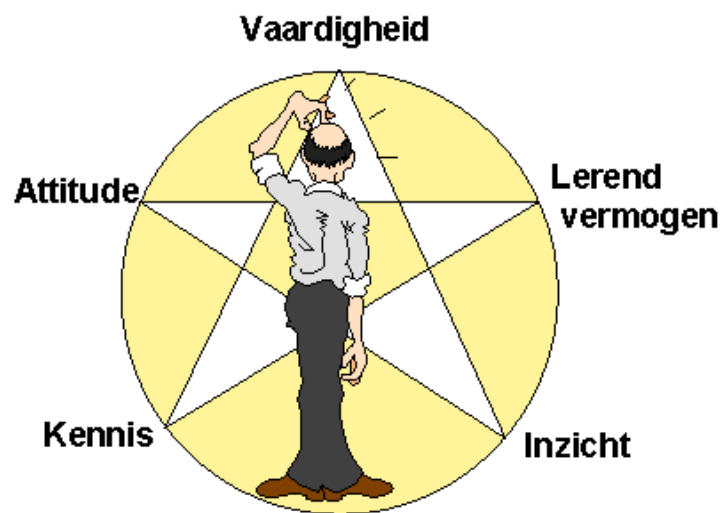


Bachelor scriptie

'Competentiemanagement als hulpmiddel bij het aantrekken van kwalitatief goed personeel'



Gegevens stagiaire: Renee Knoben
Studentnummer: 1235206
E-mail: 1235206knoben@zuyd.nl
E-mail: r.knoben@virenze.nl

Gegevens school: Zuyd Hogeschool
Havikstraat 5
6135 ED Sittard
Opleiding People and Business Management

Gegevens afstudeerbegeleider: Conchita Rölkens MBA
E-mail: conchita.rolkens@zuyd.nl
2^e examiner: Shannon Leunissen.

Gegevens organisatie: Virenze Riagg B.V
Kasteelstraat 15
6247 EA Rijckholt

Gegevens werkplekbegeleiders: Sanne Gijsens / Maurice Lambert
E-mail: s.gijsens@virenze.nl / m.lambert@virenze.nl

Versie: Definitief

Datum: maandag 30 mei 2016

Hierbij verklaren wij, S. Gijsens en M. Lambert dat wij akkoord gaan met de inhoud van deze scriptie.

Datum: 30-05-2016

Handtekening S. Gijsens:

Datum: 30-05-2016

Handtekening M. Lambert:

Voorwoord

Voor u ligt het rapport dat ik heb geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding People and Business Management. De afgelopen twintig weken hebben in het kader gestaan van het uitvoeren van mijn onderzoeksopdracht binnen Virenze.

In de periode van 1 februari tot 17 juni 2016 heb ik mijn afstudeerstage binnen Virenze gedaan en heb ik ontzettend veel geleerd doordat ik nauw betrokken ben geweest bij het implementatieproject van het nieuwe kernfunctiegebouw. Naast dit implementatieproject heb ik ontzettend veel tijd besteed aan het opzetten van een goede scriptie. Ik ben dan ook zeer tevreden over het resultaat.

In dit voorwoord wil ik graag een aantal mensen bedanken die mij de afgelopen periode door dik en dun gesteund hebben en mij vaak van nieuwe inzichten hebben voorzien. Als eerste wil ik graag mijn begeleiders Sanne Gijsens, Maurice Lambert en Conchita Rölkens bedanken voor hun goede, kritische en opbouwende feedback. Natuurlijk ook een speciaal woord van dank aan de collega's van de afdeling HRM.

Tot slot wil ik ook graag alle respondenten zowel intern als extern bedanken, zonder hen had ik dit onderzoek niet tot een goed einde kunnen brengen.

Veel plezier met het lezen van deze scriptie!

Rijckholt,
maandag 30 mei 2016

Managementsamenvatting

Met ingang van 2015 is Virenze gefuseerd met stichting Riagg Groep. Beide organisaties hadden een eigen functiegebouw maar vanwege de fusie is er 1 nieuw kernfunctiegebouw. Met ingang van 1 januari 2017 zullen de HRM-instrumenten, zoals werving & selectie, functioneren en beoordelen gekoppeld gaan worden aan dit nieuwe kernfunctiegebouw. Op het gebied van werving & selectie wil HRM er zorg voor dragen dat lijnmanagers op de juiste manier deze taak kunnen uitvoeren. Op deze manier wordt het juiste personeel aangetrokken en wordt de continuïteit van de organisatie gewaarborgd. Een goed personeelsbeleid levert een bijdrage aan het strategisch beleid van een organisatie. HRM wil daarnaast meer als strategisch adviespartner gaan fungeren, waardoor de lijnmanagers integraal (voor de operationele HR-processen) verantwoordelijk worden. De opdrachtgever wil dat er onderzoek wordt gedaan naar de manier waarop competentie management / competentieprofielen kunnen bijdragen aan de strategische doelen van Virenze en naar hetgeen lijnmanagers nodig hebben om de werving & selectie zelfstandig uit te voeren. Op basis hiervan is de volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Op welke wijze kan competentie management een optimale bijdrage leveren aan de werving & selectie en de strategische doelen van Virenze wanneer lijnmanagers zelfstandig verantwoordelijk zijn voor de werving & selectie en hoe worden competentieprofielen gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?’

Om bovenstaande vraagstelling te beantwoorden heeft er zowel een theoretisch onderzoek als fieldresearch plaatsgevonden. Deze methoden van onderzoek hebben inzicht verschaft in het begrip competentie management en de aansluiting met de strategie van de organisatie. Daarnaast heeft het inzicht verschaft in de manier waarop competentie management in de praktijk wordt ingezet, hoe de competentieprofielen binnen Virenze eruit zien en wat de wensen van lijnmanagers zijn met betrekking tot de werving & selectie en hun zienswijze ten aanzien van de invoer van competentie management.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat competentie management een optimale bijdrage kan leveren aan de werving & selectie en de strategische doelen van Virenze. Bij het gebruik van competentie management wordt er bij de werving & selectie gewerkt met competentieprofielen. Deze profielen zijn gekoppeld aan de strategische doelstellingen van Virenze, omdat de kerncompetenties (klantgerichtheid & resultaatgerichtheid) hierin zijn opgenomen. Daarnaast geven de competentieprofielen een concreet beeld van hetgeen van medewerkers verwacht wordt. Hierdoor worden selectiecriteria objectiever waardoor lijnmanagers weten welk personeel zij zowel op kwantitatief als kwalitatief niveau moeten aanwerven. Lijnmanagers geven aan dat competentieprofielen ook een houvast kunnen bieden gedurende functionerings- en ontwikkelingsgesprekken. Verder willen zij graag een training gespreksvaardigheden volgen waarin aandacht wordt besteed aan de STAR-methodiek. Aanvullend willen ze bij de werving & selectie rekening houden met de persoonlijkheid van iemand. Dit kan met behulp van de Big Five test. Deze test geeft inzicht in de competenties waarover een sollicitant beschikt. Testen die gebruikt kunnen worden met betrekking tot ontwikkelgesprekken zijn de 360 graden feedback test en het performance plan, zo blijkt uit fieldresearch. Om competentie management een goede kans van slagen te geven is het belangrijk dat dit gefaseerd geïmplementeerd wordt en dat er rekening wordt gehouden met de verandering die het met zich meebrengt.

Op basis van deze resultaten geeft de onderzoeker de volgende aanbevelingen:

- Het gefaseerd implementeren van competentie management, waarbij rekening wordt gehouden met het veranderingsproces (denk hierbij o.a. het creëren van draagvlak);
- Een nadere invulling van competentieprofielen ten aanzien van niveaus en gedragsindicatoren aan de hand van klankbordgroepen.
- Het lijnmanagement voorzien van een training gespreksvaardigheden waarin aandacht wordt besteed aan de STAR-methodiek;
- De inzet van een connector Big Five, 360 graden feedback en performance plan test.

Management Summary

The merger between Virenze and Riagg took place in the beginning of 2016. Both organizations had their own job classifications but due to the merger there is now one new job classification.

Starting in 2017, HR-instruments will be linked to this new job classification. These instruments entail recruitment, performance reviews and appraisals. This will benefit the continuity of the organization and the achievement of strategic objectives. Besides that HRM wants to fulfil a strategic position. This is a reason for a hierarchical manager to become fully responsible in performing the HR tasks.

The organization wanted to have some insights on how competence management and a competence profile can be implemented at Virenze and in what way the hierarchical managers can be helped by performing their recruitment task.

Therefore, the following main research question has been formulated:

In which way can competence management make a full contribution to the recruitment and the strategic goals of Virenze when the hierarchical managers are fully responsible for the recruitment? How will competence profiles be linked to the job classification?

To answer the main question both a literature research and a practical research have been done. They both provided a good insight into the definition of competence management and the strategic link. It also provided an insight in the way competence management is used in reality and the wishes of the hierarchical managers according to the recruitment and their vision of working with competence management.

Based on the results the following conclusion can be drawn: competence management can make a full contribution to the recruitment and the strategic goals of Virenze. Firstly of all, the recruitment policy will focus on competence profiles. These profiles are linked with the strategy of Virenze. The profiles entail the organizational competences (high customer service and best quality). Also, competence profiles give a specific insight in the things needed for a job. The selection criteria will be more transparent and give the hierarchical managers insight in the quality they need to find for a job. In the interviews, the hierarchical managers say that competence profiles will not only give them a handhold for recruiting but also for performance reviews, developing reviews and appraisals. They also mentioned that they would like to have a communication skills training in relation to HR-tasks and they ask for an instruction on the STAR-method as well. Additionally, they want to have an insight in the personal characteristics from the people they interview. This is possible with the help of the connector Big Five personality test. This test gives an insight in the competences of a candidate. Tests which can be used in relation to developing reviews are the 360 degree test and the performance plan test.

Based on these results the researcher gives the following recommendations:

- Implementation of competence management has to be done in stages and the organization has to have an insight in the change that comes with it.
- A further analysis of the competence profiles according to the levels and behaviours.
- Giving a communication skills training for the hierarchical manager where HR explains the STAR-method.
- The use of the connector Big Five, 360 degrees and performance plan test.

Inhoud

Voorwoord.....	
Managementsamenvatting	
Management Summary	
1. Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Managementprobleem.....	3
1.3 Probleemstelling	3
1.4 Deelvragen	3
1.5 Doelstellingen	4
1.5.1 Hoofddoel	4
1.5.2 Subdoelen	4
1.6 Doelgroep.....	5
2. Methode van onderzoek	6
2.1 Onderzoeksmethoden	6
2.1.1 Deskresearch.....	6
2.1.2 Fieldresearch.....	6
2.1.3 Benchmarking.....	8
2.2 Betrouwbaarheid en validiteit.....	8
3. Organisatieanalyses	9
3.1 SWOT-analyse	9
3.2 SWOT-Analyse Virenze.....	9
3.2.1 Conclusie en toelichting externe analyse:	9
3.2.2 Conclusie en toelichting interne analyse:	10
3.1.3 Algemene conclusie.....	10
4. Theoretisch Kader	11
4.1 Strategie	11
4.2 Competenties	11
4.2.1 Kerncompetenties & functie-specifieke competenties	13
4.2.2 Competentieprofiel.....	14
4.3 Competentiemanagement.....	15
4.4 Functies van competentimanagement	16
4.5 Het rendement van competentimanagement.	18
4.6 Competentiemanagement in combinatie met de HR-processen.....	19
4.6.1 Werving & selectie	19
4.6.2 Beoordeling	20
4.6.3 Ontwikkeling	21

4.6.4 Beloning	21
4.7 Rol van het lijnmanagement	22
4.8 Implementatie	23
4.8.1 Implementatieproces.....	23
4.8.2 Veranderingsproces.....	24
4.9 Conclusie theoretisch onderzoek.....	26
4.9.1 Competentiemanagement op strategisch niveau.	26
4.9.2 conclusie per deelvraag	26
5. Fieldresearch.....	29
5.1 Onderzoek met betrekking tot half-gestructureerde interviews.....	29
5.1.1 Evaluatie half-gestructureerde interviews.....	29
5.1.2 Onderzoeksresultaten half-gestructureerde interviews.....	30
5.2 Onderzoek m.b.t enquête.	32
5.2.2 Evaluatie onderzoek	32
5.2.3 Onderzoeksresultaten met betrekking tot enquête.....	33
5.3 Onderzoek m.b.t tot Benchmarking.....	33
5.3.1 Evaluatie onderzoek	33
5.3.2 Onderzoeksresultaten m.b.t benchmarking	34
5.4 Conclusie fieldresearch	36
5.4.1. Competentiemanagement op strategisch niveau	36
5.4.2 Conclusie per deelvraag	36
6. Integraal Management.....	39
6.1 Financieel perspectief.....	39
6.2 Juridisch perspectief	39
6.3 Personeel perspectief	39
7. Conclusie	40
7.1 Hoofdconclusie / beantwoording probleemstelling.	40
7.2 conclusie per deelvraag.....	41
7.2 Aanbevelingen / adviesplan.....	44
8. Visie van onderzoeker ten aanzien van het onderzoek en de aanbevelingen	50
9. Reflectie	51

Bibliografie

Bijlagen

I - XXXIV

1. Inleiding

Virenze bestaat uit iets minder dan 30 kleinschalige locaties (variërend van 5 tot 15 fte zorgpersoneel) verspreid over heel Nederland. In Maastricht is de grootste locatie gevestigd, hier werken ongeveer 100 fte zorgpersoneel. Virenze is gespecialiseerd in diagnostiek, generalistische (GBGGz) en specialistische (SGGz) behandeling van psychopathologie. GBGGz omvat de psychologische zorg die wordt geboden aan cliënten met milde tot matig ernstige psychische klachten. SGGz omvat problemen die complex en langdurig zijn (Samenwerkende psychologen Maas en Waal, 2014) Bij alle behandelingen binnen Virenze staat de hulpvraag van de cliënt (en de verwijzing van de huisarts) voorop. Voor de diagnostiek en de behandeling geldt “zo kort als mogelijk, zo lang als nodig”.

In een *20-tal locaties* worden kinderen, jeugdigen, jongvolwassenen (tot ongeveer 23 jaar) en hun ouders behandeld voor voornamelijk angst-, stemmings- en persoonlijkheidsstoornissen in ontwikkeling, ADHD en autisme spectrum stoornissen.

In een *10-tal locaties* worden naast kinderen ook volwassenen (tot 65 jaar) behandeld voor voornamelijk angst-, stemmings- en persoonlijkheidsstoornissen, ADHD en autisme spectrum stoornissen. Op alle locaties wordt GBGGz en SGGz aangeboden.

Vanuit de locatie *Virenze Riagg Maastricht* worden naast kinderen en volwassenen ook ouderen (vanaf 65 jaar) behandeld voor neurocognitieve stoornissen (dementie) en psychiatrische stoornissen (angst, stemming en persoonlijkheid).

Vanuit het hoofdkantoor in *Gronsveld/ Rijckholt* vinden geen diagnostische en behandelactiviteiten plaats, maar uitsluitend voorwaardenscheppende activiteiten.¹

1.1 Aanleiding

Met ingang van 2015 is Virenze gefuseerd met Stichting Riagg Groep. De fusie is een direct gevolg van de sterk veranderde omgeving en de financiële druk in de GGZ-sector. Virenze is mede door de fusie uitgegroeid tot een commerciële GGZ-aanbieder en verleent een breed ambulant GGZ-aanbod voor (jonge) kinderen, volwassenen en ouderen vanuit een generalistische en specialistische setting, inclusief drie TOP GGZ keurmerken. (Virenze, 2015). Een TOP GGZ keurmerk is het bewijs dat een afdeling voldoet aan hoogwaardige kwaliteitscriteria. Elke gespecialiseerde ggz-afdeling kan dit keurmerk verwerven. Om hiervoor in aanmerking te komen worden zowel de afdeling als de instelling beoordeeld op een uitgebreide reeks criteria (Top GGZ, 2015) .

Na de fusie zijn de HR-afdelingen van voormalig Riagg en Virenze samengevoegd. Niet alleen de medewerkers van beide afdelingen moesten opnieuw een weg zien te vinden in procedures en werkwijzen, ook alle beleidsstukken moesten opnieuw beoordeeld worden. Door het beste van beide organisaties te combineren moet nieuw beleid worden opgesteld. Eén van de grootste projecten die hieruit is voortgevloeid is het functiegebouw. Bij zowel Virenze als Stichting Riagg groep waren de functiebeschrijvingen taakgericht beschreven. Binnen Virenze hadden deze echter geen prominente rol binnen het personeelsbeleid. De functieomschrijving werd uitgereikt bij indiensttreding maar kwam verder niet meer aan bod. Bij Stichting Riagg Groep speelde het echter wel een prominente rol in het personeelsbeleid, maar werd een functiegebouw gehanteerd dat inmiddels achterhaald was. Hiermee wordt bedoeld dat veel functiebeschrijvingen niet meer overeen komen met hetgeen de medewerkers doen. De doelstelling is om beide functiegebouwen, bestaande uit hoofdzakelijk taakgerichte functiebeschrijvingen, te integreren en de kernfuncties meer generalistisch en resultaatgericht te beschrijven. Virenze heeft de keuze voor de resultaatgerichte beschrijvingen gemaakt omdat zij graag wil gaan sturen op resultaten. Daarnaast hoeft Virenze op deze manier niet meer voor iedere kleine wijziging een functiebeschrijving te maken, omdat resultaatgerichte beschrijvingen minder snel verouderen (FWG, 2012). Een taakgerichte omschrijving is te vergelijken met een checklist van taken die

¹ Interne bron: Handboek kwaliteit

een medewerker moet doen en concentreert zich voornamelijk op het 'wat'. 'Uitvoeren' en 'verrichten' zijn twee woorden die kenmerkend zijn voor taakgerichte functiebeschrijvingen. Een resultaatgerichte beschrijving drukt een functie niet uit in taken, maar in resultaten. In deze functiebeschrijving is helder wat voor resultaten een werknemer moet bereiken en welke verantwoordelijkheden daarbij horen. Voor een medewerker biedt een resultaatgerichte beschrijving een houvast bij het bepalen van de belangrijkste elementen van de functie (FWG, 2012).

Met ingang van 1 januari 2016 is gestart met de voorbereidingen voor de implementatie van het nieuwe kernfunctiegebouw binnen Virenze Riagg. De implementatie zal plaatsvinden op 1 juli 2017. Het nieuwe kernfunctiegebouw is vanaf die datum van toepassing op nieuwe medewerkers en geldt als uitgangspunt voor de werving & selectie bij sollicitatiegesprekken/de selectieprocedure. Tevens wordt de inschaling getoetst aan het nieuwe kernfunctiegebouw.² De planning is dat HRM-instrumenten per januari 2017 gekoppeld gaan worden aan dit nieuwe kernfunctiegebouw. Hierbij valt te denken aan o.a. Werving & Selectie, functioneren & beoordelen en performancemanagement. De prioriteit wordt hierbij gegeven aan Werving & Selectie waardoor dit onderzoek hier op is toegespitst. Het werving & selectie beleid moet aansluiten op het nieuwe kernfunctiegebouw, waarbij gebruik wordt gemaakt van competentie management. Dit kernfunctiegebouw dient namelijk als basis bij de indiensttreding van nieuwe medewerkers en biedt inzicht in carrière- en loopbaanpaden.³ Het bespreken van benodigde competenties is van essentieel belang als het gaat om richting geven aan en het ondersteunen van medewerkers in hun ontwikkeling (Kamphuis, 2001). Het is daarnaast belangrijk voor managers dat duidelijk is welke competenties geworven moeten worden bij een bepaalde functie. Competentiemanagement kan een begrippenkader en een instrumentarium bieden om het management te ondersteunen bij het aantrekken en met name het selecteren van nieuwe medewerkers. (Kamphuis, 2001)

Een van de doelstellingen die HRM heeft is dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in toenemende mate meer in lijn worden gelegd waardoor HRM haar rol als strategisch adviespartner en als stafdienst consequenter kan gaan invullen. Op het gebied van werving & selectie wil HRM er dan ook zorg voor dragen dat lijnmanagers integraal verantwoordelijk worden voor het personeelsbeleid en op de juiste manier het personeelsbeleid kunnen uitdragen. Op deze manier wordt het juiste personeel aangetrokken en wordt de continuïteit van de organisatie gewaarborgd. Een goed personeelsbeleid levert namelijk een bijdrage aan het strategische beleid en is gericht op het waarborgen van de continuïteit van de organisatie (Moratis & Veen, 2006). De strategie van Virenze is er dan ook op gericht om een kwalitatief goede zorg te verlenen via goed geschoolde werknemers in een omgeving waar de cliënt centraal staat.

In het huidige werving & selectie beleid beschikken lijnmanagers over onvoldoende kennis om op de juiste manier te werven en selecteren en worden sollicitatiegesprekken nu nog vaak in het bijzijn van HR gevoerd, dit blijkt uit de gesprekken met afdeling HRM en de interviews met lijnmanagers. Het hoofd van de afdeling HRM wil daarom geadviseerd worden over de manier waarop de invoering van competentieprofielen & competentie management ervoor kunnen zorgen dat lijnmanagers zelfstandig verantwoordelijk worden voor de werving & selectie. Wanneer Virenze duidelijk heeft welke competenties per functie nodig zijn kan daar bij het aannemen van personeel op worden ingespeeld (MKB ServiceDesk, 2012). De competentieprofielen kunnen lijnmanagers dan een handvat bieden bij het selecteren van personeel, omdat zij inzicht geven in welk gedrag van de medewerker verwacht wordt. Op deze wijze is de aanwezigheid van HRM niet meer noodzakelijk. Lijnmanagers kunnen op die manier met een sollicitant in gesprek gaan om te kijken of deze persoon over de juiste competenties beschikt om de functie uit te oefenen (FWG, 2010). Op dit moment ligt er alleen een GGZ-woordenboek binnen de afdeling HRM,

² Integraal voorstel implementatie kernfunctiegebouw

³ Integraal voorstel implementatie kernfunctiegebouw

maar is er niet bekend welke competenties bij welke functies horen en op welke manier competentie management een bijdrage kan leveren aan het personeelsbeleid. Het GGZ-woordenboek is verstrekt door de firma PiCompany. De afdeling HRM wilt dat competentie management een prominente rol gaat innemen bij het uitvoeren van het personeelsbeleid met betrekking tot het kernfunctiegebouw. Vanwege deze reden wilt de afdeling HRM de onderzoeker om advies vragen omtrent de haalbaarheid en toepasbaarheid binnen Virenze.

1.2 Managementprobleem

Met ingang van 2015 is Virenze gefuseerd met Stichting Riagg Groep. Beide organisaties hadden een eigen functiegebouw maar vanwege de fusie is er 1 nieuw kernfunctiegebouw tot stand gekomen. Ten opzichte van het vroegere functiegebouw dat Virenze hanteerde is dit kernfunctiegebouw meer generiek ingericht. Dit wil zeggen dat de functieomschrijvingen in plaats van taakgericht, resultaatgericht beschreven zijn. Om er voor te zorgen dat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd blijft, de strategische doelstellingen worden bereikt en hiervoor de juiste mensen op zowel kwantitatief als kwalitatief niveau worden aangetrokken wil de afdeling HRM geadviseerd worden over de bijdrage van competentie management en competentieprofielen wanneer lijnmanagers zelfstandig verantwoordelijk zijn voor de werving & selectie. Op dit moment ligt de verantwoordelijkheid van werving & selectie bij de lijnmanagers, maar beschikken zij over onvoldoende kennis met betrekking tot werving & selectie. Hierdoor wordt niet altijd het juiste personeel aangetrokken en komt de continuïteit van de organisatie in gevaar. Dit wordt veroorzaakt doordat er binnen het personeelsbeleid gericht op werving & selectie niet gekeken wordt naar de kennis en vaardigheden waarover werknemers moeten beschikken (Moratis & Veen, 2006). Daarnaast kan HRM haar rol als strategisch adviespartner niet op de juiste manier vervullen, omdat lijnmanagers niet in staat zijn om als integraal manager te fungeren.

1.3 Probleemstelling

De probleemstelling luidt daarom als volgt:

‘Op welke wijze kan competentie management een optimale bijdrage leveren aan de werving & selectie en de strategische doelen van Virenze wanneer lijnmanagers zelfstandig verantwoordelijk zijn voor de werving & selectie en hoe worden competentieprofielen gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?’

Aan de hand van de volgende begrippen wordt de probleemstelling toegelicht:

- Met ‘competentie management’ wordt bedoeld: het systematisch ontwikkelen en gericht inzetten van de competenties van medewerkers om de doelstellingen van de organisatie te realiseren.
- Met ‘wanneer lijnmanager de werving & selectie zelfstandig moeten uitvoeren’ wordt bedoeld: Lijnmanagers zullen zelfstandig het werving & selectie proces uitvoeren en HRM heeft een adviserende rol in plaats van de sollicitatiegesprekken bij te wonen.
- Met ‘competentieprofielen’ wordt bedoeld: Een gedegen profiel per functiebeschrijving die de vaardigheden, stijl en kennis van werknemers beschrijft.
- Met ‘een optimale bijdrage aan de werving & selectie wordt bedoeld’: Een geschikte wijze waarop competentieprofielen lijnmanagers kunnen ondersteunen bij het voeren van werving & selectiegesprekken.
- Met ‘gekoppeld aan het kernfunctiegebouw’ wordt bedoeld: Een bijbehorend competentieprofiel bij iedere functiebeschrijving.
- Met ‘kernfunctiegebouw’ wordt bedoeld: Een logische ordening van functies die qua functie-indeling en niveau zijn ondergebracht in het loon- en salarisgebouw

1.4 Deelvragen

1. Wat zegt de theorie / literatuur over competentie management en de aansluiting met strategische doelen?

2. Welke methoden zijn er om competentieprofielen op te stellen/te beschrijven in relatie tot het kernfunctiegebouw?
3. Hoe ziet de rolverdeling van de werving & selectie er op dit moment uit nu er nog niet wordt gewerkt met competentie management en competentieprofielen niet gekoppeld zijn aan het kernfunctiegebouw?
 - Wat is de rol van de directie/leidinggevende?
 - Wat is de rol van HRM?
4. Hoe staan lijnmanagers tegenover de implementatie van competentie management / competentieprofielen in relatie tot de werving & selectie en de koppeling met het kernfunctiegebouw?
5. Hoe levert competentie management een optimale bijdrage aan de werving & selectie en strategische doelen bij een andere GGZ-organisatie?
6. Welke competenties uit het GGZ-competentietaal woordenboek horen thuis in het competentieprofiel behorende bij een bepaalde kernfunctie?
7. Hoe kan competentie management lijnmanagers ondersteunen bij het voeren van werving & selectie gesprekken als competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?
8. Hoe ziet de rolverdeling van de werving & selectie er in de toekomst uit wanneer er wordt gewerkt met competentie management en competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?
 - Wat is de rol van de directie/leidinggevende?
 - Wat is de rol van HRM?
9. Hoe kan / kunnen competentie management / competentieprofielen geïmplementeerd worden binnen Virenze om zo te zorgen voor een goede stroomlijning en goede rolverdeling van de werving & selectie wanneer deze gekoppeld worden aan het kernfunctiegebouw en hierdoor een bijdrage leveren aan de strategische doelen van Virenze?

1.5 Doelstellingen

De doelstellingen vallen uiteen in een hoofddoel en een aantal subdoelen.

1.5.1 Hoofddoel

Het belangrijkste doel van dit onderzoek is om advies te geven of competentie management een bijdrage kan leveren om zowel op kwantitatief als kwalitatief niveau geschikt personeel aan te trekken. Op deze manier wordt de continuïteit van de organisatie gewaarborgd en worden strategische doelen zoals bijvoorbeeld 'het leveren van kwalitatief goede zorg in een omgeving waar de cliënt centraal staat' bereikt met behulp van kwalitatief goed personeel.

1.5.2 Subdoelen

Naast het hoofddoel zijn er ook nog een aantal subdoelen die met het verrichten van dit onderzoek bereikt zullen worden.

Deze subdoelen zijn:

- Het identificeren van competenties en het plaatsen hiervan in competentieprofielen;
- Inzicht voor HRM en de lijnmanagers over de manier waarop werving & selectie op een juiste manier wordt uitgevoerd wanneer er gebruik wordt gemaakt van competentieprofielen / competentie management.

1.6 Doelgroep

De opdrachtgever is Dominique Nijssen, hoofd HRM.

De doelgroep van dit onderzoek betreft voornamelijk de lijnmanagers. Door het geven van advies omtrent het gebruik van competentie management en het aanleveren van gedegen competentieprofielen zullen zij op een juiste manier de operationele kant van de werving & selectie kunnen uitvoeren. De lijnmanagers zijn zowel de regio- / als de programmamanagers alsmede de directie en afdelingshoofden binnen de staf. Zij hebben de bevoegdheid om de werving & selectie op operationeel gebied uit te voeren.

Daarnaast wordt ook HRM als doelgroep gezien omdat zij door middel van dit advies haar rol als strategisch adviespartner meer kan gaan vervullen doordat een aantal verantwoordelijkheden bij de lijnmanagers worden belegd.

2. Methode van onderzoek

Middels dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de methoden die gebruikt zijn voor het uitvoeren van dit onderzoek. Het onderzoek is gerelateerd aan een praktijkprobleem, waardoor een praktijkgericht onderzoek heeft plaatsgevonden. In de eerste paragraaf zullen de onderzoeksmethoden worden toegelicht en in paragraaf 3 is een toelichting te vinden van de manier waarop de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek is bewaakt.

2.1 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek is zowel gebruik gemaakt van deskresearch, fieldresearch en benchmarking.

Deskresearch wordt ook wel literatuuronderzoek genoemd en is bedoeld om informatie te verzamelen van reeds beschikbare informatie (Baarda. & Goede, 2009).

Onder fieldresearch wordt verstaan het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens waarvoor men zelf onderzoek moet verrichten. Dit wordt ook wel praktijkonderzoek genoemd. Het praktijkonderzoek richt zich gedurende dit onderzoek op half gestructureerde interviews en een enquête (Baarda. & Goede, 2009).

Tot slot richt benchmarking zich op het vergelijken van werkwijzen van het eigen bedrijf met die van andere bedrijven (Baarda. & Goede, 2009).

2.1.1 Deskresearch

Literatuuronderzoek kan hulp bieden bij het vinden van informatie die relevant is voor de opzet van een onderzoek. Daarnaast biedt het hulp bij het definiëren en operationaliseren van de begrippen (Baarda. & Goede, 2009).

Literatuuronderzoek kan aangemerkt worden als theoretische onderbouwing bij de uiteindelijke analyse, conclusie en aanbevelingen. Bij literatuuronderzoek wordt er veelal gebruik gemaakt van internet en literatuur. Deze literatuur kan betrekking hebben op boeken, vakbladen, artikelen, tijdschriften en interne documenten. Vanuit deze literatuur kunnen gegevens naar voren komen die nodig zijn voor resultaten, conclusies en aanbevelingen. (Verhoeven, 2010).

Deskresearch heeft gedurende dit onderzoek een bijdrage geleverd aan het opzetten van een gedegen theoretisch kader. Het theoretische kader heeft zich voornamelijk gericht op competentie management en de manier waarop dit kan bijdragen aan de strategische doelen. Door gebruik te maken van het model van Noomen is de strategische koppeling van competentie management uitgewerkt. De theorie heeft de onderzoeker inzicht verschaft in zowel het implementatieproces als het veranderingsproces dat competentie management met zich meebrengt. Er is ook theorie verzameld over de manier waarop lijnmanagers ondersteund kunnen worden met behulp van competentie management, gelet op werving & selectie en de rol die het lijnmanagement zal innemen als er gewerkt wordt met competentie management. Daarnaast is er theorie verzameld over de manier waarop competentieprofielen op een juiste wijze geanalyseerd kunnen worden.

Voor het opstellen van de interne en externe analyse heeft de onderzoeker veelal interne documenten geraadpleegd, zoals het handboek kwaliteit en de managementrapportage van afdeling HRM.

Voor een overzicht van de deelvragen die met behulp van deskresearch zijn beantwoord, wordt verwezen naar bijlage I.

2.1.2 Fieldresearch

Voor fieldresearch is er gebruik gemaakt van zowel half-gestructureerde interviews als een kwantitatieve enquête.

2.1.2.1 Half gestructureerd interview

Het doel van een interview is het verzamelen van informatie uit mededelingen van ondervraagde personen, om zo een vooraf geformuleerde vraagstelling te beantwoorden (Baarda. & Goede, 2009).

Door gebruik te maken van interviews wordt er ingegaan op de achtergrond van verzamelde informatie. Om achterliggende argumenten, meningen en motieven te kunnen bespreken is het afnemen van interviews nodig (Verhoeven, 2010).

Middels half-gestructureerde interviews is deze informatie gekregen. Er is voor deze vorm van interviews gekozen, omdat zo de meeste informatie verzameld kan worden. Er wordt gewerkt met een topiclijst, waarin de onderwerpen staan die besproken moeten worden en waarin ook een voorkeur voor een vraagvolgorde wordt aangegeven (Baarda. & Goede, 2009).

De half-gestructureerde interviews hadden als doel om zowel de huidige, de gewenste situatie en de knelpunten in kaart te brengen omtrent werving & selectie wanneer lijnmanagers hier zelfstandig verantwoordelijk voor zijn. Daarnaast is ook aan lijnmanagers gevraagd hun zienswijze kenbaar te maken over het werken met competentieprofielen/ competentie management, daarom heeft de onderzoeker besloten om gedurende het interview een korte toelichting te geven inzake deze begrippen. Op deze manier was de onderzoeker er zeker van dat de geïnterviewden bekend waren met de begrippen. Ook is hun mening gevraagd over de manier waarop een eventuele implementatie het beste kan verlopen.

De onderzoekspopulatie betreft hier de regio-/programmamanagers, de directie en de afdelingshoofden binnen de staf. Deze drie partijen zijn namelijk allemaal betrokken bij het zelfstandig uitvoeren van de werving & selectie. Ze fungeren als lijnmanagers binnen de organisatie. Binnen Virenze is er sprake van 13 lijnmanagers. Het onderzoek startte met het interviewen van 1 regiomanager, 1 directeur en 1 afdelingshoofd. Al snel bleek dat de antwoorden van de geïnterviewden overeenkomstige informatie bevatte en er sprake was van een inhoudelijke verzadiging oftewel saturatie. Wanneer de onderzoeker van mening is dat er bij kwalitatief onderzoek sprake is van saturatie mag de onderzoeker stoppen met het afnemen van interviews (Baarda, 2009). De keuze van de onderzoeker om saturatie vast te stellen is niet alleen gebaseerd op de informatie die uit de interviews verkregen is, maar ook uit de 12 klankbordgroepen die georganiseerd zijn met betrekking tot de invoering van het nieuwe kernfunctiegebouw. Gedurende deze klankbordgroepen hebben de afdeling HRM en de onderzoeker samen met de medewerkers / lijnmanagers binnen Virenze stil gestaan bij het onderwerp 'competentie management' en de manier waarop dit de organisatie kan helpen bij de ontwikkeling van medewerkers en de uitvoeringsvriendelijkheid met betrekking tot het personeelsbeleid. De medewerkers en lijnmanagers reageerden hier enthousiast op en de onderzoeker merkte op dat de informatie die uit de klankbordgroepen naar voren kwam raakvlakken bevatte met de informatie uit de interviews. Op basis van de klankbordgroepen en de interviews waar sprake was van saturatie, heeft de onderzoeker besloten om geen verdere interviews af te nemen. De uitwerking en verantwoording van de onderzoeksvragen is terug te vinden in hoofdstuk 5.1.

2.2.2.2 Enquête

De enquête is een veel gebruikte methode om meningen, opinies, en kennis te testen bij groepen personen. Het verzamelt cijfermatige gegevens. Het is een gestructureerde methode waarbij de vraagstelling van te voren vaststaat. (Verhoeven, 2010) In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwantitatieve enquête, omdat er wordt gewerkt met gesloten vragen waarbij het antwoord/de antwoorden moeten worden aangekruist (Baarda. & Goede, 2009).

De enquête had als doel om te analyseren welke competenties thuis horen in het competentieprofiel van de betreffende kenfuncties in het kernfunctiegebouw. De enquête onderzocht competenties die een kernfunctiehouder moet bezitten om taken naar behoren uit te voeren. Met behulp van SurveyMonkey is de enquête uitgezet, vervolgens zijn de resultaten geanalyseerd in Excel.

De enquête bestond uit competenties die afgeleid waren van het GGZ- competentietaal woordenboek. Alle medewerkers van Virenze zijn benaderd voor het invullen van deze enquête. Op die manier was het mogelijk om een hoge respons te krijgen en uiteindelijk voor bijna alle functies een gedegen competentieprofiel uit te zetten. Een verdere verantwoording van de enquête komt aan bod in hoofdstuk 5.2

Voor een overzicht van de deelvragen die beantwoord zijn met behulp van fieldresearch, wordt er verwezen naar bijlage I.

2.1.3 Benchmarking

Benchmarking heeft plaatsgevonden door middel van een diepte-interview.

Bij een diepte-interview reikt een onderzoeker bepaalde gespreksonderwerpen aan die nauwkeurig uitgediept worden. (Baarda. & Goede, 2009)

Een diepte interview is geschikt wanneer informatie verzameld moet worden bij kleinere groepen mensen, waarbij de praktijksituatie centraal staat, het nieuwe informatie betreft en begrippen afgebakend moeten worden (Verhoeven, 2010).

Benchmarking heeft plaatsgevonden bij Mondriaan, omdat zij hetzelfde kernfunctiegebouw als Virenze hanteren en hun werkzaamheden gelijkwaardig zijn. De opdrachtgever van dit onderzoek gaf aan dat ze binnen Mondriaan bezig waren met het invoeren van competentie management. Op basis hiervan is besloten om een extern interview te verrichten met betrekking tot competentie management in de praktijk. Een uitwerking van dit interview is terug te vinden in hoofdstuk 5.3.

Voor een overzicht van de deelvraag die met behulp van benchmarking is beantwoord, wordt er verwezen naar bijlage I.

2.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij het uitvoeren van onderzoek is het belangrijk dat de betrouwbaarheid en de validiteit bewaakt worden.

Betrouwbaarheid heeft te maken met toevalsfouten. Bij een onderzoek wordt er gekeken naar de mate waarin er toevalsfouten optreden en of het onderzoek hierdoor verstoord wordt. Wanneer dit het geval is, levert het namelijk een ander resultaat op dan wanneer het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd. Wanneer toevalsfouten afwezig zijn, levert herhaling hetzelfde resultaat op. Binnen dit onderzoek is het belangrijk om de betrouwbaarheid te waarborgen. Het is verder belangrijk dat een onderzoeker bij kwalitatief onderzoek regelmatig overleg pleegt met collega's om zo nodig gezamenlijk verslagen te bekijken. Om geheugenverstoren te voorkomen is het nodig dat een onderzoeker zijn bevindingen en observaties zo snel mogelijk vastlegt (Baarda. & Goede, 2009) . Gedurende de interviews is er daarom gebruikt gemaakt van opnameapparatuur waardoor de bevindingen op ieder moment terug konden worden geluisterd en om zo voor een goede verslaglegging te zorgen. Validiteit, ook wel geldigheid genoemd heeft betrekking op de juistheid van de onderzoeksbevindingen. Geldigheid hangt af van de wijze van dataverzameling. Door gebruik te maken van verschillende dataverzamelingstechnieken (=triangulatie) is de kans op het vinden van valide resultaten het grootst (Baarda. & Goede, 2009) . Gedurende dit onderzoek zal de geldigheid gewaarborgd worden door gebruik te maken van een extern onderzoek bij een andere GGZ-organisatie om op die manier kritisch te kijken naar hetgeen dat in de literatuur omschreven is, zich ook zo in de praktijk uit. Daarnaast wordt bij het literatuuronderzoek gebruik gemaakt van betrouwbare bronnen die waarheidsgetrouwe informatie bevatten.

3. Organisatieanalyses

In dit hoofdstuk wordt er aandacht besteed aan de interne en externe analyses van Virenze. Aan de hand van deze analyses is een SWOT-analyse opgesteld.

3.1 SWOT-analyse

Een SWOT-analyse geeft op basis van de analyse van de interne omgeving de sterke (Strength) en zwakke (Weakness) punten weer van een organisatie. Daarnaast geeft het op basis van de analyse van de externe omgeving geeft de SWOT-analyse de kansen (Opportunity) en bedreigingen (Threat) weer (Confrontatiematrix, 2010).

3.2 SWOT-Analyse Virenze.

Op basis van de interne- en externe analyse van Virenze, terug te vinden in bijlage II, is onderstaande SWOT-analyse opgesteld. Tabel 1 geeft een opsomming weer van de sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen van Virenze.

Interne Analyse	Externe Analyse
<u>Strengths</u> • Fusie • Nieuwe stijl van leidinggeven • Verandering positie afdeling HRM • Werknemers zijn kapitaal van het bedrijf, belangrijk is dat mensen hun kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen	<u>Opportunity's</u> • Zorgtoeslag stijgt • Meer vraag voor ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden • E-mental health • Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen • Nieuwe competenties nodig
<u>Weaknesses</u> • Werving & selectiesysteem	<u>Threats</u> • Vergrijzing & Ontgroening • Kwantitatieve krimp op huidige personeelsbestand GGZ • Toename van de zorgvraag • Eigen risico stijgt • Jeugdwet

Tabel 1: SWOT-analyse Virenze

3.2.1 Conclusie en toelichting externe analyse:

De **vergrijzing** kan inhouden dat medewerkers steeds langer moeten doorwerken. Als gevolg hiervan is het belangrijk dat medewerkers tevreden blijven over de inhoud van het werk en genoeg ontwikkelingsmogelijkheden hebben. Door de **ontgroening** zullen er steeds minder studenten zijn die een opleiding in de richting van de GGZ gaan doen (CBS, 2016).

De GGZ verwacht een **kwantitatieve krimp** van 13.000 FTE per saldo op het huidige **personeelsbestand** van 70.000 FTE, daarnaast zal er een **toename van de zorgvraag** plaatsvinden. Dit betekent dat er met minder mankracht meer diensten dienen te worden verleend (GGZ Nederland, 2013). Daarnaast is ook de **zorgtoeslag gestegen** en dit kan deels compensatie bieden voor de **stijging van het eigen risico** (Zorgwijzer, 2016). Door deze verhoging wordt de zorg weer betaalbaarder, hetgeen Virenze als een kans kan zien. Doordat er meer nadruk is op preventie, ambulantisering, zelfredzaamheid en samenwerking/ketenzorg verandert ook de inhoud van het werk. **Nieuwe competenties op het gebied van coördinatie, coaching/begeleiding, teamwork, zelfstandigheid, omgang met mantelzorg e.d. zijn nodig** (GGZ Nederland, 2015).

Medewerkers in de GGZ zijn hogere eisen gaan stellen aan de kwaliteit van de arbeid. Hierbij vragen zij ook voor **meer ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden**. Omdat Virenze veel waarde hecht aan het ontwikkelen van werknemers kan dit als kans worden

gezien (GGZ Nederland, 2015). Het bespreken van benodigde competenties is van essentieel belang als het gaat om richting geven aan en het ondersteunen van medewerkers in hun ontwikkeling (Kamphuis, 2001). Op technologisch vlak ziet men veel beweging richting de **E-mental health**. E-mental health vraagt om een nieuwe manier van werken, aangezien er minder face-to-face contact is. Medewerkers zullen dus over nieuwe vaardigheden moeten gaan beschikken (GGZ Nederland, 2015).

Ook in de zorgsector is het belangrijk dat organisaties bezig zijn met **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**. Dit kan de organisatie als goed werkgever profileren. Als zorginstelling kun je Maatschappelijk Verantwoord te werk gaan door veel impact te generen op het gebied van werkplezier van de medewerkers. Door medewerkers ontwikkelingsmogelijkheden te bieden, kan dit werkplezier toenemen (MVO in de sector zorg & welzijn, 2015).

In januari 2015 zijn er veel veranderingen doorgevoerd op het gebied van wetgeving in de Zorg. Er zijn veel taken vanuit de **AWBZ overgeheveld naar de Jeugdwet** waardoor de werkdruk voor de werknemers binnen Virenze zal toenemen, omdat er veel meer administratieve werkzaamheden bij komen kijken. Medewerkers moeten over de juiste competenties kunnen beschikken om het werk wat ze doen uit te voeren (Zorgwijzer, 2016).

3.2.2 Conclusie en toelichting interne analyse:

Door **de fusie** is Virenze uitgegroeid tot een commerciële GGZ-aanbieder en heeft mede daardoor een breder aanbod van diensten (Virenze, 2015).

Door de fusie is er ook een aanpassing gekomen in de functiebeschrijvingen. Deze zijn meer resultaatgericht beschreven en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden worden voor medewerkers duidelijker. Het resultaatgerichte werken vraagt om een andere **manier van leidinggeven**. Managers zullen hun medewerkers meer gaan begeleiden en coachen. Daarnaast wordt in de strategie van Virenze beschreven dat werknemers binnen Virenze centraal staan en het belangrijk is dat werknemers hun kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen. Er heerst dan ook een **mensgerichte cultuur** (123Management).

Het **werving & selectiesysteem** is er op gericht dat HR lijnmanagers ondersteund worden op de momenten dat de lijnmanagers dit nodig achten. De lijnmanagers zijn in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor de werving & selectie. In realiteit merkt HR op dat lijnmanagers vaak over te weinig kennis en vaardigheden beschikken om de werving & selectie op een juiste manier af te ronden. In de structuur van Virenze is naar aanleiding van de fusie het een en andere veranderd. **De positie van HRM** is per 1 januari rechtstreeks gepositioneerd onder de Raad Van Bestuur. Een voordeel hiervan is dat de overleglijnen korter worden. HRM zal meer als strategisch business partner gaan optreden en minder op uitvoerend niveau aanwezig zijn⁴.

3.1.3 Algemene conclusie

Uit bovenstaande analyses blijkt dat externe ontwikkelingen vragen om een nieuwe manier van werken, waarbij competenties centraal staan. Dit heeft er voornamelijk mee te maken dat door de vergrijzing werknemers langer door moeten werken. Hierdoor moet er ontwikkelingsgericht te werk gegaan worden. Mede door veranderingen in de zorgverlening, bijvoorbeeld de komst van E-mental health, dienen medewerkers te beschikken over nieuwe vaardigheden. Doordat er meer nadruk is op preventie, ambulantisering, zelfredzaamheid en samenwerking/ketenzorg verandert ook de inhoud van het werk en dit vraagt om nieuwe competenties. Interne ontwikkelingen vragen er om dat lijnmanagers op de juiste manier aangestuurd worden bij het uitvoeren van personeelsinstrumenten. Als dit bereikt is, wordt de nieuwe positie van HRM ook daadwerkelijk uitgevoerd en fungeren zij als strategisch business partner.

⁴ Interne bron: Intranet: Handboek kwaliteit

4. Theoretisch Kader

In het theoretisch kader wordt voornamelijk de focus gelegd op competentie management en de manier waarop dit andere personeelsinstrumenten, m.n. de werving & selectie, beïnvloedt. Ook wordt de theorie met betrekking tot de implementatie van competentie management besproken. De keuze om in het theoretische kader de focus te leggen op competentie management komt voort uit het feit dat de opdrachtgever gevraagd heeft om te onderzoeken op welke manier competentie management een bijdrage kan leveren aan de strategie van de organisatie en m.n. het werven en selecteren van nieuwe medewerkers.

4.1 Strategie

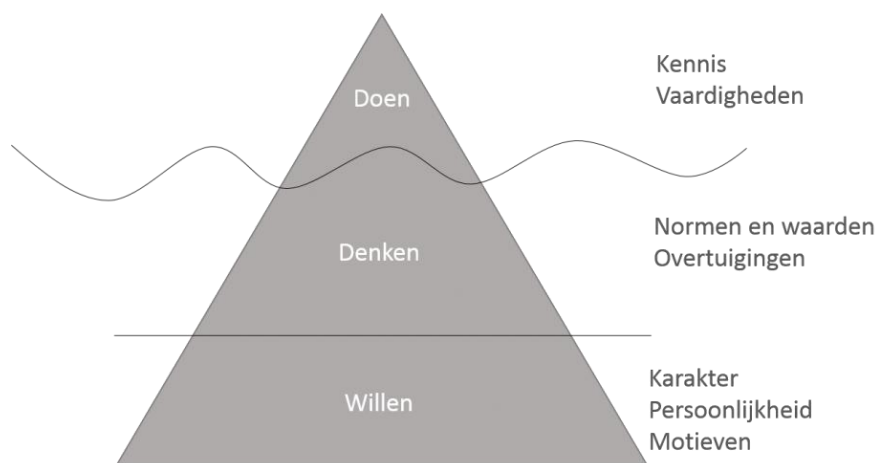
De strategie van een organisatie richt zich op de doelstellingen die een organisatie heeft en de manier waarop een organisatie deze doelstellingen wil bereiken. Een strategie wordt gevormd door de missie en visie van een bedrijf (123 Management, 2010).

Als er gesproken wordt over een plan dat een koppeling legt tussen doelstellingen en de manier waarop deze doelen bereikt worden (de middelen), dan bedoelt men het sociale beleid. In de volgende paragrafen zal duidelijk worden dat competenties / competentie management een bijdrage kunnen / kan leveren aan de strategie van een organisatie.

4.2 Competenties

David McClelland (1973) was één van de eerste psychologen die het begrip competenties introduceerde. Hij concludeerde in zijn artikel "Testing for Competence Rather than for Intelligence" dat niet zo zeer intelligentietests werksucces voorspellen, maar dat een mix van kennis, vaardigheden en attitudes een goede voorspeller zijn voor werksucces (= competentie). (Somberg, 2007)

McClelland vergeleek competenties met een ijsberg, zoals in afbeelding 1 te zien is. (Somberg, 2007)



Afbeelding 1: ijsbergmodel McClelland

Het bovenste gedeelte van de ijsberg (=doen) komt op de werkvloer tot uitdrukking door toepassing van kennis en vaardigheden door een werknemer. Kennis en vaardigheden, het topje van de ijsberg, zijn voor iedereen zichtbaar. Het topje van de ijsberg bestaat dus uit competenties. Denken en willen zijn minder zichtbaar, maar bepalen wel in grote mate de manier waarop gedrag geopenbaard wordt. Volgens McClelland kun je pas een goed beeld van iemands specifieke competentie helder krijgen als je op zoek gaat naar de minder

zichtbare elementen, zoals normen, waarden, overtuigingen, karakter persoonlijkheid en motieven. Om deze elementen zichtbaar te maken wordt veelal gebruik gemaakt van competentiegericht interviewen. (Somborg, 2007)

Als het in het heden over persoonlijkheidskenmerken gaat, wordt er vaak gesproken over de 'big five' (Goldberg, 1990) (in; Hartog, 2008). Dit zijn de 5 belangrijkste factoren die de persoonlijkheid van een individu samenvatten, te weten:

- Emotionele stabiliteit: de mate waarin men emotioneel reageert in stressvolle situaties;
- Extraversie; de mate waarin men prikkels van buitenaf tolereert en nodig heeft;
- Openheid; de mate waarin men openstaat voor nieuwe ideeën en veranderingen;
- Meegaandheid; de mate waarin men zich kan aanpassen aan anderen;
- Zorgvuldigheid; de mate waarin men zijn impulsen controleert, reguleert en stuurt.

Deze persoonlijkheidskenmerken zijn verbonden met bepaalde competenties.

Spencer en Spencer (1993) maken ook gebruik van een ijsberg als metafoor. Zij gebruiken hiervoor de vijf onderliggende kenmerken van een competentie, te weten:

- Motieven: Waar denkt een persoon consequent aan? Wat wil een persoon graag? Deze elementen moedigen een persoon aan en sturen in een persoon aan op gedrag in de gewenste richting van actie en doelen.
- Persoonlijke kenmerken: fysieke kenmerken en consistente respons ten aanzien van informatie en situaties.
- Zelfconcept: de houding, de waarden of het zelfbeeld van een persoon. Hierbij valt te denken aan zelfvertrouwen en het vertrouwen dat een persoon effectief kan handelen in vele situaties.
- Kennis: de informatie waarover een persoon beschikt op specifieke vakgebieden.
- Vaardigheden: Het vermogen een fysieke of mentale prestatie te leveren. (Vernhout, 2004)

Spencer en Spencer (1993) geven de volgende definitie aan het begrip competentie: "A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation". Hiermee wordt bedoeld dat een competentie een herkenbaar gedragspatroon is dat zich meermaals in verschillende omstandigheden herhaalt. Een competentie is karakteristiek gedrag van een persoon dat in oorzakelijk verband staat met het effectief presteren op het werk of in een andere situatie. (Vernhout, 2004)

Vermeylen & Heene (1999) hanteren voor het begrip competentie de volgende definitie: *"Een competentie is het vermogen om op een gecoördineerde wijze middelen aan te wenden om een bepaald doel te bereiken."*

Uit het onderzoek van Vermeylen & Heene (1999) blijkt dat er verschillende constanten in de definities van competenties naar voren komen, namelijk:

- Er is sprake van een competentie wanneer middelen zodanig samengebracht worden in geïntegreerde clusters die individuen en groepen overstijgen, dat ze onderscheidende activiteiten uitvoeren.
- Een competentie is een geordende verzameling van vaardigheden, middelen en routines die het een onderneming mogelijk maken om activiteiten zodanig te coördineren dat het hiermee een concurrentievoordeel in een welbepaalde markt kan waarmaken. (Vernhout, 2004)

Uit bovenstaande theorieën kan daarom de volgende definitie aan het begrip competentie worden toegekend: Een competentie is een mix van kennis, vaardigheden, middelen, en routines die een bijdrage leveren aan het succes van een organisatie.

De onderzoeker heeft voor deze definitie gekozen, omdat de genoemde aspecten in vrijwel iedere beschrijving terug komen.

4.2.1 Kerncompetenties & functie-specifieke competenties

Wanneer men spreekt over competenties kan er een onderscheid worden gemaakt tussen zowel kerncompetenties als functie-specifieke competenties. In de opvatting van Prahalad en Hamel (1994) (in; Kamphuis, 2001) is een kerncompetentie (=van een bedrijf) de som van alle kennis die aanwezig is in de relevante vaardigheden en organisatieonderdelen. Het zijn alle gedragscriteria waar de medewerkers van een bedrijf aan moeten voldoen. Deze zijn vaak terug te vinden in de missie en visie van een organisatie. Hierdoor worden ze ook strategische competenties genoemd en kan men spreken van een koppeling met de strategie van een organisatie (Baisier, 2002). Kerncompetenties zijn namelijk gerelateerd aan de basiswaarden waar een bedrijf voor staat (Noomen, 2012). Het vertrekpunt voor het beschrijven van kerncompetenties is het strategisch beleid (Kluijtmans, 2010). Volgens Kluijtmans (2010) is het bepalen van kerncompetenties van de organisatie de verantwoordelijkheid van het topmanagement van de organisatie. Een manier voor het opstellen van de kerncompetenties is om de missie, visie en waarden van een onderneming te analyseren (Beirendonck, 2005). Een kanttekening die hierbij gemaakt moet worden is dat wanneer een bedrijf geen helder gedefinieerde strategie heeft, het niet mogelijk is om de kerncompetenties vanuit de missie, visie en waarden af te leiden.

Functie-specifieke competenties zijn de competenties die individuele medewerkers nodig hebben om binnen hun functiegebied goede prestaties te leveren, (Daanje, 2012). Een functie-specifieke competentie beschrijft het gewenste gedrag dat bij een specifieke functie hoort (Noomen, 2012).

Daarnaast kunnen competenties gecategoriseerd worden op basis van 'vaktechnische', 'kennis gerelateerde' of 'gedragscompetenties' (Baisier, 2002). Bij 'vaktechnische' en 'kennis gerelateerde' competenties wordt er gesproken over competenties waarbij kennis en inzicht noodzakelijk zijn voor een succesvolle praktijkervaring. Bijvoorbeeld de 'kennis van schoonmaaktechnieken' voor een schoonmaakster. Volgens Van Beirendonck zijn 'gedragscompetenties' meer persoonsgebonden (zoals waarden, persoonlijke motivatie en vaardigheden in gedrag) en transfereerbaar naar andere gegadigden. (Beirendonck, 2005).

Volgens van Beirendonck (2005) zijn er verschillende mogelijkheden om functie specifieke competenties te analyseren:

- Opmaken van competentiematrix op basis van een functiebeschrijving: bij deze methode wordt er een competentieprofiel opgesteld met behulp van een functiebeschrijving. Hierbij wordt er nagegaan welke competenties nodig zijn om deze taken op een positieve wijze in te vullen.
- Vragenlijsten: bij deze methode wordt er met behulp van het competentiewoordenboek binnen een organisatie een overzicht gemaakt van de competenties en wordt het aangeboden in een vragenlijstvorm. De respondenten dienen de belangrijkste competenties voor hun functies te benoemen.
- Differentiële analyse: bij deze methode worden goede en slechte presteerders geanalyseerd. Vervolgens worden deze goede en slechte presteerders besproken en worden de successen en mislukkingen vastgesteld. Dit wordt ook wel de repertorium-grid methode genoemd door Vloeberghs. (Vloeberghs, 2005)

Vloeberghs (2005) noemt in de literatuur nog een aantal andere methode die kunnen helpen bij het benoemen van competenties, namelijk:

- Het interview: het interview is een goede methode om alle karakteristieke elementen van een functie te benoemen. Bepaalde aspecten kunnen diepgaander behandeld worden. Bij dit interview zijn veelal leidinggevend en werknemers aanwezig.
- De kritische incidentenmethode: deze methode vraagt net als de repertorium-grid methode om een groepsdiscussie (Kluijtmans, 2014). Zowel van Beirendonck als

Vloeberghs omschrijven deze theorie als volgt: aan een groep respondenten wordt gevraagd om een inventaris op te maken van de belangrijkste momenten die geleid hebben tot succes en/of tegenslagen. Vervolgens moet er gekeken worden welk gedrag hiertoe heeft geleid. Door te kijken naar de manier waarop situatie opgelost of vermeden kunnen worden, worden steeds enkele belangrijke competenties benoemd.

4.2.2 Competentieprofiel

Een competentieprofiel ontstaat doordat een organisatie eisen stelt aan de competenties die een medewerker van een bepaalde functie nodig heeft om de functie goed te kunnen uitoefenen. Taken en verantwoordelijkheden die behoren bij een bepaalde functie worden neergelegd in een functiebeschrijving en vervolgens 'vertaald' naar competenties (Kluijtmans, 2010).

Volgens Fred Barkhuis (2010) kan men twee manieren hanteren om functies te beschrijven, namelijk: 'persoonlijke' en 'organieke' functiebeschrijvingen.

Bij 'persoonlijke functiebeschrijvingen' worden functiebeschrijvingen opgesteld vanuit de individuele werknemer en zijn ze heel gedetailleerd beschreven op het gebied van taken. Daarnaast moet men deze beschrijvingen regelmatig aanpassen.

De 'organieke functiebeschrijvingen' zijn vaak beknopt en geven voornamelijk de hoofdzaken weer. De functiebeschrijvingen worden meestal top-down opgesteld (eerst de topfuncties, daarna de lagere) (Barkhuis, 2010). Guiver-Freeman (2000) stelt dan ook dat veel organisaties de laatste jaren zijn overgestapt op het hanteren van 'organieke' functiebeschrijvingen om op die manier de organisatie goed in kaart te brengen.

De website FWG (functiewaardering gezondheidszorg) meldt dat er steeds meer behoefte ontstaat aan 'generieke resultaatgerichte functiebeschrijvingen'. Dit komt doordat de 'persoonlijke en organieke' functiebeschrijvingen verouderen en niet transparant zijn (FWG, 2015). Generieke functiebeschrijvingen zijn beschrijvingen voor functies van vergelijkbare aard en niveau van de werkzaamheden. Deze beschrijvingen zijn passend voor meerdere functierollen. Er ontstaat hierdoor een reductie van functiebeschrijvingen en de beschrijvingen zijn minder onderhoudsgevoelig. Niet wezenlijke veranderingen worden niet opgenomen in de functiebeschrijving (HR Kiosk, 2012).

Een competentieprofiel beschrijft, zoals in een functiebeschrijving, niet alleen welke kennis en vaardigheden worden ontwikkeld maar richt zich ook op het gedrag van medewerkers. Een competentieprofiel omschrijft dus welke gedragskenmerken specifiek van belang zijn voor een bepaalde functie of voor een functiegebied (Halsema, 2002).

Tabel 2 geeft een nadere toelichting met betrekking tot de verschillen tussen functiebeschrijvingen en competentieprofielen (AVRO, 2002) :

Functiebeschrijvingen:	Competentieprofielen:
• De functiebeschrijving geeft een opsomming van de taken en verantwoordelijkheden van een bepaalde functie; • Vereiste kennis en vaardigheden worden benadrukt; • Statistisch en vastomlijnd; • Nadruk ligt vooral op wat gedaan moet worden; • Cruciale vraag: 'Wat zijn de functie eisen?'	• Het competentieprofiel bevat een opsomming van de competenties van een persoon; • Naast vereiste kennis en vaardigheden worden attitudes benadrukt; • Dynamisch en toekomstgericht; • Nadruk ligt ook op hoe en waarom taken moeten worden uitgevoerd • Cruciale vraag is: 'Welke competenties zijn vereist?'

Tabel 2: Functiebeschrijvingen / competentieprofielen

Competentieprofielen kunnen in verschillende onderdelen van het personeelsbeleid gebruikt worden. Zij vormen de belangrijkste instrumenten bij de werving & selectie en de ontwikkeling, beoordeling en beloning (Baisier, 2002).

Kamphuis, Beirendonck en Baisier geven in de literatuur drie kenmerken voor het beschrijven van competenties:

- Eisen stellen aan de hoeveelheid competenties

Een competentieprofiel bevat gemiddeld 8 à 12 competenties (AVRO, 2002). Deze competenties zijn essentieel voor het goed kunnen uitoefenen van de betreffende functie. Ze vormen de kern van de functie (Kamphuis, 2001).

- Zorg voor meetbare competenties

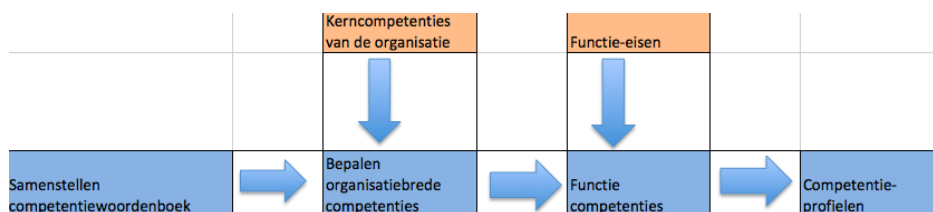
Het competentieprofiel kan pas worden gebruikt als instrument wanneer de competenties vertaald worden naar waarneembaar gedrag. Daarom bevat een profiel doorgaans een overzicht van competenties, niveaus en indicatoren. De indicator beschrijft het gedrag waarin de competentie tot uiting komt. Het niveau geeft aan welke indicator verwacht wordt. Het niveau hangt af van de functie (Baisier, 2002). Door gedragsindicatoren toe te passen worden competenties meetbaar en weet iedereen binnen een organisatie wat er met de definitie van een bepaalde competentie wordt bedoeld (Beirendonck, 2005).

- Maak bij de uitleg van competenties een koppeling met de organisatieniveaus

Door vervolgens per gedragsindicator een koppeling te maken naar een bepaald niveau worden competenties voor iedereen bruikbaar. Denk hierbij bijvoorbeeld aan strategisch, operationeel en tactisch niveau (Baisier, 2002).

Een competentieprofiel bestaat doorgaans uit de eerdergenoemde kern- en functie specifieke competenties. Bij het vaststellen van de competentieprofielen is het van belang dat functiehouders worden betrokken bij de profilering van de functie (Kluytmans, 2014). Hierdoor ontstaat draagvlak bij de implementatie van de competentieprofielen. (Noomen, 2012). Bij het opstellen van een competentieprofiel is allereerst inzicht nodig in de totale set van competenties die nodig zijn om de organisatie goed te laten functioneren, zodat haar doelstellingen worden gerealiseerd. Dat overzicht wordt weergegeven in het competentiewoordenboek. Hier staan alle competenties benoemd met de daarbij behorende niveaus en gedragsindicatoren (Kluytmans, 2010).

Figuur 2 geeft een schematisch overzicht van de theorie die hierboven uitgewerkt is:



Afbeelding 2: Opzet competentieprofiel

4.3 Competentiemanagement.

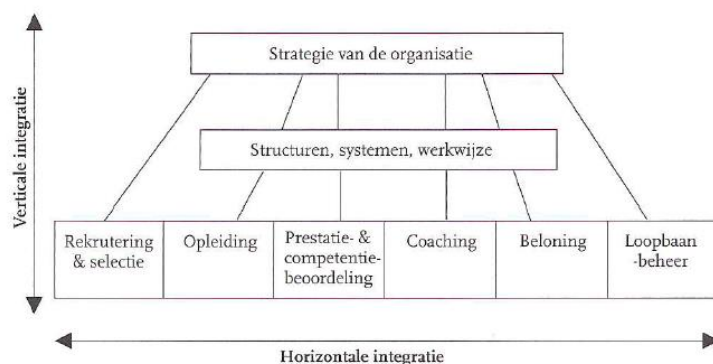
Competentiemanagement is een methode binnen HRM waarmee op verschillende deelterreinen van HRM sturing wordt gegeven aan de competenties van medewerkers en waarmee expliciete koppeling wordt gelegd met het strategisch beleid van de organisatie (Kluytmans, 2010). Met behulp van competiementiemanagement lopen alle HR-technieken parallel met de strategie van de organisatie (Lievens, 2008). Competentiemanagement sluit aan op de strategische personeelsplanning van een organisatie. Hierdoor kan op de lange termijn het huidige personeel beter worden ingezet, verlies van productiecapaciteit worden voorkomen en de continuïteit van een organisatie worden gewaarborgd (HR Praktijk, 2013). Volgens Kluytmans (2010) gaat het om het verbinden van de medewerkers en functies door middel van competenties, met als doel het verbeteren van de resultaten van de organisatie. Competentiemanagement heeft hierdoor een hoge strategische waarde binnen een organisatie (Van den Berg & Kanters, 2003).

4.4 Functies van competentiemanagement

Volgens Prahalad & Hamel (1990) (in: Lievens, 2008) brengt competentiemanagement een integratieve benadering met zich mee. Deze integratieve benadering bestaat uit zowel horizontale als verticale integratie.

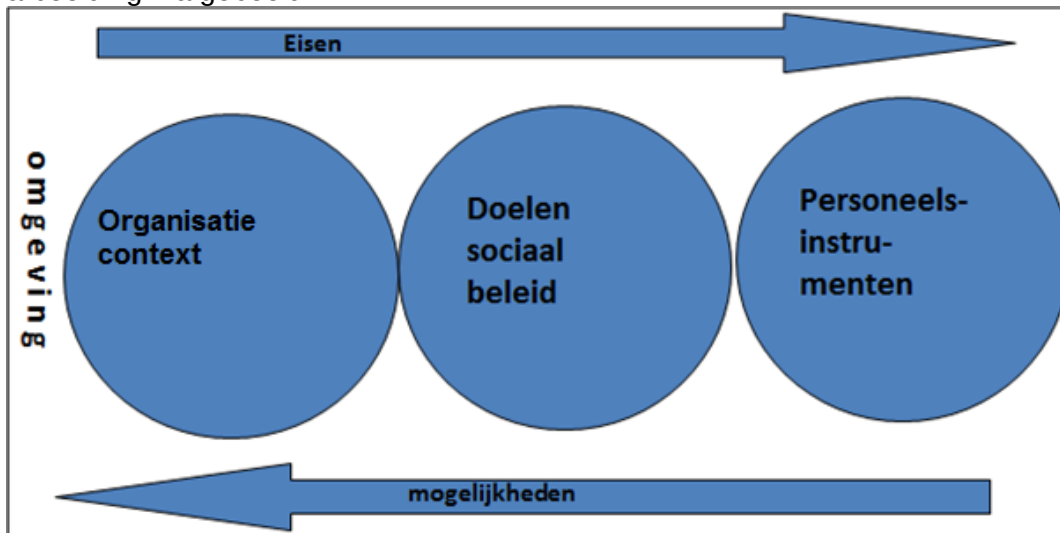
- Als men spreekt over een horizontale integratie dan gebruikt men competenties als basis voor het afstemmen van werving, selectie, beoordeling, ontwikkeling en loopbaanbegeleiding. Competentiemanagement vervult hier bij een rol in de verbetering en consistentie van het HR beleid.
- Bij verticale integratie draait het om het behalen van strategisch voordeel op de concurrentie door als organisatie te focussen op de eigen kerncompetenties. Hiermee komt vaak een betere afstemming tussen het strategische beleid van de organisatie en het HR beleid. Verticale integratie wordt ook wel de sturingsfunctie genoemd (Kluijtmans, 2010).

Bovenstaand verhaal wordt in afbeelding 3 schematisch weergegeven.



Afbeelding 3: Horizontale / verticale integratie competentiemanagement (Beirendonck, 2005)

Afbeelding 3 heeft ook veelal betrekking op het Model Van Noomen. Dit model is in afbeelding 4 afgebeeld.



Afbeelding 4: Model van Noomen

Bij dit model is er namelijk sprake van een samenhang tussen de organisatiecontext, de doelen met betrekking tot het sociale beleid (zoals in paragraaf 4.1 besproken) en de inzet van personeelsinstrumenten.

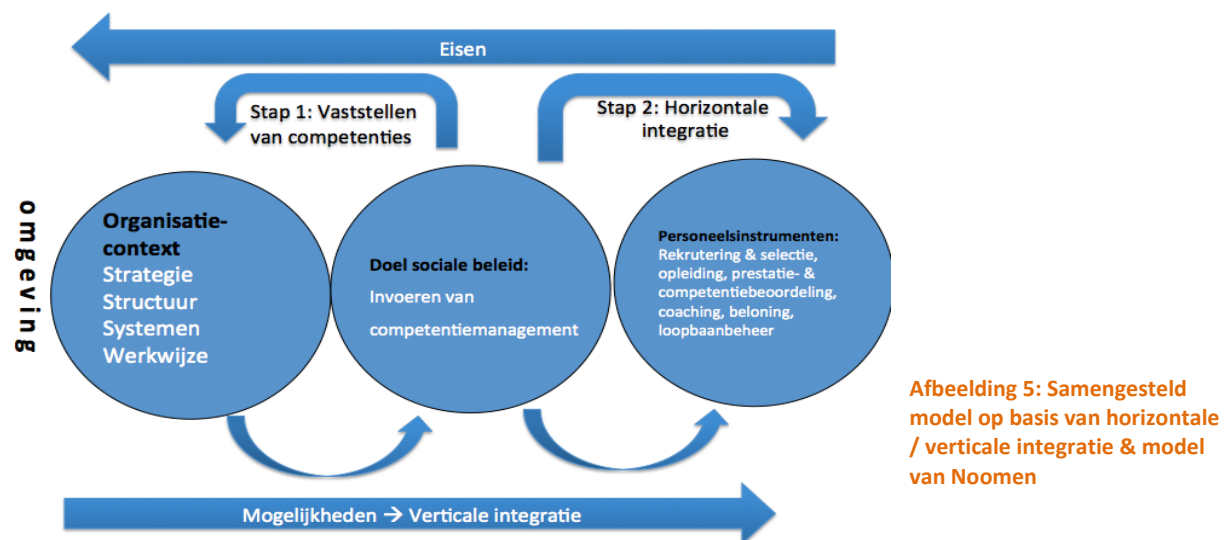
Het begrippenkader van dit model houdt het volgende in:

Organisatiecontext: Op basis van input die wordt gegeven vanuit de drie omgevingen worden de strategie, structuur en cultuur van de organisatie opgesteld.

Sociaal beleid: Uit deze strategie, structuur en cultuur kan een sociaal beleid worden afgeleid en kunnen ook sociale doelen worden opgesteld.

Personeelsinstrumenten: In de derde fase wordt gekeken welke personeelsinstrumenten kunnen worden ingezet om de doelstellingen te behalen (Noomen, 2012).

Op basis van deze theorie heeft de onderzoeker zelf nagedacht over het verband van deze twee afbeeldingen. Om een samenhang in beide afbeeldingen te laten zien is afbeelding 5 door de onderzoeker ontworpen.



Toelichting op samengesteld figuur van de onderzoeker:

Binnen Virenze blijkt zowel uit de interne analyse als externe analyse (zie paragraaf 4.1.3) dat er vraag is naar het werken met competenties.

Wanneer er in een organisatie vanuit zowel de interne als externe omgeving vraag is naar het werken met competenties, dan kan hiervoor competentiemanagement (doel sociaal beleid) worden ingevoerd. Hiermee wordt namelijk sturing gegeven aan de competenties van medewerkers waardoor het uiteindelijk uitgewerkt kan worden in de genoemde personeelsinstrumenten (horizontale integratie). Echter, voordat competentiemanagement wordt ingevoerd moeten duidelijke competenties worden samengesteld. Dit wordt gedaan aan de hand van de organisatiecontext. Hierdoor zijn alle drie de aspecten integraal met elkaar verbonden en worden de strategische doelstellingen uiteindelijk meegenomen in de personeelsinstrumenten (verticale integratie).

Horizontale en verticale integratie zijn twee belangrijke functies van competentiemanagement. De overige functies die competentiemanagement in organisaties kan vervullen zijn (Kluijtmans, 2010):

- **Performanceverbetering:**
Door competentiemanagement wordt meer duidelijkheid gegeven over wat er van een werknemer verwacht wordt. Met behulp van duidelijke targets en feedback wordt dit voor medewerkers inzichtelijk gemaakt.
- **Communicatiefunctie:**
Dit wordt ook wel de interne integratie genoemd. Volgens Kampermann (2007) (In; Kluijtmans, 2010) wordt bij de communicatiefunctie competentiemanagement gezien als een beschrijvingsinstrument waarmee kennis, vaardigheden en gedrag geïntegreerd kunnen worden weergegeven in een nieuwe taal. De taal van de

competenties. Competentiemanagement brengt hierdoor meer eenheid in de organisatie, omdat op deze manier overal in dezelfde richting gestuurd kan worden.

- **Ontwikkelfunctie:**
Opleiding en ontwikkeling zijn een van de belangrijkste thema's wanneer men spreekt over competentie management. Door middel van competentie management kunnen opleidingen, trainingen en andere ontwikkeltrajecten meer competentiegericht plaatsvinden. Hierbij gaat het om de competenties die een medewerker ambieert in relatie tot het toekomstperspectief of om de competenties die door de organisaties worden vereist.
- **Managementfunctie:**
Door het gebruik van competentie management wordt het lijnmanagement in staat gesteld om de managementtaak beter uit te voeren. De uitvoering van HRM moet namelijk primair bij het lijnmanagement liggen. In de gesprekkencyclus, in de coaching en in de dagelijkse aansturing wordt nu voornamelijk aandacht besteedt aan de ontwikkeling van medewerkers, Hierdoor zijn gedrag en houding van medewerkers makkelijker te bespreken (Kluijtmans, 2010).
- **Organisatiefunctie:** Competentiemanagement kan bijdragen aan een betere organisatie. Door competentie management te verbreden met taakverbreding, -verrijking, en -rotatie, de mobiliteit van medewerkers te vergroten en de regelcapaciteit te vergroten, kunnen de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers verder worden gestimuleerd.
Bij competentie management wordt functieomschrijvingen meestal vervangen door functieprofielen met competentieprofielen. Er wordt dan meer gedacht in rollen en in verantwoordelijkheden dan in functies en grenzen.
Een kanttekening die hierbij gemaakt kan worden is het volgende:
functieomschrijvingen zijn meestal gekoppeld aan een functiewaardering en vervolgens de salariëring van de werknemer. Er dient met de invoering van competentie management kritisch gekeken te worden naar het functiegebouw. De theorie wat betreft het functiegebouw en de functiewaardering is terug te vinden in bijlage III. Hier zal ook het begrip 'kernfunctiegebouw' uit de probleemstelling verder toegelicht worden. Er wordt vaak gekozen om competentieprofielen toe te voegen aan de functieomschrijving.
- **Selectiefunctie:**
Door middel van competentie management wordt ook de werving & selectie van medewerkers verbeterd. Er kan beter worden gekeken of een kandidaat past bij de functie, mede doordat er wordt gelet op gedrag en houding. De selectie wordt objectiever en transparanter doordat nu duidelijk is wat van medewerkers verwacht wordt. (Kluijtmans, 2010).

4.5 Het rendement van competentie management.

Competentiemanagement wordt ingevoerd wanneer een organisatie de competitiviteit en de performance wilt verhogen. Kortom, het wordt gebruikt wanneer een bedrijf haar bedrijfsdoelstellingen wilt halen. Daarnaast wordt het ook gebruikt als basis voor het afstemmen van werving & selectie, beoordeling, ontwikkeling en loopbaanbegeleiding (Lievens, 2008).

Naast het feit dat competentie management het belang van de organisatie behartigt, is het ook van belang voor de medewerkers, omdat het zich richt op de ontwikkeling van medewerkers (Kluijtmans, 2010).

Van Beirendonck (2005) geeft in de theorie aan dat competentie management rendement oplevert voor verschillende belanghebbenden. Namelijk:

1. Voor de organisatie:
 - Competentiemanagement richt het personeelsbeleid in op de strategie van de organisatie;
 - Competentiemanagement ondersteunt de kernwaarde van een organisatie;

- Stemt de bedrijfsdoelen en de doelen van de medewerkers op elkaar af.
2. Afdeling HRM:
 - Met behulp van competentie management wordt HRM op strategisch niveau gepositioneerd;
 - Leidt tot meer samenwerking met het lijnmanagement;
 - Zorgt voor een transparant overzicht van de te werven, te behouden en de te ontwikkelen competenties.
 3. Voor het lijnmanagement:
 - Competentie management maakt het personeelsbeleid uitvoeringsvriendelijker;
 - Leidt tot meer samenwerking met de afdeling HR.
 4. Voor de medewerkers:
 - Competentie management geeft inzicht in hetgeen van medewerkers verwacht wordt;
 - Zorgt voor meer objectiviteit bij evaluaties en concretere feedback;
 - Stimuleert groei- en ontwikkelingsmogelijkheden;
 - Geeft het verband weer tussen individueel gedrag, prestaties en resultaten.

4.6 Competentiemanagement in combinatie met de HR-processen.

Wanneer competentie management gekoppeld wordt aan personeelsinstrumenten is het allereerst van belang om inzicht te krijgen in het cyclische karakter van HRM op operationeel gebied. De HR-cyclus van Fombrun et al. (1984) in afbeelding 6 geeft hier inzicht in:



Afbeelding 6: HR-cyclus Fombrun et al.

De cyclus start bij de **werving & selectie** van medewerkers en vervolgens worden deze medewerkers **beoordeeld** aan de hand van hun prestaties. In veel gevallen leidt dit tot een bepaalde **beloning**. Daarnaast kan een bepaalde prestatie ook inzicht geven in de **ontwikkelingspunten** van een medewerker. Wanneer een medewerker kan doorstromen begint de cyclus weer van voor af aan. Presteert een werknemer onder de maat dan vindt er uitstroom plaats (Kluijtmans, 2010).

Tegenwoordig zijn lijnmanagers veelal verantwoordelijk voor de uitvoering van de operationele HR-processen. Dit wordt ook wel integraal management genoemd. De positie van HRM wordt hierdoor automatisch meer op strategisch niveau belegd (Soest, 2014).

Competentiemanagement kan op alle vier de HR-processen een bepaalde mate van ondersteuning bieden (Kluijtmans, 2010). In de paragrafen 4.6.1 t/m 4.6.4 zal dit per HR-proces nader worden toegelicht.

4.6.1 Werving & selectie

De personeelsselectie vormt voor een groot deel de kern van het personeelsbeleid. De kwalitatieve en kwantitatieve werving bepaald voor een groot deel het succes van een organisatie (Lievens, 2008).

Tegenwoordig draait het bij werving & selectie niet meer alleen om de opleiding en ervaring die een sollicitant bezit, maar wordt in het kader van professionalisering ook gekeken naar de competenties waarnaar een bedrijf op zoek is (Kluijtmans, 2010).

Volgens Wood & Payne (1998) brengt het werven en selecteren op basis van competenties voordelen met zich mee, namelijk:

- Een juiste fit tussen functievereisten, competenties, strategische doelen en interesse van medewerker;
- De beoordeling van mensen op hun huidige geschiktheid voor de functies verloopt zorgvuldiger;
- Er worden geen irrelevante punten bij de selectie betrokken;
- Er ontstaat inzicht in de ontwikkelingspunten.

Zoals al eerder vermeld concludeerde David McClelland (1973) dat niet alleen intelligentietest werksucces voorspellen, maar dat ook kennis, vaardigheden en attitudes belangrijke factoren zijn. Echter bezitten intelligentietesten een toegevoegde waarde voor competentie management. Bovenstaande factoren kunnen namelijk, zoals reeds vermeld, met behulp van de Big Five Theorie inzicht geven in de persoonlijke competenties van een werknemer. Er zijn verschillende psychologische testen en persoonlijkheidsvragenlijsten beschikbaar, voorbeelden hiervan zijn de: BIP, de werkgerelateerde persoonlijkheidsvragenlijst en de Nederlandse Persoonlijkheids Vragenlijst.

De assessment center methode is daarnaast ook een methode die gebruikt wordt bij de selectie van medewerkers op basis van competenties. Bij een Assessment Center Methode dienen sollicitanten bepaalde praktijkoefeningen uit te voeren. De oefeningen zijn bedoeld om inzicht te krijgen of een sollicitant over de juiste competenties beschikt die in het functieprofiel benoemd zijn (Noomen & Janssen, Help, ik heb goed personeel nodig, 2013). Door middel van rollenspellen en postbakoefeningen kan aan een assessment vorm worden gegeven. (Assessment training, 2013)

Daarnaast bestaat er ook het competentiegericht interview, ook wel criterium gericht interview genoemd. Dit interview houdt in dat selecteurs aan de hand van de vereiste competenties van een functie ervaringsgerichte vragen gaan stellen. Het is hier belangrijk dat de selecteurs op de hoogte zijn van de toetsbare criteria van een functie. De gedragsindicatoren behorende bij een bepaalde competentie kunnen hier inzicht in geven. Vervolgens kan door middel van de STAR-methodiek het gedrag van een sollicitant meetbaar worden gemaakt. Het toepassen van deze methodiek biedt lijnmanagers een handvat bij het stellen van de juiste vragen. De theoretische uitleg van de STAR-methodiek is terug te vinden bijlage IV (Noomen, 2012).

4.6.2 Beoordeling

Beoordelen richt zich voornamelijk op het doen van een waarneming en het vergelijken hiervan met een bepaalde maatstaf. Vervolgens wordt hier een conclusie uitgetrokken (Noomen & Janssen, Help, ik heb goed personeel nodig, 2013).

Wanneer organisaties op grond van competenties beoordelen dan kan dit helpen om een goed beoordelingssysteem te maken dat ook goed wordt gebruikt (Kluytmans, 2001).

Organisaties beoordelen veelal op basis van taken en vaak ook in nauwe samenhang met prestaties. In het kader van competentie management kan een goede aanvulling hiervan zijn: het beoordelen van talenten op basis van de competenties waarover medewerkers beschikken. Hierbij kan de organisatie de keuze maken om competenties als vast kader of als ontwikkelkader toe te voegen.

Wanneer men spreekt over beoordelen als vast kader dan is de maatstaf behorende bij de beoordeling het competentieprofiel. Hierbij worden de gedragsindicatoren van de competenties gebruikt als beoordelingscriteria (Volz & Heijden, 1999).

Als competenties gebruikt worden in het kader van ontwikkeling dan is de maatstaf van de beoordeling niet gericht op het competentieprofiel met de daarbij behorende gedragsindicator, maar is de maatstaf juist het talentniveau van de medewerker. Hierbij kan

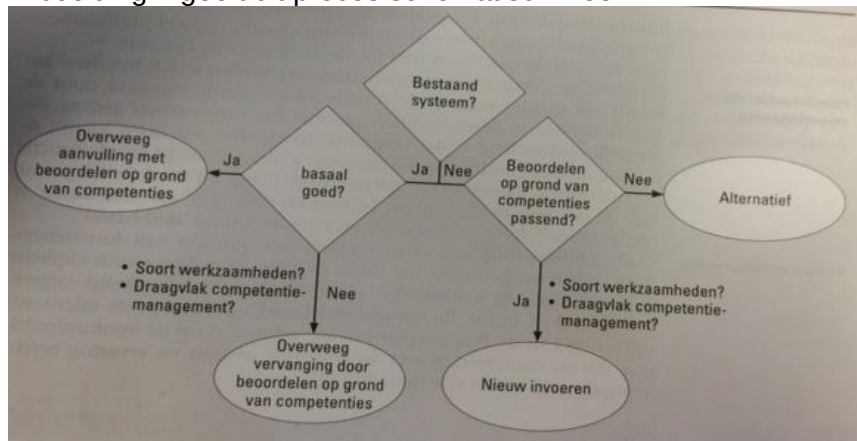
de norm (met betrekking tot het gewenste competentieniveau) tijdelijk naar beneden worden bijgesteld en zodra de medewerker zich heeft ontwikkeld in een bepaalde competentie kan de beoordelingsmaatstaf naar boven worden bijgesteld (Volz & Heijden, 1999).

De voordelen die beoordelen met zich mee brengt in relatie tot competentie management zijn als volgt:

- Een organisatie kan een direct verband leggen tussen de strategische ambitie en beoordeling;
- Beoordelingscriteria worden aan de hand van competenties genuanceerd;
- Competentieprofielen en gedragsvoorbeeld maken het een beoordelaar makkelijker om te beoordelen.

Volz & Van der Heijden (1999) merken op dat wanneer een organisatie competentiebeoordeling wil gaan gebruiken bij het beoordelen er eerst gekeken moet worden of er al een beoordelingssysteem bestaat. Als dat zo is, dan moet er gekeken worden of het een goed systeem is. Vervolgens wordt er een overweging gemaakt met betrekking tot het aanvullen van het beoordelingssysteem op basis van competenties. Als er in eerste instantie geen goed beoordelingssysteem is dan zal het beoordelingssysteem vervangen moeten worden door competenties. Als er nog niet wordt gewerkt met een beoordelingssysteem dan kan competentiebeoordeling als nieuw worden ingevoerd.

Afbeelding 7 geeft dit proces schematisch weer.



Afbeelding 7: afwegingen beoordelingssysteem competentie management.

4.6.3 Ontwikkeling

Bij de ontwikkeling gaat het om het terugdringen van de 'GAP' tussen het competentieprofiel en het talentprofiel van de medewerker. Het voornaamste doel is het stimuleren en faciliteren van medewerkers om zo uiteindelijk het gewenste gedrag te stimuleren.

Om medewerkers hierin te faciliteren kunnen persoonlijke ontwikkelplannen worden vastgesteld. In dit plan worden de ontwikkelingsdoelen vastgelegd en de manier waarop deze bereikt worden (Kluytmans, 2001).

Ontwikkelingsbehoeften kan men signaleren door gebruik te maken van een 360-graden feedback test. Bij deze methode worden meerdere partijen betrokken bij het beoordelen van de vaardigheden die een werknemer bezit. Zo worden ondergeschikten, collega's, klanten, leidinggevende en de werknemer zelf gevraagd om deze test in te vullen. Vervolgens ontstaat er een concreet beeld over de vaardigheden die een werknemer wel of niet bezit en welke vaardigheden ontwikkeld moeten worden (Noomen, 2012).

4.6.4 Beloning

Beloning wordt bepaald door middel van functiewaardering. Het apart belonen van functies maakt onderdeel uit van de functiewaardering (namelijk de 'knowhow' component). Hierbij gaat om de competenties die in de functie vereist zijn. Echter, wanneer men spreekt over

competentiebeloning gaat het erom of een functiehouder ook daadwerkelijk over een bepaalde competentie beschikt (Kluytmans, 2014).

We kunnen twee manieren van competentiebeloning onderscheiden. Enerzijds de *distributieve rechtvaardigheid* en anderzijds de *procedurele rechtvaardigheid*. (Folger & Konovsky, 1989).

Bij *distributieve rechtvaardigheid* gaat het erom dat een medewerker met veel kennis en vaardigheden beter wordt beloond dan een collega die over minder kennis en vaardigheden beschikt. Als er vervolgens ook nog sprake is van een eenduidig systeem waarin wordt aangegeven hoe competenties beloond worden dan spreekt men van *procedurele rechtvaardigheid*.

Door middel van competentiebeloning worden ontwikkelingsbehoefte gestimuleerd (Baron & Kreps, 1999). Aanvullend is het mogelijk om werknemers te stimuleren in het verwerven van competenties die niet binnen het actuele functiedomein zijn terug te zien. Hierdoor ontstaan automatisch groeimogelijkheden.

Voordat een bepaalde beloningssystematiek aan de competenties wordt gekoppeld is het allereerst van belang om bij aanvang van de invoering van competentie management afspraken te maken met bijvoorbeeld de ondernemingsraad om wel of niet competentiebeloning in te voeren.

In het begin wordt aangeraden nog geen competentiebeloning toe te passen, omdat hierdoor veel weerstand kan ontstaan bij werknemers (Kluytmans, 2010).

4.7 Rol van het lijnmanagement

Met de invoering van competentie management wordt van lijnmanagers verwacht dat ze bij medewerkers kunnen sturen op resultaat en gedrag en ook op de ontwikkeling van vaardigheden en attitude (personeelsmanagement, 2000).

Bij de invoering van competentie management is het allereerst van belang om het lijnmanagement hier zo goed mogelijk in op te leiden en in te ondersteunen. Ten eerste zal het management getraind moeten worden in het adequaat gebruik van competentie management en de bijbehorende vaardigheden. Daarnaast zal HRM ook voldoende concrete ondersteuning moeten bieden. Dit kan door de lijnmanagers te faciliteren met de juiste hulpmiddelen die up-to-date zijn en deze ook inzichtelijk te maken voor de lijnmanagers (Kamphuis, 2001).

Concreet betekent dit dat competentie management pas effectief toegepast kan worden door de manager wanneer:

- De manager weet wat het doel is van competentie management;
- De manager vertrouwd is met het begrippenkader;
- De manager de juiste diagnose kan stellen → waarneembaar gedrag omzetten in de competenties;
- De manager op de juiste manier feedback weet te geven, zowel bij effectief als bij minder effectief gedrag.

HRM zal lijnmanagers moeten faciliteren in het kader van training en begeleiding om bovenstaande aspecten te kunnen bewerkstelligen (Kamphuis, 2001),

Om ervoor te zorgen dat de manager weet wat het doel is van competentie management is het van belang om zowel de voor- als nadelen van competentie management kenbaar te maken. De tweede stap die genomen dient te worden is het management vertrouwd maken met het begrippenkader waardoor de managers ook de juiste diagnoses kunnen stellen. Dit kan door middel van een kennismaking waarbij de verschillende soorten competenties besproken worden. Vervolgens kan men dieper ingaan op de essentie van de verschillende competenties. Daarnaast kunnen lijnmanagers ook vertrouwd raken met competenties d.m.v. het competentiekwartetspel. Voor een beschrijving van dit spel refereert de onderzoeker

naar bijlage V. Met behulp van dit spel krijgt een manager inzicht in de gedragingen die horen bij een bepaalde competentie en leert zo bepaald gedrag te waarnemen. Als laatste stap zal het lijnmanagement getraind worden in het geven van feedback. Het aanreiken van een bepaalde techniek kan hiervoor al uitkomst bieden. Bij het geven van feedback is het belangrijk dat managers het gedrag dat ze waarnemen bespreekbaar maken met hun werknemers, zonder oordeelsvorming. Daarnaast dient besproken te worden of een werknemer zich hierin herkent en worden er concrete afspraken vastgelegd.

Bij de invoering van competentie management zal de lijnmanager een meer begeleidende en coachende rol gaan innemen en het is van belang dat de manager zich hiervan bewust is. Competentie management kan lijnmanagers ondersteunen in de werving & selectie, beoordeling, ontwikkeling en beloning omdat het duidelijk inzicht biedt in concreet waarneembaar gedrag (Kamphuis, 2001).

4.8 Implementatie

Het implementeren van competentie management is een tijdrovend proces. Het vraagt betrokkenheid vanuit de gehele organisatie. Volgens Daanje (2012) & Kluijtmans (2001) kan competentie management het beste gefaseerd ingevoerd worden. De manier waarop het implementatieproces van competentie management in de theorie beschreven is wordt uitgewerkt in paragraaf 4.8.1.

4.8.1 Implementatieproces

Op basis van de theorie van Daanje (2012), Volz & Van Der Heijden(2001) en van Beirendonck(2005) ziet men dat er veel overeenkomsten zijn in het implementatieproces van competentie management.

De stappen met betrekking tot de implementatie van competentie management in de theorie zijn volgens van Dongen, 2003 achtereenvolgens:

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

Bij de *oriëntatiefase* is het voor de afdeling HRM van belang om zich af te vragen waarom competentie management wordt ingevoerd en op welke manier er voor draagvlak wordt gezorgd bij de medewerkers. Hierbij moet gedacht worden aan de manier waarop de invoering van competentie management gecommuniceerd wordt naar de medewerkers toe. Vervolgens dient er in deze fase ook gekeken te worden of er een goede strategie, missie en visie bestaat binnen de onderneming. Hier worden namelijk de kerncompetenties vanuit afgeleid.

De valkuil bij deze fase van de implementatie is dat de tijd die nodig is voor deze fase vaak onderschat wordt.

Gedurende de *inventarisatiefase* zullen de aanwezige kerncompetenties bepaald moeten worden. De aanwezige kerncompetenties kunnen afgeleid worden vanuit de strategie die een onderneming hanteert. Het is hierbij belangrijk om de nadruk te leggen op de competenties waarover de organisatie al beschikt. Als er alleen maar gefocust wordt op de competenties die gewenst zijn heeft dit vaak een negatieve uitwerking van het proces. De valkuil bij deze fase is dan ook dat organisatie deze stap vaak overslaat, omdat ze zich voornamelijk willen richten op wat beter kan binnen de organisatie.

Wanneer de inventarisatiefase is doorlopen, volgt de *profileringsfase*. In deze fase wordt er vorm gegeven aan het 'competentiegebouw'. Hierbij worden de vereiste competenties vastgesteld in het competentieprofiel.

De valkuil in deze fase is dat er teveel competenties aan een profiel worden toegekend. Volgens de literatuur is een competentieprofiel van minimaal 8 en maximaal 12 competenties het beste te hanteren.

In de volgende fase, de *diagnosefase* worden de aanwezige competenties gemeten. Dit kan aan de hand van een oriënterend gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

Valkuil: Een leidinggevende wil vaak al meteen competentiescans gebruiken om dit meten, terwijl ze eigenlijk alleen het gesprek maar hoeven aan te gaan.

De vijfde stap heeft betrekking op de *planningsfase*. In deze fase worden afspraken gemaakt over de ontwikkeling van bepaalde competenties. Dit kan aan de hand van een Persoonlijk Ontwikkeling Plan, training of opleiding.

Hierbij is de valkuil dat leidinggevendenden vaak alle competenties van hun medewerkers meteen willen ontwikkelen. Echter kunnen ze beter eerst starten met een paar belangrijke competenties en hiervoor een concreet ontwikkelplan opstellen in plaats van alle competenties in een keer te willen ontwikkelen.

De laatste stap betreft de *actiefase*. In principe begint competentie management hier pas. Van leidinggevendenden wordt verwacht dat ze competentie management niet alleen richten op ontwikkelingsgesprekken met medewerkers, maar ook dat ze daadwerkelijk op gedrag gaan sturen en competentie management toepassen bij het gebruik van de HR-cyclus. Door te gaan sturen op gewenst gedrag ontstaat er een juiste fit tussen de strategische doelen van een organisatie en de medewerker, aangezien competenties vanuit de strategische doelen zijn vastgesteld. Door bij functionerings- en beoordelingsgesprekken stil te staan bij de te ontwikkelen competenties en de feedback die hierop gegeven wordt kunnen competenties verankerd raken in de organisatie. Bij de werving & selectie is het van belang om d.m.v. de juiste methodieken het juiste personeel zowel kwantitatief als kwalitatief aan te trekken.

De grootste valkuil bij deze fase is dat managers te weinig tijd besteden aan het goed uitvoeren van de HR-cyclus of het onjuist toepassen hiervan. Het is belangrijk om managers goed te instrueren inzake hun rol als lijnmanager en het werken met competenties.

4.8.2 Veranderingsproces

Bij de invoering van competentie management ligt een verandertraject ten grondslag.

Volz & Van der Heijden (1998) geven in de theorie daarom vier adviezen die meegenomen kunnen worden in de uiteindelijke implementatie van competentie management:

1. Nieuwe manier van samenwerken

Competentie management beïnvloedt in grote mate de manier waarop mensen in organisaties samenwerken, omdat werknemers elkaar zullen gaan aanspreken op concreet en waarneembaar gedrag. Dit vraagt om onderling vertrouwen tussen werknemers, waarbij iedereen zijn mening durft te geven.

2. Balans tussen beheersing en ontwikkeling

Er zal een blijvende balans moeten zijn tussen enerzijds beheersing en anderzijds ontwikkeling van de medewerkers. Veel leidinggevende hebben behoefte aan 'controle'. Competentie management kan hier met behulp van profielen, gedragsniveaus en ontwikkelafspraken, in voorzien. Echter, wanneer een manager hier te ver in gaat zal het een sturingsmechanisme worden dat aan een 'afrekencultuur' verbonden is.

Daarnaast kan een manager te veel tijd gaan steken in de ontwikkeling van medewerkers nu competentie management hiervoor een houvast biedt. Als de ontwikkeling een te zwaar accent krijg neemt de arbeidsproductiviteit af, omdat men niet meer aan werken toe komt.

Het is daarom van belang dat er een goede afstemming is tussen de beheersing en ontwikkeling.

3. Proces versus inhoud

Proces en inhoud zijn beide even belangrijk als het gaat om de invoering van competentie management. Het competentiewoordenboek biedt in grote mate de inhoud van competentie management. Maar als medewerkers, managers en

personeelsadviseurs er niet mee gaan werken dan stagneert het proces. Deze stakeholders dienen dus op tijd betrokken te worden bij de implementatie van competentie management, goede communicatie is hiervan bij belang.

4. Anticipeer

Het is belangrijk om bij de implementatie van competentie management duidelijk te hebben wat het uiteindelijke doel moet zijn van competentie management en voor welke doelgroepen het geldt.

John P. Kotter (1990) maakt in de theorie gebruik van een gefaseerd stappenplan voor een veranderproces. Dit stappenplan is afgebeeld in afbeelding 8:



Afbeelding 8: stappenplan veranderingsproces

De eerste drie stappen in het veranderproces dragen er zorg voor dat er een juist klimaat voor de verandering wordt geschept. Dit zijn de volgende stappen:

De eerste stap in dit veranderproces is *urgentiebesef vestigen*:

Het is belangrijk dat medewerkers de noodzaak van de verandering inzien. Wanneer men de noodzaak van een probleem niet weet, zullen mensen niet in beweging komen.

De daarop volgende stap is een *leidende coalitie vormen*. Hierbij zal het management nieuwe richtingen aangeven, voor verbindingen zorgen, medewerkers motiveren en de veranderingen op gang brengen.

Stap 3 is een *juiste visie en strategie ontwikkelen*. Tijdens deze fase moeten de visie en de doelen van de organisatie helder zijn. Hiervan zullen de medewerkers op de hoogte moeten zijn.

Stap 4,5,6 richten zich voornamelijk op het betrekken van de organisatie bij het veranderproces.

Stap 4 is vervolgens *het communiceren van de veranderingsvisie*. Het is van groot belang dat er te alle tijden goed gecommuniceerd wordt naar medewerkers gedurende een veranderingstraject. Een heldere, duidelijke maar vooral eerlijke communicatie komt het veranderingsklimaat ten goede.

De vijfde stap in het veranderingsproces is *het creëren van draagvlak*. Belangrijk bij deze stap is dat medewerkers betrokken worden bij het invullen van gewenste veranderingen.

Stap 6 is *het genereren van korte termijn successen*. Het draagvlak kan vergroot worden door medewerkers zichtbaar verbeteringen te laten zien.

De laatste twee stappen, stap 7 en 8, gaan over het implementeren en volhouden van de verandering.

Bij stap 7 worden *verbeteringen geconsolideerd en wordt er meer verandering tot stand gebracht*. Bij deze stap is het van belang om de vaart erin te houden bij de verandering. Het is belangrijk dat nieuwe stappen op de juiste tijd geïntroduceerd worden.

Bij stap 8 worden *nieuwe benaderingen verankerd in de cultuur*. Hierbij gaat het erom dat de veranderingen ingebed dienen te worden in de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers en bij nieuwe werknemers gelijk in werking worden gesteld (Kleijn & Rorink, 2009).

4.9 Conclusie theoretisch onderzoek

Door middel van het literatuuronderzoek is er inzicht verkregen in de theorie met betrekking tot competentie management. De conclusie zal zich in paragraaf 4.9.1 allereerst richten op het strategische niveau van competentie management. De theorie heeft een goede basis gelegd voor de rest van het onderzoek. Hierdoor kunnen de juiste overwegingen worden gemaakt om het praktijkonderzoek op de juiste manier in te vullen. De beantwoording van bepaalde deelvragen is terug te vinden in paragraaf 4.9.2. Aanvullend worden hier ook de overwegingen voor het praktijkonderzoek kenbaar gemaakt.

4.9.1 Competentie management op strategisch niveau.

Vanuit het theoretisch kader kan geconcludeerd worden dat competentie management van hoge strategische waarde is binnen een organisatie.

Competentie management sluit aan op de strategische personeelsplanning van een organisatie waardoor de continuïteit van een organisatie wordt gewaarborgd.

Middels competenties worden medewerkers, functies en de wensen van de organisatie met elkaar verbonden.

De kern-specifieke competenties worden namelijk afgeleid vanuit het strategische beleid van de organisatie en deze worden vervolgens meegenomen in de werving & selectie, beoordeling en beloning van medewerkers. Als een organisatie bijvoorbeeld als strategisch doel heeft dat er resultaatgericht gemanaged dient te worden, zullen medewerkers worden aangetrokken die de competentie resultaatgerichtheid bezitten. Op deze manier houdt een organisatie rekening met de strategische doelen van een organisatie op het moment van werving & selectie. Hierdoor wordt zowel op kwantitatief als kwalitatief niveau het juiste personeel aangetrokken.

Wanneer er wordt gesproken van een verticale integratie van competentie management gaat het om het behalen van strategisch voordeel door de focus te leggen op kern specifieke competenties. Mede hierdoor ontstaat er een betere afstemming tussen het strategische beleid en het HR beleid.

Een model dat zorgt voor een juiste samenhang tussen de organisatiecontext (strategisch beleid), het sociale beleid (HR beleid) en de uitvoer van personeelsinstrumenten is het model van Noomen. Door bij de uitvoer van personeelsinstrumenten rekening te houden met het strategisch beleid van een organisatie, worden de nieuwe medewerkers op de juiste manier aangetrokken en gaan zittende medewerkers zich ontwikkelen op het gewenste niveau. Met behulp van competentie management wordt het personeelsbeleid ingericht op basis van de strategie van de organisatie.

4.9.2 conclusie per deelvraag

Op basis van de theorie worden de volgende deelvragen beantwoord:

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

Competentie management maakt sturing op gewenst gedrag mogelijk en zorgt er voor dat het juiste personeel op zowel kwantitatief als kwalitatief niveau wordt aangetrokken. Door het gebruik van competentie management wordt het personeelsbeleid ingericht op basis van de strategie van de organisatie. Competentie management heeft niet alleen belang bij het aantrekken van nieuw personeel, maar biedt ook ontwikkelingsmogelijkheden voor zittend

personeel. Met behulp van competentie management worden de bedrijfsdoelen en de doelen van de medewerkers op elkaar afgestemd. De strategische aansluiting is in paragraaf 4.9.1 aan bod gekomen.

Overwegingen praktijkonderzoek:

In gesprekken met lijnmanagers moet ook naar voren komen op welke manier zij in de overige personeelsinstrumenten invulling willen geven aan competentie management en moet niet alleen de focus liggen op werving & selectie.

❖ *Welke methoden zijn er om competentieprofielen op te stellen/ te beschrijven in relatie tot het kernfunctiegebouw?*

Competentieprofielen kunnen aan de hand van verschillende methodes worden samengesteld. Om een eerste opzet van competentieprofielen te analyseren worden voor dit onderzoek de missie en visie geanalyseerd en worden middels een vragenlijst de functie-specifieke competenties vastgesteld. Voor deze manier is gekozen, zodat Virenze uiteindelijk alleen nog maar aanvullende gesprekken/ workshops/ klankbordgroepen met medewerkers dient te organiseren om op die manier de competentieprofielen te evalueren en concretiseren.

Overwegingen praktijkonderzoek:

Gedurende het praktijkonderzoek zal er een enquête worden uitgezet waarbij medewerkers voor hun eigen functie aangeven wat de belangrijkste competenties zijn.

Uit de missie en visie kunnen de kern-specifieke competenties worden samengesteld. Deze kern-specifieke competenties worden vastgesteld vanuit de strategische doelen van de organisatie, om er op die manier voor te zorgen dat competentie management een strategische bijdrage levert aan de organisatie. Bij deze kerncompetenties is het uiteindelijk van belang dat bij het advies rekening wordt gehouden met het evalueren van deze analyse met de raad van bestuur, omdat deze partij uiteindelijk het beste zicht heeft op de strategische doelen van de organisatie.

❖ *Hoe kan competentie management lijnmanagers ondersteunen bij het voeren van werving & selectie gesprekken als deze competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?*

Hoe ziet de rolverdeling van werving & selectie er in de toekomst uit wanneer er wordt gewerkt met competentie management en competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?

Uit de theorie is gebleken dat de rol van het lijnmanagement steeds belangrijker wordt bij het uitvoeren van HR op operationeel gebied. Voordat lijnmanagers aan de slag kunnen gaan met het werken van competentieprofielen zullen zij eerst gewend moeten raken aan de materie wat betreft competentie management en de inhoud van de competentieprofielen. Naarmate dit is doorlopen kunnen zij met behulp van de STAR-methodiek werving & selectie gesprekken voeren. Door het toepassen van de STAR-methodiek wordt gedrag makkelijker meetbaar en kunnen de lijnmanagers achterhalen of een sollicitant geschikt is voor de functie. Het gebruik van competentie management maakt het personeelsbeleid voor lijnmanagers een stuk uitvoeringsvriendelijker. Daarnaast wordt het personeelsbeleid nu beter afgestemd op de wensen van de organisatie en worden de strategische doelen meegenomen bij de werving & selectie. Bij competentiegericht werven en selecteren wordt een mismatch tussen medewerker en organisatie verkleind. Met behulp van competentie management kan de afdeling HRM haar positie als strategisch adviespartner beter vervullen.

Overwegingen praktijkonderzoek:

Gedurende het praktijkonderzoek moet inzichtelijk worden gemaakt op welke manier de managers op dit moment de Werving & Selectie uitvoeren en hoe zij dit in de toekomst voor zich zien. De behoeften van de lijnmanagers moeten hier nadrukkelijk besproken worden. Ook moet hun zienswijze t.b.v. de implementatie van competentie management kenbaar worden gemaakt.

- ❖ *Hoe kan / kunnen competentie management en competentieprofielen geïmplementeerd worden binnen Virenze om zo te zorgen voor een goede stroomlijning en goede rolverdeling van de werving & selectie wanneer deze gekoppeld worden aan het kernfunctiegebouw?*
- Bij de implementatie van competentie management is het belangrijk dat de afdeling HRM zich realiseert dat dit een veranderkundig perspectief met zich meebrengt. Hiermee wordt het veranderingsproces bedoeld dat is beschreven in paragraaf 4.8.2. Het is belangrijk om op de juiste wijze met de medewerkers te communiceren over de invoering van competentie management. Daarnaast dient competentie management op een gefaseerde wijze geïmplementeerd te worden. Het is belangrijk dat medewerkers inspraak hebben bij het vaststellen van de competentieprofielen.

Overwegingen praktijkonderzoek:

Zoals reeds vermeld zal er in het praktijkonderzoek ook gekeken moeten worden naar de behoefte van de lijnmanagers met betrekking tot de implementatie van competentie management.

5. Fieldresearch

Uit het theoretisch kader is gebleken dat er nog verder onderzoek dient te worden uitgevoerd inzake de volgende deelvragen:

- ❖ Hoe ziet de rolverdeling van de werving & selectie er op dit moment uit nu er nog niet wordt gewerkt met competentie management en competentieprofielen niet gekoppeld zijn aan het kernfunctiegebouw?
 - Wat is de rol van de directie/leidinggevende?
 - Wat is de rol van HRM?
- ❖ Hoe staan lijnmanagers tegenover de implementatie van competentie management / competentieprofielen in relatie tot de werving & selectie en de koppeling met het kernfunctiegebouw?
- ❖ Hoe levert competentie management een optimale bijdrage aan de werving & selectie en strategische doelen bij een andere GGZ-organisatie?
- ❖ Welke competenties uit het GGZ-competentietaal woordenboek horen thuis in het competentieprofiel behorende bij een bepaalde kernfunctie?
- ❖ Hoe kan competentie management lijnmanagers ondersteunen bij het voeren van werving & selectie gesprekken als competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?
- ❖ Hoe ziet de rolverdeling van de werving & selectie er in de toekomst uit wanneer er wordt gewerkt met competentie management en competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?
 - Wat is de rol van de directie/leidinggevende?
 - Wat is de rol van HRM?
- ❖ Hoe kan / kunnen competentie management / competentieprofielen geïmplementeerd worden binnen Virenze om zo te zorgen voor een goede stroomlijning en goede rolverdeling van de werving & selectie wanneer deze gekoppeld worden aan het kernfunctiegebouw en hierdoor een bijdrage leveren aan de strategische doelen van Virenze?

In dit hoofdstuk worden daarom de onderzoeksresultaten beschreven die gebaseerd zijn op interviews met medewerkers, een stuk benchmarking en de enquête die is uitgezet ten behoeve van competentieprofielen. De methoden van onderzoek zijn eerder beschreven in hoofdstuk 3.

5.1 Onderzoek met betrekking tot half-gestructureerde interviews.

Om erachter te komen hoe de rolverdeling van de werving & selectie op dit moment is en de manier waarop dit in de toekomst gewenst is, is er een vragenlijst opgesteld die terug te vinden is in bijlage VI. Deze vragenlijst is daarnaast ook opgesteld om inzicht te krijgen inzake de wensen van lijnmanagers met betrekking tot de werving & selectie en de manier waarop zij aankijken tegen het werken met competentieprofielen / competentie management. Uiteindelijk wordt in de vragenlijst ook nog aandacht besteed aan de zaken die van belang zijn wanneer het werken met competentie management / competentieprofielen geïmplementeerd wordt / worden. De keuze om deze vragen voor te leggen aan de lijnmanagers is gebaseerd op de deelvragen en de overwegingen die gemaakt zijn in het theoretisch kader t.b.v. het praktijkonderzoek.

5.1.1 Evaluatie half-gestructureerde interviews

Zoals eerder vermeld is aan de start van de half-gestructureerde interviews besloten om allereerst 3 medewerkers te benaderen. Deze 3 medewerkers bestaan uit 1 afdelingshoofd van de staf, 1 directeur en 1 regiomanager. De motivatie voor deze keuze is terug te vinden in hoofdstuk 2.2.2.1. Naar aanleiding van deze interviews merkte de onderzoeker op dat de informatie die de onderzoeker van de medewerkers kreeg steeds dezelfde inhoud bevatte. Vanwege deze reden is besloten om verder geen onderzoek meer te verrichten. De onderzoeker kreeg namelijk geen nieuwe informatie meer.

5.1.2 Onderzoeksresultaten half-gestructureerde interviews

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten per vraag uit de vragenlijst beschreven. Om de uitgewerkte vragenlijst per geïnterviewde terug te lezen wordt verwezen naar bijlage VII.

Hoe is op dit moment de rolverdeling van de sollicitatiegesprekken verdeeld? Wat is uw rol en welke methodieken gebruikt u om te werven & selecteren?

De lijnmanagers bepalen zelf hun selectiecommissie en geven alle drie aan dat ze meestal iemand vanuit de inhoud laten aansluiten.

Eén van de drie respondenten geeft aan dat ze meestal twee selectierondes heeft. Bij het eerste gesprek zit het hoofd van een desbetreffende afdeling er bij en bij het tweede gesprek sluiten twee medewerkers vanuit de inhoud aan. In overleg met deze personen wordt dan besloten of een sollicitant geschikt is voor de functie.

Twee van de drie respondenten geven aan dat ze niet echt een bepaalde methodiek gebruiken om te werven en selecteren maar dat ze dit voornamelijk doen op basis van een goed gevoel en vanuit hun intuïtie.

Daarnaast geven ook twee van de drie respondenten aan dat ze letten op de wensen en de visie van de organisatie en proberen om op die manier iemand te selecteren die geschikt is voor zowel de functie als de organisatie.

Verder geven twee van de drie respondenten aan dat ze vaker de STAR-methodiek gebruiken om zo te ontdekken of iemand bepaalde vaardigheden bezit.

Wat zijn de knelpunten bij de werving & selectie?

Alle drie de respondenten geven bij deze vraag aan onvoldoende kennis te hebben om sollicitatiegesprekken op de juiste manier te voeren. Ze beschikken niet over de juiste gespreksvaardigheden met betrekking tot werving & selectie.

De twee respondenten die bij vraag 1 hebben vermeld dat ze weleens selecteren op basis van de STAR-methodiek, geven aan dat ze dit nogal lastig vinden omdat zij niet weten over welke concrete gedragingen / vaardigheden een sollicitant voor een bepaalde functie moet bezitten.

Een respondent geeft aan dat ze, ondanks dat de strategie bekend is, het lastig vindt om iemand te selecteren die past bij de strategie van de organisatie. Ook dit heeft ermee te maken dat ze geen duidelijk zicht heeft op de vaardigheden die een sollicitant dan zou moeten bezitten.

Vervolgens geeft een respondent aan dat ze de communicatie tussen HR en het lijnmanagement niet helemaal goed vindt verlopen. Er wordt aan gegeven dat er maar nihil contact is waardoor een lijnmanager niet weet wat de verdere gang van zaken is omtrent de werving & selectie. De respondent mist hier met name een stukje kennis omtrent arbeidsvoorwaarden en kan een sollicitant hier niet altijd iets over vertellen gedurende de selectieprocedure.

Wat is de gewenste situatie wat betreft de werving & selectie?

De respondent die aangaf dat ze het nadelig vond dat er weinig communicatie is omtrent de arbeidsvoorwaarden geeft bij deze vraag aan dat ze het fijn zou vinden als de arbeidsvoorwaarden al eerder bekend waren bij de lijnmanager. De lijnmanager kan hier dan op aansturen en zo nodig een terugkoppeling geven aan HRM.

Alle drie de respondenten geven aan dat ze de sollicitatievragen graag wat concreter zouden willen stellen. Ze geven alle drie aan dat competentieprofielen hier een stevige houvast voor zouden kunnen bieden, aangezien deze concrete gedragingen aangeven. Het begrip competentieprofielen is nader toegelicht bij de start van het interview.

Verder wordt er door twee respondenten aangegeven dat ze ook graag willen kijken naar de persoonlijkheden van sollicitanten, om op die manier personeel te werven die persoonlijk goed aansluiten bij zowel de functie als bij de organisatie.

Daarnaast geeft één respondent aan dat ze het fijn zou vinden als sollicitatiegesprekken op voorhand besproken worden met afdeling HRM, zodat er concreet kan worden uitgelegd waar de lijnmanager op moeten letten gedurende het sollicitatiegesprek.

Op welke manier kunt u ondersteund worden bij de werving & selectie?

Zoals in de vorige vraag is terug te lezen, hechten alle drie de respondenten een positieve waarde aan het werken met competentieprofielen. Ze geven alle drie aan dat ze op die manier beter weten waar ze op moet selecteren. Bij de interviews is namelijk allereerst een korte uitleg gegeven over het werken met competentieprofielen.

Vervolgens geven ze aan dat het fijn zou zijn als er een concrete handleiding wordt opgesteld waarin vragen staan die bij bepaalde competenties gesteld kunnen worden. Wanneer er een bepaalde methodiek zou worden aangereikt om bepaalde vragen te stellen, zouden de lijnmanagers al een stuk beter uit de voeten kunnen gedurende sollicitatiegesprekken.

Verder geven alle drie de respondenten aan dat ze graag een cursus / training omtrent gespreksvaardigheden willen volgen. Op die manier kunnen ze niet alleen hun kennis inzake sollicitatiegesprekken vergroten, maar ook inzake de functionerings- beoordelings- en slechtnieuws gesprekken.

Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen / competentie management? Zowel op het gebied van W&S als op het gebied van functioneren een beoordelen? Denkt u dat dit een meerwaarde heeft?

Alle drie de respondenten geven aan dat zij een voorstander zijn van het werken met competentieprofielen / competentie management aangezien dit een enorme houvast kan gaan bieden gedurende sollicitatiegesprekken. De theorie met betrekking tot competentieprofielen / competentie management is bij aanvang van het interview nader toegelicht.

Een respondent geeft aan dat het lastig is om beoordelingsgesprekken te voeren op basis van competenties, omdat het lastig is om het gedrag van medewerkers te meten aangezien zij in grote mate zelfstandig werken.

Twee respondenten geven aan dat het voeren van functioneringsgesprekken op basis van competenties een meerwaarde kan bieden aangezien een persoonlijk ontwikkelplan dan inzicht kan geven in concrete vaardigheden waarover een persoon moet gaan beschikken.

Een respondent geeft aan dat het zeker een meerwaarde heeft wanneer competentieprofielen worden ingezet voor beoordelingsgesprekken aangezien er dan iets concreet is om op terug te vallen. Op die manier kan er gericht feedback worden gegeven.

Bij alle drie de medewerkers is ook aanvullend gevraagd hoe zij aankijken tegen het werken met een 360 graden test. Hierbij wordt aangegeven dat dit zeker een manier kan zijn die gebruikt kan gaan worden bij ontwikkelgesprekken, beoordelingsgesprekken en het meten van competenties, maar dat er dan wel rekening moet worden gehouden met de cultuur binnen de organisatie. Er zal naar duidelijk gecommuniceerd moet worden naar medewerkers duidelijk gecommuniceerd dat het dient als ontwikkelingsinstrument en dat feedback bedoeld is om jezelf te ontwikkelen en niet als negatief gezien moet worden.

Hoe dient de implementatie van het werken met competentie management / competentieprofielen te verlopen?

Alle drie de respondenten zeggen heel standvastig dat de medewerkers bij het hele proces betrokken moeten worden. Uiteindelijk moet het werken met competentie management / competentieprofielen dat door de hele organisatie gedragen wordt en bijvoorbeeld niet alleen door HRM of het lijnmanagement.

Daarnaast wordt aangegeven dat er gedurende de implementatie ook aandacht besteed moeten worden aan de cultuur binnen de organisatie. Er moet naar de medewerkers duidelijk gecommuniceerd worden dat het dient als ontwikkelinstrument en dat de feedback in een veilige omgeving gegeven kan worden. Met name naar aanleiding van de fusie voelen de voormalig Riagg medewerkers zich nog niet helemaal veilig om dit te kunnen doen.

Verder blijkt uit alle drie de interviews dat de lijnmanagers goed geïnstrueerd willen worden omtrent de inhoud van de competentieprofielen en de manier waarop ze hier mee om moeten gaan.

5.2 Onderzoek m.b.t enquête.

Om de vraag te beantwoorden omtrent het opstellen van competentieprofielen is er een enquête uitgezet. Het competentieprofiel wordt opgebouwd uit 2 kerncompetenties en 8 functie-specifieke competenties. Die keuze is gebaseerd op het feit dat in de theorie staat dat een competentieprofiel gemiddeld bestaat uit een 8- tot 12-tal competenties (zie paragraaf 4.2.2). Als het competentieprofiel van Virenze gebaseerd is op 10 competenties, dan zit Virenze in het midden van de richtlijnen.

5.2.2 Evaluatie onderzoek

De enquête was uitgezet onder alle medewerkers en al snel had de onderzoeker een goede respons. Hierdoor is de onderzoeker in staat geweest om Virenze te voorzien van een eerste indicatie competentieprofielen. Zoals in de literatuur is terug te vinden onderscheiden competenties zich ook op bepaalde niveaus en zijn er voor bepaalde niveaus bepaalde gedragsindicatoren aanwezig (zie paragraaf 4.2). Voor de competentieprofielen die nu zijn opgesteld is dit nog niet gebeurd, aangezien hier verder onderzoek voor nodig is. Hier dient de onderzoeker rekening mee te houden tijdens de aanbevelingen.

5.2.3 Onderzoekresultaten met betrekking tot enquête

In tabel 3 is de eerste aanzet van de competentieprofielen te vinden. Voor een toelichting en verantwoording hiervan wordt er verwezen naar bijlage VIII.

Competentieprofiel gedragswetenschapper		Competentieprofiel geneeskundige		Competentieprofiel transmuraal medewerker	
Kerncompetenties:	Kwaliteitsgerichtheid Klantgerichtheid	Kerncompetenties:	Kwaliteitsgerichtheid Klantgerichtheid	Kerncompetenties:	Kwaliteitsgerichtheid Klantgerichtheid
	Behandelen- begeleiden Mondelinge uitdrukingsvaardigheid Stressbestendigheid Samenwerken Integriteit Plannen en Organiseren Organiseren van eigen werk Luisteren		Stressbestendigheid Samenwerken Organiseren van eigen werk Luisteren Behandelen- begeleiden Omgevingsbewustzijn Erkennen		Stressbestendigheid Samenwerken Organiseren van eigen werk Erkennen Netwerken Behandelen- begeleiden Plannen en organiseren Integriteit
Functiespecifieke competenties:	Luisteren	Functiespecifieke competenties:	Zelfontwikkeling	Functiespecifieke competenties:	
Competentieprofiel vaktherapeut		Competentieprofiel manager		Competentieprofiel (medewerker) administratie bedrijfsvoering	
Kerncompetenties:	Kwaliteitsgerichtheid Klantgerichtheid	Kerncompetenties:	Kwaliteitsgerichtheid Klantgerichtheid	Kerncompetenties:	Kwaliteitsgerichtheid Klantgerichtheid
	Samenwerken Plannen en organiseren Organiseren van eigen werk Luisteren Behandelen- begeleiden Initiatief Omgevingsbewustzijn		Analyseren Stressbestendigheid Plannen en organiseren Omgevingsbewustzijn Organisatiesensitiviteit Ondernemerschap Leidinggeven		Stressbestendigheid Organiseren van werk Luisteren Voortgangsbewaking Samenwerken Plannen en Organiseren Mondelinge uitdrukingsvaardigheid
Functiespecifieke competenties:	Mondelinge uitdrukingsvaardigheid	Functiespecifieke competenties:	Resultaatgerichtheid	Functiespecifieke competenties:	Loyaliteit
Competentieprofiel adviseur		Competentieprofiel ICT-beheerder		Competentieprofiel ICT-ondersteuner	
Kerncompetenties:	Kwaliteitsgerichtheid Klantgerichtheid	Kerncompetenties:	Kwaliteitsgerichtheid Klantgerichtheid	Kerncompetenties:	Kwaliteitsgerichtheid Klantgerichtheid
	Samenwerken Plannen en Organiseren Analyseren Besluitvaardigheid Initiatief Netwerken Organisatiesensitiviteit		Stressbestendigheid Organiseren van eigen werk Integriteit Analyseren Voortgangsbewaking Flexibel gedrag Aanpassingsvermogen Omgevingsbewustzijn		Stressbestendigheid Organiseren van eigen werk Integriteit Analyseren Voortgangsbewaking Flexibel gedrag Aanpassingsvermogen
Functiespecifieke competenties:	Overtuigingskracht	Functiespecifieke competenties:		Functiespecifieke competenties:	Omgevingsbewustzijn
Competentieprofiel ssecretresse		Competentieprofiel vakman administratie bedrijfsvoering		Competentieprofiel medewerker inkoop	
Kerncompetenties:	Kwaliteitsgerichtheid Klantgerichtheid	Kerncompetenties:	Kwaliteitsgerichtheid Klantgerichtheid	Kerncompetenties:	Kwaliteitsgerichtheid Klantgerichtheid
	Stressbestendigheid Samenwerken Plannen en Organiseren Organiseren van eigen werk Mondelinge uitdrukingsvaardigheid Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid Integriteit		Samenwerken Plannen en Organiseren Organiseren van eigen werk Voortgangsbewaking Resultaatgerichtheid Initiatief Loyaliteit		Netwerken Analyseren Besluitvaardigheid Visie Organisatiesensitiviteit Onderhandelen Samenwerken
Functiespecifieke competenties:	Initiatief	Functiespecifieke competenties:	Overtuigingskracht	Functiespecifieke competenties:	Initiatief

Tabel 3: Eerste aanzet competentieprofielen Virenze

5.3 Onderzoek m.b.t tot Benchmarking

Zoals terug te lezen in het hoofdstuk met betrekking tot de methoden en technieken van onderzoek heeft Benchmarking plaatsgevonden bij Mondriaan. Dit gedeelte van het onderzoek heeft bij Mondriaan plaatsgevonden omdat zij hetzelfde kernfunctiegebouw als Virenze hanteren en zij gelijkwaardige diensten verlenen.

5.3.1 Evaluatie onderzoek

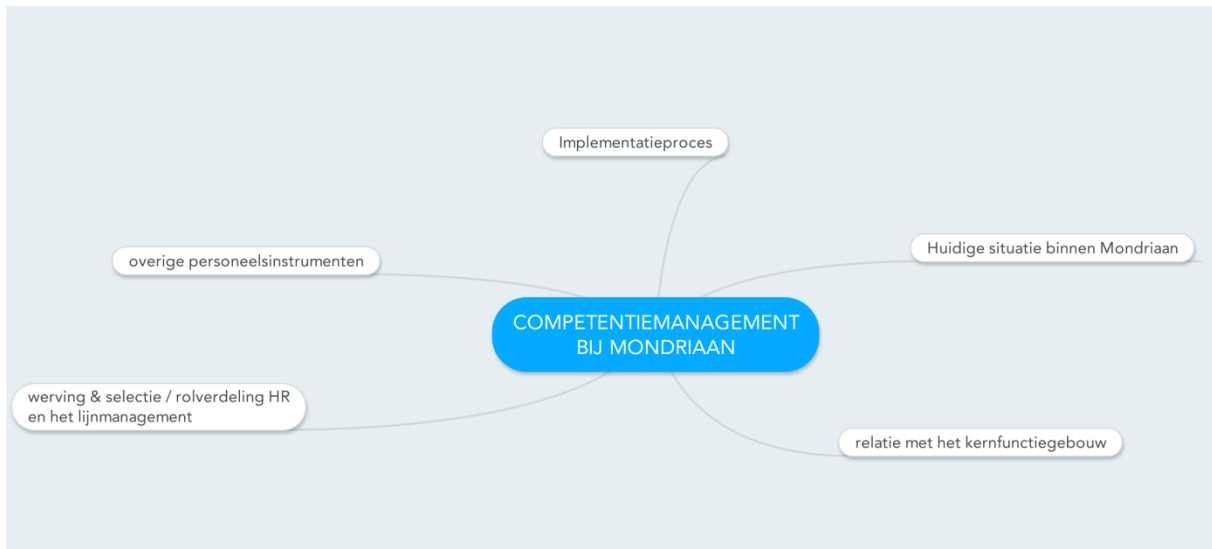
Het diepte-interview bij Mondriaan heeft de onderzoeker veel inzichten verschaft over competentie management in de praktijk en de manier waarop dit het beste kan worden aangepakt. Het interview vond plaats op donderdag 24 maart 2016 van 10.00u – 11.00u bij Mondriaan op de J.F. Kennedylaan in Heerlen.

De geïnterviewden zijn: Cecile Jansen (senior beleidsmedewerker HR) en René Nuijten (HR-adviseur)

De twee geïnterviewden vulde elkaar gedurende het gesprek aan. De sfeer was open. De geïnterviewden hadden de gespreksonderwerpen eerder die week per mail ontvangen, zodat zij zich goed konden voorbereiden.

5.3.2 Onderzoekresultaten m.b.t benchmarking

Afbeelding 9 geeft de onderwerpen van het diepte-interview weer:



Afbeelding 9: besproken onderwerpen interview Mondriaan

Huidige situatie binnen Mondriaan:

Op dit moment ligt de invoering van competentienmanagement binnen Mondriaan stop als gevolg van bezuinigingen die geleid hebben tot herprioritering van mensen en middelen. Binnen Mondriaan waren ze al wel gestart met de implementatie van competentienmanagement. Er zijn twee bijeenkomsten geweest voor het concernmanagement. De divisie Verslavingszorg heeft competentienmanagement opgepakt en is hiermee gestart. Echter, na een interne reorganisatie werd de divisie Verslavingszorg ondergebracht bij zorgbedrijf Volwassenzorg en is men gestopt met een verdere uitwerking ervan.

Competentienmanagement binnen de divisie Verslavingszorg

Binnen de divisie verslavingszorg was gestart met het maken van portfolio-klappers. Deze klappers werden gebruikt voor nieuwe medewerkers vanaf het moment dat ze in dienst kwamen. Er werd gekeken naar de competenties die nodig waren voor een bepaalde functie en vervolgens naar de manier waarop een werknemer deze ontwikkelt in de loop van het 1^e dienstjaar. Het was de bedoeling dat ook de zittende werknemers een portfolio-klapper zouden gaan gebruiken. Om dit te kunnen realiseren zijn binnen de divisie Verslavingszorg voor iedere kernfunctie competenties beschreven. Niet alleen werden er functie-specifieke competenties opgenomen, maar ook concern- en divisiecompetenties. In het portfolio werd ook aandacht besteedt aan ontwikkelgerichte competenties. Dit waren een tweetal competenties die iedere medewerker zelf kon kiezen in het kader van zijn/haar persoonlijke ontwikkeling.

Als nulmeting vulden medewerkers een 360 graden beoordeling van PI Company in. Deze werd tevens ingevuld door de leidinggevende en drie collega's. Deze 360 graden beoordeling rapporteert over wat iemand concreet aan gedrag laat zien, gebaseerd op voor de functie relevante competenties. Vervolgens is hier de Big Five persoonlijkheidstest aan gekoppeld. De Big Five brengt 5 persoonlijkheidskenmerken in kaart: instabiliteit, extravertie, openstaan, aanpassen en conscientieusheid. Het samenvoegen van de 360 graden beoordeling en de Big Five persoonlijkheidstest leidt tot een kwadrant waarin het volgende wordt weergegeven:

- Competenties die bij een persoon passen en laat zien: energie gevend leidt tot werkplezier.
- Competenties die bij een persoon passen, maar niet laat zien: competenties die goed ontwikkeld kunnen worden
- Competenties die niet bij de persoon passen, maar wel laat zien: kosten veel energie en vermindert werkplezier.
- Competenties die niet bij de persoon passen maar weinig/niet laat zien:

Samenhang met andere personeelsinstrumenten

Als we dan kijken naar het bovenstaande verhaal dan kan competentie management als hulpmiddel dienen bij bijvoorbeeld de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, het terugdringen van ziekteverzuim, de vitaliteit maar vooral bij de ontwikkeling van medewerkers.

Door medewerkers in te zetten op competenties die bij de persoon passen en deze makkelijk laten zien, zullen zij meer plezier in hun werk ervaren. Wanneer blijkt dat de competenties van een functie niet bij een medewerker passen, dan dient gezocht te worden naar een andere (passendere) werkplek. Ook wordt bekeken welke competenties op basis van de persoonlijkheid verder ontwikkeld kunnen worden. Competentie management dient volgens de geïnterviewden niet als beoordelingsinstrument gebruikt te worden. Een verdere toelichting is te vinden onder het kopje implementatieproces.

Inzetten van competentie management bij Werving & Selectie & rolverdeling tussen HRM en het lijnmanagement

Competentieprofielen bieden houvast bij werving & selectie. Lijnmanagers kunnen gerichter vragen stellen, waardoor de kwaliteit van de selectie verbeterd wordt. Er kan gerichter gekeken worden naar hetgeen binnen een afdeling of team nodig is aan competenties zowel nu als in de toekomst. Het is belangrijk om als lijnmanager niet alleen te kijken naar de competenties uit het competentieprofiel van een bepaalde functie, maar ook gericht te kijken naar de competenties van de bepaalde afdeling nog niet ingevuld zijn door de zittende medewerkers.

Bij werving & selectie kan gebruikt worden gemaakt van zowel casussen gericht op competenties, assessments en de STAR-methode.

Relatie met het kernfunctiegebouw

Mondriaan wilde de implementatie van competentie management starten na invoering van het nieuwe kernfunctiegebouw. Competentie management is een ontwikkelingsinstrument dat los staat van het salarissysteem. De enige relatie die competentie management mag hebben met het kernfunctiegebouw is dat de competenties worden afgeleid vanuit de functies die in het kernfunctiegebouw zijn ondergebracht.

Het niveau waarop de competentie voor een bepaalde functie wordt uitgevoerd, staat los van de inschaling van die functie. Het niveau van de competentie wordt bepaald op basis van de taken die een werknemer heeft. Bijvoorbeeld: wanneer een werknemer leiding geeft dan is sprake van niveau 1 bij de betreffende competentie. ingedeeld. Wanneer de competentie alleen op individueel niveau wordt uitgevoerd dan is sprake van niveau 2,3 of 4 afhankelijk van de zwaarte van de functie (strategisch, tactisch of operationeel).

Implementatieproces

Wat betreft het implementatieproces hebben de geïnterviewden een aantal tips gegeven. Het allerbelangrijkste bij de implementatie is om draagvlak te creëren bij zowel het management als de ondernemingsraad, omdat beide partijen een belangrijke rol spelen bij de implementatie. Een tip die hierbij gegeven wordt is om deze partijen in een vroegtijdig stadium bij de implementatie te betrekken en hen de meerwaarde van competentie management te laten inzien. Er wordt aangegeven dat competentie management het beste top-down kan worden ingevoerd. Hierdoor zullen eerst alle bovenste lagen van de organisatie individueel ervaren wat competentie management inhoudt en vervolgens kunnen

zij vanuit deze ervaring competentie management in de rest van de organisatie invoeren. De implementatie vergt veel tijd en duurt minimaal 1 jaar.

Belangrijk bij de implementatie is dat de focus wordt gelegd op competentie management als een ontwikkelingsgericht instrument en niet als een beoordelingsinstrument. Een lerende organisatie prevaleert immers boven een organisatie met een afrekencultuur.

5.4 Conclusie fieldresearch

Zoals gebleken uit het theoretisch kader waren er nog een aantal zaken waar fieldresearch voor moest plaatsvinden. Door middel hiervan is inzicht verkregen in openstaande deelvragen. De conclusie zal zich in paragraaf 5.4.1 allereerst richten op het strategische niveau van competentie management binnen Virenze. Vervolgens wordt in paragraaf 5.4.1 de conclusie per deelvraag beschreven.

5.4.1. Competentie management op strategisch niveau

Zoals eerder vermeld in hoofdstuk 4.2.1 is het vertrekpunt voor het beschrijven van kerncompetenties het strategisch beleid. Gekeken naar de missie en visie van Virenze is tijdens het fieldresearch gebleken dat kwaliteitsgerichtheid en klantgerichtheid belangrijke kernwaarden zijn voor Virenze. Beide kernwaarden zijn als kerncompetentie opgenomen in de competentieprofielen. Door deze kernwaarden als kerncompetenties op te nemen zal het werven & selecteren van nieuwe werknemers en het ontwikkelen van zittende werknemers in nauwe verbinding staan met de strategie van de organisatie.

5.4.2 Conclusie per deelvraag

- ❖ *Hoe ziet de rolverdeling van de werving & selectie er op dit moment uit nu er nog niet wordt gewerkt met competentie management en competentieprofielen niet gekoppeld zijn aan het kernfunctiegebouw?*
- *Wat is de rol van de directie/leidinggevende?*
- *Wat is de rol van HRM?*

Op dit moment voeren lijnmanagers de werving & selectie uit en neemt HRM de ondersteunende rol in. Echter vinden lijnmanagers het lastig om op de juiste manier te werven & selecteren omdat ze niet beschikken over de juiste gespreksvaardigheden en er geen documenten (zoals functiebeschrijvingen, competentieprofielen) zijn die ze als rode draad kunnen gebruiken tijdens de werving & selectie. Op deze manier kan er geen juiste fit tussen functievereisten, competenties, strategische doelen en interesses van medewerker worden gemaakt.

Er wordt geen gebruik gemaakt van persoonlijkheidstesten, en assessments. Sporadisch wordt de STAR-methodiek uitgevoerd, maar vanwege gebrek aan functiebeschrijvingen / competentieprofielen weten lijnmanagers geen gerichte vragen te stellen.

- ❖ *Hoe staan lijnmanagers tegenover de implementatie van competentie management / competentieprofielen in relatie tot de werving & selectie en de koppeling met het kernfunctiegebouw?*

Uit het fieldresearch is gebleken dat de lijnmanagers open staan voor de invoer van competentieprofielen / competentie management. Uit het fieldresearch blijkt ook dat de lijnmanagers hier niet alleen voor openstaan wat betreft de werving & selectie, maar dat ze er ook de toegevoegde waarde van inzien als het gebruikt wordt voor functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Competentieprofielen en competentie management geven de lijnmanager houvast als het gaat om een juiste fit te creëren tussen de functievereisten, competenties, strategische doelen en interesses van de medewerker.

Bij functionerings- / en beoordelingsgesprekken hebben lijnmanagers iets concreets om op terug te vallen en worden ontwikkelpunten van medewerkers inzichtelijk. Met behulp van een 360 graden test wordt deze ontwikkelpunten in een oogopslag duidelijk voor lijnmanagers (dit blijkt uit het interview met Mondriaan). Deze 360 graden testen worden aangeboden door PiCompany (de firma als waarvan Virenze het

competentiewoordenboek heeft gekocht). Deze test biedt 360 graden feedback informatie die ervoor dient om goed doordachte keuzes te maken met betrekking tot de professionele ontwikkeling van medewerkers. Bij deze test wordt er gekeken in hoeverre een medewerker bepaalde competenties beheerst en wellicht kan verbeteren (PiCompany, 2016).

❖ *Hoe levert competentie management een optimale bijdrage aan de werving & selectie en strategische doelen bij een andere GGZ-organisatie?*

Binnen Mondriaan worden persoonlijkheidstesten en 360 graden testen gebruikt om zowel nieuwe medewerkers aan te trekken als ook zittende medewerkers te ontwikkelen. Door kerncompetenties aan te laten sluiten op de strategische doelstellingen van de organisatie wordt er eer gedaan aan de strategische waarde van de organisatie bij de werving & selectie en ontwikkeling van nieuwe medewerkers. Verder blijkt dat competentie management door medewerkers moet worden gezien als ontwikkelingsinstrument omdat de implementatie van competentie management mogelijk kan mislukken wanneer medewerkers dit zien als beoordelingsinstrument.

❖ *Welke competenties uit het GGZ-competentietaal woordenboek horen thuis in het competentieprofiel behorende bij een bepaalde kernfunctie?*

Het competentieprofiel binnen Virenze zal uit 10 competenties gaan bestaan. Twee daarvan staan in relatie met de strategische doelen van Virenze, namelijk kwaliteitsgerichtheid en klantgerichtheid. Vervolgens zijn er voor iedere kernfunctiegroep nog 8 competenties toegevoegd.

❖ *Hoe kan competentie management lijnmanagers ondersteunen bij het voeren van werving & selectie gesprekken als competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?*

Competentie management / competentieprofielen geeft/geven lijnmanagers inzicht in de functievereisten van een bepaalde functie. Hierdoor worden selectiecriteria concreter en hoeven lijnmanagers geen irrelevante punten bij de selectie te betrekken.

❖ *Hoe ziet de rolverdeling van de werving & selectie er in de toekomst uit wanneer er wordt gewerkt met competentie management en competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?*

- *Wat is de rol van de directie/leidinggevende?*
- *Wat is de rol van HRM?*

In de toekomst zullen de lijnmanagers zelfstandig verantwoordelijk zijn voor de werving & selectie en zal HRM de ondersteunende rol innemen. Hierbij valt op te merken dat dit hetzelfde zal zijn zoals de huidige situatie. Echter, zullen lijnmanagers in de toekomst over de juiste vaardigheden en juiste instrumenten moeten beschikken. Hier zal HRM zorg voor moeten dragen. Wanneer de lijnmanagers over de juiste instrumenten kunnen beschikken kan HRM een strategische positie innemen en kunnen de lijnmanagers als integraal manager fungeren.

Zoals blijkt uit de interviews willen lijnmanagers meer inzicht in de selectiecriteria en concrete vragen binnen handbereik hebben. Dit kan met behulp van competentieprofielen en de STAR-methodiek.

Daarnaast willen zij bij de werving & selectie kijken naar iemands persoonlijkheden. Uit het interview bij Mondriaan en het theoretisch kader is gebleken dat dit kan met behulp van persoonlijkheidstesten. PiCompany biedt in haar diensten deze persoonlijkheidstesten aan. Deze test noemen zij de connector Big Personality test. Met behulp van deze test worden sollicitanten geselecteerd op basis van hun persoonlijkheidskenmerken. Deze test verschaft een bedrijf inzicht in de mate waarop een kandidaat de gewenste competenties in een functie kan laten zien of verder kan ontwikkelen (PiCompany, 2016). Een combinatie van zowel de Big Five test als de 360 graden test leidt uiteindelijk tot een performance Improvement plan en dit vormt het vertrekpunt voor een ontwikkelplan,

Natuurlijk zit er een financieel aspect verbonden aan de testen met betrekking tot de 360 graden feedback, de Big Five test en het performance Improvement plan. Het financiële gedeelte zal daarom aan bod komen in hoofdstuk 6.

❖ *Hoe kan / kunnen competentie management / competentieprofielen geïmplementeerd worden binnen Virenze om zo te zorgen voor een goede stroomlijning en goede rolverdeling van de werving & selectie wanneer deze gekoppeld worden aan het kernfunctiegebouw en hierdoor een bijdrage leveren aan de strategische doelen van Virenze?*

Uit fieldresearch is gebleken dat het van belang is dat medewerkers te allen tijde bij de implementatie betrokken worden en dat er duidelijk gecommuniceerd wordt dat competentie management dient als ontwikkelinstrument en niet als beoordelingsinstrument. Het is van belang dat bij de implementatie van competentie management de ondernemingsraad wordt betrokken, zo blijkt uit het interview met Mondriaan. Het juridische gedeelte met betrekking tot de rol van de ondernemingsraad zal in hoofdstuk 6 aan bod komen. Tot slot zullen lijnmanagers allereerst goed geïnformeerd moeten worden over de inhoud van competentieprofielen en de manier waarop ze dit kunnen gebruiken bij de werving & selectie en de ontwikkeling van medewerkers. Lijnmanagers zullen allereerst een cursus gespreksvaardigheden moet volgen om er zo zorg voor te dragen dat ze over de juiste gespreksmethodieken beschikken. Verder is het belangrijk om ook de Raad van Bestuur te betrekken bij het invoeren van competentie management om zo de strategische waarde van competentie management nog beter te benadrukken.

6. Integraal Management

In dit hoofdstuk komen zowel de financiële, juridische als personele aspecten aan bod die de invoering van competentie management en bepaalde hulpmiddelen voor de lijnmanagers met betrekking tot werving & selectie met zich meebrengen.

6.1 Financieel perspectief

Zoals in hoofdstuk vijf vermeld zullen de invoer van bepaalde testen, zoals de connector Big Five Personality, de 360 graden feedback en het performance Improvement plan een financieel aspect met zich meebrengen.

In tabel 4 wordt de prijslijst van bovenstaande testen weergegeven (dit is de prijs per test wanneer deze wordt afgenomen door PiCompany):

Reflector Big Five Personality	€ 120,00 (excl. BTW)
Reflector 360	€ 135,00 (excl. BTW)
Performance Improvement Plan (PIP)	€ 255,00 (excl. BTW)

Tabel 4: Kosten PiCompany

Als Virenze de testen vaker wil gaan afnemen en consequent wil gaan toepassen op medewerkers kunnen lijnmanagers een cursus volgen om zelf gecertificeerd te worden. Lijnmanagers kunnen dan deelnemen aan een Open Training voor de Reflector Big Five Personality, de Reflector 360 en het Performance Improvement Plan.

Deze cursus houdt het volgende in:

- ❖ 2 dagen training (1 dag theorie en 1 dag praktijk op locatie van PiCompany – tussenliggende periode tussen deze dagen is 3 weken);
- ❖ 2 afnamen Reflector Big Five Personality, 2 afnamen Reflector 360 en 2 afnamen Performance Improvement Plan (voor de deelnemer zelf en per deelnemer één proefpersoon)
- ❖ Digitaal certificatiemateriaal, hand-outs en inlog;
- ❖ 2 boeken ' Coachen op gedrag en Resultaat';
- ❖ Trainingsacteur (1 dagdeel).

Deze cursus bedraagt € 1.695,- (excl. BTW) en geeft lijnmanagers de mogelijkheid om de testen zelf af te nemen en te analyseren.

6.2 Juridisch perspectief

Het is van belang dat bij de implementatie van competentie management de ondernemingsraad wordt betrokken, zoals blijkt uit het interview met Mondriaan. De ondernemingsraad heeft op grond van artikel 27 lid 1 van de Wet op de Ondernemingsraden instemmingsrecht als het gaat om de invoering van competentie management. De invoer van competentie management heeft namelijk gevolgen voor het personeelsbeleid. Met behulp van competenties gaat de organisatie sturen op de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Bij het invoeren van assessments of een aanpassing van het functionerings-, beoordelings- en beloningssysteem zal de ondernemingsraad ten allen tijden instemmingsrecht genieten (Kaar & Vink, 2016). Virenze dient er dus rekening mee te houden dat wanneer de Big Five test als assessment gaat dienen hier instemming van de ondernemingsraad voor nodig is. Dit geldt ook wanneer de 360 graden test wordt ingezet.

6.3 Personeel perspectief

De grootste personele consequentie die de invoer van competentie management met zich meebrengt is het werken met competentieprofielen. Dit start al bij de instroom van personeel. Medewerkers worden in de toekomst namelijk geselecteerd op basis van hun competenties. Voor zittende medewerkers zullen competentieprofielen een rol gaan spelen bij ontwikkelings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Wanneer er gewerkt wordt met een 360 graden feedback test zullen medewerkers elkaar moeten vertrouwen en zal er een gezamenlijke cultuur moeten ontstaan waarbij de werknemers elkaar feedback durven te geven. De invoering van competentie management brengt voor het personeel van Virenze een cultuurverandering met zich mee.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk komen de conclusie en de aanbevelingen behorende bij dit onderzoek aan bod. In paragraaf 7.1 zal de hoofdconclusie oftewel de beantwoording van de probleemstelling te vinden zijn. In paragraaf 2 zal vervolgens de conclusie per deelvraag beschreven worden. Tot slot komen in paragraaf 7.3 de aanbevelingen aan bod.

7.1 Hoofdconclusie / beantwoording probleemstelling.

Onderstaande probleemstelling staat centraal gedurende dit onderzoek:

Op welke wijze kan competentie management een optimale bijdrage leveren aan de werving & selectie en de strategische doelen van Virenze wanneer lijnmanagers zelfstandig verantwoordelijk zijn voor de werving & selectie en hoe worden competentieprofielen gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?

Binnen Virenze kan competentie management een optimale bijdrage leveren aan de werving & selectie en de strategische doelen van Virenze. De twee belangrijkste redenen hiervoor luiden als volgt:

1. Aan de hand van competentie management wordt er gewerkt met competentieprofielen die aansluiten bij de strategische doelstellingen van de organisatie. Dit wordt mogelijk gemaakt door de koppeling van kerncompetenties aan competentieprofielen. Omdat bij werving & selectie, functionerings- en ontwikkelingsgesprekken deze competentieprofielen betrokken worden, wordt bij de uitvoering van het personeelsbeleid ten allen tijden de strategie van Virenze betrokken.
2. Wanneer gebruik wordt gemaakt van competentie management wordt er bij de uitvoering van de werving & selectie gewerkt met competentieprofielen. Deze competentieprofielen zijn gelinkt aan zowel de organisatiecompetenties als de functiecompetenties. Competentieprofielen geven een concreet beeld over hetgeen verwacht wordt van een medewerker. Het lijnmanagement kan met behulp van competentie management zelfstandig verantwoordelijk zijn voor de werving & selectie, omdat selectiecriteria objectiever worden met behulp van competentieprofielen. Competentieprofielen kunnen ook bij andere facetten uit het personeelsbeleid worden gebruikt. Denk hierbij aan functionerings- en ontwikkelingsgesprekken. Door de inzet van competentie management zijn lijnmanagers in staat om als integraal manager te fungeren, waardoor de afdeling HRM een strategische positie kan innemen.

Door het gefaseerd implementeren van competentie management en het betrekken van de Raad van Bestuur, de OR en de medewerkers is de kans groter dat competentie management door de hele organisatie gedragen zal worden. Door de inzet van bepaalde instrumenten die vooral gericht zijn op het competentiewerken kunnen lijnmanagers zelfstandig zowel goed kwantitatief als goed kwalitatief personeel aantrekken en wordt er gelijktijdig rekening gehouden met de competenties / strategische doelen van Virenze. Voorbeelden van deze instrumenten zijn een training gespreksvaardigheden, het gebruik van de STAR-methode en de testen van PiCompany. Competentie management zal lijnmanagers niet alleen ondersteunen bij de uitvoer van de werving & selectie, maar ook bij het overige personeelsbeleid. De competentieprofielen zijn per kernfunctiegroep aan het kernfunctiegebouw gekoppeld.

Competentie management biedt niet alleen een meerwaarde voor de strategie van Virenze, maar ook voor de afdeling HRM, het lijnmanagement en de medewerkers. Voor de medewerkers betekent competentie management dat het aangeeft wat van ze verwacht

wordt, als ook het stimuleren van de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Hierdoor krijgen ze een goed inzicht in hun loopbaanmogelijkheden.

7.2 conclusie per deelvraag

Met behulp van een interne en externe analyse, literatuuronderzoek en fieldresearch kan aan de hand van de reeds eerder geformuleerde deelvragen conclusies worden getrokken.

❖ *Wat zegt de theorie / literatuur over competentie management en de aansluiting met strategische doelen?*

Competentie management staat in nauwe verbinding met de strategie van een organisatie. Bij het opstellen van een competentieprofiel worden er namelijk ook kerncompetenties opgesteld. Deze competenties worden afgeleid uit het strategische beleid van de organisatie en deze worden vervolgens meegenomen in de werving & selectie. Op die manier maakt competentie management sturing op gedrag mogelijk en zorgt het ervoor dat het juiste personeel op zowel kwantitatief als kwalitatief niveau wordt aangetrokken. Als er sprake is van verticale integratie met betrekking tot competentie management dan betekent dit dat het gaat om het behalen van strategisch voordeel door de focus te leggen op kern specifieke competenties. Hierdoor ontstaat er een betere afstemming tussen het strategische beleid en het HR-beleid. Het model van Noomen kan gebruikt worden om een juiste samenhang te creëren tussen de organisatiecontext, het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten. Door bij de uitvoer van personeelsinstrumenten rekening te houden met het strategisch beleid, worden de nieuwe medewerkers op de juiste manier aangetrokken en gaan zittende medewerkers zich ontwikkelen op het gewenste niveau.

❖ *Welke methoden zijn er om competentieprofielen op te stellen/ te beschrijven in relatie tot het kernfunctiegebouw?*

Competentieprofielen kunnen op verschillende manieren worden opgesteld. Met betrekking tot de eerste aanzet wat betreft de competentieprofielen binnen Virenze is er gebruik gemaakt van een vragenlijst die is uitgezet onder alle medewerkers van Virenze. Deze vragenlijst heeft zich gericht op de functie-specifieke competenties. Daarnaast zijn ook de missie en visie geanalyseerd en op basis hiervan is een voorstel weergegeven met betrekking tot kerncompetenties.

De aanzet van de competentieprofielen onderscheidt zich echter niet op verschillende niveaus. De onderzoeker zal daarom bij de aanbeveling een advies geven omtrent het verder opstellen van deze competentieprofielen.

❖ *Hoe ziet de rolverdeling van de werving & selectie er op dit moment uit nu er nog niet wordt gewerkt met competentie management en competentieprofielen niet gekoppeld zijn aan het kernfunctiegebouw?*

- *Wat is de rol van de directie/leidinggevende?*
- *Wat is de rol van HRM?*

Op dit moment voeren lijnmanagers de werving & selectie uit en neemt HRM de ondersteunende rol in. Echter vinden lijnmanagers het lastig om op de juiste manier te werven & selecteren, omdat ze niet beschikken over de juiste gespreksvaardigheden en omdat er geen documenten (zoals functiebeschrijvingen, competentieprofielen) zijn die ze als rode draad kunnen gebruiken tijdens de werving & selectie. Lijnmanagers maken geen gebruik van assessments en persoonlijkheidstesten bij werving & selectiegesprekken, terwijl zulke testen juist inzicht verschaffen over competenties die een persoon bezit.

Daarnaast wordt er maar heel sporadisch gebruik gemaakt van de STAR-methodiek. Uit de interviews kwam naar voren dat lijnmanagers geen gerichte vragen kunnen stellen. Dit wegens een gebrek aan de juiste kennis en het niet hebben van een houvast.

Per 1 juli 2016 zal naar alle waarschijnlijkheid het nieuwe kernfunctiegebouw van kracht worden, waardoor vanaf dit moment in ieder geval de functiebeschrijving voor iedere functie beschikbaar wordt gesteld.

Door deze ook nog eens aan te vullen met competentieprofielen en wellicht een competentiewoordenboek met ervaringsgerichte vragen, kunnen lijnmanagers gerichter / de juiste vragen stellen. Daarnaast zullen lijnmanagers met behulp van een gesprekvaardigheden training hun sollicitatiegesprekken beter kunnen uitvoeren. De onderzoeker zal bovenstaande in de aanbevelingen mee moeten nemen.

❖ *Hoe staan lijnmanagers tegenover de implementatie van competentie management /competentieprofielen in relatie tot de werving & selectie en de koppeling met het kernfunctiegebouw?*

Lijnmanagers staan volledig open voor de invoer van competentieprofielen / competentie management. Ze staan hier niet alleen voor open wat betreft de werving & selectie, maar lijnmanagers geven ook aan dat ze de toegevoegde waarde van competentie management inzien als het gebruikt wordt voor functioneringsgesprekken en ontwikkelingsgesprekken.

Competentieprofielen en competentie management geven lijnmanagers met betrekking tot de werving & selectie houvast als het gaat om het creëren van een juiste fit tussen de functievereisten, competenties, strategische doelen en interesses van de medewerker.

Bij functionerings- en ontwikkelingsgesprekken hebben lijnmanagers iets concreets om op terug te vallen en worden ontwikkelpunten van medewerkers inzichtelijk. Met behulp van een 360 graden test worden de ontwikkelpunten van medewerkers in een oogopslag duidelijk voor het lijnmanagement (dit blijkt uit het interview met Mondriaan). Deze 360 graden testen worden aangeboden door PiCompany (de firma waarvan Virenze het competentiewoordenboek heeft gekocht). Deze test biedt 360 graden feedback die nodig is om doordachte keuzes te maken met betrekking tot de professionele ontwikkeling van medewerkers. Bij deze test wordt er gekeken in hoeverre een medewerker bepaalde competenties beheerst en of een medewerker bepaalde competenties wellicht kan verbeteren (PiCompany, 2016). Bij deze test wordt een medewerker niet alleen door zijn/haar leidinggevende beoordeeld, maar ook door zichzelf en een collega. De test dient puur als ontwikkelingsinstrument en niet als beoordelingsinstrument. Deze test zal meegenomen worden in de aanbevelingen.

❖ *Hoe levert competentie management een optimale bijdrage aan de werving & selectie en strategische doelen bij een andere GGZ-organisatie?*

Competentie management draagt binnen Mondriaan bij aan de strategische doelen door gebruik te maken van kerncompetenties. Door kerncompetenties aan te laten sluiten op de strategische doelstellingen van de organisatie wordt er eer gedaan aan de strategische waarde van de organisatie bij de werving & selectie van nieuwe medewerkers en de ontwikkeling van 'zittende' medewerkers. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van diverse testen (zoals de connector Big Five, 360 graden feedback test en het Performance Improvement Plan) om het personeelsbeleid uitvoeringsvriendelijker te maken. Competentie management dient volgens Mondriaan door medewerkers gezien te worden als ontwikkelingsinstrument en niet als beoordelingsinstrument. Een lerende organisatie prevaleert immers boven een organisatie met een afrekencultuur.

❖ *Welke competenties uit het GGZ-competentietaal woordenboek horen thuis in het competentieprofiel behorende bij een bepaalde kernfunctie?*

Virenze beschikt over het GGZ-competentietaal woordenboek van PiCompany. Dit woordenboek omvat 32 competenties. Een competentieprofiel bestaat uit 8 á 12 competenties. De eerste aanzet met betrekking tot de competentieprofielen binnen Virenze

omvatten 10 competenties. Het profiel bestaat uit 2 kerncompetenties en 8 functie specifieke competenties. De kerncompetenties zijn voor alle functies binnen Virenze gelijk en zijn de volgende: 'klantgerichtheid en kwaliteitsgerichtheid'. Deze competenties zijn geformuleerd op basis van de strategie van Virenze.

De functie specifieke competenties verschillen per competentieprofiel en zijn vastgesteld op basis van de input uit de enquête. Zoals eerder vermeld heeft de onderzoeker alleen onderzocht welke competenties horen bij welke kernfunctie en is hier geen onderscheid gemaakt in niveaus.

Het competentiewoordenboek verschaft echter wel inzicht in diverse niveaus. Bij de aanbevelingen zal er daarom advies worden gegeven over de manier waarop competentieprofielen verder uitgewerkt kunnen worden aan de hand van het competentiewoordenboek.

❖ *Hoe kan competentie management lijnmanagers ondersteunen bij het voeren van werving & selectie gesprekken als competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?*

Met behulp van competentie management / competentieprofielen krijgen lijnmanagers meer inzicht in de functievereisten van bepaalde functies. Competentie management maakt hierdoor het personeelsbeleid uitvoeringsvriendelijker. Selectiecriteria worden concreter en op die manier hoeven lijnmanagers geen irrelevante punten bij de selectie te betrekken. Met behulp van persoonlijkheidstesten, assessments en de STAR-methodiek kan er inzicht worden verkregen in de competenties waarover een sollicitant beschikt.

❖ *Hoe ziet de rolverdeling van de werving & selectie er in de toekomst uit wanneer er wordt gewerkt met competentie management en competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?*

- *Wat is de rol van de directie/leidinggevende?*
- *Wat is de rol van HRM?*

In de toekomst zullen de lijnmanagers zelfstandig verantwoordelijk zijn voor de werving & selectie en zal HRM de ondersteunende rol innemen. Hierbij valt op te merken dat dit hetzelfde zal zijn zoals de situatie nu is. Echter, zullen lijnmanagers in de toekomst over de juiste vaardigheden en juiste instrumenten moeten beschikken. Lijnmanagers willen in de toekomst werken met de STAR-methodiek, die hen zal helpen gericht vragen te stellen met betrekking tot vereiste competenties. Daarnaast zullen lijnmanagers met betrekking tot de werving & selectie gebruik kunnen maken van de connector Big Five Personality test van PiCompany. Deze test verschaft een bedrijf inzicht in de mate waarop een kandidaat de gewenste competenties in een functie kan laten zien of verder kan ontwikkelen (PiCompany, 2016). Aangezien lijnmanagers hebben aangegeven dat ze graag inzicht krijgen in iemands persoonlijkheden en competenties zal deze test, naast het gebruik van de STAR-methodiek, worden meegenomen in de aanbevelingen.

❖ *Hoe kan / kunnen competentie management / competentieprofielen geïmplementeerd worden binnen Virenze om zo te zorgen voor een goede stroomlijning en goede rolverdeling van de werving & selectie wanneer deze gekoppeld worden aan het kernfunctiegebouw en hierdoor een bijdrage leveren aan de strategische doelen van Virenze?*

Bij de implementatie van competentie management is het belangrijk dat dit gefaseerd verloopt en dat alle belanghebbende binnen de organisatie in de vorm van een 'open' cultuur bij het proces betrokken worden. Hiermee worden niet alleen de managers en medewerkers bedoeld, maar ook de ondernemingsraad. Deze geniet namelijk instemmingsrecht. Daarnaast zal ook de Raad van Bestuur betrokken dienen te worden, omdat hierdoor de beste strategische aansluiting kan worden gecreëerd. Virenze zal zich moeten realiseren dat competentie management een veranderkundig perspectief met zich meebrengt en dat hierdoor dus naast een implementatieproces ook een veranderingsproces dient plaats te vinden. Managers moeten op de juiste wijze geïnstrueerd worden over het

gebruik van bepaalde methodieken (bijvoorbeeld STAR-methodiek) en handreikingen (bijvoorbeeld training gespreksvaardigheden, big five test, 360 graden test) alvorens competentie management definitief ingevoerd kan worden. Medewerkers moeten zich vertrouwd voelen bij het geven van feedback en er dient bij de implementatie dan ook kritisch gekeken te worden naar de cultuur binnen Virenze, aangezien niet alle medewerkers zich op dit moment durven open te stellen (zo blijkt uit interviews met lijnmanagers). Bij de aanbevelingen zal er dus gekeken worden naar een combinatie van zowel het implementatie- als veranderingsproces, dat in hoofdstuk 4.8 aan bod is gekomen.

Tot slot: Competentiemanagement is zeker haalbaar en toepasbaar binnen Virenze. Uit de interviews blijkt dat medewerkers veel waarde hechten aan de implementatie van competentie management, aangezien dit het personeelsbeleid uitvoeringsvriendelijk zal maken. Hierdoor zal de hoofdaanbeveling zich gaan richten op de implementatie van competentie management. Bij de aanbevelingen zal er rekening worden gehouden met de wensen van het lijnmanagement om er op die manier voor te zorgen dat zij zelfstandig verantwoordelijk worden voor de werving & selectie. Dit kan aan de hand van verschillende testen, die worden aangeboden door PiCompany.

7.2 Aanbevelingen / adviesplan

Naar aanleiding van de conclusie zullen de aanbevelingen zich richten op de manier waarop competentie management geïmplementeerd dient te worden om het HR-beleid aan te laten sluiten op de strategische doelstellingen van Virenze. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de manier waarop lijnmanagers zelfstandig verantwoordelijk kunnen worden voor de werving & selectie. De koppeling van competentieprofielen aan het kernfunctiegebouw wordt meegenomen in het implementatieproces. De aanbevelingen worden gedaan aan de hand van een combinatie van zowel het implementatie- als veranderingsproces dat aan bod is gekomen in hoofdstuk 4. Dit implementatieproces is opgebouwd in verschillende fasen. Bij iedere fase zal een concreet advies worden gegeven.

De voorbereidingsfase.

Stap 1 en 3 van het veranderingsproces gecombineerd met de oriëntatiefase van het implementatieproces. In tabel 5 wordt aangegeven wat de aanbeveling is, voor wie deze bedoeld is, wanneer de aanbeveling uitgevoerd dient te worden en de reden van de aanbeveling.

<i>Wat?</i>	<i>Wie?</i>	<i>Wanneer?</i>	<i>Waarom?</i>
Kritisch kijken naar de strategische doelen van Virenze en het doel van competentie management in kaart brengen.	Onderzoeker	Heeft plaatsgevonden gedurende dit onderzoek.	Op deze manier kan een eerste aanzet van competentieprofielen aan de opdrachtgever worden overhandigd. Deze competentieprofielen sluiten aan op de strategische doelen van de organisatie.

Tabel 5: Aanbeveling voorbereidingsfase

Toelichting tabel 5:

Gedurende deze fase wordt er kritisch gekeken naar de visie en de strategische doelen die Virenze heeft. Daarnaast wordt het doel van de invoering van competentie management in kaart gebracht. Het doel van competentie management is om het HR-beleid beter te laten aansluiten bij de strategie van Virenze, dit kan met behulp van kerncompetenties.

De concretiseringsfase

Dit betreft de inventarisatie- en profileringsfase m.b.t het implementatieproces en een gedeelte het vormen van de leidende coalitie met betrekking tot het veranderingsproces. In tabel 6 wordt aangegeven wat de aanbeveling is, voor wie deze bedoeld is, wanneer de aanbeveling dient uitgevoerd te worden en de reden van de aanbeveling.

<i>Wat?</i>	<i>Wie?</i>	<i>Wanneer?</i>	<i>Waarom?</i>
De onderzoeker geeft een eerste opzet van de competentieprofielen aan HRM. HRM zorgt voor een verdere concretisering.	Onderzoeker & afdeling HRM	Augustus 2016	Op deze manier ontstaat er een competentieprofiel met bijbehorende niveaus en gedragsindicatoren.

Tabel 6: Aanbeveling concretiseringsfase

Toelichting tabel 6:

Bij de concretiseringsfase wordt een eerste opzet gemaakt van de te introduceren competentieprofielen. Hier worden zowel de kern- als functie specifieke competenties in opgenomen. Deze kerncompetenties zijn afgeleid vanuit de strategie van Virenze. De aanbeveling behorende bij de eerste twee fasen is de eerste opzet behorende bij de competentieprofielen die zijn terug te vinden in paragraaf 5.2.3.

De onderzoeker heeft onderzocht welke competenties behoren tot de kerncompetenties van Virenze en welke competenties behoren tot de functie specifieke competenties. Bij de eerste opzet van deze competentieprofielen onderscheiden de competenties zich nog niet op bepaalde niveaus of bepaalde gedragsindicatoren.

De onderzoeker adviseert Virenze dan ook om met behulp van het GGZ-competentietaal woordenboek deze verdiepingsslag te maken. In dit woordenboek staan alle competenties per niveau uitgewerkt. De onderzoeker adviseert twee manieren om een bepaald niveau vast te stellen. De eerste manier is om niveaus te onderscheiden op basis van de kernfunctie: gedragswetenschapper 1 betreft het hoogste niveau, gedragswetenschapper 2 een niveau lager en zo kan men verder gaan met het onderscheiden van competenties op een bepaald niveau. Een tweede manier om deze niveaus te onderscheiden is om de functies die een leidinggevend karakter hebben te plaatsen in een hoog niveau en de functies die geen leidinggevend karakter hebben te plaatsen in een lager niveau. Om inzicht te krijgen in de inhoud van de functies zal de afdeling HRM de kernfunctiebeschrijvingen naast de competentieprofielen moeten leggen om uiteindelijk een gedegen uitwerking te krijgen.

De communicatie- /betrokkenheidsfase.

Deze fase heeft betrekking op stap 4, 5 en 6 van het veranderingsproces en de diagnosefase met betrekking tot het implementatieproces. In tabel 7 wordt aangegeven wat de aanbeveling is, voor wie deze bedoeld is, wanneer de aanbeveling dient uitgevoerd te worden en de reden van de aanbeveling.

<i>Wat?</i>	<i>Wie?</i>	<i>Wanneer?</i>	<i>Waarom?</i>
De RvB en de OR zullen middels een formele brief op de hoogte worden gebracht over de invoering van competentie management. Vervolgens worden de medewerkers via een informele brief geïnformeerd. De volgende stap is het geven van kennismakingspresentaties aan de medewerkers. Daarna worden er klankbordsessies georganiseerd om de RvB, de medewerkers en de ondernemingsraad te betrekken bij het definitief vaststellen van een competentieprofiel.	Afdeling HRM	September / Oktober 2016	Door medewerkers op de juiste manier te informeren en te betrekken bij het implementatieproces zal er minder weerstand komen en is de kans het grootst dat competentie management door de gehele organisatie wordt gedragen.

Tabel 7: Aanbeveling communicatie-/betrokkenheidsfase

Toelichting tabel 7:

De eerste stap in deze fase is om de RvB en de OR op de hoogte te brengen van de eventuele invoering van competentie management. Dit dient de afdeling HRM middels een formele brief te doen. In deze brief zal de rol van de RvB kenbaar worden gemaakt en zal aan de OR een verzoek tot instemming worden gedaan.

Na de verkregen instemming van de OR worden medewerkers middels een informele brief op de hoogte gebracht van de invoering en het doel van competentie management. In deze brief dient de afdeling HRM de volgende punten op te nemen:

1. De aanleiding voor de invoering van competentie management;
2. Het doel van competentie management;
3. De manier waarop de implementatie van competentie management plaatsvindt.

Nadat medewerkers de brief ontvangen hebben worden kennismakingspresentaties georganiseerd. Gedurende deze presentatie worden medewerkers geïnformeerd over hetgeen competentie management is en wat dit betekent voor hun als medewerkers (meer sturing op ontwikkelingsmogelijkheden). Daarnaast wordt ook kenbaar gemaakt op welke manier competentie management ingericht gaat worden (zoals het gebruik van diverse testen) en wat dit voor de medewerkers zal betekenen.

Vervolgens worden er klankbordsessies georganiseerd met de Raad van Bestuur en de medewerkers. De onderzoeker adviseert om tijdens de klankbordsessie met de Raad van Bestuur te richten op de kerncompetenties klantgerichtheid en kwaliteitsgerichtheid. Deze competenties zijn door de onderzoeker op basis van de strategie geformuleerd. Gedurende deze klankbordsessie zal gekeken worden of de Raad van Bestuur zich kan vinden in de benoemde competenties. Op deze manier wordt er met het juiste oog gekeken naar de strategische doelstellingen van Virenze en sluiten deze aan op de competentieprofielen die binnen Virenze gehanteerd worden. Vervolgens worden deze uitgedragen in het personeelsbeleid.

Gedurende de klankbordsessies met de medewerkers krijgt iedereen de kans om hun zienswijze ten aanzien van de competentieprofielen kenbaar te maken. Niet alle medewerkers zullen op de hoogte zijn van de inhoud van de competenties. Daarom zal iedere sessie starten met het competentiekwartetspel (voor een toelichting van dit spel verwijst de onderzoeker naar bijlage V). Door dit spel krijgen medewerkers inzicht in de inhoud van de competentieprofielen.

De klankbordgroepen zullen worden samengesteld door HRM. De onderzoeker adviseert om de klankbordgroepen te organiseren per kernfunctiegroep en om naast een leidinggevende van de betreffende functies ook een aantal medewerkers te laten aansluiten om de functie-specifieke competentieprofielen te beoordelen. Daarnaast wordt geadviseerd om ook leden van de ondernemingsraad te laten aansluiten, zodat zij op de hoogte zijn van het werken met competentie management. Op deze manier worden zij beter betrokken bij de procedure en kan de afdeling HRM draagvlak creëren bij de ondernemingsraad. Aan het einde van de klankbordgroep worden de competentieprofielen waar nodig gewijzigd en vervolgens definitief vastgesteld.

Door medewerkers op de juiste manier te informeren en te betrekken bij het implementatieproces zal er minder weerstand komen en is de kans groter dat competentie management door de gehele organisatie wordt gedragen. Mocht er onverhoopt toch sprake zijn van eventuele weerstand dan adviseert de onderzoeker om gesprekken te voeren met de desbetreffende medewerkers, om erachter te komen wat de reden hiervan is en door het verstrekken van aanvullende informatie deze weerstand proberen weg te nemen.

De trainingsfase

Deze fase staat los van de implementatie-/ veranderingsproces, maar richt zich meer erop om lijnmanagers zelfstandig verantwoordelijk te maken voor de werving & selectie. In deze fase worden de lijnmanagers op de juiste manier voorbereid om daadwerkelijk aan de slag te gaan met competentie management en krijgen zij training in de uitvoering van het personeelsbeleid. In tabel 8 wordt aangegeven wat de aanbeveling is, voor wie deze bedoeld is, wanneer de aanbeveling dient uitgevoerd te worden en de reden van de aanbeveling.

Wat?	Wie?	Wanneer?	Waarom?
Lijnmanagers voorbereiden op het uitvoeren van competentie management met betrekking tot het voeren/ houden van sollicitatiegesprekken en de verdere uitvoering van het personeelsbeleid.	Afdeling HRM organiseert een training gespreksvaardigheden voor het lijnmanagement en PiCompany organiseert een cursus omtrent het werken met bepaalde testen.	November 2016	Op deze manier kan het lijnmanagement op een juiste wijze sollicitatiegesprekken voeren en kan kwalitatief goed personeel worden aangetrokken. Wanneer managers gebruik maken van verschillende competentiegerichte testen bij de rest van de uitvoering van het personeelsbeleid zullen medewerkers zich ook ontwikkelen richting de strategie van de organisatie, aangezien de competenties hiervan zijn afgeleid.

Tabel 8: Aanbeveling trainingsfase

Toelichting tabel 8:

Training gespreksvaardigheden

Om ervoor te zorgen dat medewerkers met behulp van vastgestelde competentieprofielen het personeelsbeleid beter kunnen uitvoeren en daardoor zelfstandig verantwoordelijk kunnen zijn voor de werving & selectie, adviseert de onderzoeker aan de afdeling HRM om een training gespreksvaardigheden te verzorgen.

Gedurende deze training dient in het bijzonder aandacht te worden besteed aan de STAR-methodiek, aangezien lijnmanagers hebben aangegeven dat zij gerichtere interviewvragen willen gaan stellen.

Het competentiewoordenboek waarover Virenze beschikt geeft al een gedetailleerde uitwerking van vragen die gebruikt kunnen worden wanneer lijnmanagers erachter willen komen of iemand over een bepaalde competentie beschikt. De onderzoeker adviseert om dit boek inzichtelijk te maken voor het lijnmanagement.

Training bij PiCompany

Verder adviseert de onderzoeker om het lijnmanagement een cursus bij PiCompany te laten volgen die medewerkers traint in het gebruik van de connector Big Five, de 360 graden test en het performance plan. De onderzoeker heeft de keuze gemaakt om de testen bij PiCompany af te laten nemen, omdat deze testen in nauwe verbinding staan met het competentiewoordenboek dat Virenze hanteert. Het competentiewoordenboek is zoals eerder vermeld ook afkomstig van PiCompany. Virenze is er op deze manier van verzekerd dat de begripsdefinities met betrekking tot competenties overeenkomstig zijn. De training duurt 2 dagen en daarna zijn lijnmanagers in staat om deze test af te nemen, te evalueren en te bespreken met sollicitanten / medewerkers. De onderzoeker adviseert namelijk om met competentie management en competentieprofielen niet alleen te richten op de werving & selectie, maar ook op de ontwikkeling van zittende medewerkers.

Verder adviseert de onderzoeker om de connector Big Five in te zetten als assessment gedurende de tweede ronde van sollicitatiegesprekken of wanneer het niet duidelijk is of een sollicitant aan de gestelde competenties voldoet. Deze test geeft namelijk inzicht in de competenties waarover een sollicitant beschikt. De onderzoeker adviseert om de resultaten van de testen te vernietigen wanneer een sollicitant niet wordt aangenomen, tenzij de sollicitant aangeeft graag over deze resultaten te beschikken. Het is ook nuttig deze test in te zetten wanneer een 'zittende' medewerker inzicht wil krijgen in zijn/haar competenties.

Wanneer de test wordt ingezet als assessment zal de ondernemingsraad hier instemming voor moeten verlenen.

De 360 graden test kan gebruikt worden voor de ontwikkeling van zittende medewerkers. Hierbij adviseert de onderzoeker dat Virenze er zorg voor dient te dragen dat medewerkers zich vertrouwd voelen met het geven en ontvangen van feedback.

Het performance plan is een combinatie van de twee testen en kan lijnmanagers uiteindelijk ondersteunen in het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkel Plan.

De onderzoeker adviseert om de resultaten van de 360 graden test en de performance plan test in een vertrouwde omgeving met de medewerkers te evalueren en op goedkeuring van de medewerker de resultaten toe te voegen aan het personeelsdossier.

De ontwikkelingsfase.

Deze fase heeft betrekking op het creëren van korte termijn successen met betrekking tot het veranderproces en de diagnosefase met betrekking tot het implementatieproces. In tabel 9 wordt aangegeven wat de aanbeveling is, voor wie deze bedoeld is, wanneer de aanbeveling dient uitgevoerd te worden en de reden van de aanbeveling.

<i>Wat?</i>	<i>Wie?</i>	<i>Wanneer?</i>	<i>Waarom?</i>
Pilot 'het werken met competentie management' invoeren. Successen en eventuele verbeterpunten worden teruggekoppeld naar de rest van de organisatie.	Afdeling HRM kiest een organisatieonderdeel die van start gaat met deze pilot.	December 2016	Op deze manier kunnen successen geëvalueerd worden met de rest van de organisatie waardoor het draagvlak met betrekking tot het werken met competentie management wordt vergroot.

Tabel 9: Aanbeveling ontwikkelingsfase

Toelichting tabel 9:

Gedurende de ontwikkelingsfase wordt gestart met een pilot binnen een organisatieonderdeel gekozen door HRM. Hierin gaan lijnmanagers actief aan de slag met competentie management gedurende sollicitatie-, functionerings- en ontwikkelingsgesprekken. Om te voorkomen dat competentie management als beoordelingsinstrument gezien gaat worden adviseert de onderzoeker om bij de beoordelingsgesprekken expliciet te kijken naar de kernfunctiebeschrijvingen en de gezichtspunten die hierop staan aangegeven. Op het moment dat Virenze in de beginfase van competentie management de beoordelingsgesprekken hierop gaat aanpassen, ontstaat het risico dat medewerkers niet gemotiveerd zijn om zichzelf te ontwikkelen omdat ze wellicht vrezen hierop afgerekend te worden. Op deze manier zal competentie management geen succes opleveren en zal de implementatie mislukken. Wanneer de valkuil ontstaat dat competenties toch besproken worden in de beoordelingsmomenten, dan adviseert de onderzoeker om een medewerker er niet op af te rekenen wanneer aan een bepaalde competentie niet voldaan wordt. Het kan namelijk zo zijn dat bijvoorbeeld de competentie plannen en organiseren niet bij de persoonlijkheid van iemand past. Als een medewerker het niet in zich heeft om te plannen en organiseren, dan heeft het geen zin om deze medewerker een cursus timemanagement te laten volgen. Er zou dan gekeken kunnen worden of andere medewerkers binnen het team wel over deze competentie beschikken. De persoon die laag scoort op plannen en organiseren kan dan worden ingezet op taken c.q. competenties die beter passen bij de persoon.

Verder zullen medewerkers in deze fase één op één met hun leidinggevende aan de slag gaan met competentieprofielen en de persoonlijke ontwikkeling die hierbij hoort. Na afloop van de pilot zal de gebruiksvriendelijkheid van competentie management worden geëvalueerd. Hiermee worden de volgende punten bedoeld:

- Zijn de begripsdefinities duidelijk voor het management en de medewerkers?
- Begrijpt iedereen de criteria?
- Zijn de rapportages van de testen helder?
- Maakt competentie management het personeelsbeleid inderdaad uitvoeringsvriendelijker?

Naast het evalueren van de gebruiksvriendelijkheid adviseert de onderzoeker ook om de resultaten van de medewerkers te analyseren. Er zal dan gekeken dienen te worden naar:

- De mening van de medewerkers betreffende het verkregen inzicht in hun eigen ontwikkelingspunten.
- De manier waarop medewerkers denken dat competentie management een toegevoegde waarde heeft.

Het is de taak van HRM en het lijnmanagement om bovenstaande punten te analyseren. Deze punten zullen uitvoerig met de ondernemingsraad besproken worden, zodat zij op de hoogte zijn van de stand van zaken en zelf de eventuele toegevoegde waarde kunnen inzien. Het proces wordt naar aanleiding van deze evaluatie indien gewenst aangepast. Vervolgens worden de successen medegedeeld aan de rest van de organisatie en wordt competentie management verder uitgerold / doorontwikkeld in de overige organisatieonderdelen.

De competentiefase.

De laatste fase is mede tot stand gekomen door de laatste fasen van zowel het implementatieproces (actiefase) als het veranderproces (stap 7 en 8) met elkaar te combineren. In tabel 10 wordt aangegeven wat de aanbeveling is, voor wie deze bedoeld is, wanneer de aanbeveling dient uitgevoerd te worden en de reden van de aanbeveling.

<i>Wat?</i>	<i>Wie?</i>	<i>Wanneer?</i>	<i>Waarom?</i>
Werken met competentie management	Virenze	Februari 2017	Op deze manier sluit het sociaal beleid (competentie management) aan bij de strategie van de organisatie (competentieprofielen die zijn gekoppeld aan de strategie van Virenze) en wordt er door goede lijnmanagers (door training) rekening gehouden met de strategische doelen van Virenze bij de uitvoer van personeelsinstrumenten.

Tabel 10: Aanbeveling competentiefase

Toelichting tabel 10:

In deze fase zullen de werknemers en leidinggevenden het gebruik van competentie management dagelijks moeten toepassen. Hierdoor ontstaat vervolgens een zelfde routine, waarmee er beter gestuurd kan worden op zowel 'zittende' als 'nieuwe' werknemers.

8. Visie van onderzoeker ten aanzien van het onderzoek en de aanbevelingen

De onderzoeker is ervan overtuigd dat competentie management haalbaar is en door de invoer van competentie management lijnmanagers het personeelsbeleid beter en zelfstandig kunnen uitvoeren. Echter, de onderzoeker wil graag op basis van haar visie nog een aantal slotopmerkingen plaatsen.

Voordat competentie management daadwerkelijk geïmplementeerd gaat worden doet de onderzoeker graag nog een extra aanbeveling in het kader van een cultuurverandering. De onderzoeker merkte gedurende de looptijd van het onderzoek op dat niet alle medewerkers het gevoel hebben dat zij in een veilige en vertrouwde omgeving hun werk uitoefenen. Dit is mede veroorzaakt door de fusie. Virenze zal daarom extra aandacht moeten besteden aan deze medewerkers en eventuele zorgen dienen weg te nemen. Tevens merkte de onderzoeker op dat wanneer medewerkers het gevoel hebben dat er een goede en transparante communicatie is, dit al veel zorgen wegneemt. Zeker wanneer er gewerkt gaat worden met bijvoorbeeld de 360 graden feedback test. Dit zal de medewerkers in staat stellen om elkaar feedback durven te geven en durven open te staan voor feedback. De onderzoeker is dan ook van mening dat het creëren van een juiste cultuur een randvoorwaarde is om competentie management te laten slagen.

De onderzoeker is van mening dat de invoering van het kernfunctiegebouw een grote verandering binnen Virenze teweegbrengt. Medewerkers van Virenze krijgen een betere houvast en mede door de functiebeschrijvingen wordt voor hen inzichtelijk gemaakt wat er verwacht wordt. De komst van het kernfunctiegebouw zal lijnmanagers dus al een stuk meer houvast bieden dan voorheen. Wanneer het kernfunctiegebouw volledig is geïmplementeerd raadt de onderzoeker dan ook aan om in gesprek te gaan met de lijnmanagers om te kijken waar de behoefte van hun op dat moment liggen met betrekking tot de werving & selectie.

Bij de training gespreksvaardigheden zal HRM er zorg voor moeten dragen dat voor de lijnmanagers de rode draad van deze gesprekken duidelijk is en dat er een concrete houvast beschikbaar is. De lijnmanagers bepalen naar inzien van de onderzoeker namelijk het succes van competentie management. Zij dienen het personeelsbeleid uit te gaan voeren. Als zij dit niet op de juiste manier kunnen uitdragen of te ver gaan in de uitvoer van competentie management lopen zij het risico dat de arbeidsproductiviteit afneemt. Dit kan gebeuren wanneer lijnmanagers teveel willen gaan sturen op de ontwikkeling van competenties en medewerkers wellicht geen tijd meer hebben om toe te komen aan de dagelijkse gang van zaken. De onderzoeker adviseert dan ook aan de afdeling HRM dat zij in het eerste jaar dat er gewerkt wordt met competentie management, om de zes maanden een evaluatiegesprek in te plannen met de lijnmanagers. Op die manier kan afdeling HRM peilen of lijnmanagers competentie management op de juiste manier uitdragen en of zij nog eventuele aan-/bijsturing nodig hebben.

Wanneer er gewerkt gaat worden met de STAR-methode is het van belang dat lijnmanagers de juiste instructies krijgen bij het uitvoeren van selectiegesprekken en dat zij op de hoogte zijn van de gedragsindicatoren. Wanneer dit namelijk niet het geval is zullen de selectiegesprekken niet objectief verlopen. Het lijkt de onderzoeker lastig om de STAR-methode toe te passen gedurende een sollicitatiegesprek bij pas afgestudeerden. Zij hebben over het algemeen weinig werkervaring en kunnen daarom hun professionele competenties niet in kaart brengen op basis van ervaring. Voor deze doelgroep is een assessment (zoals de connector Big Five) dan een betrouwbaardere methode.

9. Reflectie

Als onderzoeker wil ik in dit laatste hoofdstuk graag reflecteren op mijn gebruikte methoden in dit onderzoek. Mijn sterke en zwakke punten tijdens het onderzoek zullen hier benoemd worden. Daarnaast geef ik aan welke zaken ik een volgende keer anders zou aanpakken.

Twintig weken geleden ben ik gestart met dit onderzoek. Aan het begin van de rit had ik veel moeite met het formuleren van een strategische managementvraag. Nu ik er op terug kijk, merk ik dat ik toen veel te snel wilde gaan en te zeer gefocust was op het operationele gedeelte van mijn onderzoek. Doordat ik een stapje terug heb gedaan en alles op een rijtje heb gezet merkte ik dat dingen in elkaar begonnen te vallen. Hierdoor heb ik uiteindelijk een goede onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen kunnen formuleren. Het is mij dan ook gelukt om het managementprobleem zowel op operationeel als strategisch niveau goed in kaart te brengen.

Toen ik eenmaal mijn deskresearch had volbracht, realiseerde ik me dat er weinig structuur in de opbouw van de scriptie zat en dat de inhoud van het theoretisch kader erg summier was. Dit was ook de feedback die ik had gekregen van mijn begeleiders en examinerator. Ik heb toen een echte verdiepingsslag gemaakt door heel veel literatuur te lezen en literatuur met elkaar te vergelijken. Hierdoor ben ik de theorie beter gaan begrijpen waardoor ik de theorie ook makkelijker op papier heb kunnen zetten. Ik merkte dat er een duidelijke rode draad tot stand kwam.

Naast deskresearch heb ik ook de volgende methoden van onderzoek toegepast:

- Het uitzetten van een enquête;
- Half-gestructureerde interviews;
- Benchmarking.

De enquête had ik vrijwel meteen na afronding van het theoretisch onderzoek uitgezet en ik had al snel een goede respons. Het uitzetten van de enquête heeft veel bruikbare informatie opgeleverd en heeft ervoor gezorgd dat ik Virenze kon adviseren inzake een eerste opzet met betrekking tot competentieprofielen. Achteraf gezien had ik wellicht ook nog aanvullende interviews met medewerkers kunnen houden om op die manier te klankborden of de resultaten een goede weergave zijn van de realiteit. Op die manier had ik er ook achter kunnen komen wat de zienswijze was van medewerkers ten aanzien van competentie management. Echter, heb ik door de klankbordessies ten behoeve van het kernfunctiegebouw ook een goede blik kunnen werpen op de zienswijze van medewerkers. Hierdoor heb ik alsnog de juiste conclusies kunnen trekken.

Met behulp van half-gestructureerde interviews zijn nu alleen de visies van de lijnmanagers aan bod gekomen. Doordat de resultaten heel duidelijk naar voren kwamen in mijn interviews, heb ik maar een klein groepje hoeven te interviewen. Ik vond het lastig om tijdens de interviews geen eigen mening in te nemen en objectief te blijven. Dit is wel gelukt, omdat ik er van bewust was dat wanneer ik geen objectieve blik zou innemen, de resultaten minder representatief zouden zijn.

Het gedeelte van het onderzoek met betrekking tot benchmarking heeft mij veel inzichten gegeven in de toepasbaarheid van competentie management in de praktijk. Ik ben dan ook van mening dat zonder dit gedeelte ik mijn aanbevelingen minder goed had kunnen neerzetten. De volgende keer zou ik dan ook graag meer gebruik willen maken van benchmarking. Op die manier kan ik nog krachtiger en overtuigender overkomen. Door bevindingen uit de praktijk mee te nemen in het onderzoek komen ook de punten aan bod die in de theorie niet omschreven staan.

Al met al is het proces goed verlopen en heb ik een goede scriptie kunnen schrijven.

Bibliografie

Artikelen uit vaktijdschriften

Gids voor Personeelsmanagement. (2000).

Kampermann, A., Kluijtmans, F., & Semeijn, J. (2009). Het onverklaarde succes van competentie management. *Tijdschrift voor HRM*

Boeken

- ❖ Baarda, D., & Goede, D. (2009) *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff uitgevers.
- ❖ Barkhuis, F. (2010). *Handboek Personeelswerk*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- ❖ Baron, & Kreps. (1999). *Strategic Human Resource Management, Frameworks for general managers*. New York: John Wiley and Sons.
- ❖ Beirendock, L. V. (2005). *Iedereen Competent*. Tiel: Luc Van Beirendonck en Lannoo NV.
- ❖ Dongen, v. (2003). *Competentiemanagement, en dan? Een mensgerichte visie op competentie management*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen.
- ❖ Folger, & Konovsky. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay rise decisions. *Academy of Management Journal*.
- ❖ Guiver-Freeman, M. (2000). *Personeelswerk*. Utrecht: LEMMA BV.
- ❖ Halsema, L. (2002). *Waardering in werking*. Utrecht: LEMMA BV.
- ❖ Kaar, D. R., & Vink, M. F. (2016). *Inzicht in de ondernemingsraad*. Den Haag: Sdu.
- ❖ Kamphuis, R. (2001). *Implementatie van competentie management*. Ten Hagen en Stam.
- ❖ Kleijn, H., & Rorink, F. (2009). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- ❖ Kluytmans. (2001). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Noordhoff.
- ❖ Kluytmans. (2014). *Leerboek HRM*. Groningen: Noordhoff.
- ❖ Lievens, F. (2008). *Handboek Human Resource Management*. Den Haag: Uitgeverij Lannoo nv & Academic Service.
- ❖ Moratis, L., & Veen, M. v. (2006). *Basisboek MVO*. Assen: Van Gorcum.
- ❖ Noomen. (2012). *Integraal personeelsmanagement*. Den Haag: Boom Lemma.
- ❖ Noomen, J., & Janssen, M. (2013). *Help, ik heb goed personeel nodig*. Den Haag: Boom Lemma.
- ❖ Payne, & Wood. (1998). *Competency based Recruitment and Selection*. Chichester: John Wiley and Sons.
- ❖ Soest, E. v. (2014). *HRM voor de lijnmanager*. Den Haag: Boom Lemma.
- ❖ Somberg, P. (2007). *Hoe ontwikkel ik mijn competenties? Werkboek voor talent*. Den Haag: Academic Service.
- ❖ Van den Berg, I., & Kanters, I. (2003). *Werken met persoonlijke ontwikkelplannen*. Zaltbommel: thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij.
- ❖ Verburg, R., & Hartog, D. d. (2008). De kern van HRM. In R. V. Hartog, *De kern van HRM*. Amsterdam: SWP.
- ❖ Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom onderwijs.
- ❖ Vernhout, A. (2004). *Strategisch werken met competenties: theorie en praktijk van het competentiedenken*. Nelissen.
- ❖ Vloeberghs, D. (2005). *Human Resource Management: fundamentele en perspectieven*. Den Haag: Academic Service.
- ❖ Volz, & Heijden, V. d. (1999). *Competentiemanagement, van belofte naar verzilvering*. Samson/NVP.

College

- ❖ *College Integratie*. (2014). Zuyd Hogeschool Sittard.

Document van website

- ❖ Baisier, L. (2002). *Competentiebeheer als instrument voor personeelsbeleid. Een verkenning in de industrie*. Opgeroepen op maart 3, 2016, van De juiste stoel: http://www.dejuistestoel.be/sites/default/files/competentiemanagement_bij_kansengroepen.pdf

Websites:

- ❖ (sd). Opgeroepen op Februari 22, 2016, van Encyclo: <http://www.encyclo.nl/begrip/migratiesaldo>
- ❖ (sd). Opgeroepen op Februari 22, 2016, van Encyclo: <http://www.encyclo.nl/begrip/Natuurlijke%20Aanwas>
- ❖ (sd). Opgeroepen op Februari 22, 2016, van GGZ Nederland: <http://www.ggznederland.nl/themas/e-health>
- ❖ (sd). Opgehaald van 7s Model: <http://www.7smodel.nl/>
- ❖ (sd). Opgeroepen op Februari 16, 2016, van 123Management: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html
- ❖ (sd). Opgeroepen op Februari 16, 2016, van 123Management: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_11_situationeel_leiderschap.html
- ❖ (2009). Opgehaald van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>
- ❖ (2010). Opgeroepen op April 17, 2016, van 123 Management: http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_01_missie_visie_strategie.html
- ❖ (2012). Opgeroepen op Februari 28, 2016, van FWG: <http://www.fwg.nl/Upload/Brochure%20'van%20taak%20naar%20resultaat'.pdf>
- ❖ (2012). Opgeroepen op Maart 10, 2016, van HR Kiosk: <http://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/belonen/functiewaardering/functiewaardering-inleiding>
- ❖ (2013, November 8). Opgeroepen op April 11, 2016, van HR Praktijk: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-analytics/nieuws/competentiemanagement-loont>
- ❖ (2013). Opgeroepen op Maart 30, 2016, van Assessment training: <http://www.assessment-training.com/assessment-center-methode/>
- ❖ (2013). Opgeroepen op Februari 22, 2016, van GGZ Nederland: <http://www.ggznederland.nl/uploads/assets/2013-396%20meerjarenvisie%20GGZN.pdf>
- ❖ (2014). Opgeroepen op Februari 28, 2016, van Samenwerkende psychologen Maas en Waal: <http://www.samenwerkendepsychologenmaasenwaal.nl/wat-is-sggz>
- ❖ (2014). Opgeroepen op Februari 22, 2016, van Trends langdurige zorg 2020: <http://www.zorghulpAtlas.nl/zorgwereld/trends-in-de-zorg/trends-langdurige-zorg-2020/>
- ❖ (2014). Opgeroepen op Februari 22, 2016, van Mkb Servicedesk: <http://www.mkb servicedesk.nl/480/wat-maatschappelijk-verantwoord.htm>
- ❖ (2015). Opgeroepen op Maart 11, 2016, van FWG: http://www.fwg.nl/Gebruikers_FWG_3_0/FWG_netwerk_en__registers/Themabijeenkomst/Toekomstbestendig_functiegebouw/Default.aspx
- ❖ (2015). Opgeroepen op Februari 22, 2016, van Zorgvisie: <http://www.zorgvisie.nl/Personeel/Nieuws/2015/6/Werkgelegenheid-in-de-zorg-blijft-dalen-1777043W/>
- ❖ (2015). Opgeroepen op Februari 22, 2016, van GGZ Nederland: <http://www.ggznederland.nl/uploads/assets/GGZ1411-01%20arbeidsmarktmonitor.pdf>

- ❖ (2015). Opgeroepen op Februari 22, 2016, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/doe-mee/afgeronde-projecten/betaalbaarheid-van-de-zorg>
- ❖ (2015). Opgeroepen op Februari 22, 2016, van MVO in de sector zorg & welzijn: <http://mvonederland.nl/sector/zorg-welzijn>
- ❖ (2015). Opgeroepen op Februari 16, 2016, van Virenze: www.virenze.nl
- ❖ (2016). Opgeroepen op April 25, 2016, van PiCompany: <http://www.picompany.nl/producten/reflector-360-feedback-vragenlijst-voor-verantwoorde-ontwikkelkeuze>
- ❖ (2016). Opgeroepen op April 2016, 25, van PiCompany: <http://www.picompany.nl/producten/connector-big-five-personality-selectie-op-basis-van-persoonlijkheid>
- ❖ (2016). Opgeroepen op Februari 22, 2016, van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2016/bevolking-groeit-vooral-door-immigratie.htm>
- ❖ (2016). Opgeroepen op Februari 22, 2016, van Encyclo: <http://www.encyclo.nl/begrip/Ambulantisering>
- ❖ (2016). Opgeroepen op Februari 22, 2016, van Zorgwijzer: <http://www.zorgwijzer.nl/faq/veranderingen-in-de-zorg#Jeugdwet>
- ❖ (2016). Opgehaald van Encyclo: <http://www.encyclo.nl/begrip/complementariteit>
- ❖ (2016). Opgeroepen op Februari 23, 2016, van Arbovitale: <https://www.arbovitale.nl/werkgever/verzuimpercentage>
- ❖ *Confrontatiematrix*. (2010). Opgeroepen op Maart 31, 2016, van <http://www.confrontatiematrix.nl/swot-analyse.html>
- ❖ *FWG*. (2010). Opgeroepen op Februari 28, 2016, van <http://www.fwg.nl/Upload/Publicaties/Competentiemanagement%20gewaardeerd%202010.pdf>
- ❖ *MKB ServiceDesk*. (2012). Opgeroepen op Februari 5, 2016, van MKB ServiceDesk: <http://www.mkb servicedesk.nl/4921/wat-competentiemanagement.htm>
- ❖ *Top GGZ*. (2015). Opgeroepen op Maart 2, 2016, van <http://www.topggz.nl/topggz-keurmerk.html>
- ❖ *Virenze*. (2015). Opgeroepen op Februari 5, 2016, van Virenze: <https://www.virenze.nl/over-virenze/historie>
- ❖ Daanje, K. (2012). *Competentiemanagement: Op weg naar optimale inzetbaarheid*. Opgeroepen op 3 13, 2016, van HRM Allround: www.hrmallround.nl

Bijlage I Methoden en Technieken

Literatuuronderzoek:

Bij de volgende deelvragen is literatuuronderzoek gedaan om een gedegen theoretisch kader op te zetten:

1. Wat zegt de theorie / literatuur over competentie management en de aansluiting met strategische doelen?
2. Welke methoden zijn er om competentieprofielen op te stellen/ te beschrijven in relatie tot het kernfunctiegebouw?
8. Hoe ziet de rolverdeling van de werving & selectie er in de toekomst uit wanneer er wordt gewerkt met competentie management en competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?
 - Wat is de rol van de directie/leidinggevende?
 - Wat is de rol van HRM?

Voor onderstaande deelvragen is ook literatuuronderzoek verricht, maar zal aanvullend ook nog praktijkonderzoek worden verricht:

7. Hoe kan competentie management lijnmanagers ondersteunen bij het voeren van werving & selectie gesprekken als competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?
9. Hoe wordt / worden competentie management / competentieprofielen geïmplementeerd binnen Virenze om zo te zorgen voor een goede stroomlijning en goede rolverdeling van de werving & selectie wanneer deze gekoppeld worden aan het kernfunctiegebouw en hierdoor een bijdrage leveren aan de strategische doelen van Virenze?

Fieldresearch

Door middel van de half-gestructureerde interviews heb ik de volgende deelvragen kunnen beantwoorden.

4. Hoe staan lijnmanagers tegenover de implementatie van competentie management / competentieprofielen in relatie tot de werving & selectie en de koppeling met het kernfunctiegebouw?
7. Hoe kan competentie management lijnmanagers ondersteunen bij het voeren van werving & selectie gesprekken als competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?
8. Hoe ziet de rolverdeling van de werving & selectie er in de toekomst uit wanneer er wordt gewerkt met competentie management en competentieprofielen worden gekoppeld aan het kernfunctiegebouw?
 - Wat is de rol van de directie/leidinggevende?
 - Wat is de rol van HRM?
9. Hoe kan / kunnen competentie management en competentieprofielen geïmplementeerd worden binnen Virenze om zo te zorgen voor een goede stroomlijning en goede rolverdeling van de werving & selectie wanneer deze gekoppeld worden aan het kernfunctiegebouw en hierdoor een bijdrage leveren aan de strategische doelen van Virenze?

Middels de enquête is antwoord gegeven op de volgende deelvraag:

6. Welke competenties uit het GGZ-competentietaal woordenboek horen thuis in het competentieprofiel behorende bij een bepaalde kernfunctie?

Benchmarking:

5. Hoe levert competentie management een optimale bijdrage aan de werving & selectie en strategische doelen bij een andere GGZ-organisatie?

Bijlage II Organisatieanalyses

Externe Analyse

Om de externe omgeving waarin Virenze opereert te analyseren wordt er gebruik gemaakt van een DESTEP analyse. Inzicht in de externe omgeving is van belang om effectief gebruik te maken van kansen en bedreigingen. DESTEP staat voor: Demografie, Economie, Sociaal-maatschappelijk, Technologie, Ecologie en Politiek-Juridisch. De factoren die in deze analyse beschreven worden zijn vaak niet direct beïnvloedbaar (Intemarketing, 2009).

Demografie

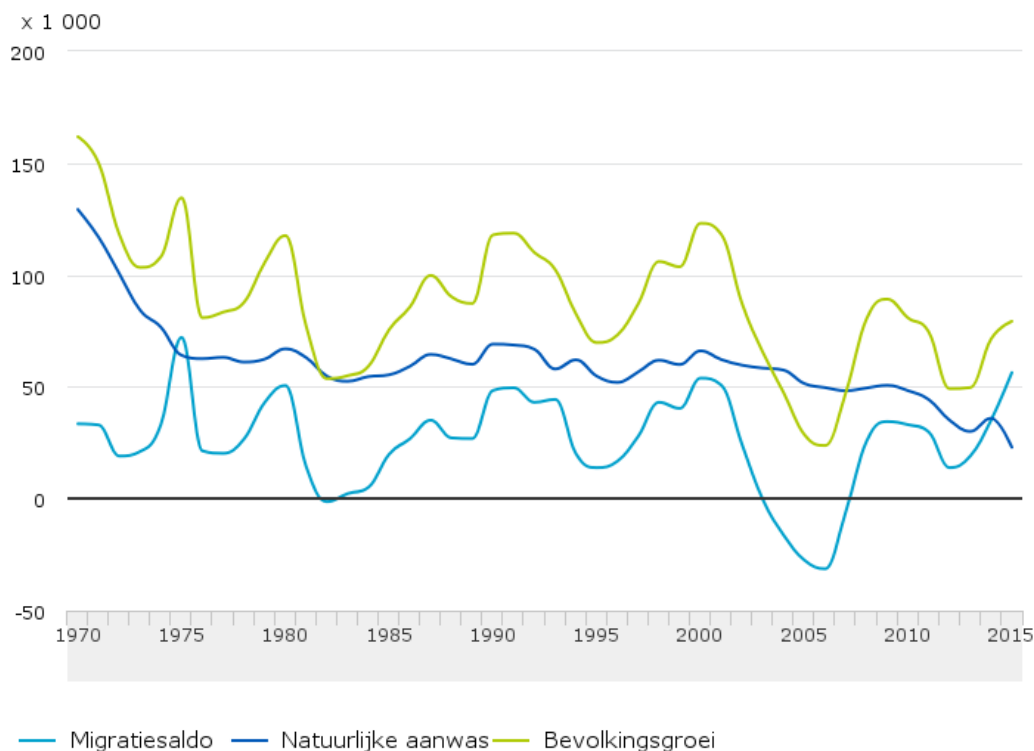
Demografische factoren zijn kenmerken van de bevolking. Bij deze factor wordt gekeken naar de bevolking in Nederland, omdat Virenze over het hele land verspreid is. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de bevolkingsgroei, vergrijzing & ontgroening en de immigratie.

Bevolkingsgroei

In 2015 heeft er een enorme bevolkingsgroei plaatsgevonden. De Nederlandse bevolking telde in het jaar 2015 16,9 miljoen inwoners. De enorme bevolkingsgroei werd vooral veroorzaakt door het migratiesaldo van 58 duizend (CBS, 2016). Een migratiesaldo is het verschil tussen het aantal mensen dat het land inkomt (immigratie) en het land verlaat (emigratie) (Encyclo). Daarnaast was er sprake van een hoog sterfte aantal en een klein geboorte aantal (CBS, 2016).

Afbeelding 10 geeft inzicht in de bevolkingsgroei, het migratiesaldo en de natuurlijke aanwas (CBS, 2016). Met natuurlijke aanwas wordt bedoeld het geboortecijfer min het sterftecijfer in een bepaald gebied. (Encyclo)

Bevolkingsgroei, migratiesaldo en natuurlijke aanwas



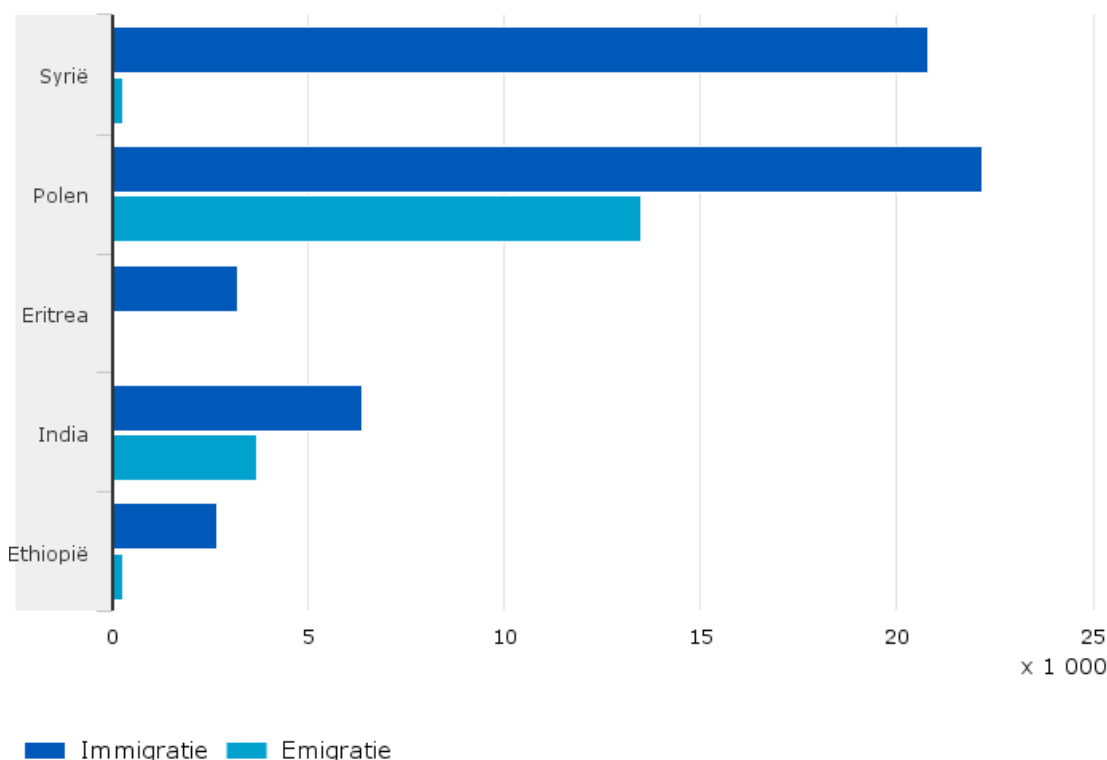
Afbeelding 10: Bevolkingsgroei, migratiesaldo en natuurlijke aanwas.

Migratiesaldo

In 2015 schreven 203 duizend immigranten zich in bij een Nederlandse gemeente. Dit was een enorme toename van het aantal immigranten in vergelijking tot het jaar daarvoor. Het aantal emigranten bleef met 146 personen op een vergelijkbaar niveau.

Er was dus sprake van een hoog migratiesaldo. Voor 2016 verwacht het CBS een verdere stijging van deze trend. Het hoge migratiesaldo is deels een gevolg van de gestegen asielinstroom. In afbeelding 11 wordt een top vijf weergegeven van herkomstgroepering met het hoogste migratiesaldo. Hierin is te zien dat Syriërs een groot aandeel hebben in het hoge migratiesaldo (CBS, 2016).

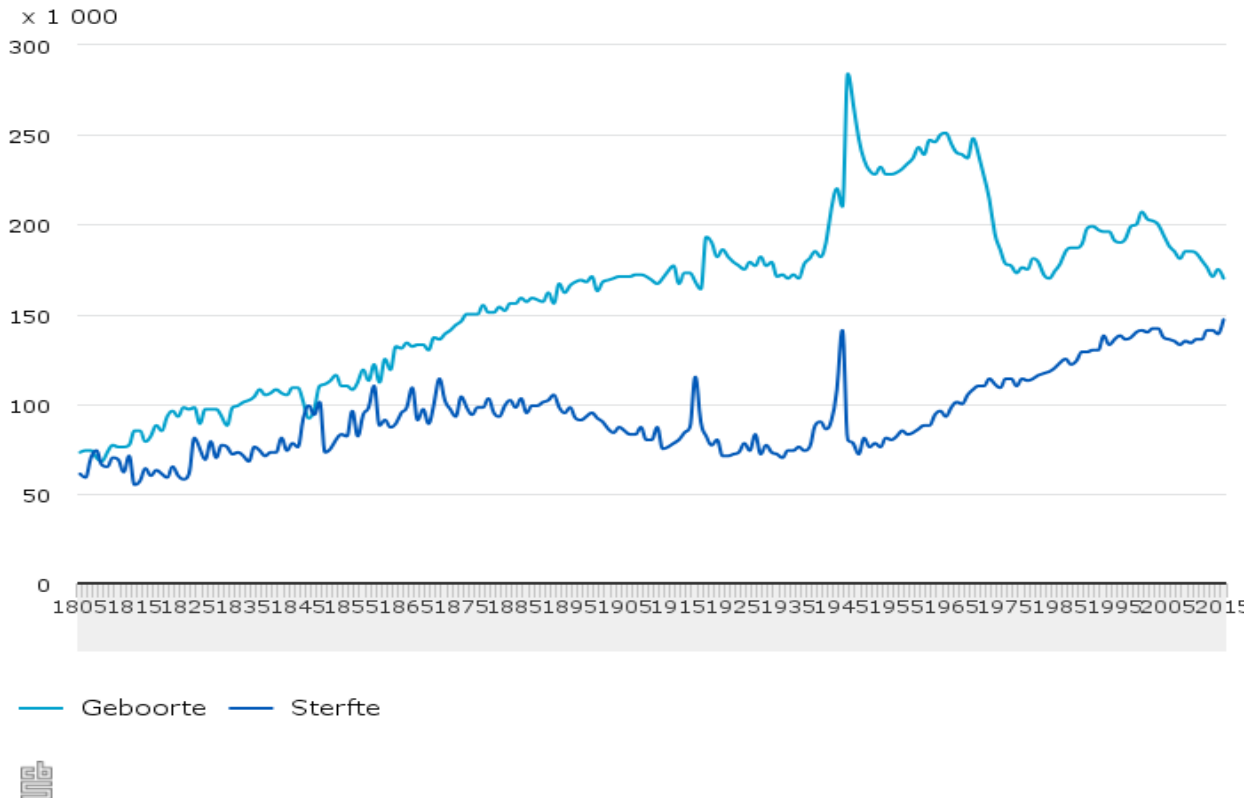
Top vijf herkomstgroeperingen met hoogste migratiesaldo, 2015



Afbeelding 11: Top vijf herkomstgroepering met hoogste migratiesaldo, 2015

In 2015 was er sprake van een laag geboorteoverschot. Dit werd veroorzaakt door een hoge sterfte en weinig geboorten. Hierdoor was er sprake van een relatief kleine bevolkingsgroei door natuurlijke aanwas. Deze natuurlijke aanwas wordt voornamelijk veroorzaakt door vergrijzing en ontgroening. In 2014 leek er een einde te komen aan de ontgroening, maar in 2015 werden er weer 5 duizend minder kinderen geboren dan in het jaar daarvoor. Door de vergrijzing is er normaliter sprake van een stijging van het sterftecijfer met 1,5 duizend mensen per jaar. In afbeelding 12 is het geboorte-/sterfte cijfer van de afgelopen jaren terug te zien (CBS, 2016).

Geboorte en sterfte



Afbeelding 12: Geboorte en sterfte

Economie

Bij de economische factoren wordt er gekeken naar de werkgelegenheid en de kosten van de zorg.

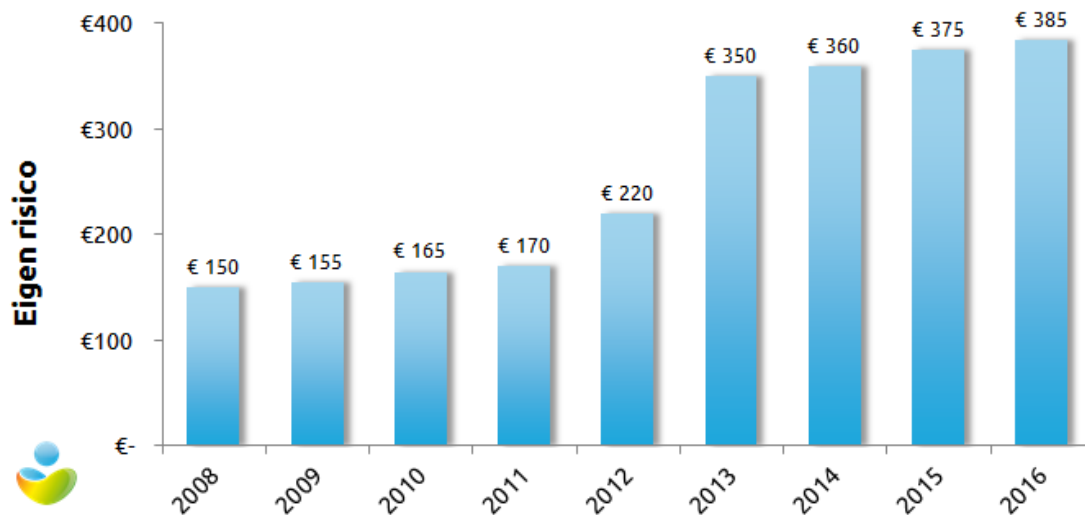
Werkgelegenheid

De zorg is qua werkgelegenheid de grootste sector in Nederland. In 2013 werkten er bijna 1,1 miljoen mensen, ofwel 15 procent van het totaal aantal banen in ons land. Een derde van deze mensen werkt bij een GGZ-instelling en in de gehandicaptenzorg (Zorgvisie, 2015). Een belangrijke economische trend is dat door de vergrijzing de potentiële beroepsbevolking krimpt en dus het aanbod van arbeid afneemt. Anderzijds neemt door de vergrijzende bevolking de zorgvraag toe. De toename in de zorgvraag zit hem dan in de ouderenzorg (GGZ Nederland, 2013).

Tot en met het jaar 2020 verwacht GGZ Nederland een kwantitatieve krimp van 13.000 FTE per saldo op het huidige personeelsbestand van 70.000 FTE. Die krimp wordt verwacht als gevolg van minder inkomsten voor de GGZ door transitie, pakketbeperking, wijziging in de contractering, beperking van de middelen en ambulantisering (GGZ Nederland, 2015). Met ambulantisering wordt hulp aan huis bedoeld (Encyclo, 2016). Doordat er meer nadruk is op preventie, ambulantisering, zelfredzaamheid en samenwerking/ketenzorg verandert ook de inhoud van het werk. Nieuwe competenties op het gebied van coördinatie, coaching/begeleiding, teamwork, zelfstandigheid, omgang met mantelzorg e.d. zijn nodig (GGZ Nederland, 2015).

Kosten van de zorg

Een doorsnee gezin betaalt meer dan € 11.000 per jaar aan zorg (Rijksoverheid, 2015). Ieder jaar wordt het wettelijke verplichte eigen risico vastgesteld door de overheid. Het eigen risico is dat deel van de zorg dat de verzekerde zelf moet betalen. De afgelopen jaren kan men een stijgende lijn zien in het eigen risico bedrag (Zorgwijzer, 2016). In afbeelding 13 kan men deze stijgende lijn zien. In 2016 is het eigen risico met tien euro omhoog gegaan naar een totaal van 385 euro.



Afbeelding 13: Stijging eigen risico

Daarnaast is er ook een stijging in de zorgtoeslag te zien. De zorgtoeslag is een tegemoetkoming van de belastingdienst om de zorgkosten betaalbaar te houden. Als men kijkt naar afbeelding 14 kan men afleiden dat bij huishoudens met een minimuminkomen de zorgtoeslag met 5 euro is gestegen in het jaar 2016. In figuur 5 is de hoogte van de toeslag weergegeven bij verschillende toetsing inkomens (Zorgwijzer, 2016).



Afbeelding 14: Zorgtoeslag per maand

Sociaal-Maatschappelijk

Bij deze factor wordt er gekeken naar bepaalde wensen die medewerkers in de GGZ-sector hebben.

Een belangrijke maatschappelijke tendens is dan ook dat werknemers andere eisen gaan stellen aan de kwaliteit van de arbeid. Hierbij het om meer autonomie, erkenning van vakmanschap, ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden en meer zeggenschap over de invulling van de eigen arbeidsvoorwaarden (GGZ Nederland, 2013).

Technologie

Bij de factor technologie wordt er gekeken naar de technologische ontwikkeling van de sector waarin Virenze opereert. Kortom, er wordt hier bij gekeken naar de technologische ontwikkeling binnen de sector GGZ.

In de GGZ-sector wordt er steeds meer gebruik gemaakt van arbeidsbesparende technologieën. Een voorbeeld hiervan is E-mental health (GGZ Nederland, 2015). E-health betekent zorg via internet en staat voor elektronische gezondheid. Reguliere face-to-face gesprekken worden gecombineerd met chat, beeldbellen, online behandelmodus en

online inzage in het eigen gezondheidsdossiers. Een variant op E-health is mHealth, hierdoor kan een patiënt niet alleen tijd, maar ook plaats-onafhankelijk zorg gebruiken via een tablet of smartphone (GGZ Nederland).

Doordat de technologie een gedeelte van de taken overneemt zijn minder mankracht nodig. De inzet van technologie is breed geïmplementeerd in de langdurige zorg.

Organisaties werken met toepassingen van zorg op afstand, zoals beeldschermzorg, domotica en zelfmanagement via internet. Het gebruik van technologie is onderdeel van de cultuur en visie geworden (Trends langdurige zorg, 2014).

Ecologie

Bij de factor ecologie wordt er gekeken naar de manieren waarop een onderneming bezig is met duurzaamheid.

Een ecologische trend is dan ook Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). MVO wordt ook wel duurzaam ondernemen genoemd. Het gaat hierbij erom dat een bedrijf verantwoordelijkheid neemt voor de effecten die de bedrijfsactiviteiten hebben op mens, milieu en bedrijfsvoering.

Bij MVO gaat het om drie kernbegrippen, namelijk: People, Planet en profit. Het is van belang om een goede balans te vinden tussen deze drie begrippen en op alle drie de vlakken waarde te creëren.

- People: hierbij gaat het om het welzijn van de medewerkers van het bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan: diversiteit & medezeggenschap.
- Planet: hierbij gaat het erom dat de bedrijfsactiviteiten binnen ecologische voorwaarden plaatsvinden. Voorbeelden hiervan zijn: een laag energieverbruik, het scheiden van afval en productieprocessen op manieren die zo zuinig mogelijk zijn.
- Profit: hierbij gaat het om zowel de financiële prestaties van het bedrijf als de economische effecten van de bedrijfsactiviteiten op de omgeving. Voorbeelden hiervan zijn: werkgelegenheid, investeringen in infrastructuur, uitbesteding en sponsoring (Mkb Servicedesk, 2014).

Zorgverlening is in de kern maatschappelijk verantwoord, toch liggen er nog volop kansen. Natuurlijk staan zorginstellingen al op een bewuste manier in de samenleving, de corebusiness is namelijk mensen genezen of beschermen en dat is een maatschappelijke taak. Toch is het belangrijk om als zorginstelling te kijken naar een manier waarop MVO nog meer toegepast kan worden in een organisatie, hierdoor wordt de zorg niet alleen goedkoper maar ook aantrekkelijker. Door maatschappelijk verantwoord te werk te gaan kan een zorginstelling veel impact genereren op gebieden als:

- Welzijn van patiënten en cliënten
- Werkplezier van medewerkers
- Duurzaam inkopen
- Energiebesparing
- Afvalreductie (denk aan voedselresten, medicijnresten, incontinentiemateriaal) (MVO in de sector zorg & welzijn, 2015)

Politiek

Bij de factor politiek komen de wijzigingen in de wetgeving in bod.

In januari 2015 is de AWBZ overgeheveld naar een aantal nieuwe en bestaande wetten.

Deze wetten zijn:

- De Wet langdurige zorg (Wlz)
- Zorgverzekeringswet (Zvw)
- Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)
- Jeugdwet

Deze wijzigingen hebben vooral invloed gehad op gemeentes en zorgverzekeraars. Zij hebben er namelijk een aantal taken bij gekregen (Zorgwijzer, 2016).

Wet langdurige zorg (Wlz)

De Wlz is een nieuwe zorgwet die AWBZ-taken overneemt in het kader van langdurige en intensieve zorg. Mensen komen in aanmerking voor deze wet wanneer zij de hele dag zorg of toezicht in de nabije omgeving nodig hebben. De doelgroep van deze wet is:

Vergevorderde demente ouderen, ernstig chronisch zieken of jongeren en volwassenen met een ernstige verstandelijke, zintuiglijke of lichamelijke beperking. Het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) onderzoekt of iemand voor deze wet in aanmerking komt via een zogenaamde indicatiestelling. Deze indicatiestelling geeft de zorgvorm of behandeling aan. Voorbeelden van de zorgvormen/behandelingen zijn: verblijf in een instelling, persoonlijke verpleging of verzorging, begeleiding, bepaalde hulpmiddelen, geneeskundige zorg en vervoer naar de plek waar begeleiding, behandeling en/of verzorging plaatsvindt (Zorgwijzer, 2016).

Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO)

De nieuwe WMO is er sinds 2015. Vanwege de overheveling van taken vanuit de AWBZ wordt het takenpakket van de WMO uitgebreid. Door deze overheveling krijgt de gemeente automatisch meer verantwoordelijkheden. Het doel van deze wet is om ervoor te zorgen dat mensen hulp krijgen zodat ze zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Voorbeelden van extra taken van de gemeenten zijn: ondersteuning van mensen die op eigen kracht niet zelfredzaam zijn (ondersteuning en begeleiding), ondersteuning van burgers bij het participeren in de samenleving (dagbesteding), het zorgen voor beschermt wonen en voldoende opvang, ondersteunen van mantelzorgers en cliënten ondersteunen bij de WMO-aanvraag.

De gemeenten zal samen met de cliënt kijken naar de eigen mogelijkheden van de cliënt en de rol van familie en vrienden hierin. Vervolgens biedt de gemeente een maatwerkvoorziening. Bij maatwerkvoorzieningen kan gedacht worden aan: huishoudelijke hulp, koffieochtend, boodschappen bus, maaltijdservice, hulp bij de administratie en een scootmobiel (Zorgwijzer, 2016).

Zorgverzekeringswet (Zvw)

Doordat er ook taken zijn overgeheveld naar het basispakket Zvw, hebben zorgverzekeraars er nieuwe taken bijgekregen in 2015. Deze nieuwe taken zijn:

- Verzorging en persoonlijke verpleging thuis (extramuraal), zoals het toedienen van medicatie, hulp bij het wassen en aankleden en het verzorgen van wonden.
- Behandeling (zonder opname) van mensen met een zintuiglijke handicap
- Palliatieve zorg (verzachting en verlichting van terminaal zieken)
- Intensieve kindzorg
- De eerste drie jaar Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ)

Voor de meeste zorg die op grond van de Zvw wordt vergoed, geldt het eigen risico (Zorgwijzer, 2016).

Jeugdwet

De jeugdzorg is sinds januari 2015 op een andere manier georganiseerd. Ook hier zijn meerdere taken vanuit de AWBZ bijgekomen. Hierdoor is de Jeugdwet ontstaan.

In deze wet staat dat gemeenten voorzien in het organiseren van de nodige hulp en zorg voor kinderen en jeugdigen. Vanuit de Jeugdwet worden de volgende zorg- en hulpvormen door de gemeente geregeld:

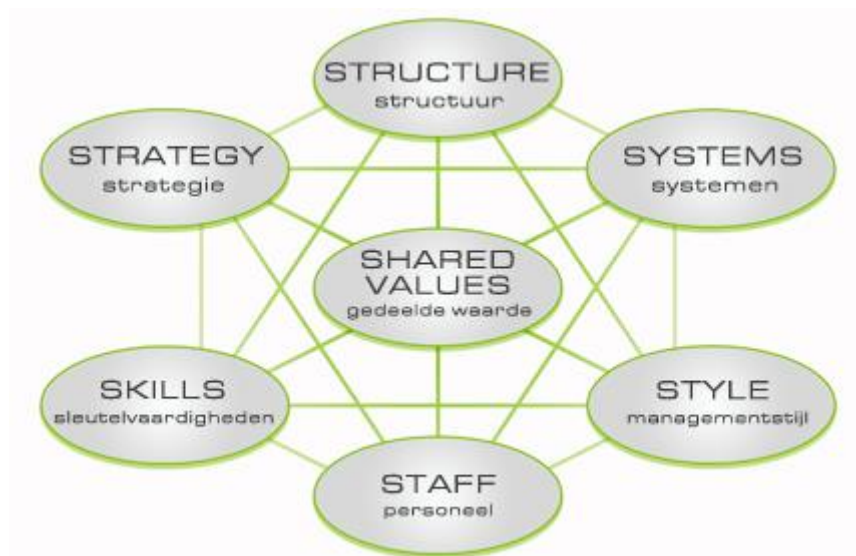
- Hulp bij opvoedingsproblemen
- Basis- en specialistische GGZ
- Forensische GGZ
- Zorg bij een lichte lichamelijke beperking
- Zorg bij een (lichte) verstandelijke beperking
- Vervoer bij begeleiding
- Persoonlijke verzorging (sommige gevallen)
- Kinderbescherming
- Jeugdreclassering
- Gesloten jeugdzorg (Zorgwijzer, 2016).

Interne Analyse

Het 7s-model is een systeem dat ontworpen is om aan de hand van verschillende factoren een organisatie intern te analyseren. Om een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren zullen de factoren integraal beschouwd en beïnvloed moeten worden. Alle 7 de factoren beïnvloeden elkaar. Het is belangrijk dat er een samenhang is tussen de factoren om zo de gehele organisatie te versterken.

Er is een onderverdeling gemaakt tussen drie harde en vier zachte factoren. De harde factoren zijn strategy, systems en structure. De zachte factoren zijn shared values, style, staff en skills. (7s Model)

Een schematische weergave van het model is in afbeelding 15 weergegeven:



Afbeelding 15: 7s Model

Strategie

Doelen die de organisatie wil bereiken en de belangrijkste middelen om deze te bereiken

Virenze wil bepaalde doelen bereiken aan de hand van de volgende middelen:

Visie:

Geestelijke gezondheidszorg werkt! Vroegtijdige diagnostiek en inzet van GGZ is goed voor de cliënt en zijn gezin en is uiteindelijk ook kostenbesparend voor de hele samenleving. Binnen Virenze staat de cliënt centraal. Wij staan voor laagdrempelige en kwalitatief goede zorg. In de bejegening van de cliënt wordt zij of hij in de eerste plaats als mens gezien, waarbij het persoonlijke contact voorop staat. Virenze straalt met haar kleine multidisciplinaire teams vertrouwen uit naar cliënten. Elke cliënt heeft recht op een goede diagnostiek en dat geldt zeker voor de meest kwetsbare groep: kinderen. Ouders worden per definitie intensief daarbij betrokken. Volwassenenzorg biedt diagnostiek en behandeling aan en sluit waar nodig aan op kind & jeugd. Om dit alles te realiseren werken er bij Virenze goed gemotiveerde en geschoolde medewerkers. Een goed werkklimaat is daarvoor heel belangrijk. Virenze wil als bedrijf gezond zijn en blijven (Virenze, 2015).

Missie:

Binnen Virenze hebben we gedeelde, gemeenschappelijke waarden. Die zijn te benoemen als kleinschalig, persoonlijk, klantgericht, kwaliteit, autonoom, dynamisch, ondernemend en gericht op ontwikkeling. Dat kenmerkt ons, dat verbindt ons. Die termen staan niet los van elkaar. Door de keuze voor relatief kleine locaties verspreid over het hele land is autonomie noodzakelijk. Het persoonlijke contact met cliënten en tussen medewerkers onderling past bij die kleinschaligheid. De mensen die bij Virenze werken, voelen en voelen zich aangetrokken tot dit model. Werknemers zijn hét kapitaal van dit bedrijf; actieve en enthousiaste mensen vormen de kern van Virenze. Belangrijk is dat mensen hun kennis en vaardigheden binnen Virenze verder kunnen ontwikkelen.

Virenze is groot geworden door ook de verzekeraar als klant te zien. Verzekeraars vragen steeds meer om objectiveerbare kwaliteit. Dat vergt meten en monitoren. Meer dan de bestaande instellingen hebben we ingespeeld op die specifieke vragen, die ook nog eens per regio kunnen verschillen. Ook dat is ondernemerschap. Natuurlijk kan er ook spanning zijn tussen onze waarden, bijvoorbeeld tussen uniforme kwaliteit en autonomie. Virenze wil een bedrijf zijn dat op elk niveau die spanning erkent en mensen de mogelijkheden geeft om oplossingen te vinden, zodat we uiteindelijk weer een stapje beter worden.

Door onze keuze voor een kind & jeugd convenant met een centrale plaats voor een psychiater in elk multidisciplinair team, zijn we onderscheidend op het gebied van kind & jeugd. Volwassenenzorg kent ook die multidisciplinaire teams en loopt voorop in innovaties op het gebied van e-health en zorgt voor een naadloze aansluiting aan de kind & jeugd zorg. Dit alles zullen we in de komende jaren verder uitbouwen (Virenze, 2015).

Doelstelling

De belangrijkste doelstellingen die Virenze heeft is om een nog betere zorg te kunnen leveren en op die manier de positie in de markt te verbeteren. Daarnaast wil Virenze complementariteit in de besturing realisering om zo de bedrijfsvoering te verbeteren⁵. Complementariteit wil zeggen dat de bestuurslagen elkaar aanvullen in het behartigen van belangen (Encyclo, 2016). Virenze Riagg staat voor goede zorg, doelmatigheid en efficiëntie. Daarbij wil Virenze Riagg beter en sterker worden dan de zelfstandige organisaties binnen de ambulante GGZ, met een breder aanbod voor cliënten binnen de (top)specialistische GGZ (SGGZ) en generalistische basis GGZ (GBGGZ), op het terrein van opleiding en onderzoek⁶

De missie, visie en waarden worden elke twee jaar tegen het licht van nieuwe ontwikkelingen gehouden. De Raad van Bestuur besluit op basis van de bespreking in de organisatie de missie, visie en waarden al dan niet aan te passen.⁷

⁵ Interne bron: Handboek kwaliteit

⁶ Interne bron: Handboek kwaliteit

⁷ Interne bron: Handboek kwaliteit

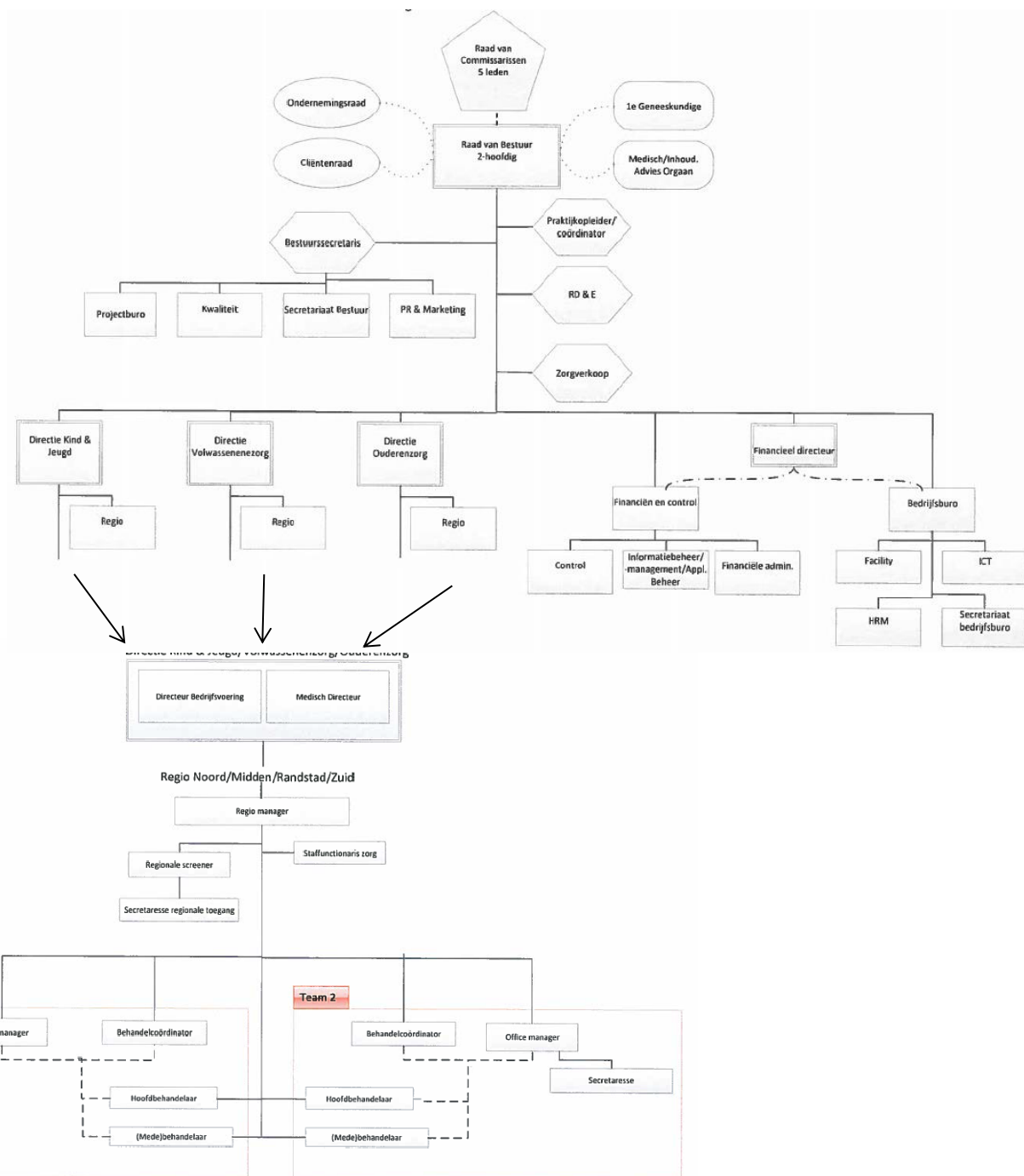
Structuur

De verdeling van taken en bevoegdheden

Organogram

In de voorbereiding van de fusie is uitvoerig nagedacht over een passende organisatiestructuur voor de nieuwe fusieorganisatie Virenze Riagg BV.

In november 2014 heeft de toenmalige stuurgroep fusie, die alle voorbereidingen voor deze fusie heeft gecoördineerd en aangestuurd, de nieuwe organisatiestructuur definitief vastgesteld (zie afbeelding 16).⁸



Afbeelding 16: Organogram Virenze

Positie afdeling HRM

⁸ Interne bron: handboek kwaliteit

Per 1 januari 2016 is de afdeling HRM rechtstreeks gepositioneerd onder de Raad van Bestuur. Het organogram is daar nog niet op aangepast, dat volgt in de loop van 2016. Hierdoor is HRM als stafdienst gepositioneerd met verantwoording rechtstreeks naar de Raad Van Bestuur. Daarmee worden de overleglijnen korter en kan de aansturing van de HRM afdeling rechtstreeks worden neergelegd bij het hoofd HRM.⁹

Structuur van leidinggeven

Op Directieniveau wordt duaal leidinggegeven (één Directeur Bedrijfsvoering en één Directeur Zorg per divisie). Op Regioniveau wordt integraal leidinggegeven (één Regiomanager per regio ondersteund door een of meerdere (regionale) staffunctionarissen) en op locatie wordt functioneel gestuurd (door één Officemanager en één Behandelcoördinator). De Regiomanager stuurt medewerkers op locatie hiërarchisch aan.¹⁰

Vervolgfase fusie

In de vervolgfase van de fusie wordt nog gekomen tot een uniformiteit in functiebeschrijvingen en een uniformiteit in functiebenamingen.

Dit wordt opgepakt in het project omtrent het kernfunctiegebouw om te komen tot een adequaat functiehuis met kernfuncties. In dit project vindt ook een verdere synchronisatie van functies plaats. Hiervan ligt de verantwoordelijkheid bij HRM.¹¹

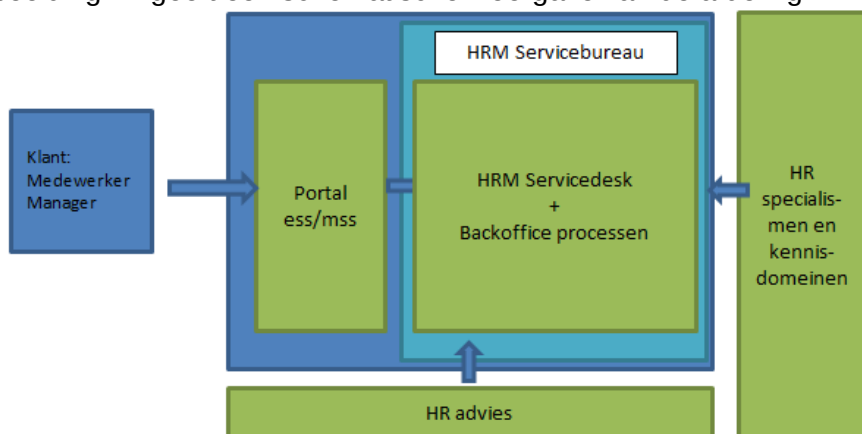
Opbouw afdeling HRM

De afdeling HRM bestaat uit 1 hoofd HRM, 1 salarisadministrateur, 4 HR-adviseurs, 4 medewerkers P&O en 1 werkervaringsplek.

De 4 medewerkers P&O zijn ondergebracht in het HRM Servicebureau. Het HRM Servicebureau faciliteert de primaire processen binnen standaarden. Het vormt voor medewerkers en managers de entree voor vragen binnen het HRM-domein en het startpunt voor uitvoering van HR-reguliere operationele processen. Hierbij valt te denken aan in-, door- en uitstroom, verzuim, verlof en opleiding.

De 4 adviseurs zijn ondergebracht in HR Advies. HR Advies bestaat uit twee rollen, namelijk de rol van adviseur en de rol van specialist. De specialist richt zich op specifiek toegewezen HRM domeinen en de adviseur ondersteunt het management en de medewerkers bij hun groei en ontwikkeling. Ook draagt de adviseur zorg voor HR-beleid en HR-systemen.¹²

Afbeelding 17 geeft een schematische weergave van de afdeling HRM



Afbeelding 17: Structuur afdeling HRM

⁹ Interne bron: Handboek kwaliteit

¹⁰ Interne bron: Handboek kwaliteit

¹¹ Interne bron: Handboek kwaliteit

¹² Interne bron: Document doorontwikkeling HRM

Overlegstructuur afdeling HRM

STRATEGISCH MANAGEMENTOVERLEG (SMO)

Aanwezigen: Bestuur, Bestuurssecretaris, RD & E (4 wekelijks), Zorgverkoop, Directeuren K&J, Directeuren VWZ, Directeur ouderzorg, Financieel Directeur, HRM,

Frequentie: 26 keer per jaar

Hoofdzaken agenda: Vestigingsbeleid, Team/regio overstijgende problemen, Beleid budgetverstrekkende derden, Instelling brede rapportages, Begroting, Managementrapportages, Beleidsparameters, Personeelsbeleid

Duur: 2 uur

Ondersteuning: bestuurssecretariaat

BACK_OFFICE OVERLEG

Aanwezigen: Bestuur, Financieel directeur, Financiën & Control, Bedrijfsbureau, Facility, ICT, HRM, Secretariaat bedrijfsbureau

Frequentie: 26 keer per jaar

Hoofdzaken agenda: Bedrijfsmatige processen, voortgang, aandachtsgebieden secties, afstemming procesbeheersing backoffice.

Duur: 2 uur

Ondersteuning: secretariaat bedrijfsbureau

ONDERNEMINGSRAAD

Aanwezigen: HK, Bestuurssecretaris, Ondernemingsraad, HRM

Frequentie: 13 keer per jaar

Hoofdzaken agenda: Belangen organisatie versus belangen groepen van medewerkers, procesverduidelijking, advies/instemming/informatie benoemde beleidswijzigingen

Duur: 3 uur¹³

Organisatiestructuurtypologie

Om de organisatiestructuurtypologie van Virenze te beschrijven wordt de configuratietheorie van Mintzberg gebruikt.

Bij het typeren van organisatiestructuren onderscheidt Mintzberg 5 verschillende organisatiestructuren. Deze typologieën zijn: de eenvoudige structuur, de machinebureaucratie, de professionele bureaucratie, de divisiestructuur en de adhocratie (College Integratie, 2014).

Tabel 11 geeft de verschillende typologieën samen met hun beschrijving weer:

<i>De eenvoudige structuur:</i>	- Weinig tot geen structuur; - Staf medewerker en hiërarchie; - De directeur neemt beslissingen en vormt de top; - Komt vooral voor bij beginnende bedrijven.
<i>De machinebureaucratie:</i>	- Veel standaardisatie in het werkproces; - Scheiding tussen lijn- en stafpersoneel; - Processen worden gestandaardiseerd door gebruik van technische systemen.
<i>De professionele bureaucratie:</i>	- Standaardisatie van vaardigheden (met name in de structuur); - Geen automatisering mogelijk; - Gericht op professionalisering; - Grote ondersteunende staf.
<i>De divisiestructuur:</i>	- Standaardisatie op het gebied van resultaat; - Sturing vanuit middenmanagement
<i>De adhocratie:</i>	- Gericht op kennis en vaardigheden, maar deze zijn niet gestandaardiseerd. - Multidisciplinaire teams.

Tabel 11: Mintzberg

¹³ Interne bron: handboek kwaliteit

Als de onderzoeker kijkt naar Virenze als organisatie kan er geconcludeerd worden dat er sprake is van een professionele bureaucratie. In het organogram is veel ondersteunende staf te zien en de diensten die Virenze verleend zijn niet te automatiseren. Overigens kunnen we de professionele bureaucratie ook koppelen aan de mensgerichte cultuur, hierover is meer terug te lezen onder het kopje cultuur.

Gedeelde waarden:

Het gaat over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur, de identiteit.

Zoals eerder vermeld in de missie zijn er binnen Virenze gedeelde, gemeenschappelijke waarden. Die zijn te benoemen als kleinschalig, persoonlijk, klantgericht, kwaliteit, autonoom, dynamisch, ondernemend en gericht op ontwikkeling.

Actieve en enthousiaste mensen vormen de kern van Virenze en werknemers zijn het kapitaal van het bedrijf. Belangrijk is dat werknemers hun kennis en vaardigheden verder kunnen ontwikkelen.

Om de juiste bedrijfscultuur voor Virenze te typeren zijn allereerst een aantal modellen bestudeerd.

Zo kan men drie verschillende modellen onderscheiden, bij het typeren van een bedrijfscultuur:

- **Het model van Harrison en Handy (1972)**

Dit model bestaat uit vier typering. Deze vier typering zijn:

- ❖ Een machtsgerichte cultuur → Hierbij wordt de omgang tussen medewerkers bepaald door persoonlijke macht.
- ❖ Een rolgerichte cultuur → Hierbij streven medewerkers naar een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit.
- ❖ Een taakgerichte cultuur → Resultaten zijn in deze cultuur belangrijker dan taken.
- ❖ Een persoonsgerichte cultuur → Bij de persoonsgerichte cultuur staat het individu op de voorgrond.

- **Het model van Hofstede**

Daarnaast wordt het model van Hofstede gebruikt om een bepaalde cultuur te typeren. In dit model wordt gesproken over *acceptatie van machtsafstand* (hierbij wordt gekeken naar de mate waarop machtsafstand wordt geaccepteerd.), *individualisme versus collectivisme* (welk handelen staat voorop? Dat van de individu of de organisatie als eenheid?), *masculiniteit versus feminiteit* (in hoeverre is er een scheiding tussen mannelijk en vrouwelijke houdingen of gedragingen?) en *onzekerheidsvermijding* (hierbij gaat het om de mate waarbij personeel zich bedreigd voelt door onzekere of onbekende situaties).

- **Het model van Robert Quinn en Rohrbaugh (1983)**

Dit model bestaat uit vier dimensies, namelijk: mensgericht, beheers gericht, innovatief en resultaatgericht.

- **Mensgericht** - medewerkers staan centraal;
 - **Resultaatgericht** - het eindproduct staat centraal;
 - **Beheers gericht** - regels en procedures zijn belangrijk;
 - **Innovatiegericht** - ontwikkeling veel nieuwe producten of diensten.
- (123Management)

Voor de scriptie zal dit laatste model gehanteerd worden om de bedrijfscultuur te typeren. Aan de hand van dit model kan ook het organisatie type bepaald worden. Het organisatietype is terug te vinden onder het kopje structuur.

Gelet op de missie die Virenze hanteert kan geconcludeerd worden dat er een mensgerichte cultuur heerst. In de missie wordt namelijk aangegeven dat werknemers het kapitaal zijn van het bedrijf en actieve en enthousiaste mensen de kern vormen van Virenze. De medewerker staat dus centraal. Daarnaast wordt in de missie aangegeven dat Virenze het belangrijk vindt

dat mensen hun kennis en vaardigheden verder kunnen ontwikkelen. Bij een mensgerichte cultuur wordt er veel aandacht besteedt aan ontwikkelingsmogelijkheden. Het bespreken van benodigde competenties is van essentieel belang als het gaat om richting geven aan en het ondersteunen van medewerkers in hun ontwikkeling (Kamphuis, 2001).

Systemen

Managementinformatie, systemen daarvoor, instrumenten voor personeelsbeleid, de wijze waarop en de instrumenten waarmee wordt zorggedragen voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

Werving & Selectie systeem

De leidinggevende stuurt een aanvraag voor een vacature naar de directie van de divisie. Na akkoord van de directie wordt de aanvraag doorgestuurd naar de HR adviseur. De HR-adviseur maakt de vacature op en stemt hierover af met de leidinggevende. Als de vacature akkoord is, wordt deze doorgestuurd naar de frontoffice HRM die de vacature intern en/of extern plaatst. De vacature wordt geplaatst op verschillende soorten media en sollicitanten worden gevraagd uitsluitend digitaal te solliciteren. De briefselectie wordt gedaan door de leidinggevende en de leidinggevende informeert front-office over welke kandidaten mogen worden uitgenodigd voor een gesprek. HRM nodigt dan vervolgens de sollicitanten uit voor een selectiegesprek. De leidinggevende voert het gesprek (op aanvraag met HR-adviseur). Vervolgens wordt bepaald of er nog een adviesgesprek of assessment moet plaatsvinden. Vervolgens bepaalt de selectiecommissie wie wordt uitgenodigd voor een arbeidsvoorwaardengesprek. Dit wordt verzorgd door afdeling HRM. Per telefoon wordt de kandidaat in kennis gesteld dat hij/zij geschikt is voor de functie. De arbeidsovereenkomst wordt toegestuurd per post door afdeling HRM.

Het huidige werving & selectiesysteem zal herschreven worden vanwege de fusie met het Riagg. Door het introduceren van het nieuwe kernfunctiegebouw is er een behoefte ontstaan om het werving- en selectieproces opnieuw onder de schijnwerpers te brengen.¹⁴

People Inc.

Zoals benoemd in het werving- en selectiesysteem werkt Virenze met een systeem genaamd People Inc. People Inc is het personeelsinformatiesysteem. Virenze werkt met een systeem genaamd People Inc. People Inc. is het personeelsinformatiesysteem. Hierin staat alle informatie van de werknemers. Daarnaast zijn hier voor de medewerkers diverse digitale werkprocessen terug te vinden (o.a. indienen van verlof/overwerk, declaraties, opleidingsverzoeken). Dit wordt ook wel het ESS (Employee Self Service) genoemd. Voor managers bevat het systeem ook een Manager Self Service (MSS). Hiermee kan de manager de verzoeken die de medewerker indient beoordelen. Daarnaast is het mogelijk om personele wijzigingen door te geven (bijvoorbeeld: tijdelijke urenluitbreidingen van medewerkers, wisseling van werklocatie, wisseling van werkrooster etc.).

ESS-Systeem

Het ESS-systeem is een employment self service. Hierin kunnen medewerkers hun persoonlijke gegevens zien, hun loonstrook inzien, declaraties doorgeven en verlof aanvragen doen. Deze informatie wordt vervolgens voor managers zichtbaar in People Inc.

Arboned

Dit is de online portal waarin ziekmeldingen geregistreerd worden om zo verzuimbegeleiding mogelijk te maken.

Intranet

Het intranet is een digitale omgeving voor de medewerkers van Virenze. Op het intranet worden meldingen gepubliceerd en kunnen medewerkers belangrijke informatie terug vinden. Daarnaast is het handboek kwaliteit op het intranet te vinden en hier kunnen

¹⁴ Interne bron: Werkinstructie werving & selectie

medewerkers documenten vinden die betrekking hebben op het primaire en secundaire proces.

Beoordelingscyclus

Binnen Virenze vindt er jaarlijks minimaal een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek plaats. Ook de beoordelingscyclus zal onder schijnwerpers gebracht worden vanwege de introductie van het nieuwe kernfunctiegebouw.

Verzuim

Een ziekmelding moet voor 09.30u kenbaar worden gemaakt aan de leidinggevende, Indien de werknemer binnen 12 maanden 3 maal ziek is gemeld volgt er een zogenoemd verzuimgesprek. Het doel hiervan is om te achterhalen welke oorzaken de ziekmeldingen beïnvloeden. Daarnaast worden er acties ondernomen teneinde een volgende ziekmelding te voorkomen.¹⁵

Managementstijl

Hierbij gaat het om de stijl van leidinggeven.

Mede door de fusie bevindt Virenze zich op dit moment in een verandertraject in de manier van leidinggeven. Voorheen werd er gewerkt met taakgerichte functieomschrijvingen waarbij hiërarchisch leidinggeven centraal stond. Door de introductie van een nieuw kernfunctiegebouw met resultaatgerichte functiebeschrijvingen ontstaat er automatisch een manier van leidinggeven waarbij coachen en begeleiden centraal staan. Door deze manier van leidinggeven krijgen medewerkers meer regelruimte en ontstaat er meer ruimte voor creativiteit.¹⁶ Tevens voelen medewerkers zich meer verantwoordelijk voor de resultaten van het werk.

Een van de belangrijkste modellen voor leidinggeven is het situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard. Dit model heeft twee dimensies:

1. Sturend leiderschap
2. Ondersteunend leiderschap

Sturend leiderschap wordt ook wel taakgericht leiderschap genoemd en legt de nadruk op het einddoel en de uitvoering van de taak. De leidinggevende stelt hierbij doelen en zorgt voor een verdeling van het werk.

Ondersteunend leiderschap wordt ook wel relatiegericht leiderschap genoemd. Hierbij ligt de nadruk op de onderlinge verhouding. De leidinggevende moedigt aan en durft zich kwetsbaar op te stellen (123Management). Beide dimensies zijn in afbeelding 18 af te leiden:



Afbeelding 18: Dimensies leidinggeven

¹⁵ Interne bron: verzuimreglement

¹⁶ Interne bron: presentatie kennismaking kernfunctiegebouw

Als de onderzoeker de theorie van dit model toepast op Virenze kan geconcludeerd worden dat binnen Virenze stijl 2 wordt toegepast wanneer het nieuwe kernfunctiegebouw volledig geïmplementeerd is. Er is hierbij sprake van veel sturing en veel ondersteuning.

Personeel

Hierbij gaat het om de medewerkers van de organisatie, leeftijdsopbouw en ziekteverzuim.

Binnen Virenze Riagg zijn er in februari 2016 518 werknemers werkzaam met een totaal van 376,68 FTE. Deze werknemers zijn verdeeld in verschillende divisies, namelijk:

- Kind & Jeugd
- Volwassenenzorg
- Ouderenzorg
- Staf

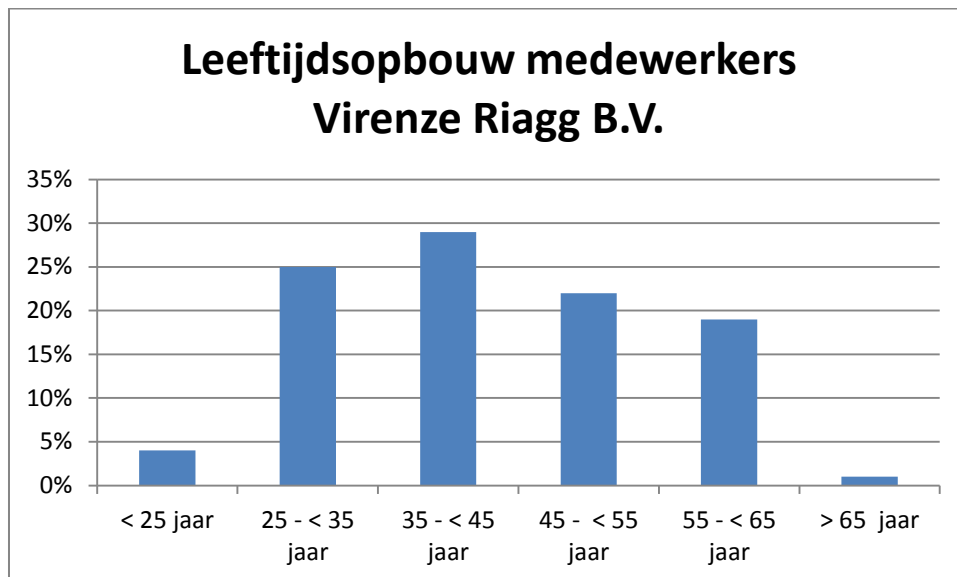
Tabel 5 geeft de personele begroting weer. De tabel maakt onderscheid tussen drie groepen personeel, namelijk zorgondersteuning (ZO), ondersteuning (O) en zorg (Z). De tweede kolom geeft de verschillende divisies weer, de derde kolom cumuleert de formatie en de vierde kolom telt het aantal medewerkers op.

		Gegevens	
z/zo/o	Divisie	Som van FTE	Aantal van WNID
ZO	Infant	1,06	1
	K&J	7,72	13
	OZ	3,92	6
	Staf	48,06	64
	VWZ	9,90	13
Totaal ZO		70,65	97
O	K&J	1,00	1
	Staf	57,29	71
Totaal O		58,29	72
Z	Infant	5,33	8
	K&J	141,25	199
	OZ	14,60	16
	Staf	2,11	3
	VWZ	84,44	123
Totaal Z		247,73	349
Eindtotaal		376,68	518

Tabel 12: Personele begroting¹⁷

Om een inzicht te krijgen in de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand is tabel 13 toegevoegd. 4% van het personeel bestaat uit werknemers jonger dan 25 jaar. Dit is relatief weinig vergeleken met de groep tussen de 35 - < 45 jarige. Deze groep bestaat namelijk uit 29% van het gehele personeelsbestand. Daarnaast kan men uit de figuur afleiden dat er sprake is van een stabiele leeftijdsopbouw, omdat er weinig verschil zit in de leeftijdscategorieën 25 - < 35, 35 - <45, 45 - <55 & 45 - <65.

¹⁷ Interne bron: Management rapportage Virenze



Tabel 13: Leeftijdsofbouw medewerkers Virenze

Het verzuimpercentage van Virenze Riagg B.V. ligt in februari 2016 op 4,31%¹⁸. Dit is ongeveer gelijk aan het Nederlandse gemiddelde van 4% (Arbovitale, 2016).

Sleutelvaardigheden

Betreft de competenties en vaardigheden binnen een bedrijf.

Competenties verwoorden gedragseisen voor succesvol functioneren. In het nieuwe kernfunctiegebouw waarvan de implementatie in januari 2016 is gestart zijn alleen generieke functiebeschrijvingen opgesteld. In dit kernfunctiegebouw wordt niet gesproken over de competenties waarover medewerkers moeten beschikken. In de missie van Virenze is terug te vinden dat Virenze het belangrijk vindt dat medewerkers hun kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen. Het bespreken van benodigde competenties is van essentieel belang als het gaat om richting geven aan en het ondersteunen van medewerkers in hun ontwikkeling (Kamphuis, 2001).

¹⁸ Interne bron: ArboNed

Bijlage III: Kernfunctiegebouw

Een functiegebouw is een logische ordening van functies die qua functie-indeling en niveau zijn ondergebracht in het loon- en salarisgebouw. Hierin zijn alle functiebeschrijvingen voor diverse functies opgenomen met een daaraan gekoppelde functiewaardering¹⁹.

Na het opstellen van functiebeschrijvingen worden functies geanalyseerd en gewaardeerd. Hiervoor worden verschillende methoden gebruikt. De drie grondvormen van functiewaardering zijn: 'functies paarsgewijs vergelijken', 'functies rangschikken', 'puntenmethode' (Barkhuis, 2010).

Bij de 'paarsgewijze vergelijking' worden functies met elkaar vergeleken door een waarderingscommissie. Er wordt geen vergelijking gemaakt van functiezwaarten binnen de ene en die van de andere organisatie. Bij de 'paarsgewijze vergelijking' wordt bepaald welke functie zwaarder is dan de andere. Bijvoorbeeld: functie a wordt met functie b vergeleken.

Als functie a zwaarder blijkt te zijn wordt zij vergeleken met een nieuwe functie (functie c). Vervolgens wordt een nieuwe functie vergeleken met de zwaarste functie. Als blijkt dat deze zwaarder is wordt zij opnieuw vergeleken met een zwaardere functie, wanneer blijkt dat functie c lichter is dan wordt zij vergeleken met de functie b (Guiver-Freeman, 2000).

Bij het 'rangordenen van functies' zullen beoordelaars een aantal functies rangschikken qua functiezwaarte. De zwaarste functies krijgt dan het hoogste nummer en de minst zware functies het laagste nummers. Vervolgens bepaald de gemiddelde score van alle beoordelaars de uiteindelijke rangorde (Barkhuis, 2010).

Bij het 'puntensysteem' wordt gebruik gemaakt van externe deskundigen die functies analyseren op zwaarte, kennis, zelfstandigheid en fysieke belasting. Vervolgens kennen zij punten toe aan de verschillende functies. Het totaal aantal punten bepaald in welk (Guiver-Freeman, 2000)e salarisschaal iemand wordt ingedeeld (Barkhuis, 2010). Voorbeelden van deze systemen zijn het HAY-systeem, ORBA-systeem en Bakkeninsysteem.

Tabel 14 geeft de kenmerken van deze systemen weer:

HAY-systeem	• Nadruk ligt op de cijfers en vooral de financiële invloed van een functie. • Wordt veelal gebruikt in commerciële organisaties
ORBA-systeem	• Dit is een systeem dat goed toepasbaar is allerlei organisaties en voor alle functies, het wordt voornamelijk gebruikt in de gezondheidszorg en bij banken
Bakkeninsysteem	• Dit systeem is vrij gedetailleerd, maar goed toepasbaar in allerlei organisaties en voor allerlei functies, wordt vooral toegepast door veel leden van de Algemene werkgeversvereniging.

Tabel 14: Systemen functiewaardering

Lilian Halsema geeft een uitzondering weer op bovengenoemde systemen. Zo wordt er in de gezondheidszorg ook gebruik gemaakt van het FWG-systeem en maakt de rijksoverheid gebruik van het FUWASYS-systeem. Ook bij deze systemen ligt een aan de basis een puntensysteem, waarmee tot waardebeoordeling en niveautypering van de voorbeeldfuncties wordt gekomen (Halsema, 2002).

¹⁹ Interne bron: handboek kwaliteit

Human-resource benadering

De managementstroming Human Resource gaat ervan uit dat het menselijk 'kapitaal' de belangrijkste hulpbron is om tot goede resultaten te komen. De rol van de werknemer verandert daarom van taakuitvoerder naar de bewaker van het resultaat.

Gedragcomponenten worden hierdoor steeds belangrijker voor een goede functie vervulling. De nadruk ligt niet meer op de functie zelf, maar op de persoon die deze taken moet vervullen en de eisen die aan die persoon worden gesteld. Functie-eisen dienen vanuit de Human-Resource visie te worden beschreven in de vorm van competenties (Noomen, Integraal personeelsmanagement, 2012). In paragraaf twee zal daarom naast dat 'competentieprofielen' een begrip uit de centrale vraagstelling is, aandacht worden besteedt aan het begrip competentie.

Bijlage IV: toelichting STAR-methodiek

STAR staat voor situatie, taak, actie en resultaat.

Om concreet gedrag meetbaar te maken worden aan de hand van deze kernwoorden een aantal vragen gesteld.

Bij '**de situatie**' vragen moeten sollicitanten een bepaalde situatie omschrijven. De selecteur vraagt dan bijvoorbeeld: Heeft u een situatie meegemaakt waarin u resultaatgericht moest handelen?

Vervolgens wordt bij '**de taak**' de persoonlijke bijdrage van de sollicitant in een bepaalde situatie kenbaar gemaakt. De sollicitant zal moeten beschrijven wat van hem verwacht werd en wat concreet zijn rol was.

Bij '**de actie**' dient een werknemer te vertellen hoe hij een bepaalde rol vervult heeft en wat hij wel en niet heeft gedaan.

Bij '**het resultaat**' wordt gekeken naar hoe de taak volbracht is en hoe de sollicitant dit ervaren heeft.

Bijlage V: toelichting competentiekwartetspel

Het spel bestaat uit twee soorten kaarten, rode en groene.

Op de rode kaarten staat telkens een competentie benoemd en op de groene kaarten staat telkens een bepaald gedrag benoemd.

De kaarten dienen zodanig samengesteld te worden dat er voor sommige competenties meer dan een gedragsomschrijving te vinden is en niet voor alle competenties een gedragsvoorbeeld aanwezig is.

Vervolgens zullen de lijnmanagers de kaarten met elkaar gaan combineren en wordt duidelijk welke competentie bij welke gedragingen horen.

Bijlage VI: Vragenlijst interviews

<u>Naam geïnterviewde:</u>	
<u>Functie:</u>	
<u>Datum interview:</u>	

1. *Hoe is op dit moment de rolverdeling van de sollicitatiegesprekken verdeeld? Wat is uw rol en welke methodieken gebruikt u om te werven en selecteren?*
2. *Wat zijn de knelpunten bij de werving & selectie?*
3. *Wat is de gewenste situatie wat betreft de werving & selectie?*
4. *Op welke manier kunt u ondersteund worden bij de werving & selectie?*
5. *Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen / competentie management? Zowel op het gebied van W&S als op het gebied van functioneren en beoordelen? In hoeverre denkt u dat dit een meerwaarde zal hebben?*
6. *Hoe dient de implementatie van het werken met competentie management / competentieprofielen te verlopen?*

Bijlage VII: Uitwerking interviews

<u>Naam geïnterviewde:</u>	<u>Mevr. Joyce Kochen</u>
<u>Functie:</u>	<u>Programmamanager</u>
<u>Datum interview:</u>	<u>4 April 2016</u>

1. Hoe is op dit moment de rolverdeling van de sollicitatiegesprekken verdeeld? Wat is uw rol en welke methodieken gebruikt u om te selecteren?

Op dit moment neemt HR een ondersteunende rol is en is de lijnmanagers zelf verantwoordelijk voor het aantrekken van het juiste personeel. Wanneer de lijnmanager een bepaalde sollicitant heeft geselecteerd, vind er een arbeidsvoorwaardengesprek plaats. Dit gesprek wordt uitgevoerd door de afdeling HRM.

Op dit moment selecteer ik voornamelijk vanuit mijn eigen intuïtie en vanuit de functiebeschrijving. Meestal draag ik er zorg voor dat er een medewerker in het betreffende vakgebied aansluit tijdens het sollicitatiegesprek, zodat het sollicitatiegesprek ook op basis van inhoud kan plaatsvinden. Bij het sollicitatiegesprek vind ik ook de visie van de sollicitant belangrijk ten opzichte van de organisatie.

Ik vind het van essentieel belang dat ik ook kijk naar hetgeen ik nodig acht in mijn team. Ik voer mijn gesprekken meestal op basis van de STAR-methodiek.

2. Wat zijn de knelpunten bij de werving & selectie?

Het grootste knelpunt waar ik tegenaan loop is dat er gedurende een sollicitatieprocedure weinig contact is tussen HR en het lijnmanagement. Ik selecteer nu alleen op basis van mijn eigen kennis, maar ik weet niet hoe HR hier instaat. Doordat HR de arbeidsvoorwaardengesprekken uitvoert, weet ik zelf weinig af van de zaken omtrent arbeidsvoorwaarden en salariering. Wanneer ik eenmaal een sollicitant heb geselecteerd, wijst deze de baan vaak alsnog af. De sollicitant is het in deze kwestie dan niet eens met de arbeidsvoorwaarden of de salariering. Ik heb zelf weinig inzicht in het vervolg van een sollicitatieprocedure, zo kan ik bijvoorbeeld nooit kenbaar maken aan een sollicitant wanneer een arbeidsvoorwaardengesprek gaat plaatsvinden.

Ik pas op dit moment vaak de STAR-methodiek toe gedurende sollicitatiegesprekken, alleen weet ik nooit naar welk gedrag ik specifiek op zoek moet gaan omdat er geen duidelijke competentieprofielen zijn.

3. Wat is de gewenste situatie wat betreft de werving & selectie?

Het zou fijn zijn als de arbeidsvoorwaarden vooraf al bekend zijn bij het lijnmanagement. De lijnmanager kan hierop sturen en zonodig een terugkoppeling geven aan HR. HR kan dan al nadenken over eventuele onderhandelingsruimte wanneer het arbeidsvoorwaardengesprek plaatsvindt.

Daarnaast zou ik de sollicitatievragen wat concreter willen stellen. Ik ben ervan overtuigd dat zoiets mogelijk is aan de hand van competentieprofielen met duidelijke gedragsindicatoren.

Het laatste punt wat ik in de toekomst graag wil zien is dat de sollicitatiegesprekken eerst worden besproken met HRM, zodat ik weet welke vragen ik moet stellen aan een betreffende sollicitant.

4. Op welke manier kunt u ondersteund worden bij de werving & selectie?

Zoals eerder genoemd zou ik het fijn vinden om de sollicitatiegesprekken met HRM voor te bereiden. Hierdoor weet ik waar ik op moet letten tijdens het werven van nieuw personeel.

Verder denk ik dat het belangrijk is om de lijnmanager te faciliteren met een training gespreksvaardigheden. Hierdoor kunnen wij de juiste vragen stellen en komt een sollicitant op de juiste plek binnen de organisatie terecht. Ook in de overige aspecten van de HR-cyclus, zoals het functioneren, beoordelen en ontwikkelen is het handig als wij als lijnmanagement over de juiste gespreksmethodieken beschikken.

De competentieprofielen kunnen in zekere mate houvast bieden, zodat voor de lijn een duidelijk overzicht is waarop geselecteerd moet worden. Op basis van de gedragsindicatoren die gekoppeld zijn aan deze profielen, kunnen wij als lijnmanagement gericht de vragen stellen.

5. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen / competentie management? Zowel op het gebied van W&S als op het gebied van functioneren en beoordelen? In hoeverre denkt u dat dit een meerwaarde zal hebben?

Het is een goed initiatief om beoordelingsgesprekken te voeren op basis van competenties, echter is het lastig om gedrag te meten omdat medewerkers vaak zelfstandig werken.

Er is zeker een meerwaarde om competentieprofielen bij beoordelen, functioneren en ontwikkelen van medewerkers te betrekken. Het is dan wel van belang dat voor de lijn inzichtelijk wordt gemaakt op welke manier dit vorm gegeven kan worden.

Bijvoorbeeld bij het opstellen van een ontwikkelplan is het voor ons belangrijk om te weten welke stappen doorlopen moeten worden om deze te beschrijven.

6. Hoe dient de implementatie van het werken met competentie management / competentieprofielen te verlopen?

Bij de implementatie moet duidelijk worden dat medewerkers ook zelf zullen gaan bijdrage aan hun ontwikkeling. Het is niet alleen een ding van HR of de lijn maar ook medewerkers zullen zelf de verantwoordelijkheid moeten dragen. Tijdens de implementatie zullen medewerkers zich ook veilig moeten gaan voelen om elkaar feedback te geven. Naar aanleiding van de fusie zal dit moeilijk worden, dus het is zeker nodig om hier extra aandacht aan te geven.

<u>Naam geïnterviewde:</u>	<u>Mevr. Patricia Kamphuis</u>
<u>Functie:</u>	<u>Afdelingshoofd staf</u>
<u>Datum interview:</u>	<u>19-04-2016</u>

1. Hoe is op dit moment de rolverdeling van de sollicitatiegesprekken verdeeld? Wat is uw rol?

Afhankelijk van hoe de vacature is gesteld wordt er een selectiecommissie bepaald. Meestal draag ik deze selectiecommissie zelf aan. Ik voer meestal twee gesprekken. Bij een gesprek zit het hoofd van een desbetreffende afdeling er bij en bij het tweede gesprek zitten er twee collega's bij. HR neemt een ondersteunende rol in en is niet aanwezig bij deze gesprekken. Afhankelijk van de functie kijk ik naar hetgeen verwacht wordt van de kandidaat. Ik vind het belangrijk dat sollicitanten met werkdruk kunnen omgaan en dat ze goed kunnen plannen en organiseren. Daarnaast is het belangrijk dat werknemer communicatief vaardig zijn. Mijn sollicitatiegesprekken zijn heel praktisch ingestoken en ik gebruik niet een bepaalde methodiek om een sollicitatiegesprek te leiden.

2. Wat zijn de knelpunten bij de werving & selectie?

Op dit moment selecteer ik voornamelijk op gevoel, maar ik vind het lastig om dan op kwalitatief niveau personeel te werven. Ik heb het idee dat ik niet over genoeg kennis beschik om bepaalde gesprekken op een juiste manier uit te voeren. Ik spreek dan ook wel voor de meerderheid binnen de organisatie.

3. Wat is de gewenste situatie wat betreft de werving & selectie?

Als lijnmanager mag je best wel gevoed worden met een aantal gespreksvaardigheden in een vertrouwde omgeving.

Het werken met competentieprofielen zal een positieve werking hebben op de werving & selectie, omdat hierdoor de selectie op een goed kwalitatief niveau kan worden uitgevoerd.

Het is ook al goed om te kijken naar persoonlijkheidskenmerken van een sollicitant, zodat er gematched kan worden met hetgeen de organisatie wil. De W&S moet ook toekomstgericht verlopen, er dient gekeken te worden naar hetgeen in de toekomst nodig is.

4. Op welke manier kunt u ondersteund worden?

Het zou fijn als er functie specifieke profielen klaar liggen m.b.t competenties.

Hierdoor verloopt de selectie wat specifieker.

Het zou fijn zijn als er een bepaalde methodiek wordt aangereikt wat betreft het stellen van vragen gedurende sollicitatiegesprekken. Het zou heel fijn zijn als voor competenties een complete vragen set klaarligt die als ondersteuning biedt bij het voeren van werving & selectie gesprekken.

Bij de gespreksvaardigheden training zou ik het fijn vinden als deze training met externe plaatsvindt en niet met collega's. Op die manier kunnen ook huidige business-cases gebruikt worden.

Daarnaast is het belangrijk dat het lijnmanagement goed geïnstrueerd wordt over de inhoud van competentieprofielen.

5. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen / competentie management? Zowel op het gebied van W&S als op het gebied van functioneren en beoordelen? In hoeverre denkt u dat dit een meerwaarde zal hebben?

Competentieprofielen kunnen een medewerker inzicht geven in wat verwacht wordt. M.n. bij functioneringsgesprekken is het fijn als medewerkers in een POP kunnen vaststellen wat ze willen gaan ontwikkelen en op welke manier ze dat willen doen.

Medewerkers kunnen op deze manier zich naar een andere competentie ontwikkelen of wel ze gaan zich ontwikkelen in een huidige competentie op basis van niveaus. De competentieprofielen kunnen voor een houvast zorgen gedurende functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Het is ook belangrijk dat de juiste cultuur heerst bij het geven van feedback op medewerkers. Ik kan me nu voorstellen dat medewerkers hun collega's niet graag 'minder goede' feedback willen geven, alhoewel ik daar wel de toegevoegde waarde van in zie. Hierdoor wordt de positie van een afdeling versterkt. Het is dan belangrijk dat bij medewerkers kenbaar wordt gemaakt dat het een ontwikkelproces inhoudt.

6. *Hoe dient de implementatie van het werken met competentiemanagement / competentieprofielen te verlopen?*

Het is belangrijk dat gedurende het implementatie proces medewerkers nauw betrokken worden. Daarnaast dient er aandacht besteed te worden aan het feit dat competentiemanagement als een ontwikkelingsinstrument gezien moet worden. Het moet duidelijk worden naar medewerkers toe dat competentiemanagement iets is voor de gehele organisatie en niet alleen voor HR of het lijnmanagement.

<u>Naam geïnterviewde:</u>	<u>Mevr. Hilde Kempeneers</u>
<u>Functie:</u>	<u>Directeur K&J</u>
<u>Datum interview:</u>	<u>21-04-2016</u>

1. Hoe is op dit moment de rolverdeling van de sollicitatiegesprekken verdeeld? Wat is uw rol en welke methodieken gebruikt u om te werven & selecteren?
In principe voerde ik in mijn voormalige functie als regiomanager heel wat sollicitatiegesprekken, maar laat ik altijd iemand vanop de werkvloer aansluiten. HR voert de arbeidsvoorwaardengesprekken en dat vind ik heel fijn. De reden dat ik voor een bepaalde sollicitant kies heeft veelal te maken met mijn gevoel dat ik bij een bepaalde sollicitant heb, ik ga af op mijn intuïtie.
2. Wat zijn de knelpunten bij de werving & selectie?
Ik vind het lastig om op de juiste manier te werven en selecteren voor hoger opgeleide functies en de ondersteunende diensten. . Voornamelijk omdat ik bij deze laatste zelf niet de inhoudelijke kennis heb om gericht vragen te stellen. Ik weet niet goed waar ik op moet letten.
Ik kan niet gericht iemand kiezen die aansluit op de strategie van de organisatie. Ik mis op dit moment de juiste gespreksvaardigheden.
3. Wat is de gewenste situatie wat betreft de werving & selectie?
Ik zou graag meer gaan selecteren op mensen die aansluiten bij de strategie van de organisatie. Niet alleen qua kwaliteiten maar ook qua persoonlijkheden.
4. Op welke manier kunt u ondersteund worden bij de werving & selectie?
Ik heb meer een houvast nodig bij het stellen van vragen en ik zou graag een duidelijk format hebben als handleiding. Ook in relatie tot het kernfunctiegebouw, de nieuwe functiebeschrijvingen zullen ons enigszins een stuk kunnen ondersteunen. Als daar ook nog bepaalde competenties aan gekoppeld worden weet ik precies waar ik op moet letten gedurende gesprekken.
Om de gespreksvaardigheden beter te beheersen zou ik graag een training volgen omtrent deze methodieken, zodat ik beter kan selecteren.
5. Hoe kijkt u aan tegen het werken met competentieprofielen / competentie management? Zowel op het gebied van W&S als op het gebied van functioneren en beoordelen? In hoeverre denkt u dat dit een meerwaarde zal hebben?
Ik ben er een absolute voorstander van!! Zeker omdat ik dan gerichter weet waar ik op moet letten. Bij functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken zijn nu wel handleidingen beschikbaar, maar ik denk dat er veel meer uit te halen valt. Wanneer competentieprofielen beschikbaar zijn dan heb ik heel concreet iets om op terug te vallen.
6. Hoe dient de implementatie van het werken met competentie management / competentieprofielen te verlopen?
Medewerkers zullen bij het hele proces betrokken moeten worden en er dient rekening te worden gehouden met cultuurverschillen. Echter is dit heel team en plaats afhankelijk. Er is nog steeds een groot verschil tussen de oude Riagg- en Virenze cultuur. Er moet een gezamenlijke cultuur ontstaan waarbij iedereen het werken met competentie management draagt.

Bijlage VIII: Onderzoeksverantwoording en toelichting opzetten competentieprofielen.

Zoals in de literatuur is terug te lezen kunnen kerncompetenties geanalyseerd worden op basis van de missie en visie van Virenze. Er is gekozen om twee kerncompetenties op te stellen die voor alle medewerkers binnen Virenze gelden. Deze competenties staan in verbinding met de strategie van de organisatie. De twee kerncompetenties betreffen *kwaliteitsgerichtheid* en *klantgerichtheid*. De keuze om deze twee competenties aan te stellen als kerncompetenties is vanwege het feit dat in de missie, visie en doelstellingen van Virenze (terug te vinden in de interne analyse, bijlage II) nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan het leveren van kwalitatief goede zorg, kwaliteit een gemeenschappelijke waarde is binnen Virenze en Virenze wil groeien door een nog betere kwaliteit zorg te verlenen. Daarnaast is Virenze klantgericht aangezien zij de cliënt centraal stelt, persoonlijk contact voorop staat en bij Virenze medewerkers werken die zich aangetrokken voelen tot deze manier van werken.

Bovenstaande competenties worden daarmee niet meegenomen bij het analyseren van de onderzoeksresultaten wat betreft functie-specifieke competenties. Hierbij wordt gericht op de 8 competenties die naast deze twee als het meest belangrijk worden geacht. Om de functie-specifieke competenties voor de functies te bepalen, is er een enquête uitgezet. De enquête richt zich op de functie van de medewerker en de daarbij behorende belangrijkste competenties.

De enquête is opgesteld via SurveyMonkey. Onderstaande printscreens geven de opbouw van de enquête weer:



* 1. Wat is uw huidige functie?

Klinisch Psycholoog (= Gedragswetenschapper 1)
 Psychotherapeut (= Gedragswetenschapper 1)
 GZ-Psycholoog (= Gedragswetenschapper 2)
 GZ-Psycholoog iot Specialist (GIOS) (= Gedragswetenschapper 2)
 GZ-Psycholoog iot Psychotherapeut (GIOP) (= Gedragswetenschapper 2)
 Orthopedagoog (= Gedragswetenschapper 3)
 Psycholoog (= Gedragswetenschapper 3)
 GGK (= Gedragswetenschapper 3)
 Gedrags-/systeemtherapeut (= Gedragswetenschapper 3)
 Psycholoog / pedagoog iot GZ-psycholoog (= Gedragswetenschapper 3)
 Psychiater (= Geneeskundige 1)
 Arts Maatschappij en gezondheid (= Geneeskundige 1)
 Specialist Ouderengeneeskunde (= Geneeskundige 2)
 Huisarts (= Geneeskundige 2)
 Basisarts (= Geneeskundige 3)
 AIOS (Arts iot specialist psychiater) (= Geneeskundige 3)
 Medewerker preventie (= Medewerker preventie)
 SPV (= Transmuraal Werker 1,2)
 Transmuraal werker BIG (= Transmuraal Werker 1,2,3)
 Maatschappelijk werker (= Transmuraal Werker 1,2,3)
 Sociaal Pedagogisch Hulpverlener (= Transmuraal Werker 1,2,3)
 Verpleegkundig Specialist (= Transmuraal Werker 1,2)
 Verpleegkundige (= Transmuraal Werker 2)
 Logopediste (= Vaktherapeut 1)
 Psychomotorische Therapeut (= Vaktherapeut 1, 2)
 Vaktherapeut overig (= Vaktherapeut 1, 2)
 Directeur (= Manager 1b)
 Bestuurssecretaris (= Manager 1b)
 Accountmanager Zorgverzekering (= Manager 1b)

activiteiten van mede-werkers en van de eigen taken en verantwoordelijkheden te bewaken en zeker te stellen.

* 2. Welke competenties zijn het belangrijkste in het uitoefenen van uw functie? (min. 8 / max.12)

- ☐ 1. **Leidinggeven:** Richting en sturing geven aan medewerkers in het kader van hun taakvervulling en te bereiken resultaten. Stil en methode van leidinggeven hierbij aanpassen aan de medewerker/groep medewerkers en situatie.
- ☐ 2. **Coachen van medewerkers/collega's:** Stimuleren van medewerkers/collega's bij de ontwikkeling van hun kennis, competenties en talenten. Stil van coachen hierbij aanpassen aan de medewerker/collega/groep en situatie.
- ☐ 3. **Behandelen/begeleiden:** Richting en sturing geven aan klanten/cliënten/patiënten in het kader van hun hulpvraag en ontwikkeling. Stil van behandelen/begeleiden hierbij aanpassen aan de klant/cliënt/patiënt/groep en situatie.
- ☐ 4. **Plannen en organiseren:** Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven en aanwenden om bepaalde doelen te kunnen bereiken.
- ☐ 5. **Voortgangsbewaking:** Opstellen en bewaken van procedures om de voortgang van taken of activiteiten van medewerkers en van de eigen taken en verantwoordelijkheden te bewaken en zeker te stellen.
- ☐ 6. **Ondernemerschap:** Signaleren en benutten van kansen om (zowel nieuwe als bestaande) markten/doelgroepen te benaderen en producten/diensten/behandelmethoden onder de aandacht te brengen. Risico's aangaan om zakelijk voordeel te behalen voor de organisatie.
- ☐ 7. **Klantgerichtheid:** Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant/cliënt/patiënt en hiernaar handelen. Anti-cipieren op behoeften van klanten/cliënten/patiënten. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.
- ☐ 8. **Netwerken:** Het opbouwen en onderhouden van relaties en netwerken die van pas komen bij het realiseren van doelstellingen. Formele en informele netwerken effectief aanwenden om, op korte en lange termijn, zaken voor elkaar te krijgen.
- ☐ 9. **Analyseren:** Signaleren van kansen en problemen; herkennen van belangrijke informatie en verbanden leggen tussen gegevens en situaties. Opsporen van mogelijke oorzaken en zoeken naar ter zake doende gegevens.
- ☐ 10. **Oordeelsvorming:** Op basis van beschikbare informatie juiste en realistische conclusies trekken. Hierbij een onderscheid maken tussen feiten, veronderstellingen, meningen en gevoelens en deze zorgvuldig tegen elkaar afwegen.
- ☐ 11. **Besluitvaardigheid:** Beslissingen nemen en hier acties aan verbinden.

- ☐ 12. **Visie:** Een eigen opvatting ontwikkelen door een persoonlijke interpretatie van gegevens te geven. Zich concentreren op hoofdlijnen en langtermijnbeleid en hierbij een relatie leggen met de dagelijkse praktijk.
- ☐ 13. **Organisatiesensitiviteit:** Onderkennen van de invloed en gevolgen van beslissingen of activiteiten op andere personen en onderdelen binnen de organisatie. Rekening houden met belangen en (samenwerkings)mogelijkheden.
- ☐ 14. **Omgevingsbewustzijn:** Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied, de politiek, economie, maatschappij, gezondheidszorg of andere relevante omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie en organisatie.
- ☐ 15. **Organiseren van eigen werk:** Effectief het eigen werk organiseren door het formuleren van doelstellingen en het plannen van activiteiten; beschikbare tijd en energie richten op prioriteiten op basis van belangrijkheid en urgentie.
- ☐ 16. **Mondelinge uitdrucksvaardigheid:** Ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken, gebruikmakend van duidelijke taal; gebaren en non-verbale uitdrucksvaardigheid. Taal en terminologie aanpassen aan de anderen.
- ☐ 17. **Schriftelijke uitdrucksvaardigheid:** Ideeën en meningen duidelijk maken in een rapport of document dat de juiste opzet en structuur heeft, grammaticaal correct is en dat de juiste taal en terminologie voor de lezer bevat.
- ☐ 18. **Luisteren:** Tonen belangrijke informatie op te pakken uit mondelinge mededelingen. Doorvragen; ingaan op reacties.
- ☐ 19. **Erkennen:** Aandacht geven aan de doelen, gevoelens en behoeften van anderen en rekening houden met de invloed van het eigen gedrag op anderen.
- ☐ 20. **Overtuigingskracht:** Anderen overtuigen van een bepaald standpunt. Instemming verkrijgen door gebruik te maken van de juiste argumenten en methode.
- ☐ 21. **Onderhandelen:** Effectief standpunten en argumenten uitwisselen en gemeenschappelijke doelen ontdekken en benoemen op een manier die tot overeenstemming en acceptatie bij beide partijen leidt.
- ☐ 22. **Samenwerken:** Actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.
- ☐ 23. **Stressbestendigheid:** Effectief blijven presteren en communiceren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.

- ☐ 24. **Onafhankelijkheid:** Acties ondernemen die gebaseerd zijn op de eigen meningen of oordelen. Een eigen koers veran.
- ☐ 25. **Flexibel gedrag:** De eigen gedragsstijl veranderen in het contact met anderen om gestelde doelen op een andere manier te bereiken.
- ☐ 26. **Aanpassingsvermogen:** Het eigen gedrag aanpassen om effectief om te gaan met veranderende of nieuwe omstandigheden, taken, doelen, verantwoordelijkheden en/of mensen.
- ☐ 27. **Initiatief:** Kansen signaleren en benutten. Uit zichzelf beginnen, niet passief afwachten.
- ☐ 28. **Zelfontwikkeling:** Inzicht hebben in eigen sterktes en zwakten. Op basis hiervan acties ondernemen om eigen kennis, vaardigheden en gedrag te vergroten/verbeteren en daarvoor beter te presteren.
- ☐ 29. **Integriteit:** Handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen binnen de context van het werk/de eigen functie. Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen en gaat eerlijk en respectvol om met informatie en de persoonlijke waarde van anderen.
- ☐ 30. **Loyaliteit:** Handelen volgens de regels, het beleid en/of de procedures van de organisatie en relevante wettelijke regelgeving. Bij onduidelijkheid of veranderingen informatie vragen bij de juiste instantie/persoon.
- ☐ 31. **Resultaatgerichtheid:** Actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen en ingrijpen bij tegenvallende resultaten.
- ☐ 32. **Kwaliteitsgerichtheid:** Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van producten, diensten, contacten en/of zorgverlening en hiernaar handelen.

Toelichting op bovenstaande screenshots: De eerste vraag naar de medewerkers toe was welke functie zij op dit moment bezitten. Omdat de competentieprofielen zich moeten richten op de kernfunctiebeschrijvingen die gekoppeld zijn aan het kernfunctiegebouw heb ik achter iedere functierol de benaming van het kernfunctiegebouw tussen haakjes vermeld. Om een overzicht te geven van welke functierollen binnen Virenze bij een bepaalde kernfunctie horen is de kernfunctietabel (tabel 15) op de volgende pagina weergegeven. De competenties met de begripsdefinitie zijn afkomstig uit het GGZ-competentietaal woordenboek.

De kernfunctietabel laat zien dat voor bepaalde functierollen eenzelfde functiebeschrijving geldt. Dit komt doordat er binnen Virenze gewerkt wordt met generieke resultaatgerichte beschrijvingen. Deze beschrijvingen zijn zoals eerder vermeld in het theoretisch kader (hoofdstuk 4.2.2) minder onderhoudsgevoelig en kunnen voor meerdere functies van toepassing zijn als de aard en niveau van de werkzaamheden vergelijkbaar zijn.

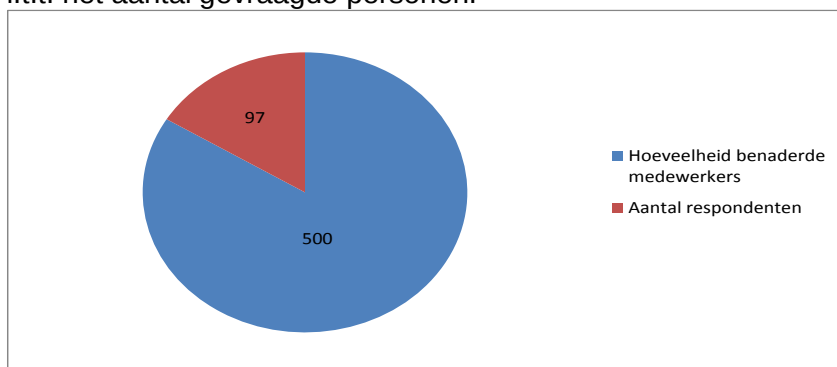
nr.	ref.	Zorgkernfuncties	
		Kernfunctie	Functierol
1	16	Gedragswetenschapper 1	
			Klinisch Psycholoog
			Psychotherapeut
2	17	Gedragswetenschapper 2	
			GZ-Psycholoog
			GZ-Psycholoog iot Specialist (GIOS)
			GZ-Psycholoog iot Psychotherapeut (GIOP)
3	18	Gedragswetenschapper 3	
			Orthopedagoog
			Psycholoog
			GGK
			Gedrags-/systeemtherapeut
			Psycholoog / pedagoog iot GZ-psycholoog
4	21	Geneeskundige 1	
			Psychiater
			Arts Maatschappij en gezondheid
5	22	Geneeskundige 2	
			Specialist Ouderengeneeskunde
			Huisarts?
6	23	Geneeskundige 3	
			Basisarts
			AIOS (Arts iot specialist psychiater)
7	26	Medewerker Preventie	
			Medewerker preventie
8	7	Transmuraal werker 1	
			SPV
			Transmuraal werker BIG
			Maatschappelijk werker
			Sociaal Pedagogisch Hulpverlener
			Verpleegkundig Specialist
9	8	Transmuraal werker 2	
			SPV
			Transmuraal werker BIG
			Maatschappelijk werker
			Sociaal Pedagogisch Hulpverlener
			Verpleegkundig Specialist
10	9	Transmuraal werker 3	
			Transmuraal werker BIG
			Verpleegkundige
			Maatschappelijk werker
			Transmuraal werker
11	13	Vaktherapeut 1	
			Logopediste
			Psychomoteur Therapeut
			Vaktherapeut overig
12	15	Vaktherapeut 2	
			Psychomoteur Therapeut
			Vaktherapeut overig
nr.	ref.	Managementkernfuncties	
		Kernfunctie	Functierol
13	62	Manager niveau 1a	
14	62	Manager niveau 1b	
			Directeur
			Bestuurssecretaris
			Accountmanager Zorgverkoop
15	63	Manager niveau 2a	
			Manager
16	64	Manager niveau 2b	
			Manager
			Praktijk-/projectleider
17	65	Manager niveau 3a	
			Manager
18	66	Manager niveau 3b	
			Manager
19	67	Manager niveau 3c	
			Teamleider

Tabel 15: Kernfunctietabel Virenze

Vervolg tabel 15:

nr.	ref.	Ondersteunende kernfuncties	
		Kernfunctie	Functierol
20	43	(medewerker) Administratie/bedrijfsvoering 1	
			Medewerker (zorg)administratie
			Medewerker P&O
21	44	(medewerker) Administratie/bedrijfsvoering 2	
			Medewerker (zorg)administratie
			Medewerker Facility
22	45	(medewerker) Administratie/bedrijfsvoering 3	
			Medewerker administratie
			Telefonist/Receptionist
23	35	Adviseur 1	
			Adviseur
			Beleidsmedewerker
			Concerncontroller
24	36	Adviseur 2	
			Adviseur
			Beleidsmedewerker
			HR Adviseur
			Financieel adviseur
25	37	Adviseur 3	
			Adviseur
			Beleidsmedewerker
			HR Adviseur
			Financieel adviseur
26	77	Adviseur 4	
			Adviseur
27	46	ICT Beheerder 1	
			ICT Beheerder
28	47	ICT Beheerder 2	
			ICT beheerder
29	48	ICT Ondersteuner 1	
			ICT Ondersteuner 1
30	49	ICT Ondersteuner 2	
			ICT Ondersteuner 2
31	50	ICT Ondersteuner 3	
			ICT Ondersteuner 3
32	58	(medewerker) Inkoop	
			(medewerker) Inkoop
33	74	Ondersteuner Cliëntenraad/familieraad	
			Ondersteuner Cliëntenraad/familieraad
34	33	Praktijkopleider (NIET ACTIEF)	
			Praktijkopleider
35	38	Secretaresse 1	
			Directiesecretaresse
			Office manager
			Secretaresse
36	39	Secretaresse 2	
			Ambtelijk Secretaris OR
			Management Assistent
			Secretaresse
37	40	Secretaresse 3	
			Secretaresse
38	41	Vakman Administratie Bedrijfsvoering 1	
			Medewerker Financiële Administratie
			Medewerker Zorgadministratie
			Salarisadministrateur
			Vakman Adm. Bedrijfsvoering
39	42	Vakman Administratie Bedrijfsvoering 2	
			Medewerker Zorgadministratie
			Administratief medewerker
			Vakman Adm. Bedrijfsvoering

Uiteindelijk is de enquête door 97 medewerkers ingevuld. Figuur 1 geeft de respons weer i.t.t. het aantal gevraagde personen.



Figuur 1: Respondenten

In overleg met mijn stagebegeleider is afgesproken om een indicatie te geven van competentieprofielen met betrekking tot een bepaalde kernfunctiegroep. Hiermee wordt bedoeld dat de functierollen die bijvoorbeeld voorkomen in de kernfuncties gedragswetenschapper 1, 2 en 3 worden vertegenwoordigd in het competentieprofiel van de gedragswetenschappers.

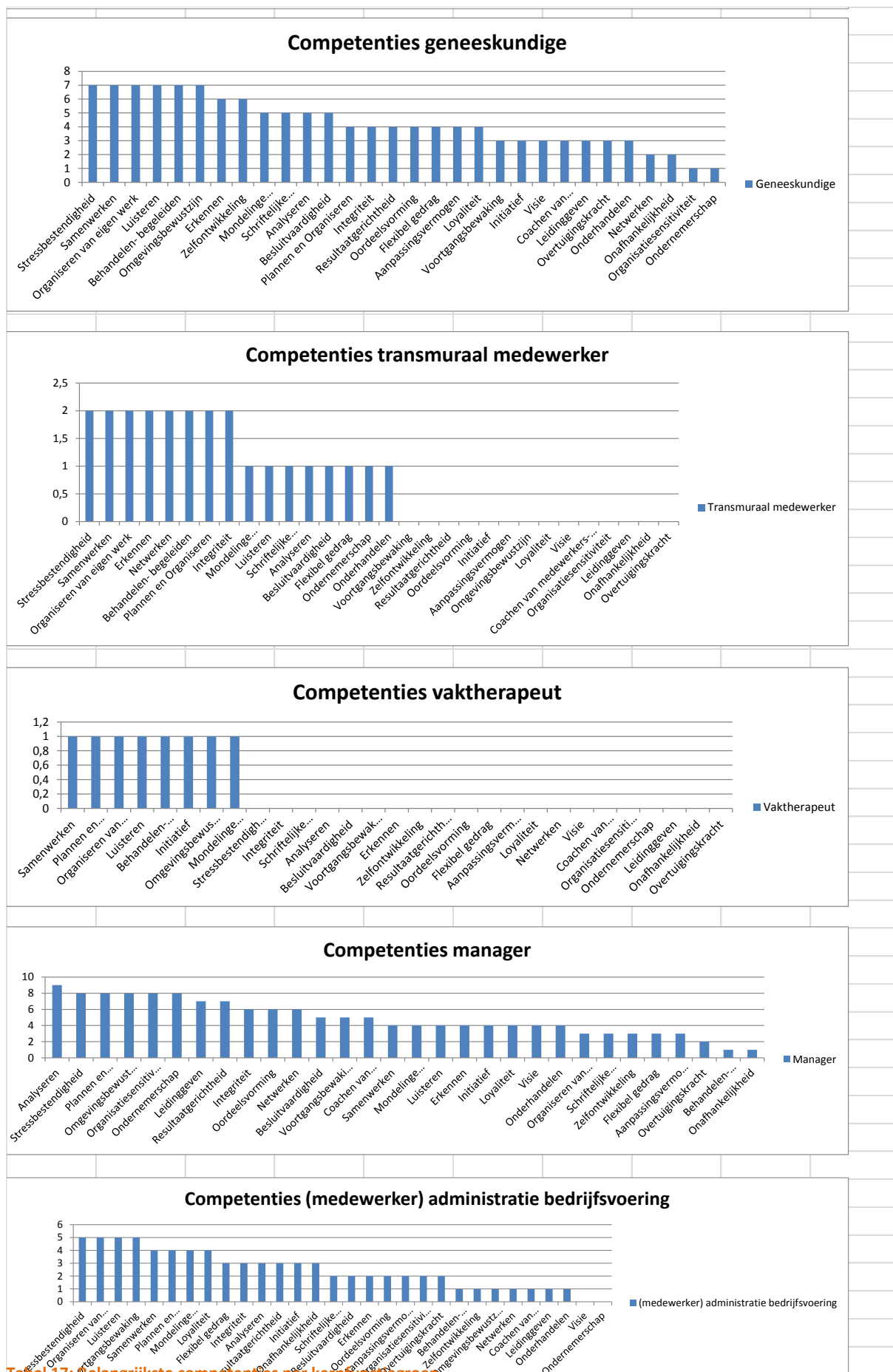
Onderstaande afbeeldingen geven een gedetailleerd overzicht van de onderzoeksresultaten. Tabel 9 laat zien hoeveel respondenten er geweest zijn per kernfunctiegroep en hoeveel respondenten een bepaalde competentie als belangrijk achten. In tabel 10 is er vervolgens per kernfunctiegroep een grafiek samengesteld die een duidelijk beeld geeft van de belangrijkste competenties. Vervolgens zijn 8 competenties die het beste scoorden geplaatst in het competentieprofiel. De kernfunctiegroep *medewerker preventie* komt voor in het kernfunctiegebouw. Echter is er op dit moment geen medewerker aanwezig die deze functie vervult. De functie wordt hierdoor gezien als niet-actief en wordt daarom niet meegenomen in dit adviesrapport. Wat betreft de kernfunctiegroep *ondersteuner cliënten/familieraad* wordt er in dit advies geen indicatie van een competentieprofiel gegeven, omdat er geen respons op deze kernfunctiegroep is gekomen.

Competentieprofiel groep:	Gedragswetenschappers	Geneeskundige	Medewerker preventie (functie niet actief)	Transmuraal medewerker	Vaktherapeut	Manager
TOTAAL AANTAL RESPONDENTEN	49	7	0	2	1	10
Stressbestendigheid	33	7	0	2	0	8
Samenwerken	33	7	0	2	1	4
Plannen en Organiseren	32	4	0	1	1	8
Organiseren van eigen werk	31	7	0	2	1	3
Mondelinge uitdrukingsvaardigheid	35	5	0	1	1	4
Integriteit	33	4	0	2	0	6
Luisteren	31	7	0	1	1	4
Behandelen- begeleiden	47	7	0	1	1	1
Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid	29	5	0	1	0	3
Analyseren	25	5	0	1	0	9
Besluitvaardigheid	26	5	0	1	0	5
Voortgangsbewaking	24	3	0	0	0	5
Erkennen	29	6	0	2	0	4
Zelfontwikkeling	30	6	0	0	0	3
Resultaatgerichtheid	18	4	0	0	0	7
Oordeelsvorming	26	4	0	0	0	6
Flexibel gedrag	22	4	0	1	0	3
Initiatief	18	3	0	0	1	4
Aanpassingsvermogen	20	4	0	0	0	3
Omgevingsbewustzijn	18	7	0	0	1	8
Loyaliteit	14	4	0	0	0	4
Netwerken	21	2	0	2	0	6
Visie	21	3	0	0	0	4
Coachen van medewerkers-collega's	17	3	0	0	0	5
Organisatiesensitiviteit	9	1	0	0	0	8
Ondernemerschap	13	1	0	1	0	8
Leidinggeven	11	3	0	0	0	8
Onafhankelijkheid	9	2	0	0	0	1
Overtuigingskracht	9	3	0	0	0	2
Onderhandelen	8	3	0	1	0	

Tabel 16: Respondent per kernfunctiegroep / per competentie

Competentieprofiel groep:	(medewerker) administratie bedrijfsvoering	Adviseur	ICT- beheerder	ICT - ondersteuner	Secretaresse	Vakman administratie bedrijfsvoering	Medewerker inkoop	Ondersteuner clienraadfa milieraad
TOTAAL AANTAL RESPONDENTEN	5	2	2	1	14	3	1	0
Stressbestendigheid	5	0	2	1	14	0	1	0
Samenwerken	4	2	1	0	13	3	1	0
Plannen en Organiseren	4	2	1	0	13	3	1	0
Organiseren van eigen werk	5	0	2	1	13	3	1	0
Mondelinge uitdrukingsvaardigheid	4	0	1	0	13	2	1	0
Integriteit	3	1	2	1	12	1	1	0
Luisteren	5	1	0	0	11	0	1	0
Behandelen- begeleiden	1	0	0	0	0	0	1	0
Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid	2	0	1	0	13	0	1	0
Analyseren	3	2	2	1	6	1	0	0
Besluitvaardigheid	2	2	1	0	10	0	1	0
Voortgangsbewaking	5	1	2	1	10	2	1	0
Erkennen	2	0	1	0	6	0	1	0
Zelfontwikkeling	1	1	0	0	6	0	1	0
Resultaatgerichtheid	3	1	1	0	10	2	1	0
Oordeelsvorming	2	1	0	0	4	1	1	0
Flexibel gedrag	3	0	2	1	9	0	1	0
Initiatief	3	2	0	0	12	2	1	0
Aanpassingsvermogen	2	0	2	1	11	0	1	0
Omgevingsbewustzijn	1	0	2	1	4	0	1	0
Loyaliteit	4	0	1	0	11	2	0	0
Netwerken	1	2	0	0	3	0	0	0
Visie	0	1	0	0	3	0	1	0
Coachen van medewerkers-collega's	1	1	0	0	4	0	0	0
Organisatiesensitiviteit	2	2	0	0	4	0	1	0
Ondernemerschap	0	1	1	0	1	0	1	0
Leidinggeven	1	0	0	0	3	0	0	0
Onafhankelijkheid	3	0	1	0	7	0	1	0
Overtuigingskracht	2	2	1	0	2	1	1	0
Onderhandelen	1	0	0	0	3	0	1	0

Vervolg tabel 16: Respondent per kernfunctiegroep / per competentie.



Tabel 17: Belangrijkste competenties per kernfunctiegroep

