel geld uit aan salarissen en als werkgever mag je best wat verwachten van de medewerker. Je mag dus ook een gesprek voeren, ook als de medewerker minder presteert. Door het 'goede gesprek' is het stukje 'verantwoording afleggen' eigenlijk weggevalen. Wat mij betreft gaat de leidinggevende gewoon weer om de tafel met de medewerker. Dit is ook de reden dat ik van mening ben dat competentie management zeker een toegevoegde waarde kan leveren aan functionerings- en beoordelingsgesprekken. Je gaat sneller en makkelijker het gesprek aan. Het wordt ook eerlijker en objectiever want je hebt dan maatstaven.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigen loopbaan?

Dit vind ik iets lastiger. Tuurlijk, als je de competenties goed in beeld hebt, weet je ook beter wat je kan of je nog in wilt groeien. Maar bij loopbaanontwikkeling komt veel bij kijken. Hoeveel ambitie heeft iemand en daarnaast spelen privéomstandigheden ook een rol. Dat zie ik niet zo snel

terugkomen in competenties. Het kan zeker een bijdrage leveren maar dit vind ik lastiger te zeggen. Het geeft wel meer duidelijkheid en kan iemand helpen om een bepaalde richting mee te geven.

8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

De communicatie is hierbij heel erg van belang, er moet duidelijk gecommuniceerd worden.

Bijlage E5 Interview HR-adviseur E

Naam geïnterviewde: HR-adviseur E

Functie: Organisatieadviseur HRM/HR-adviseur fysieke leefomgeving

Datum: 23-11-2020

HR-adviseur E werkzaam als Organisatieadviseur HRM en HR-adviseur voor (een deel van) de eenheid fysieke leefomgeving van de SWO.

1. U werkt sinds 2018 als Organisatieadviseur HRM bij de SWO. Kunt u mij vertellen wat deze functie inhoudt?

Ik houd mij bezig met de vraag: "hoe zorgen wij ervoor dat medewerkers binnen de organisatie optimaal kunnen presteren?" Op deze manier kunnen zij een optimale bijdrage leveren aan de organisatie en/of de inwoner. Mijn functie is niet samengevat tot een bepaald aantal taken, maar is heel breed. Het verschil tussen een HR-adviseur en Organisatieadviseur is dat ik naast de taken van een HR-adviseur mij ook (meer) bezig houd met organisatie brede vraagstukken. Voor de eenheid fysieke leefomgeving ben ik HR-adviseur.

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol als HR-adviseur in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

Er zijn bepaalde basisafspraken. Inmiddels zijn deze stappen op papier gezet en zijn er strakkere afspraken gemaakt. Op algemene lijn, in een situatie waarin een vacature vrijkomt, wordt er vanuit een leidinggevende van een bepaalde afdeling een profiel geschetst en word ik als HR-adviseur ingelicht. De vacature gaat in eerste instantie intern uit. Mocht de vacature niet intern worden vervuld, wordt de vacature extern uitgezet. In sommige situaties zit daar nog een stap tussen en kunnen uitkeringsrechten beroep doen op de vacature.

De groepen zijn nu gedefinieerd en op papier gezet omdat er soms wel sprake was van enige verwarring. Het kwam bijvoorbeeld wel eens voor dat er de aanname werd gedaan dat er geen uitkeringsgerechtigden tussen zouden zitten. Het is nu als beleid vastgesteld en nu is het een vast onderdeel om te werken met voorrangsposities. Dit zorgt voor extra structuur.

Qua rol kan het verschillen tussen de verschillende HR-adviseurs. Ik geef HR-advies aan (een deel van) de eenheid fysieke leefomgeving. Dit zijn ongeveer 60 medewerkers. Als HR-adviseur heb ik een adviserende rol en de leidinggevende beschikt over beslissingsbevoegdheid. Binnen mijn eenheid houdt de leidinggevende en ik een gesprek met de (potentiële) kandidaat. Maar binnen mijn eenheid houdt de desbetreffende leidinggevende ook een gesprek met het team/de potentiële collega's.

Het kan natuurlijk voorkomen dat een leidinggevende iets anders doet dan ik adviseer. Hier heb ik geen moeite mee. Als ik iets goed heb beargumenteerd, heb ik hier vrede mee. Het is van belang om beslissingen te nemen en het vervolgens los kunnen laten.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

Iets wat ik lastig vind is als er binnen een team geen eenduidigheid is. Het komt wel eens voor dat er geen duidelijk beeld is wat voor type kandidaat en takenpakket nou precies wordt verwacht. Dit vraagt om een stevig gesprek. In dit geval rommelde het wat binnen het team. Het team wordt binnen mijn eenheid vaak direct of indirect bij de werving & selectie betrokken. De leidinggevende bespreekt vaak met het team, stel je hebt veel introverte mensen, kan de leidinggevende juist denken misschien is een extravert persoon binnen het team. Maar het team vindt dit misschien wel te spannend. Als het goed is komt dit meestal bij elkaar. Maar soms is het wel de kunst om tot een gezamenlijke beslissing te komen. Ik denk wel dat het van belang is tot waar je het team betreft. Als je een team hebt van 30 medewerkers, is dit niet te doen.

Ik merk wel dat veel medewerkers wel willen zouden doorstromen binnen de organisatie maar niet weten waar ze moeten beginnen. Misschien wil ik wel naar afdeling X en geeft die medewerker aan ik wil dat al jaren. Maar geeft de leidinggevende aan van die bepaalde afdeling aan, hoezo wil je dit al jaren? Ik heb je hier nooit gezien of ik heb dit nooit gehoord. Het gebeurt wel regelmatig dat interne kandidaten blijven "rondzweven" binnen de organisatie. Ik denk ook wel dat medewerkers het erg spannend vinden, er is natuurlijk altijd een bepaalde afhankelijkheid.

Daarnaast ervaar ik sommige knelpunten op persoonsniveau. Als je soms weer heel lang moet wachten op een terugkoppeling van een leidinggevende.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zou zien?

Medewerkers echt het idee meegeven dat zij kunnen doorgroeien binnen de organisatie. Dat er open gesprekken kunnen zijn, óók als medewerkers uiteindelijk niet geschikt wordt bevonden voor een bepaalde functie. Daarnaast ook dat hij of zij de feedback meeneemt en er echt wat mee gaat doen. Dit zou echt een optimale situatie zijn. Dit is mijn vijfde functie binnen de organisatie. Ik heb het gevoel dat het echt kan. Ik ben ook wel eens afgewezen. Het werkt natuurlijk wel twee kanten op.

Ik vind het lastig te beantwoorden wat nou de precieze reden is dat medewerkers onvoldoende regie nemen over hun loopbaan. Het aanleren van bepaalde vaardigheden is heel belangrijk. Dit begint bijvoorbeeld al bij zelfvertrouwen. Als je een afwijzing echt persoonlijk neemt. Dit begint al bij de jeugd. Ik zie een afwijzing weer als een kans om te kijken wat ik kan leren. Het zit eigenlijk ook in competenties.

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

Ons (HR-adviseurs) meer laten prikkelen om creatieve oplossingen te zoeken. Ik vind dit een lastig vraag en ik weet niet precies waar dit in zit. Ik denk wel dat het helpt dat wij nu het beleid rondom werving & selectie op papier hebben gezet.

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Ik kan mij voorstellen dat het medewerkers kan helpen bij de ontwikkeling op specifieke onderdelen. Het wordt veel concreter. Je kan bijvoorbeeld een interne kandidaat een terugkoppeling geven je hebt veel in huis maar op deze specifieke onderdelen niet. Dit vraagt wel wat in de gespreksvoering. Je kan het proces van terugkoppeling door het gebruik van competentieprofielen beter inrichten. Wat wel belangrijk is dat het niet een 'vinkjeslijst' is. Er zijn natuurlijk altijd competenties waar je in kunt groeien. Het zou mooi zijn als het een 'bewegend model' zou zijn. Je hebt natuurlijk altijd bepaalde competenties die je als basis kan nemen maar zowel de HR-adviseur en de leidinggevende heeft hier ook een bepaalde kijk op.

Ik denk dat competentieprofielen goed tot zijn recht komen als ondersteuning bij de gespreksvoering maar niet als totaal uitgangspunt. Het geeft (meer) inzicht en dit kan goed worden gebruikt bij de gespreksvoering.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentie management?

- In hoeverre denkt u dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Wij werken niet met het functionerings- beoordelingsgesprekken. Hier zijn wij eigenlijk van af gestapt. Ik merk dat de resultaatgerichtheid is afgezwakt. Ik denk dat wij hier wel weer meer naartoe gaan en dat medewerkers rekenschap afleggen over hun werk. Competentie management zou hier goed bij passen. Competentie management kan een waardevolle bijdrage leveren door afspraken te maken. Ik denk dat competentie management een waardevolle bijdrage aan kan leveren. Het geeft de medewerker inzicht waar hij of zij staat en antwoord te geven waar sta jij en hoe wil je dit ontwikkelen.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigen loopbaan?

Ik denk dat competentie management als instrument kan worden gebruikt. Het kan helpen bij het inzien van ik heb dit in mijn mars en functie X vraagt dit. Je kunt medewerkers een bepaalde richting aangeven.

7. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

Voor mij zou competentie management echt dienen als middel. Ik denk ook dat het bij de implementatie zo zou moeten worden ingestoken. Ik ben erg benieuwd hoe de andere HR-adviseurs en leidinggevenden er verder naar kijken.

Bijlage E6 Interview HR-adviseur F

Naam geïnterviewde: HR-adviseur F

Functie: HR-adviseur – eenheid fysieke leefomgeving (Beheer & Projecten en Participatie & Samenleving) – sinds mei 2016

Datum: 26-11-2020

1. U werkt sinds mei 2016 bij de SWO als HR-adviseur. Kunt u mij vertellen wat deze functie inhoudt?

Je ondersteunt een leidinggevende in zijn werk. Je ondersteunt hem of haar qua kennis op het gebied van personeel. Zelf ben ik betrokken bij de eenheid Fysieke leefomgeving, deze eenheid is opgedeeld uit verschillende afdelingen. De afdelingen Beheer & Projecten en Participatie & Samenleving vallen onder mijn domein (zie organogram). Dit gaat ongeveer om 200 medewerkers. De afdeling Beheer & Projecten is gericht op het beleid. De afdeling Participatie & Samenleving is gericht op de uitvoering van het werk. Dit zijn praktische functies, bijvoorbeeld in het groen, riolering, vrachtwagenchauffeurs en wegenonderhoud. Ik vind het een leuke eenheid. De medewerkers zijn praktisch gericht en dit past bij mij.

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

De HR-adviseur heeft een adviserende rol in dit proces. Binnen mijn eenheid worden sollicitatiegesprekken grotendeels gevoerd door de leidinggevende. Zelf voer ik wel het gesprek – mocht iemand zijn aangenomen – omtrent de arbeidsvoorwaarden. Dit heeft voornamelijk te maken met mijn volle agenda en de grootte van de eenheid. Daarnaast gaat het om praktische functies, bijvoorbeeld een monteur of groenmedewerker, binnen een bepaalde afdeling weet een leidinggevende precies wat hij of zij zoekt en welke eisen er worden gesteld.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

Ik vind de administratieve rompslomp vooral vervelend. We hikken tegen ons systeem aan, dit kan veel beter. Daarnaast vind ik dat het binnen mijn eenheid, over het algemeen, soepel verloopt. Ik vind wel dat er binnen ons team (HRM & PSA), dat het beleid rondom werving & selectie op dit moment nog niet concreet genoeg is. Wat mij betreft wordt het beleid en bepaalde afspraken die wij maken bindend en wordt het in een proces gegoten. We maken met elkaar duidelijke afspraken, we doen het zo, en er zijn geen uitzonderingen.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zien?

-

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

Naast een verbetering in de systemen, toch wel meer de aanwezigheid bij de sollicitatiegesprekken bij de werving & selectie. Helaas moet ik nu deze afweging maken in verband met mijn drukke agenda.

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Ik ben van mening dat het helpt omdat je dan specifiek kennis hebt van wat je nodig hebt voor een bepaalde functie. Ik zou het zelf fijn vinden en ik denk leidinggevenden ook. Zeker voor een groot deel van de functies binnen onze organisatie. In mijn geval, binnen mijn eenheid, is het natuurlijk net weer iets anders aangezien de focus vooral uit gaat naar vakkennis, bijvoorbeeld voor een hovenier of monteur. Ik moet wel zeggen, de functiebeschrijvingen uit HR21 heb je eigenlijk niks aan, je weet bijvoorbeeld nog niet wat iemand bij Vergunningen doet. Competentieprofielen kunnen echt dienen als handvat.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentie management?

- In hoeverre denkt u dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Het kan ondersteunend zijn. Het wordt nu nergens vastgelegd welke resultaten er exact worden verwacht. We kunnen het wel ergens over hebben: "ja, het gaat goed." Maar wat gaat er goed een waar wil je in groeien? Het kan toetsend werken en je kan dan resultaatgerichter werken. Het wordt helder en je gaat dan echt het gesprek aan. Binnen mijn eenheid is er niet sprake van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dit zou er denk ik wel weer moeten. Om een voorbeeld te noemen, ik kreeg in een later stadium te horen dat een medewerker niet veel doet op het werk in verband met privéomstandigheden. De medewerker was met zijn hoofd bij zijn privé situatie. Later bleek ook nog eens dat hij niet helemaal op zijn plek zit. Dat kan natuurlijk. Maar in dit geval bleef het voor een lange tijd lopen en werd heel lang niet het gesprek aangegaan. Daarnaast gebeurde het ook een keer dat iemand van de buitendienst in werktijd bezig was met zijn eigen bedrijfje. Dit kan natuurlijk niet. Dit is bijvoorbeeld ondenkbaar in een commerciële organisatie.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigen loopbaan?

Positief. Je gaat het gesprek aan.

8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

Dat het aansluit bij alle doelgroepen. Het moet begrijpelijk zijn voor alle doelgroepen. Het moet dienen als tool.

Bijlage E7 Interview HR-adviseur G

Naam geïnterviewde: HR-adviseur G

Functie: (Senior) HR-adviseur - eenheid Strategisch Beleidscentrum – Sinds december 2019

Datum: 10-12-20

1. Op LinkedIn zie ik dat u sinds 2018 werkzaam bent bij de SWO als HR-adviseur. Inmiddels bent u sinds december 2019 werkzaam als Senior HR-adviseur voor de eenheid Strategisch Beleidscentrum. Kunt u mij vertellen wat deze functie inhoudt?

Als Senior HR-adviseur heb ik een bijzonder pakket. Naast mijn rol als HR-adviseur voor de eenheid Strategisch Beleidscentrum, adviseer ik als Senior het bestuur, de directie en griffiers. Dit betekent dat je bepaalde expertise moet hebben. De rechtspositie van Burgemeesters en Wethouders is net even anders dan de medewerkers (Ambtenaren). Daarnaast ben je als Senior verantwoordelijk voor de voortgangsbewaking en dus het afleggen van verantwoording.

De eenheid Strategisch Beleidscentrum is een relatief kleine eenheid, ongeveer 50 medewerkers. Zij werken rechtstreeks voor het bestuur, zoals beleidmakers en programmaregisseurs. Zij zitten vaak om tafel met de Wethouders met betrekking tot het beleid. Het is een zelfredzame club mensen en zijn allemaal heel hoog opgeleid, dit is wel een verschil met andere eenheden. Schaal negen (salaris) is hier eerder een uitzondering. Waar ik wel zoekende in ben, is dat je ziet, dat deze eenheid best ver afstaat van de rest van de organisatie. Hebben ze deels zelf in de hand maar ook wel het beeld vanuit de uitvoering “daar heb je hen weer van het beleid die totaal geen verbinding zoeken.”

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

Wij werken op een bepaalde manier die niet in een beleid is gegoten. Er ligt nu een conceptversie (beleid werving & selectie) klaar die volgend jaar wordt geïmplementeerd. In dit proces – hoe het nu in de praktijk gaat binnen mijn eenheid (Strategisch Beleidscentrum) – als er een vacature ontstaat gaat de leidinggevende overwegen op welke manier hij of zij de vacature wil invullen. De leidinggevende is ‘eigenaar’ van de vacature, vanuit HR zijn wij adviserend en ondersteunend. Ik denk mee in de vacaturetekst en profiel. Het is niet een ‘een-tweetje’ tussen de leidinggevende en mij, het desbetreffende team wordt er ook bij betrokken. Ik vind dit een voordeel, zowel voor het team als de kandidaat. Eerst wordt de vacature intern uitgezet, als het niet lukt om een interne kandidaat te vinden, wordt de vacature extern uitgezet. Bij sollicitatiegesprekken probeer ik vaak aanwezig te zijn, lukt dit niet, ben ik alleen aanwezig bij het arbeidsvoorwaardengesprek.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

Lastig, eigenlijk niet. Ik moet zeggen dat ik heel weinig knelpunten ervaar. Mijn eenheid heeft dan ook wel minder vacatures dan andere eenheden. Het enige knelpunt wat ik ervaar is dat je soms tegelijkertijd - zowel intern als extern - wilt werven, maar dat kan dus niet. Het is gewoon als grote organisatie belangrijk dat het beleid rondom werving & selectie helder is, dat is de voornaamste reden dat het beleid nu op papier wordt gezet. Het thema interne mobiliteit heeft dit wel urgenter gemaakt.

Wat ik wel heb ervaren, dit speelde twee jaar geleden, dat het voorkwam dat jonge mensen binnen worden gehaald met bepaalde verwachtingen: veel loopbaanmogelijkheden en ontwikkeling. Maar het is een al een paar keer voorgekomen dat die jonge mensen vroegtijdig weer zijn vertrokken

omdat het toch niet (volledig) deed aan hun verwachtingen. Naar hun idee bleef die interne doorstroom hangen. Ze hadden niet het gevoel dat ze de kansen hadden om door te stromen naar andere afdelingen. Als ik dan een knelpunt kan noemen, is dit het wel. Ik ben het de laatste tijd niet meer tegengekomen.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zou zien?

-

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

-

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Het kan heel ondersteunend zijn. Wat er nu gebeurt, is dat het ad-hoc en pragmatisch gebeurt. Er wordt wel eens gebruik gemaakt van competenties in vacatureteksten. Maar ik denk als je het systematisch aanpakt, het je helpt om op een goede manier met iemand in gesprek te komen en ook in een later proces het helpt qua ontwikkeling van de medewerker. Ik denk dat het van belang is dat de competentieprofielen goed te snappen zijn. Ik heb wel eens competentieboeken gezien en gedacht: "jeetje, wat staat hier nou eigenlijk." Dan haken leidinggevendenden ook af. Hier moet je rekening mee houden. Ik geloof zeker dat het ondersteunend kan zijn. Ik denk dat het beter is dat het als tool kan worden aangeboden en niet dat je het verplicht oplegt. Begin klein en laat mensen ervaren hoe het is. In een later stadium zou het dan eventueel onderdeel kunnen worden van de vaste procedure.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentie management?

- In hoeverre denkt u dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Wij maken niet gebruik van traditionele functionerings- en beoordelingsgesprekken. Binnen onze organisatie hebben wij het 'Goede gesprek', dit is halverwege 2018 geïntroduceerd. Ik ben op zich voorstander van het Goede gesprek. Dit komt omdat ik zelf niks voel bij de traditionele cyclus van functioneren en beoordelen. Maar hoe vrij wij het nu hebben, dus zonder enige toetsing van resultaten, vind ik risicovol. Als je het mij persoonlijk vraagt vind ik het Goede gesprek te vrijblijvend. Je ziet gewoon dat het niet overal op een goede manier uitpakt. In de basis geloof ik in het Goede gesprek, maar het zou wel op een manier moeten dat er ruimte is voor ontwikkeling en dat er ook echt beoordeeld wordt. Dit is gewoon niet meer aan de orde. Het wordt ook niet vastgelegd. Dit is bijzonder.

Ik denk dat competentie management een manier is om te sturen. Ik geloof dat je het kan gebruiken en dat het een bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen. Ik denk ook dat de medewerker zich 'eigenaar' gaat voelen. Het helpt je ook organisatiebeleid te ontwikkelen.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigen loopbaan?

Zelfde als mijn voorgaande antwoord. Ik herken binnen mijn eenheid niet dat medewerkers geen regie willen pakken op hun loopbaan. Dit komt denk ik ook wel door het opleidingsniveau van de medewerkers.

8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

Nee, er schiet mij niet iets te binnen. Ik ben benieuwd naar de uitkomsten.

Bijlage E8 Interview Leidinggevende 1

Naam geïnterviewde: Leidinggevende 1

Eenheid: Advies & Services

Functie: Afdelingshoofd (leidinggevende) Basisregistraties, GEO-informatie & Archief

Betrokken HR-adviseur: A

Datum: 22-12-20

1. Op LinkedIn zie ik dat u sinds maart 2018 werkzaam bent als Afdelingshoofd (leidinggevende) 'Basisregistraties, GEO-informatie & Archief.' Kunt u mij vertellen wat deze functie inhoudt?

Als leidinggevende ben ik verantwoordelijk dat alle taken conform de wet- en regelgeving uitgevoerd worden. Binnen mijn afdeling is basisregistraties een onderdeel. Wij zorgen ervoor dat alle adressen die een huisnummer moeten hebben, een huisnummer besluit krijgen. Wij zorgen ervoor dat het huisnummer en gegevens worden doorgegeven aan de landelijke voorzieningen. Daarnaast waarderen we alles wat je ziet staan op de grond, denk aan panden, winkels, bedrijven en woningen. Maar bijvoorbeeld ook huurprijzen en grootte van woningen. Al die informatie verzamelen, registreren en analyseren we. "Wat doen we dan nog meer?" Wij doen ook het voorwerk voor het team vergunningen. Alles wat je ziet tekenen we in, we maken er zelfs een luchtfoto van. Dan is het echt "Big Brother is watching you." We kunnen zelfs zien wat er gesloopt is en wat is bijgebouwd. Dus ook als het illegaal is gedaan. Tot slot, het Archief. Dit spreekt voor zich, alles wat wij binnen krijgen moeten we archiveren. We zijn zowel extern als intern gericht. Je hebt met verschillende mensen te maken, dit vind ik heel leuk.

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

Zelf kom ik bij HR-adviseur A op de lijn. Ik geef aan welke functie-eisen en competenties ik zoek, zij gaat het voor mij uitzetten. Ik kijk zelf al naar competenties. Ik ben iemand die het niet het allerbelangrijkste vind dat iemand gelijk zijn diploma heeft gehaald. Ik vind het allerbelangrijkst dat je de theorie beheerst en het in de praktijk tot uitvoering kan brengen en dat ook kan aantonen. Op deze manier haal je het meeste uit de mensen naar boven. De HR-adviseur heeft een adviserende rol in dit proces. Het ligt eraan of HR-adviseur aanwezig is bij sollicitatiegesprekken. Ik kan het ook wel zelf, ik vind het wel fijn als zij aanwezig is bij het eindgesprek (arbeidsvoorwaardengesprek). Ik betrek daarnaast (een gedeelte van) het team bij dit proces. Ik vind draagvlak erg belangrijk. Als een potentiële kandidaat niet in een team past, dan heb je een probleem. Gaat het niet werken. Daarom vind ik het belangrijk om het team erbij te betrekken.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

Nee, helemaal niet. Ik vind het goed verlopen.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zou zien?

Wat mij betreft is het nu oké. Wat ik dan wel lastig vind, dit is meer een irritatie, dat ik moet onderbouwen waarom ik juist niet heb gekozen voor die ene kandidaat.

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

-

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Zelf kijk ik naar competenties. Wat ik doe, ik lees goed de sollicitatiebrief door. Ik vind het belangrijk hoe iemand schrijft en hoe hij of zij zich presenteert. Je herkent dan ook wel de "hele mooie verhalen." Waar ik vooral naar kijk is naar welke competenties hij of zij meeneemt die een aanvulling kunnen zijn binnen zowel het team als de gehele organisatie.

HR-21 vind ik een gedrocht. Het is niet meegegaan met onze tijd. Hoe wij HR-21 gebruiken binnen onze organisatie, welke functies daar aan toe bedeeft zijn, denk ik van: "zo zwart-wit is het niet." De wereld en taken veranderen. Dit betekent dus ook dat je bepaalde functieprofielen veranderen. Dan denk ik: "wat voor nut heeft het? Ik ga gewoon liever het gesprek aan gaan met de potentiële kandidaat en het hebben over competenties. Het is niet zo zwart-wit. Ik zou niet gebruik maken van competentieprofielen aan de hand van een opgestelde enquête, daar ben ik geen voorstander van.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentie management?

- In hoeverre denkt u dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Wij maken niet meer gebruik van traditionele functionerings- en beoordelingsgesprekken. Ik heb de medewerkers eerst de vrijheid gegeven om het zelf te organiseren: "wil je met mij het 'Goede gesprek' aan gaan? Vervolgens heb ik gewacht, er kwamen welgeteld drie medewerkers. Dit is zonde als je er meer dan 30 hebt lopen. Vervolgens heb ik in overleg met een ondersteuner de gesprekken ingedeeld. Dit zijn informele gesprekken, erg laagdrempelig.

Ik vind het een ingewikkelde vraag. Ik vind het heel theoretisch. Je hebt gemerkt, ik ben echt van de praktijk. Competentie management wordt voor mij te formeel, het voelt te afstandelijk. Voor een ander zou dit wel goed kunnen werken, maar zo gaan wij niet met elkaar om binnen mijn afdeling. Ik zou er niet voor kiezen. Als de organisatie het vraagt, volg ik het wel op, maar wel met een kanttekening dat het niet mijn voorkeur heeft. Ik heb een praktische benadering, ik noem het ook geen competenties, ik ga informeel het gesprek aan.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigen loopbaan?

Het stukje 'regie nemen over de eigen loopbaan', wordt goed opgepakt door de medewerkers. Ze weten wel wat ze willen. Ik stimuleer het ook wel. Niet alleen met opleidingen volgen maar ook je netwerk opbouwen. Als jij verbonden bent met bepaalde verenigingen uit je vakgebied en mee mag praten, zit je ook meer aan het stuur. Of je bent gewoon de ambtenaar die achter zijn bureau zit en zegt: "tot mogen." De 'tradi's' noem ik ze, traditionelen, die heb je ook.

Competentie management heeft invloed op het stukje 'regie nemen op de loopbaan.' Dit is gewoon een feit. Je zou dan moeten kijken naar welke competenties men bezit en welke zou je kunnen ontwikkelen. Hier zou je dan gericht onderzoek naar moeten doen. Kijk, dan wordt het al een formeel verhaal, dan vlieg je het van de andere kant aan. Tuurlijk kan het helpen. Maar vanuit mijn perspectief zou ik dit dus op een informele/praktische manier doen. Het zou mooier zijn als vloeiend verloopt. Het ligt ook wel aan de organisatie. Als ik in een organisatie zou werken waar competentie management heel gewoon is, ga ik daar ik mee. Hier (bij de SWO) heb ik de mogelijkheid om het zelf in te richten, daarom heb ik hiervoor gekozen. Als ik bij een commerciële organisatie zou zitten, zou ik er anders mee omgaan.

8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

Vertaal het goed naar de praktijk. Benader het vanuit de zachte kant. Ik zou het fijn vinden als de leidinggevende zelf mag bepalen hoe hij of zij er in de praktijk mee om mag gaan.

Bijlage E9 Interview Leidinggevende 2

Naam geïnterviewde: Leidinggevende 2

Eenheid: Advies & Control

Functie: Afdelingshoofd (leidinggevende) Bedrijfsbureau Bedrijfsvoering – sinds januari 2015

Betrokken HR-adviseur: B

Datum: 21-12-20

1. Op LinkedIn zie ik dat u sinds januari 2015 werkzaam bent als 'Afdelingshoofd Bedrijfsbureau Bedrijfsvoering.' Kunt u mij vertellen wat deze functie inhoudt?

De eenheid waar ik werkzaam ben is Advies & Control, dit zou je een 'staff-eenheid' kunnen noemen. Ik ben afdelingshoofd voor de afdeling Bedrijfsbureau Bedrijfsvoering, deze afdeling ondersteunt de andere eenheden op het gebied van advies en control. Binnen mijn afdeling vallen de takken applicatiebeheer, verzekeringen, inkoop en managementondersteuning. Dit zijn specialiseten. Dit merk ik ook in mijn manier van leidinggeven dat zij het vakgebied beter kennen dan ik. Dit vraagt wel om bepaalde vaardigheden maar ik vind het heel leuk en boeiend werk. Als leidinggevende zie ik mij vooral als sparringpartner voor de medewerker.

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

Eens in de twee weken spreek in met mijn HR-adviseur, dit is HR-adviseur B. Ik neem HR-adviseur B mee in de ontwikkeling van het personeel. Denk bijvoorbeeld aan ziekte, bijzondere beloning of een ontwikkeltraject. Het proces van werving & selectie start als er iemand weggaat of als er een nieuwe functie vrijkomt. In dit proces heeft de HR-adviseur een adviserende rol en ben ik als leidinggevende 'eigenaar' van de vacature. Qua sollicitatiegesprekken verschilt het of de HR-adviseur aanwezig is. Meestal niet, dat is dan omdat de toegevoegde waarde van de HR-adviseur beperkt is en de HR-adviseurs het best druk heeft. Ik heb dan liever dat er dan een collega aanwezig is. Ik wil de HR-adviseur wel altijd aanwezig hebben bij het arbeidsvoorwaardengesprek omdat er bepaalde zaken aan de orde komen waar zij veel meer verstand van heeft dan ik.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

Daar heb ik ook over na gedacht. Ik maak even onderscheid rondom het proces van werving & selectie. Wij hebben het niet duidelijk waar we met de SWO, de eenheid en de afdeling naar toe willen en dus in hoeverre een vacature in die lijn past. Dit heeft te maken met strategische personeelsplanning, dat we dit nog niet voor alle gebieden helder hebben. Dit is ook ingewikkeld, we zitten in een moeilijke politiek bestuurlijke omgeving wat erg veel invloed heeft op datgene wat wij als organisatie willen. Dat maakt het ingewikkeld. Wat je merkt bij de werving & selectie is dat we heel erg denken uit de kennis wat we op dat moment hebben en het moeilijk is om heel ver vooruit te kijken. Dus onvoldoende zicht op de lange termijn.

Het proces zelf (werving & selectie) ligt niet (zo) vast. Het is afhankelijk van de leidinggevende hoe hij of zij het invult. De leidinggevende is een 'speler' hierin, ook in hoeverre HR betrokken is bij dit proces. Enerzijds vind ik dit fijn, anderzijds denk ik dat de rol van de HR-adviseur zo niet altijd goed uitkomt. Ik denk dat de HR-adviseur ook een bepaalde 'bewakingsrol' heeft om het beleid te bewaken. Daarvoor moet de HR-adviseur wel weer goed betrokken voor zijn. Ik zou het wel fijn en goed vinden als de HR-adviseur een iets stevigere positie zou innemen in dit proces. Het zou iets meer 'body' krijgen en bewaking waar je als SWO toch wel naar toe wilt. Kijk, een leidinggevende die

HR vervelend vindt of 'last heeft' van de 'bewakingsrol' kan gemakkelijk HR aan de kant schuiven. Dit kan negatief uitpakken.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zou zien?

De richting die mijn zojuist omschreven knelpunten weg zou kunnen nemen. Als je het dan hebt over de versterking van de positie van de HR-adviseur, ben ik ook van mening dat de HR-adviseur – los van het proces van werving & selectie - meer initiatief kan nemen en echt moet kijken naar waar wil je nou heen met de afdeling. Nu bepaal ik als leidinggevende heel erg of de HR-adviseur daarbij betrokken is of niet, eigenlijk zou de HR-adviseur dat zelf ook moeten willen. Dus, nadrukkelijker positioneren.

- (Extra vraag) Heeft u het idee dat de HR-adviseur, in uw geval HR-adviseur B, voldoende op de hoogte is van wat er speelt binnen uw afdeling en binnen de rest van de eenheid?

Kan ik heel moeilijk inschatten. Voor mijn afdeling denk ik wel, maar dat staat en valt op de informatie die ik geef. Dit is ook niet nadelig bedoeld, ik vind dat HR-adviseur B het geweldig doet maar het is een opvatting hoe je invulling geeft aan de rol van HR-adviseur. Wat mij betreft zou die steviger mogen.

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

Zie voorgaande vraag.

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Op het moment dat ik een vacaturetekst opstel, komt daar altijd in voor: "wat ga je doen en wat zoeken we." Dus functie-eisen en dus ook competenties zitten daar eigenlijk al in. Ik denk dat competentieprofielen kunnen helpen, ik denk dat het sowieso helpt om na te denken vanuit competenties. Dat zal de één meer doen dan de ander. Ik denk dat competenties wat dat betreft heel belangrijk zijn om aan te geven hoe een potentiële kandidaat er uit moet zien. Kijk, als je al wat langer meedraait is opleiding minder interessant. "Wat zegt opleiding dan nog precies?" Behalve dat je ooit op een bepaald niveau een opleiding hebt gevolgd. Als dat al twintig jaar geleden is, is dat inhoudelijk al veel minder interessant. Dan is het veel interessanter om te kijken hoe heb je je vervolgens bewogen en wat neem je met je mee. Daarentegen zijn competenties alleen ook niet genoeg. Wat interessant is in een omgeving wat veranderd, is in hoeverre jij je kan aanpassen. Dit kan je natuurlijk ook zien als een vaardigheid of competentie. Wat wel een belemmering is: "hoe toets je competenties op een goede manier? Dat vind ik wel lastig.

Het woordje 'gestructureerd' triggert mij wel. Vanuit de strategische personeelsplanning (SPP) zijn wij bezig geweest om te kijken naar wat zijn nou de belangrijkste vaardigheden waar een applicatiebeheerder over moet beschikken. Dit is een functie wat op meerdere plekken voorkomt binnen de organisatie. Je werft dan in basis over een medewerker die over die vaardigheden/competenties beschikt. Ik denk dat dat goed is voor de organisatie. Het dwingt je om na te denken over waar we naar toe willen gaan. In die optiek denk ik dat het goed is om er gestructureerd(er) mee bezig te zijn.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentienmanagement?

- In hoeverre denkt u dat competentienmanagement een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Wij maken gebruik van het 'Goede gesprek.' Het 'Goede gesprek' is heel breed geïntroduceerd, eigenlijk is bijna ieder gesprek wat ik voer met de medewerker is een goed gesprek. Bijna alles valt onder de noemer het 'Goede gesprek.' Enerzijds is dit prettig, ik zorg ervoor dat ik iedere medewerker voldoende spreek. Het nadeel is dat er weinig structuur in zit. Ook dit is weer heel erg afhankelijk van hoe de leidinggevende het invult. Dat zou verschillen per leidinggevende. Ik ben naar aanleiding van jouw vragenlijst gaan nadenken over in hoeverre ik competenties gebruik bij het 'Goede gesprek.' Dit doe ik wel, maar eigenlijk vanuit mijn hoofd. Ik heb een bepaalde opvatting en daar spar ik over met een medewerker. Dat is dus wat ik net in mijn hoofd heb, dit is eigenlijk heel willekeurig. Daar zit het risico in. Het is de vraag of de organisatie al klaar was voor het 'Goede gesprek.' Als de competenties goed vastgesteld worden en regelmatig ook (kritisch) beschouwd worden kan het een toegevoegde waarde hebben. Het is van belang om te kijken wat hebben we nu en in de toekomst nodig. Ga niet denken dit is het en daar blijft het bij.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigenloopbaan?

Regie nemen over de eigen loopbaan verschilt heel erg per medewerker. Dit is maatwerk, maar dit is vanuit de medewerker gedacht. Ik denk dat wij vanuit de organisatie daar nog niet heel erg over na denken. Ik denk dat wij vanuit de SPP er veel meer aan kunnen doen. Ik denk dat competentienmanagement zeker een bijdrage kan leveren op het stukje regie nemen op de loopbaan.

8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentienmanagement?

Aandacht voor de toekomst is belangrijk. Benader het vanuit de organisatie, kijk waar je naar toe wilt met de organisatie. Daarnaast, communiceer het heel duidelijk. Laat medewerkers duidelijk weten wat ze ermee kunnen. Qua methodiek zouden we er allemaal mee moeten werken, maar de wijze waarop is het van belang dat je dit als leidinggevende afstemt op de medewerker.

Bijlage E10 Interview Leidinggevende 3

Naam geïnterviewde: Leidinggevende 3

Functie: Afdelingshoofd (leidinggevende) Directe klantcontacten

Eenheid: Dienstverlening

Betrokken HR-adviseur: C

Datum: 17-12-20

1. Op LinkedIn zie ik dat u sinds mei 2019 werkzaam bent als Afdelingshoofd Directe klantcontacten. Kunt u mij vertellen wat deze functie precies inhoudt?

De titel is 'Afdelingshoofd Directe klantcontacten', ik stel mijzelf vaak gewoon voor als leidinggevende. Onder 'Directe klantcontacten' valt telefonie en receptie en beide gemeentewinkels De Wolden en Hoogeveen. Dit zijn de balies waar inwoners terecht kunnen voor bijvoorbeeld de aanvraag van een rijbewijs of paspoort. Wij voeren een wettelijke taak uit. In totaliteit gaat het om 33 medewerkers. Als leidinggevende ben ik verantwoordelijk voor het vertalen van doelstellingen naar de afdeling en dat ik mijn medewerkers faciliteer om deze doelen te halen.

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

Als leidinggevende ben ik verantwoordelijk voor de operationele HRM-activiteiten. Ik heb veel te maken met externe inhuur als ik een vacature wil invullen. Dit heeft te maken met het feit dat het gaat om een grote groep medewerkers en met uitval van medewerkers. Uitval vullen wij in op tijdelijke basis, door externe inhuur, via de inhuurdesk. In eerste instantie dien ik een voorstel in bij de eenheidsmanager. Als daar akkoord op is mag je de vacature uitzetten en vervolgens zet ik het uit bij de inhuurdesk. Ik geef aan wat voor persoon we zoeken en wat de functie-eisen zijn. Als ik intern (definitief) ga invullen betrek ik de HR-adviseur bij de selectiegesprekken. De HR-adviseur heeft een adviserende rol, als leidinggevende ben ik 'eigenaar' van de vacature. Alleen als het gaat om definitieve invulling raadpleeg ik ook collega's uit het desbetreffende team.

- (Extra vraag) Binnen de SWO merk ik dat meerdere partijen bij dit proces worden betrokken. Hoe kijkt u aan tegen het feit dat er meerdere partijen worden betrokken bij dit proces?

Ik vind het een beetje 'overdone' binnen onze organisatie. Toen ik begon bij de SWO heb ik in totaal in het proces van werving & selectie met dertien mensen een gesprek gehad, dit was in samenstelling van vier groepjes. Ik dacht: "dit heb ik nog nooit meegemaakt." Je merkt dat dit komt omdat ze draagvlak willen creëren. Het is prima als bijvoorbeeld één medewerker uit een team erbij wordt betrokken maar dit hoeven er geen zes of zeven te zijn. Dit doe ik zelf dus niet. Het ligt natuurlijk wel aan om wat voor team het gaat. Kijk wat passend is.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

Ja, er zijn zeker bepaalde knelpunten. We hebben geen standaard vacatureteksten waarin de eisen staan. Die moet eerst opgesteld worden, dit betekent dus iets voor de doorloopsnelheid. Wij hebben vaak snel mensen nodig. Het risico is als iets onder druk moet gebeuren dat je dan toch niet specifiek en/of duidelijk genoeg bent geweest. Dit zie je dan later terug in de kwaliteit van het aanbod van de kandidaten. Ik zou verwachten – helemaal binnen zo'n grote organisatie – dat wij standaardvacatureteksten hebben. We zijn er nu wel mee bezig, maar ze waren er niet. Het gaat dan niet alleen om de functie-inhoud maar ik zou ook graag inzicht willen hebben in competenties die

nodig zijn om de functie uit te oefenen. Ik vind het heel erg belangrijk om op competenties te selecteren, dit sluit heel erg aan bij je onderzoek.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zou zien?

Zie onderstaand antwoord.

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

Ik mis dus echt competentieprofielen. Hiervoor heb ik bij Achmea gewerkt en wij werkten heel veel met competenties. Een 'competentiematrix' diende als basis. Hier hebben veel knappe koppen over na gedacht. Per functie was vastgesteld welke competenties de medewerker moest beschikken en op welk niveau. Op die manier was het ook onderdeel van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Een medewerker was er eigenlijk continu mee bezig, de medewerker moest ook antwoord geven op de vraag waar hij of zij goed in is en waar hij of zij zich nog in wil verbeteren. Ik mis dit hier heel erg. Ik zou graag willen dat dit beschikbaar is, toepasbaar voor onze organisatie. Daarnaast zou ik ook ondersteuning willen hebben bij welke vragen ik nu kan stellen in een gesprek waaruit bepaalde competenties blijken. "Hoe kan ik dat het beste naar boven halen?"

Voor de strategische personeelsplanning (SPP) schat ik mensen voornamelijk in op basis van een competentiematrix. Hiervoor maak ik gebruik van een - voor mij - bekende competentiematrix. Dit is iets voor mij persoonlijk en niet voor de organisatie. Daarnaast denk ik ook na over bepaalde competenties in vacatureteksten.

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Ik ben er van overtuigd dat het een meerwaarde heeft. Ik ben ook voorstander van diversiteit binnen een team. Dus dat je een basis hebt van bepaalde competenties die je voor een bepaalde functie nodig hebt, maar ook competenties die je voor een team nodig hebt maar waar dus niet iedereen over hoeft te beschikken. Bijvoorbeeld, initiatief of creativiteit. Daar wil je wel wat van hebben binnen een team, maar bijvoorbeeld niet elke administratief medewerker hoeft daar over te beschikken. Hierdoor krijg je een team wat elkaar aanvult.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentiemanagement?

- In hoeverre denkt u dat competentiemanagement een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Traditionele functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn niet meer aan de orde binnen onze organisatie. Wij hebben de tool het 'Goede gesprek.' In het eerste halfjaar is er niemand bij mij op de lijn gekomen om een gesprek te voeren. Ik vind de term zelf ook wat vervelend, eigenlijk is elk gesprek een goed gesprek. Het heeft een bepaalde lading. Ik noem het zelf liever het 'ontwikkelgesprek.' Dit dekt eigenlijk ook niet de lading, het gaat dan vooral om de ontwikkeling en niet om het functioneren. Ik heb ervoor gekozen om zelf het 'ontwikkelgesprek' in te plannen met iedere medewerker in het eerste kwartaal van het jaar. Het is nu dus op initiatief van mij. Ik stuur hen dan een format met bepaalde vragen waar ze over na moeten denken. Dit gaat over talent, ontwikkelpunten en waarden. Met zo'n ontwikkelformulier zie ik dat iedereen wel een stapje maakt, de één een klein stapje en de ander wat groter.

Mijn gevoel zegt dat er best veel mensen binnen de organisatie zijn die nooit een gesprek voeren over hun ontwikkeling. Wij zijn een traditionele organisatie maar wij zijn iets heel vernieuwends gaan doen door het loslaten van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dit was een stap te ver voor deze organisatie. Ik denk ook dat wij als organisatie niet sterk zijn in het implementeren en borgen. Dus, we hebben een andere manier (het 'Goede gesprek') en we gaan er vanuit dat het wel gaat lopen. Het overkomt ons dan dat een groot gedeelte helemaal niet het 'Goede gesprek' heeft en dus dat we het helemaal niet meer hebben over het functioneren. Hier waren we dus helemaal nog niet klaar voor. Het verschilt wel erg per leidinggevende hoe hij of zij tegen het 'Goede gesprek' aan kijkt, dit is ook wel erg kenmerkend voor onze organisatie: "het verschilt per leidinggevende, het verschilt per persoon."

Ik denk dat wij in de toekomst niet meer ontkomen aan competentie management. De buitenwereld beoordeelt ons steeds meer op hoe wij ons (SWO) werk doen. Hiervoor lag de nadruk op wet- en regelgeving, het moest betrouwbaar zijn. Dit is vandaag de dag gewoon randvoorwaardelijk. We worden steeds meer beoordeeld op hoe wij ons werk doen. Kijk bijvoorbeeld naar Coolblue, het wordt gewoon verwacht dat zij die wasmachine thuis brengen. Maar met welke service? Daar maak je het onderscheid mee. Door gewenst gedrag te objectiveren aan de hand van competenties en beschrijvingen wordt het voor de medewerker concreet wat er van hem of haar wordt verwacht. Hier kan je dan gericht mee aan de slag.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigen loopbaan?

Ik denk dat het mensen sowieso (meer) bewust maakt en het zeker een bijdrage kan leveren op het regie nemen op de eigen loopbaan. Als iemand bewust is van zijn of haar competenties ga je je 'ontwikkelperspectief' (wat) breder inzien.

8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

Als organisatie zijn wij niet goed in het implementeren en borgen. Het gaat niet vanzelf. De leidinggevende moet hier voornamelijk in getraind worden. Voorbeeldgedrag is hier ook zeker van belang. Dit betekent dus ook dat mijn leidinggevende het met mij moet hebben over mijn competenties en mijn ontwikkeling en onze gemeentesecretaris het met onze eenheidsmanagers er over moet hebben. Voorbeeldgedrag, heel belangrijk. Het moet bindend zijn, maar er moet wel ruimte zijn voor invulling passend bij een team. Het kan ons als organisatie echt ver brengen.

Bijlage E11 Interview Leidinggevende 4

Naam geïnterviewde: Leidinggevende 4

Eenheid: Dienstverlening & Activering

Functie: Teamleider (leidinggevende) Zorg – sinds 2019

Betrokken HR-adviseur: D

Datum: 23-12-20

1. In het Smoelenboek zie ik dat u werkzaam bent als Teamleider voor de afdeling Zorg. Kunt u mij vertellen wat deze functie inhoudt?

De eenheid Dienstverlening & Activering wordt in de volksmond ook wel het sociaal domein genoemd. De eenheid is gericht op de inwoner uit De Wolden en Hoogeveen. Binnen de eenheid heb je de eenheidsmanager, de afdelingshoofden en de teamleiders. Ik sta in hiërarchie onder het 'hoofd.' Ik ben teamleider binnen de afdeling Zorg. Ik ben verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen de afdeling. Denk aan de processen en de operationele HRM-activiteiten. Eigenlijk wat er dagelijks binnenkomt. Ik vind het leuk om bezig te zijn met het faciliteren van de medewerkers. Ik ben ruim vijf jaar werkzaam. Ik ben eerst vier jaar teamleider geweest binnen de afdeling inkomensvoorzieningen, deze afdeling valt ook binnen de eenheid Dienstverlening & Activering. Nu ben ik dik een jaar teamleider binnen de afdeling Zorg. Bij inkomensvoorziening was er sprake van 48 mensen, dit was heel erg veel. Dit resulteerde er in dat ik ben uitgevallen. Vandaar dat ik nu op een andere plek zit. Binnen de afdeling Zorg werken 50 medewerkers, dit is ook heel veel. Er is een splitsing gemaakt binnen de afdeling Zorg, het hoofd van de afdeling is ook teamleider. Voor mij is een gedeelte overgebleven. Dit gaat om: administratieve ondersteuners, financiële administratie, leerlingenvervoer en kinderopvang. Dit gaat om 16 medewerkers. Een heel stuk minder dan dat ik gewend was. Wat ook maakt dat ik, naast mijn rol als teamleider, mij ook bezig kan houden met projectjes.

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

HR-adviseur D is de betrokken HR-adviseur binnen de eenheid. Met HR-adviseur D heb ik één keer in de drie weken een overleg om te kijken wat er allemaal speelt. Mocht er bij ons bijvoorbeeld iemand weggaan of mocht er sprake zijn van een piek, stem ik dat af met HR-adviseur D om te kijken naar de mogelijkheden. Als teamleider zit ik niet in het MT, de hoofden zitten daar in. In overleg met het afdelingshoofd maak ik een voorstel. Als dit klaar is stuur ik dit voorstel naar HR-adviseur D voor advies. Vervolgens wordt dit voorstel ingediend bij de eenheidsmanager. Als ik akkoord heb van de eenheidsmanager mag ik als 'eigenaar' de vacature uitzetten. Wij zijn gericht op de inwoner. De zorg die wij verlenen is afhankelijk van de vraag. Wij hebben dus een flexibele schil nodig, daarom maken wij onder andere gebruik van de inhuurdesk, dit zijn medewerkers die worden geworven via de aangesloten uitzendbureaus. Zij verlopen dezelfde procedure als andere (potentiële) kandidaten. Binnen Zorg hebben we wat ziekte gehad, ook langdurig. Dan zorgen we voor ziektevervanging dus via de inhuurdesk. In de eerste golf van corona zagen we bijvoorbeeld dat de vraag heel erg afnam. Onze doelgroep is hulpbehoevend, denk aan ouderen, zieken, je merkte dat mensen angstig waren om mensen over de vloer te krijgen. Wij doen dus ook huisbezoek, het 'keukentafel gesprek', mensen wilden dit niet meer. Ze probeerden het wel vol te houden. Maar toen "het wel weer even kon", kwam de piek. Iedereen kwam tegelijk. Wij hebben per jaar maar enkele vacatures, dit valt heel erg mee. Mensen zijn best wel honkvast.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

Ja, dit heeft betrekking op de inhuurdesk. Wat ik eerder altijd een enorm knelpunt vond is dat we eerst verplicht via de 'first supplier', onze vaste uitzendbureaus 's, moesten werven. Ik wist dat zij bepaalde kandidaten niet konden leveren. Ik ervaarde dit als een administratieve last. Dit hoeft gelukkig niet meer. Wij maken niet altijd gebruik van de inhuurdesk. Als wij niet gebruik maken van de inhuurdesk, volgen we het protocol. Eerst wordt dan de vacature intern uitgezet, vervolgens uitgebreid intern en tot slot pas extern. Ik ervaar in het huidige proces geen knelpunten.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zou zien?

-

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

Nee, als ik hulp nodig heb vraag ik dat en krijg ik dat ook.

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Zelf kijk ik al best wel vaak naar competenties. Daarnaast kijk ik ook specifiek naar mijn team, wat heb ik en wat zou nog een aanvulling kunnen zijn. In de vacaturetekst verwerk ik bepaalde eigenschappen/competenties.

Ik weet niet zo goed of ik gebruik zou maken van competentieprofielen. Het zou denk ik meer een bevestiging zijn van hoe ik daar al mee bezig ben. Daar zit mijn twijfel. Wij zijn wel eens met 'vlammen' bezig geweest. Dat hield in dat je met je "draak" en je kwaliteiten aan het werk ging. Ik denk dat wij binnen ons team al aardig goed op weg zijn en weten wat wij nodig hebben. Ik zou het wel heel slecht van mijzelf vinden als ik vanuit de medewerkers zou horen dat zij andere competenties toeschrijven en andere dingen nodig hebben, dan ik zelf al zo weten.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentie management?

- In hoeverre denkt u dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Het 'Goede gesprek' is een aantal jaar geleden geïntroduceerd, het is binnen de afdeling Zorg niet ingeburgerd. Mensen met bijvoorbeeld loopbaanvragen, komen wel van zelf. Wij hebben de afspraak, als het niet lekker loopt, ga je met elkaar in gesprek. Ik doe wel af en toe een rondje hoe het met iedereen gaat. Toen het 'Goede gesprek' werd geïntroduceerd zat ik nog bij Inkomensvoorziening. Dit was een team van 48 mensen, dit was gewoon te veel. Mensen vinden een stukje waardering wel fijn, dit doe ik liever tussendoor, in plaats van op een verplicht moment.

Het is nu helemaal los gelaten, ik heb hier geen probleem mee, ik vind deze werkwijze wel fijn. Ik kan het zelf bepalen in plaats van dat iets wordt opgelegd. Je kijkt hoe het gaat met iemand en daar speel je op in. Het is wel belangrijk dat je mensen niet vergeet. Het is wel vaak op mijn initiatief, ik ga even een gesprek aan.

Ik ben van mening dat competentie management zeker een bijdrage kan leveren, het maakt het natuurlijk makkelijker. Het maakt het ook makkelijker voor de medewerker zelf. Die kennen vaak hunzelf ook wel, als ze weten welke competenties ze nodig hebben, weten ze ook hoe ze functioneren en waar ze nog aan kunnen werken. Ik heb op de administratie een dame zitten en zij is

ontzettend perfectionistisch. Daar is op zich niks mis mee, maar dat bevordert niet de snelheid in afhandelen. Daar hebben we het dan over, dus eigenlijk wel competentiegericht.

Ik mis af en toe wel eens de vastlegging. Wij hebben het wel eens gehad dat het niet goed ging met een medewerker. Zij werkt niet meer bij ons. We moesten via de rechtbank het contract ontbinden. Dit heb je liever niet. We merkten dat verslaglegging wel heel belangrijk is. Als iets al jaren loopt en er is niks opgeschreven, heb je geen goed verhaal. In dit verhaal ben ik uiteindelijk gestart met het gesprek met haar aan te gaan. Ik heb een dagboek bijgehouden wat er allemaal gebeurd is. Ik zou het op zich zelf wel fijn vinden dat je iets kan registreren. Dat je toch een dossier hebt. Als je daar competenties bij betreft, zou het mij wel kunnen helpen.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigenloopbaan?

Ik denk dat het heel erg goed is voor de medewerker zelf om inzicht te krijgen waar de medewerker goed in is en waarin ze zich nou nog willen ontwikkelen. Ik denk dat medewerkers daar wel gebaat bij zijn.

8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

Naar mijn idee stuur ik al best veel op competenties. Ik gok als het bindend wordt dat mensen hakken in het zand gaan zetten en denken van: 'ja, bepaal ik zelf wel.' Als het vrij wordt geformuleerd, denk ik dat er in het begin naar wordt gekeken maar het later weer word losgelaten. We zouden er eigenlijk tussen in moeten zitten. Ik ben 'groen', samenwerken en harmonie vind ik heel erg belangrijk. Ik houd van harmonie en samenwerken. Ik kan ook slecht nee zeggen. Al met al denk ik dat competentie management een toegevoegde waarde kan hebben maar wel op eigen invulling.

Bijlage E12 Interview Leidinggevende 5

Naam geïnterviewde: Leidinggevende 5

Functie: Afdelingshoofd (leidinggevende) Economie, Ruimtelijke ontwikkeling & Duurzame leefomgeving

Eenheid: Fysieke leefomgeving

Betrokken HR-adviseur: E

Datum: 14-12-2020

1. Op LinkedIn zag ik dat u sinds januari 2015 werkzaam bent als Afdelingshoofd Economie, Ruimtelijke ontwikkeling & Duurzame Leefomgeving bij de SWO. Kunt u mij vertellen wat deze functie inhoudt?

Als Afdelingshoofd ben ik in eerste instantie verantwoordelijk voor de operationele HRM-taken, dat de juiste mensen binnen komen, dat de mensen zich kunnen ontwikkelen en doorgroeien en ten slotte dat mensen graag naar hun werk willen komen. Je moet zorgen dat er een veilige situatie is op het werk. Daarnaast ben ik voor de afdeling een inhoudelijke 'vraagbaak.' Het is een brede functie.

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

Binnen mijn afdeling vallen verschillende teams. Ervan uitgaande dat er een plaats (vacature) vrijkomt binnen een bepaald team, wordt er in eerste instantie de vraag gesteld: "wat zoeken we?" Dit gaat (vaak) in overleg met de HR-adviseur. We stemmen dan met het team af wat we zoeken, bijvoorbeeld een introvert of extrovert persoon. De vacaturetekst wordt in nauw overleg met de HR-adviseur opgesteld. Als de vacature de deur uit is, komen de sollicitatiebrieven binnen. Samen met een bepaald team wordt er een selectie gemaakt, vaak een top drie of top vijf potentiële kandidaten worden uitgenodigd voor een gesprek. Dit gebeurt in een 'tweetrapsraket' Eerst een gesprek met HR-adviseur E en met mij. Vervolgens een gesprek met een delegatie van een bepaald team. HR-adviseur E is altijd bij het eerste gesprek aanwezig. Ik kijk met name naar de persoon, of hij of zij binnen het team past, HR-adviseur E kijkt meer naar de inhoud. Ik vind wel, HR-adviseur E moet bij de gesprekken aanwezig zijn, omdat wij verschillend naar mensen kijken. Ik vind dat een delegatie van een team ook een gesprek moet voeren met de potentiële kandidaat omdat zij in een later stadium met hem of haar moet gaan werken. Ten slotte, bij het arbeidsvoorwaardengesprek, is HR-adviseur E ook aanwezig. Hier neemt HR-adviseur E het stokje veelal van mij over.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

Nee, helemaal niet.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zou zien?

Het verloopt zoals ik heb omschreven, althans hoe het binnen mijn afdeling verloopt. Ik ervaar geen knelpunten.

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

-

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Sta ik positief in. Ik moet wel zeggen, rondom het thema interne mobiliteit, sta ik tweedelig in. Ik ben ongelofelijk kritisch met het aannemen van personeel. Wat we nu moeten aantonen is of we een persoon geschikt kunnen maken voor een andere functie binnen de organisatie. Er bestaat nu de kans dat je iemand gewoon in je mik geschoven krijgt. Als er een interne kandidaat wordt doorgeschoven naar mijn afdeling die niet bij mij past, is het gewoon nee. Bij geringe twijfel doe ik het niet.

Ik gebruik nooit de informatie uit HR-21, ik vind het een waardeloos boek. Ik kijk wel naar competenties van mensen, dus ik sta positief in het gebruik van competentieprofielen bij de werving en selectie. Ik zou dit raadplegen als tool.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentie management?

- In hoeverre denkt u dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Traditionele functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn er niet meer binnen onze organisatie. Binnen mijn afdeling wordt gebruik gemaakt van het 'Goede gesprek', maar niet aan tafel. Ik maak vaak een wandeling van een uur, dan komt alles naar boven. Dit wordt met name aangevraagd door de medewerker. Als iemand niet functioneert, voer ik wel het gesprek aan tafel. Ik spreek mijn mensen vaak, ik heb vaak in de gaten als er iets speelt. Ik ken alle vijftig medewerkers door en door. Ik ben van mening dat ik hiervoor geen competenties voor nodig heb. Ik zie hoe iemand functioneert. Ik kijk naar de persoon en hier speel ik op in.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigen loopbaan?

Mijn afdeling is een soort 'opleidingscentrum' binnen de SWO. Als ik zie hoeveel jonge gasten er zijn aangenomen en hoeveel er vertrokken zijn, ik denk wel dat de afgelopen vier jaar de helft is vertrokken. Niet omdat ik boos op ze was, maar omdat zij de volgende stap in hun carrière konden maken. Zowel binnen als buiten de organisatie. Een verbetering. Ik heb het idee dat er voldoende regie wordt genomen binnen mijn afdeling. Ik vind juist dat je niet moet hangen op een bepaalde plaats, als iemand een stap kan maken moet hij of zij dat doen, zowel binnen als buiten de organisatie.

8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

Heb ik niet. Tegenover competentieprofielen ben ik positief en deze zal ik ook willen gebruiken als tool bij de werving & selectie. Tegenover competentie management ben ik niet positief, ik vind als leidinggevende dat je de persoon moet beoordelen hoe hij het werk doet. Ik heb verder geen vragen en feedback.

Bijlage E13 Interview Leidinggevende 6

Naam geïnterviewde: Leidinggevende 5

Functie: Teamleider (leidinggevende) Groen en Begraafplaatsen

Eenheid: Fysieke Leefomgeving

Betrokken HR-adviseur: F

Datum: 15-12-2020

1. Via het Smoelenboek zag ik dat u de functie van Teamleider bent voor het team Groen en Begraafplaatsen van de eenheid fysieke leefomgeving. Kunt u mij vertellen wat deze functie inhoudt?

Sinds 2015 ben ik werkzaam in deze functie. Het team 'Groen en Begraafplaatsen' gaat over de buitendienst wat groen betreft en het onderhoud van begraafplaatsen in de gemeenten De Wolden en Hoogeveen. Het team bestaat uit 65 medewerkers, een hele grote groep. Negen medewerkers zijn verantwoordelijk voor het onderhoud van de begraafplaatsen en de rest is werkzaam in de openbare ruimte. Allemaal praktische functies. Als leidinggevende ben ik eindverantwoordelijk.

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

Als er een plek vrij komt binnen mijn team, moet ik een verzoek indienen bij het MT om de vacature uit te zetten. Hierin onderbouw ik waarom het noodzakelijk is om deze vacature in te vullen. Hier start het proces. Er wordt dan besloten of de vacature mag worden uitgezet, "zijn er wel centjes voor of niet?" Daarnaast overleg ik veel met mijn HR-adviseur, dit is HR-adviseur F. Zij adviseert en geeft haar visie. Na goedkeuring, stel ik een vacature op, dit gaat ook in overleg met HR-adviseur F. Het is de bedoeling dat de vacature eerst intern wordt uitgezet en vervolgens extern. Het is wel gebleken dat (vooral) medewerkers uit eigen team in de interne procedure alleen solliciteren. Verder in de organisatie zijn er bijna ook geen groenmedewerkers. Je kent je team. Dit gaat dan vaak om functie met een (iets) hogere salarisschaal. Wat mij betreft kan voor mij de interne procedure worden weggelaten. Vervolgens wordt de vacature intern breed uitgezet, hierop kunnen dan uitkeringsgerechtigden uit beide gemeenten op solliciteren. Ik zoek vakmensen en ik weet van te voren al dat zij hier niet tussen zitten. Voor mij is dit niet praktisch. Ik sla liever deze twee stappen over. Ik vraag dan vaak in overleg met HR-adviseur F aan de OR of ik dan deze twee stappen mag overslaan. De OR heeft instemmingsrecht. Mocht ik akkoord hebben van de OR kan ik deze twee stappen overslaan, zo niet, heb ik mij gewoon te houden aan de procedure.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

De procedure wat ik zojuist omschreef. Voor mij is het in veel gevallen onpraktisch om de vacature (eerst) intern en intern breed uit te zetten. Verder ervaar ik geen knelpunten.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zou zien?

-

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

Nee, dat weet ik verder niet. Het overleg met HR-adviseur F verloopt goed. Dit is erg fijn.

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Zelf kijk ik naar competenties bij de werving & selectie. We gebruiken geen competentieprofielen maar bepaalde competenties komen wel naar voren tijdens een sollicitatiegesprek. Ik ben van mening dat competentieprofielen handig zou zijn als tool, je krijgt meer sturing in een gesprek. Voor mij zou het een handvat zijn en voor anderen denk ik ook. Als je bijvoorbeeld met meerdere mensen een sollicitatiegesprek voert, bijvoorbeeld met de HR-adviseur, kun je op deze manier makkelijk overeenstemming vinden. Ik zou competentieprofielen fijn vinden.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentie management?

- In hoeverre denkt u dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Een aantal jaar geleden is het functioneringsgesprek afgeschaft. Ik noem het sindsdien het 'medewerkersgesprek.' Ik ga elk jaar een gesprek aan met de medewerker. Dit doe ik een-op-een. Dit is laagdrempelig en informeel. Ik maak hierbij ook aantekeningen. Het gesprek gaat op mijn initiatief. Ik merk wel vanuit mijn team, als het gesprek nog niet heeft plaatsgevonden, dat er dan wordt gevraagd: "wanneer is dat gesprek nou?" Ik merk dan toch wel dat er vraag naar is.

Als ik dan kijk naar het sturen en beoordelen op competenties vind ik op zich iets positiefs, maar ik wil er niet alles van laten af hangen. Ik moet in de basis gewoon mensen hebben die het vak goed kennen en misschien wel waar bepaalde competenties minder van belang zijn. Ik sta hier tweedelig in. Het moet niet het volledige uitgangspunt zijn, maar het zou mij wel kunnen helpen.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigen loopbaan?

Zelf ben ik onderaan begonnen en inmiddels werk als leidinggevende. Voor mij als leidinggevende functie zou het zeker een bijdrage kunnen leveren. Ik ken het vakgebied en als je iemand bijvoorbeeld uit groen hier neer zou zetten op basis van competenties, zou hij of zij dat niet redden. Ik denk dat het voor sommige medewerkers een positieve bijdrage kan leveren op het regie nemen op de loopbaan en voor sommige medewerkers niet. Ik zit nu op een functie wat betaalt wordt als een Hbo'er en ik heb zelf de middelbare tuinschool gedaan. Ik heb wel bepaalde cursussen gedaan, werkervaring opgedaan en misschien ook wel door het ontwikkelen van mijn competenties, sta ik nu hier.

8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

Het moet niet leidend zijn. Niet volledig focussen op competenties, het moeten echt dienen als tool.

Bijlage E14 Interview Leidinggevende 7

Naam geïnterviewde: Leidinggevende 7

Functie: Interim Manager (leidinggevende) Strategisch Beleidscentrum

Eenheid: Strategisch Beleidscentrum

Betrokken HR-adviseur: G

Datum: 21-12-20

1. Op LinkedIn zie ik dat u werkzaam bent als interim manager voor de eenheid strategisch beleidscentrum. Kunt u mij vertellen wat deze functie inhoudt?

Dit jaar werk ik een jaar of veertig bij de gemeente Hoogeveen. Al heel lang. Ik heb verschillende rollen gehad: teamleider, teamcoach en manager. Veel rollen die door elkaar heen lopen. Een hoop ervaring. Ik zit nu op de positie van interim manager voor de eenheid Strategisch Beleidscentrum.

De eenheid Strategisch Beleidscentrum staat dicht tegen het bestuur aan, dicht tegen de politiek aan. De eenheid vertaalt vraagstukken/maatschappelijke opgaven naar de uitvoering. Zo moet je het eigenlijk zien. Het ontleden van vraagstukken in relatie tot de maatschappelijke opgaven die er zijn: "waar staan we nou in Hoogeveen?" Bij ons komen alle bestuurlijke opdrachten terecht en wordt er verwacht daar handen en voeten aan te geven. Binnen deze eenheid gaat het voornamelijk om hoogopgeleide functies.

Het gaat voornamelijk om functies zoals beleidsadviseurs en programmaregisseurs. Om een voorbeeld te noemen, het opleidingsniveau in de gemeente Hoogeveen is aan de lange kant. Hier willen we wat aan doen. Hier ontwikkel je dan een programma voor met een aantal doelstellingen. De programmaregisseur knoopt alles aan elkaar. Als manager zit ik breed en diep op alle niveaus binnen deze eenheid. De eenheid is vooral extern georiënteerd.

2. Hoe zit het proces van werving & selectie er op dit moment uit?

- Wat is uw rol in dit proces?
- Hoe is de rolverdeling tussen de HR-adviseur en de leidinggevende verdeeld?

Als (interim) manager geef ik toestemming voor het openstellen van een vacature binnen mijn eenheid. In positie van Teamleider lag de focus op operationeel niveau. Het is een vrij kleine eenheid. Toevallig in de afgelopen twee jaar, ben ik drie keer aanwezig geweest bij de sollicitatiegesprekken. Dit waren dan ook de enige vacatures die vrijkwamen de afgelopen twee jaar. Er komen niet zoveel vacatures vrij binnen deze eenheid, wordt wel iets meer verwacht aangezien er iets meer mensen met pensioen gaan de aankomende jaren. Bij deze sollicitatiegesprekken was dus de leidinggevende (teamleider), de HR-adviseur en ik betrokken.

3. Welke knelpunten ervaart u bij het proces van werving & selectie?

De arbeidsmarkt, dit is natuurlijk wat algemener. De respons bij het open stellen van vacatures is beperkt. Ik ben natuurlijk wat ouder, dan ga je wat meer putten uit het verleden. Vroeger had je wel 60 tot 80 kandidaten, nu mag je blij zijn met 10 kandidaten. De interne respons vind ik ook beperkt. Misschien heeft dat wel te maken dat mijn eenheid hoogopgeleid is en dat vraagt natuurlijk een bepaald denkkader. Je moet het kunnen en je moet ook wel houden van het politieke spel. Het woord 'strategisch beleidscentrum' wekt vaak al een bepaalde associatie op: "daar zitten de mensen die hoogopgeleid zijn et cetera." Ik ken niet het exacte opleidingsniveau van de rest van de organisatie, maar er zijn volgens mij best veel medewerkers binnen de organisatie die HBO en WO niveau hebben. Ik heb voor mijn gevoel onvoldoende zicht op deze mensen. Ik zou graag zicht willen

hebben op deze medewerkers die willen doorstromen. Om een voorbeeld te noemen, vacature van beleidsadviseur jeugd (niveau 10 met potentie tot doorstromen naar niveau 11 of 12) en dan is er één reactie uit de organisatie. Dit is heel weinig, dit valt me heel erg tegen. De respons binnen de organisatie is laag en dat geldt voor alle vacatures die wij afgelopen twee jaar hebben uitgezet.

4. Zou u een beschrijving kunnen geven hoe de gewenste situatie rondom werving & selectie er volgens u zou uit zien?

Zie onderstaand antwoord.

5. Op welke manier zou u kunnen worden ondersteund bij het proces?

Ik zou graag willen dat HRM meer zicht heeft op de potentie binnen de organisatie. Een soort 'kweekvijver' met talenten. Ik heb daar geen zicht op. Je weet dat er 80 mensen aankomende jaren weg gaan en in hoeverre sorteren wij hier op voor? Wat vragen wij van mensen? Hebben wij deze mensen in huis? Het vraagt een bepaalde strategie. Ik noem het de 3 A's, heb ik ooit een keer meegekregen. Je begint met een analyse, op basis van de analyse kom je tot bepaalde ambities en ga je aan de slag door het uitvoeren van activiteiten. In feite is het hier hetzelfde, dit mag je vanuit HRM verwachten. Misschien is er wel 'iets', maar ik zie het onvoldoende.

6. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen bij de W&S? Denkt u dat het (gestructureerd) selecteren op competenties een meerwaarde zal hebben?

Het zou enorm helpen. Het sluit ook wel aan wat ik hiervoor zei. Het geeft meer inzicht van wat er wordt verwacht en daar kun je dan gericht(er) op sturen. Zelf maak ik niet gebruik van HR-21, ik zie dit mijn collega's ook niet zo snel doen.

7. Hoe kijkt u aan tegen de implementatie van competentie management?

- In hoeverre denkt u dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Traditionele functioneringsgesprekken hebben we een aantal jaar geleden losgelaten. Voor mij geldt, je bent voortdurend in gesprek met je medewerkers. Dit zou niet moeten afhangen van een verplicht gesprek. Zo denk ik daar in ieder geval over. Het risico is dat er niks meer gebeurt en de medewerkers niet meer weten waar ze aan toe zijn. Niet meer de gesprekken krijgen en het risico lopen om 'vast te roesten' in hun functie. Er zitten wel twee kanten aan. Het vraagt iets van de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Je zou de verplichting niet nodig moeten hebben maar als het gaat 'zweven', is het wel handig dat het verplicht gesteld wordt. De verleiding is natuurlijk groot – we hebben het allemaal druk en het hoeft niet meer – dat het wordt verwaarloosd. Het 'Goede gesprek' is een aantal jaar geleden gelanceerd. Dit is volgens mij nog onvoldoende ontwikkeld. Er wordt niet op gestuurd. Ik mis ook een evaluatie, hoe verloopt het 'Goede gesprek' nou binnen de organisatie? Is dit wel de juiste tool?

Ik denk dat het sturen op competenties een 'must' is. Medewerkers zijn je kapitaal, zijn ontzettend belangrijk voor de organisatie. Je moet daar in investeren. Je hebt hier als medewerker zelf een bijdrage in maar ook als leidinggevende moet je de talenten van je medewerkers optimaal benutten. Hierbij kan competentie management echt helpen.

- In hoeverre denkt u, op basis van kennis van eigen competenties, de ontwikkeling hiervan en verwachtingen, dit een bijdrage kan leveren op een medewerker om zelf regie te nemen op zijn of haar eigenloopbaan?

Er zit natuurlijk verantwoordelijkheid bij beide partijen, zowel bij de leidinggevende als bij de medewerker. Het begint bij het proces van bewustwording. Hier kan competentie management bij helpen. Prikkel mensen en stel de juiste vragen. Dit is bepalend om een bepaalde keuze te maken: "wat zijn je drijfveren en waar wil je nog naartoe?"

Onlangs had ik een collega en zat al een jaar of zeven op een bepaalde functie, en zij voelde zich daar toch niet in thuis. Moeizaam traject geweest. Ze is op een andere afdeling terechtgekomen en daar voelt ze zich nu prima thuis. Dit sloot aan bij haar drijfveren en haar competenties. Een heel mooi voorbeeld. Dit betekent wel dat je hier tijd in moet investeren.

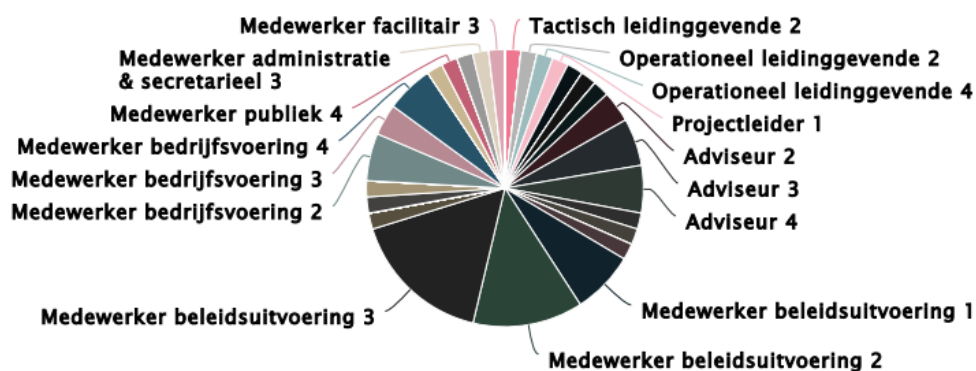
8. Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

Wat mij opgevallen is de afgelopen jaren, vanuit HRM worden er wel eens initiatieven ontplooid. Er wordt dan wat 'ge-plopt' en daar blijft het dan bij. Het vraagt wel om een consequente en gestructureerde aanpak. Zorg voor goede begeleiding. We zitten te weinig op structuur. Daar kan competentie management ons ook bij helpen, sturen in de lijn met de strategie van de organisatie.

Bijlage F Resultaten enquête

Wat is uw huidige functie volgens de functiebeschrijving HR21?

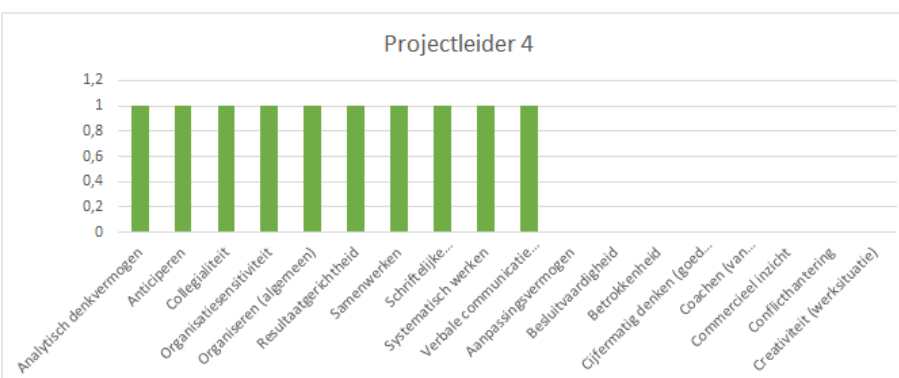
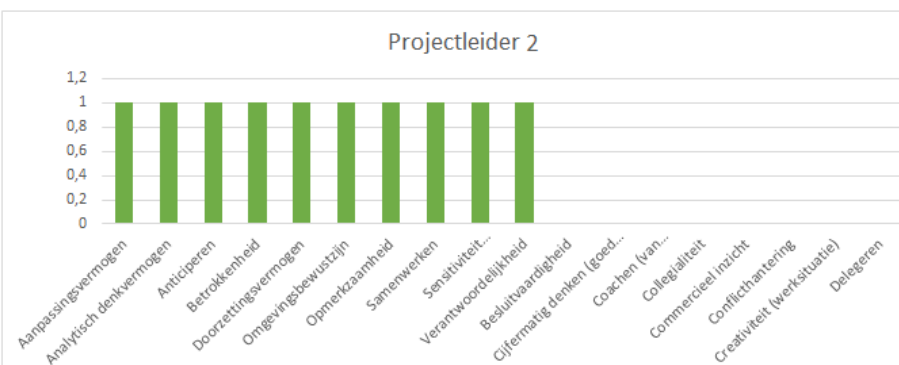
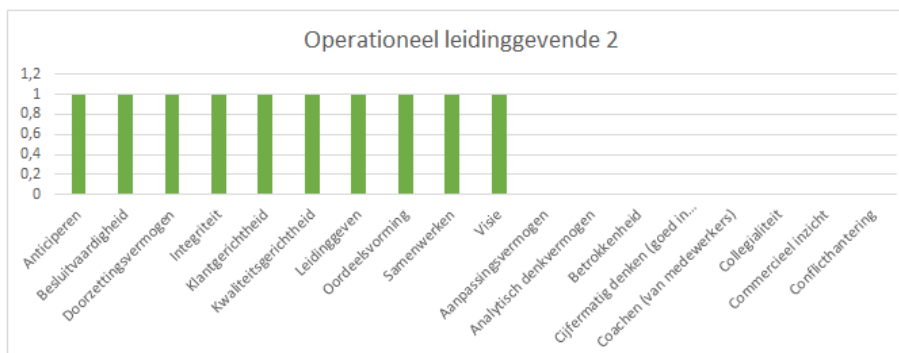
54 Antwoorden

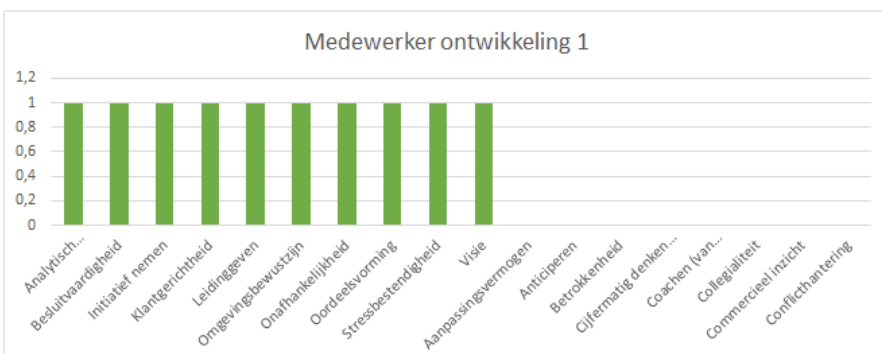
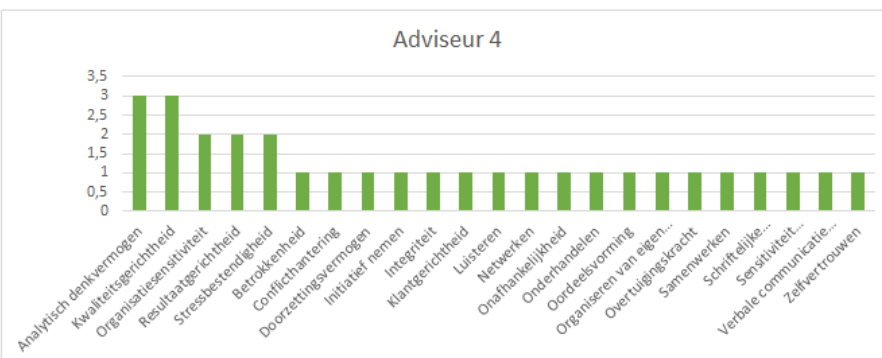
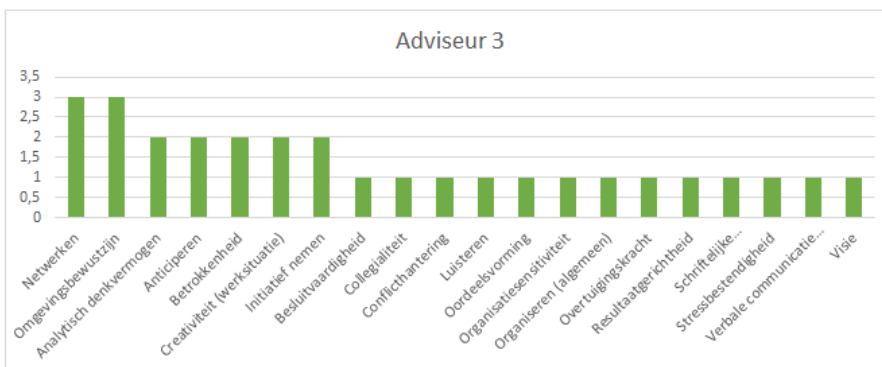
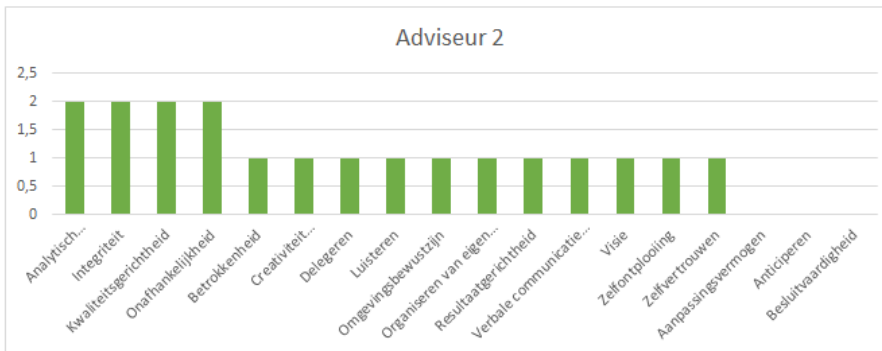
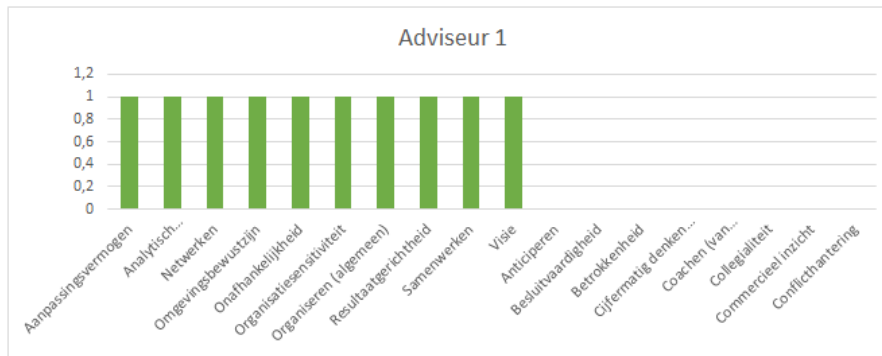


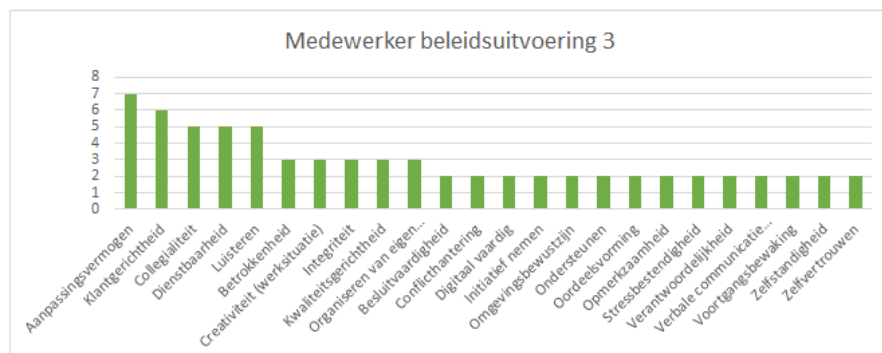
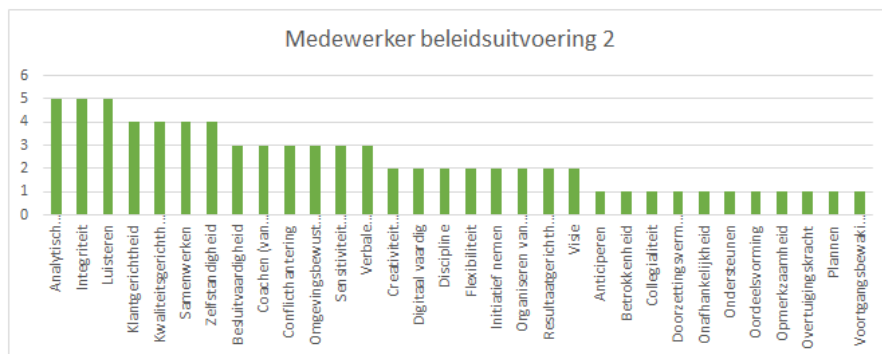
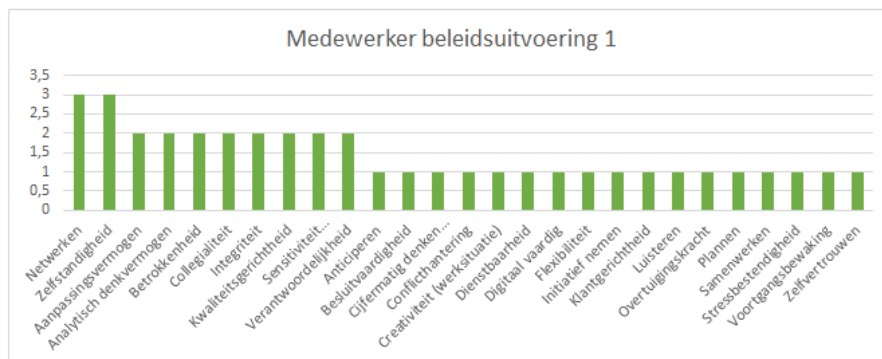
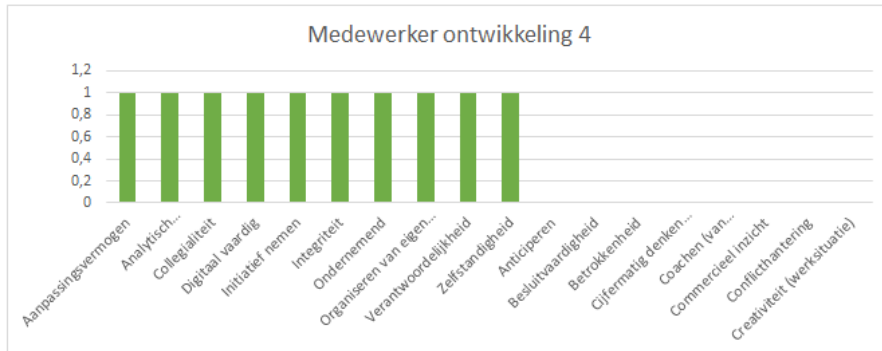
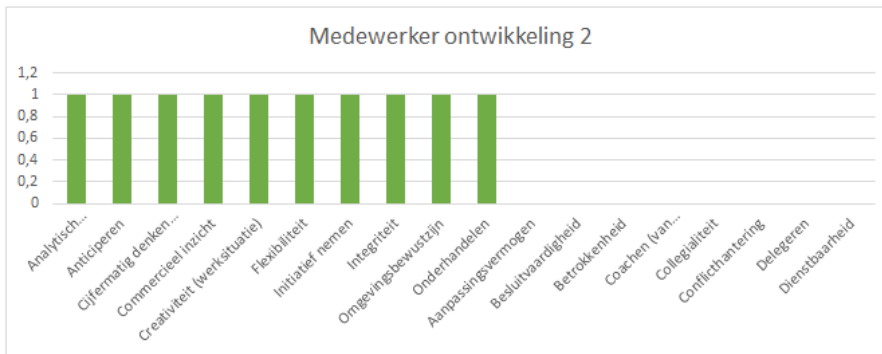
Waarde	Alle gevallen
Totaal	∅ 33,5 (n=54)
Gemeentesecretaris / Algemeen directeur	0
Manager 1	0
Manager 2	0
Manager 3	0
Tactisch leidinggevende 1	0
Tactisch leidinggevende 2	2% (1)
Tactisch leidinggevende 3	0
Operationeel leidinggevende 1	0
Operationeel leidinggevende 2	2% (1)
Operationeel leidinggevende 3	0
Operationeel leidinggevende 4	2% (1)
Projectleider 1	2% (1)
Projectleider 2	2% (1)
Projectleider 3	0
Projectleider 4	2% (1)
Projectleider 5	0
Adviseur 1	2% (1)

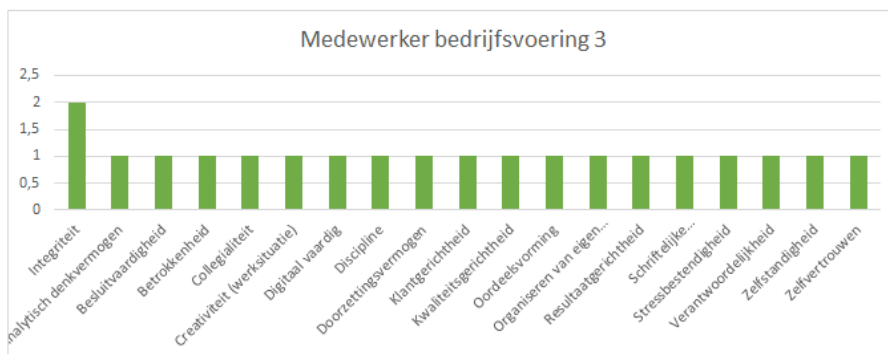
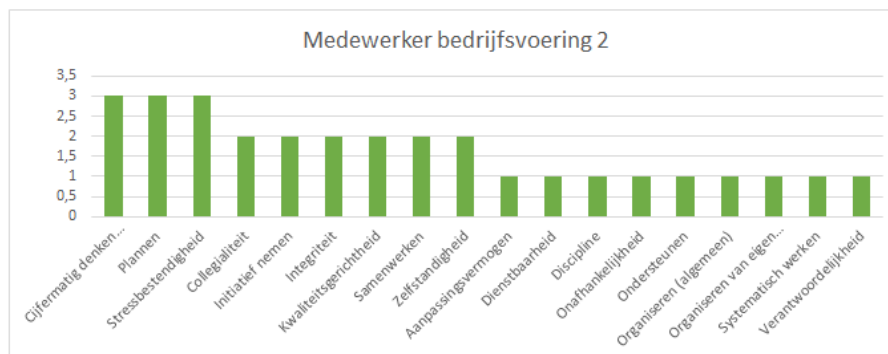
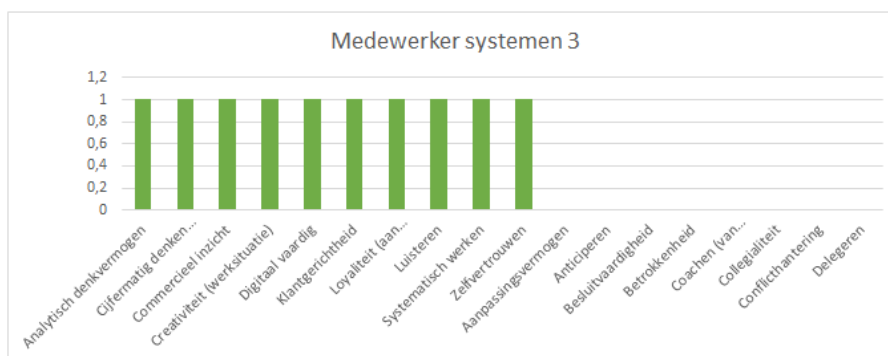
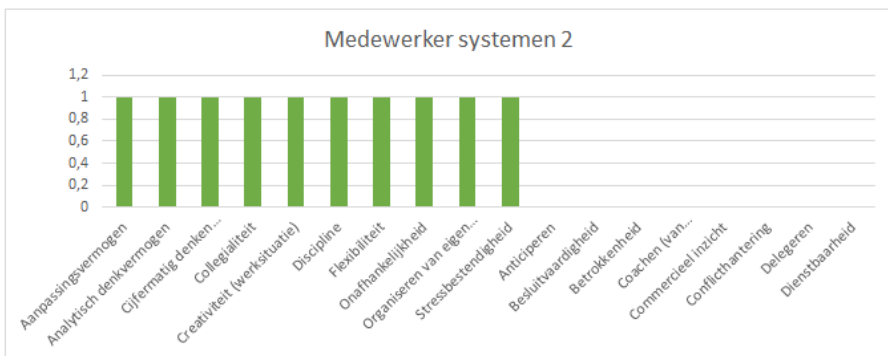
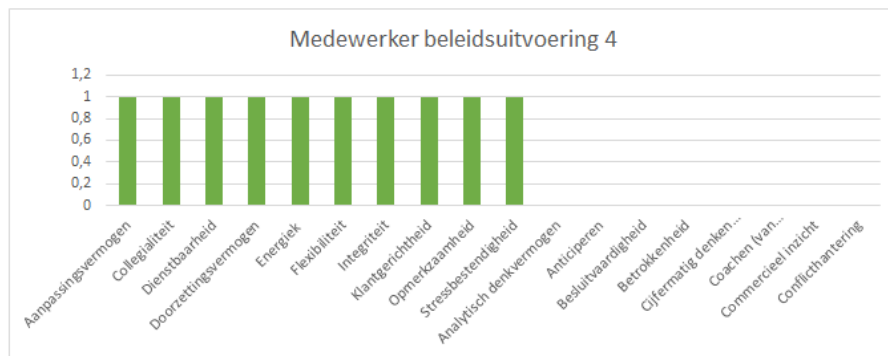
Adviseur 2	4% (2)
Adviseur 3	6% (3)
Adviseur 4	6% (3)
Medewerker ontwikkeling 1	2% (1)
Medewerker ontwikkeling 2	2% (1)
Medewerker ontwikkeling 3	0
Medewerker ontwikkeling 4	2% (1)
Medewerker beleidsuitvoering 1	7% (4)
Medewerker beleidsuitvoering 2	13% (7)
Medewerker beleidsuitvoering 3	17% (9)
Medewerker beleidsuitvoering 4	2% (1)
Medewerker handhaving 1	0
Medewerker handhaving 2	0
Medewerker handhaving 3	0
Medewerker handhaving 4	0
Medewerker handhaving 5	0
Medewerker ontwerp & voorbereiding 1	0
Medewerker ontwerp & voorbereiding 2	0
Medewerker ontwerp & voorbereiding 3	0
Medewerker ontwerp & voorbereiding 4	0
Medewerker ontwerp & voorbereiding 5	0
Medewerker toezicht 3	0
Medewerker toezicht 4	0
Medewerker toezicht 5	0
Medewerker technische uitvoering 1	0
Medewerker technische uitvoering 2	0
Medewerker technische uitvoering 3	0
Medewerker technische uitvoering 4	0
Medewerker technische uitvoering 5	0
Medewerker locatie 2	0
Medewerker locatie 3	0

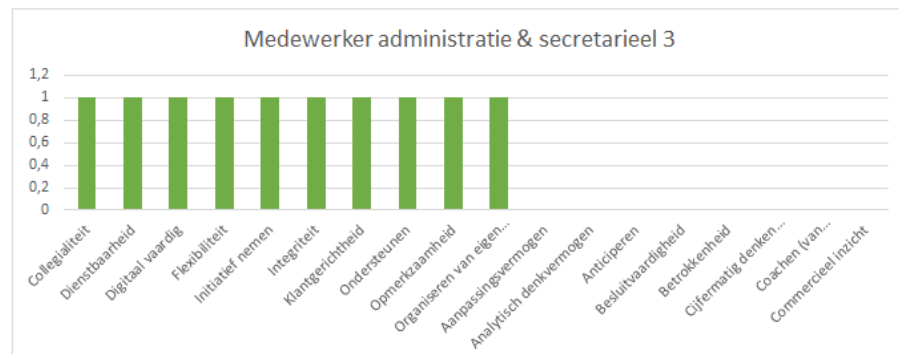
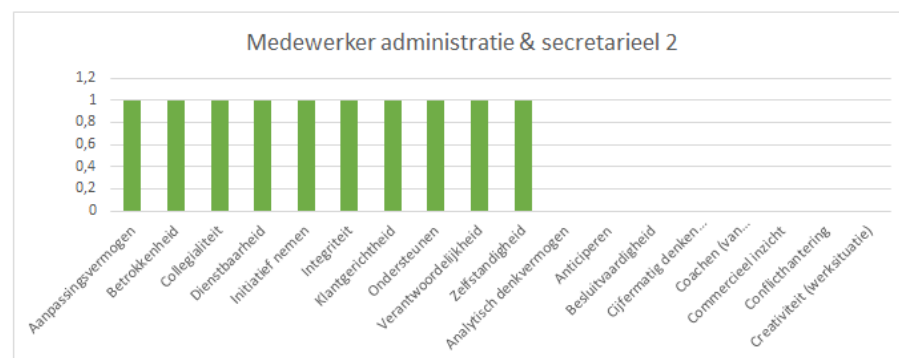
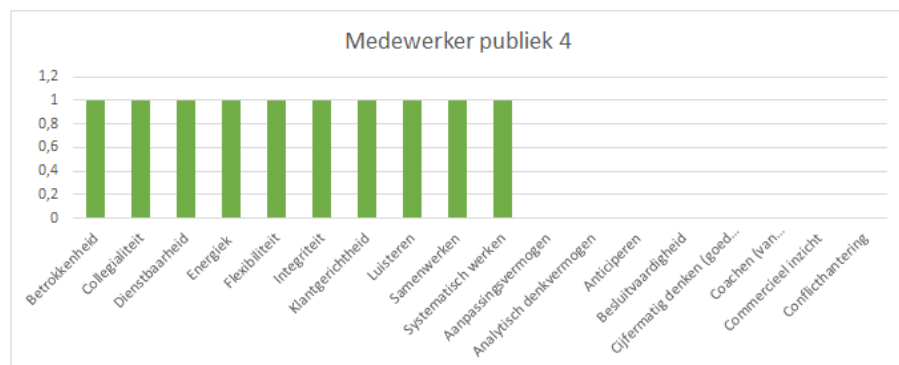
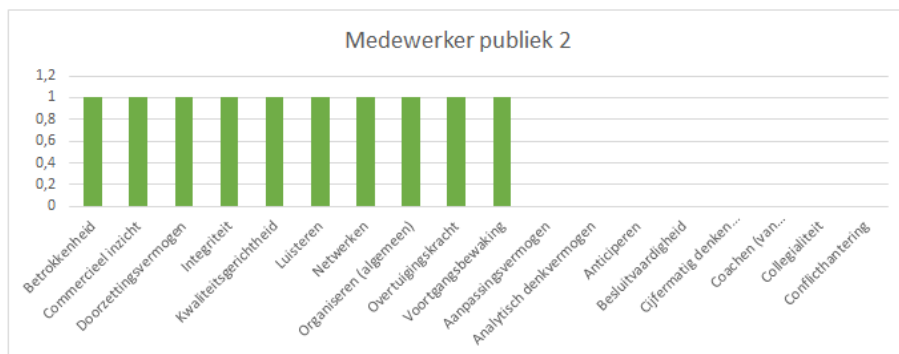
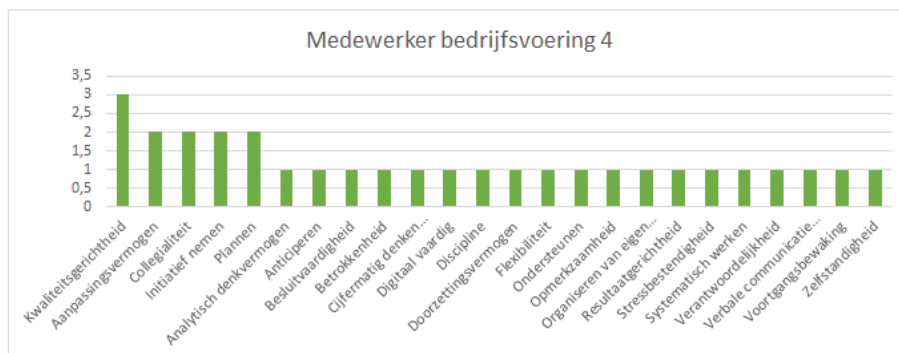
Medewerker locatie 4	0
Medewerker locatie 5	0
Medewerker systemen 2	2% (1)
Medewerker systemen 3	2% (1)
Medewerker systemen 5	0
Medewerker gegevens 2	0
Medewerker gegevens 3	0
Medewerker gegevens 4	0
Medewerker gegevens 5	0
Medewerker bedrijfsvoering 1	0
Medewerker bedrijfsvoering 2	6% (3)
Medewerker bedrijfsvoering 3	4% (2)
Medewerker bedrijfsvoering 4	6% (3)
Medewerker bedrijfsvoering 5	0
Medewerker publiek 1	0
Medewerker publiek 2	2% (1)
Medewerker publiek 3	0
Medewerker publiek 4	2% (1)
Medewerker educatie 2	0
Medewerker educatie 4	0
Medewerker administratie & secretariaat 2	2% (1)
Medewerker administratie & secretariaat 3	2% (1)
Medewerker administratie & secretariaat 4	0
Medewerker facilitair 3	2% (1)
Medewerker facilitair 4	0
Medewerker facilitair 5	0
Medewerker algemeen 2	0
Coördinatie 1	0
Coördinatie 2	0

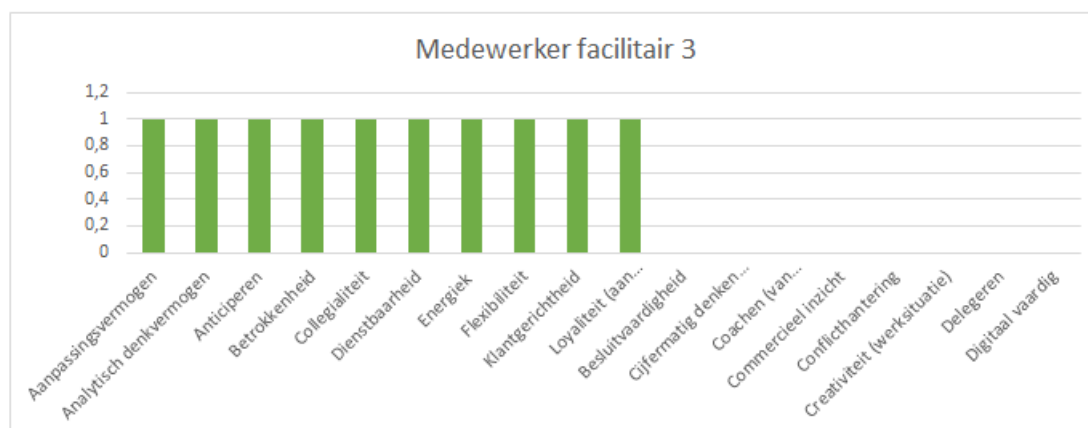












Totaal aantal genoemde competenties binnen de SWO

