

# Competentiemanagement als onderdeel van prestatie management: resultaat verzekerd?

*Wat hebben drie provincies, een milieulaboratorium en een keuringsinstantie met elkaar gemeen? Ze hebben allen een aantal jaren ervaring met competentie management en/of prestatie management en ze zijn toe aan een nieuwe stap in het ontwikkelingsproces van deze technieken. Om hun ervaringen tot nu toe uit te wisselen, werd in december 2004 een rondetafelbijeenkomst georganiseerd. Hierbij stonden de volgende vragen centraal: Op welke manier worden harde resultaatafspraken meegenomen in de beoordeling en beloning? In welke verhouding staan deze afspraken tot de competentieafspraken en de behaalde ontwikkeling? Hoe houdt je prestatie management levend? Dit artikel bevat een impressie van de discussie tijdens de bijeenkomst.*

## **Relatie resultaatafspraken, competentieafspraken en beloning**

Het COKZ doet de aftrap: 'Bij ons ligt de nadruk op het bereiken van resultaten met gekwalificeerd personeel. Per functie zijn basiscompetenties en niveauonderscheidende competenties geformuleerd. Op basis van de basiscompetenties worden gekwalificeerde medewerkers geselecteerd, op basis van de niveauonderscheidende competenties wordt de beloning vastgesteld.' De drie provincies stellen daar tegenover dat ze de focus vooral leggen op het sturen op de combinatie van ontwikkeling en resultaat. Provincie Utrecht licht dit toe: 'Competenties en resultaten staan zeker niet los van elkaar. Wanneer een competentie niet bijdraagt aan de resultaten dan heeft het als organisatie immers weinig nut om hier aandacht aan te besteden. Er wordt bij ons gekeken welke competenties en gedragingen de resultaten positief beïnvloeden, en op welke manier de benodigde competenties ontwikkeld kunnen worden. De ontwikkelafspraken worden in de praktijk aan de werkafspraken gekoppeld.' Provincie Groningen reageert hierop: 'Bij de beoordeling van werknemers komen zowel de ontwikkelafspraken als de werkafspraken aan de

orde. Op beide vlakken dient de medewerker 'goed/conform verwachting' te behalen om in aanmerking te komen voor een structurele loonsverhoging. De beloning van een medewerker kent een component die gericht is op de ontwikkeling van de medewerker, de structurele verhoging, en een component die afhankelijk is van de resultaten van de medewerker, de incidentele beloning.' Provincie Utrecht voegt hieraan toe dat '... in de praktijk je wel merkt dat het onderbuikgevoel nog steeds een rol speelt bij de beoordeling van medewerkers. Dit is best te begrijpen, vooral bij twijfelgevallen.' Alcontrol is het hiermee niet eens: 'Dat lijkt me niet. Het 'onderbuikgevoel' mee laten tellen druist in tegen de principes van prestatie management. Er worden juist afspraken gemaakt om dit onderbuikgevoel niet te laten meespelen in de beoordeling. Als de afspraken SMART genoeg gemaakt worden, zijn onduidelikheden tegen te gaan en te voorkomen.' De andere deelnemers blijken op dezelfde lijn te zitten, waarbij provincie Drenthe oppert: 'Andere mogelijkheden om subjectieve beoordelingen tegen te gaan en het onderbuikgevoel te toetsen zijn werken met meer beoordelaars, gezamenlijke normvinding bepalen, uitschieters toelichten om zo nuanceverschillen eruit te halen, en naar de mediaan per afdeling te kijken om te zien of deze overeenkomt met die van andere afdelingen.'

De discussie wordt vervolgd door Alcontrol die nog een variant inbrengt, het sturen op resultaat en gedrag. 'Bij ons worden met de medewerkers zowel resultaatafspraken als gedragsafspraken gemaakt en beoordeeld.' Alcontrol is niet overtuigd van de toegevoegde waarde van de competenties voor haar organisatie. 'Als het erop aan komt gaat het toch meestal om de resultaten,' aldus Alcontrol. 'Managers worden bij ons afgerekend op resultaten en niet op competenties, en zullen in de toekomst hoe dan ook op basis van resultaten beoordeeld blijven worden. Waarom zouden wij eigenlijk de moeite moeten nemen om met competenties te werken?' Uiteraard leverde deze uitspraak direct reactie op. Aangeroerd werd dat er bepaalde competenties nodig zijn om tot de gewenste resultaten te kunnen komen. Het resultaat wordt beoordeeld, maar als men wil weten hoe een resultaat moet worden bereikt, dan moet duidelijk zijn welke competenties aan het vertoonde gedrag ten grondslag liggen. Pas dan weet de

---

Drs. J. Linthorst is directeur van Laforte, een adviesbureau op gebied van personeel & prestatie. E-mail: [j.linthorst@laforte.nl](mailto:j.linthorst@laforte.nl).

Dr. A.A. de Waal MBA is associate professor aan de Maastricht School of Management en zelfstandig adviseur. Website: [www.andredewaal.nl](http://www.andredewaal.nl).

## Het gaat dus niet zozeer om 'doing things right' maar om 'doing the right things right'!



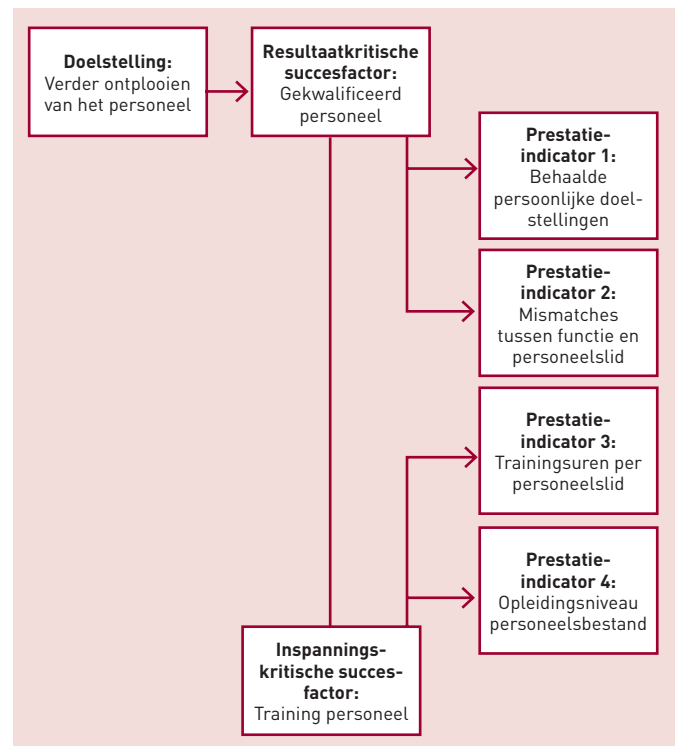
medewerker feitelijk wat zij of hij moet doen. De deelnemers aan de bijeenkomst zijn het erover eens dat competenties informatie leveren over het 'hoe', terwijl vooraf gedefinieerde resultaten informatie leveren over 'wat' te bereiken. Competentiemanagement is dus als onderdeel van prestatie management een waardevol instrument.

### Verskil tussen inspanning en resultaat

Tijdens het rondetafelgesprek wordt heftig gediscussieerd over of je de geleverde inspanning of juist het afgeleverde resultaat moet beoordelen, of een combinatie van beide. Een voorbeeld van de beoordeling van studenten komt hierbij ter sprake. Wat doe je wanneer je merkt dat een student zich duidelijk heeft ingezet voor een project, maar een belabberd eindproduct oplevert? Waarop beloon je die student dan? Er wordt door de meeste deelnemers gesteld dat met dit vraagstuk in de praktijk van hun organisaties pragmatisch omgegaan wordt. Met behulp van voortgangsgesprekken kunnen de resultaten tijdig bijgestuurd worden. Deze voortgangsgesprekken zijn dus cruciaal. Het is heel belangrijk dat de onderlinge verwachtingen tussen leidinggevende en medewerker duidelijk zijn. Dit roept de vraag op of het misschien zo is dat ontwikkelafspraken een belangrijke rol spelen bij tussentijdse beoordeling, wat betreft inspanning en inzet, en van minder belang zijn bij de beoordelingsgesprekken. Niet iedereen vindt dit, wellicht moeten competenties juiste een belangrijke rol spelen bij het beoordelingsgesprek. Is competentie management dan misschien een essentiële stap in de cyclus naar prestatie management of is

het een levensfase van prestatie management? Is competentie management de manier om inspanningen te verwoorden die nodig zijn om tot een bepaald resultaat te kunnen komen? Vormen competentieprofielen de inspanningskritische succesfactoren? Onderstaand voorbeeld maakt het onderscheid tussen resultaat- en inspanningskritische succesfactoren duidelijk.

In dit voorbeeld (zie figuur 1) heeft de organisatie als strategische doelstelling: verdere ontplooiing van haar belangrijkste bedrijfsmiddel, het personeel. Het eindresultaat van deze doelstelling is het beschikken over gekwalificeerd personeel, dus personeel met een hogere kwaliteit dan voorheen (*resultaatkritische succesfactor*). Of het personeel inderdaad gekwalificeerd is, kan gemeten worden aan de hand van het aantal personeelsleden dat in staat is de vooraf afgesproken doelstellingen voor dat jaar daadwerkelijk te behalen (prestatie-indicator 1). Ook het aantal personeelsleden dat een 'verkeerde functie' (*mismatch*) vervult, dat wil zeggen een functie die niet past bij de medewerker, is indicatief voor de kwaliteit van het personeel (prestatie-indicator 2). Of het personeel beter gekwalificeerd is dan het vorig jaar, kan gemeten worden door de uitkomsten op de genoemde prestatie-indicatoren van dit jaar en van vorig jaar te vergelijken. Eén van de belangrijkste inspanningen om de kwaliteit van het personeel te verhogen, is het trainen van personeelsleden (*inspanningskritische succesfactor*). Of het personeel voldoende training ontvangt, is te meten aan de hand van het aantal uren training dat een personeelslid volgt (prestatie-indicator 3) en het uiteindelijke opleidingsniveau dat medewerkers bereiken (prestatie-indicator 4). »



**Figuur 1:** Voorbeeld van resultaatkritische succesfactor en bijbehorende inspanningskritische succesfactor. [Bron: De Waal, 2002].

**Naam organisatie:** Provincie Drenthe, Provincie Groningen, Provincie Utrecht

**Omschrijving hoofdactiviteit:** De provincies vormen, met gemeenten en waterschappen, de lagere overheden.

**Aantal medewerkers:** resp. 550, 950, en 900

**Bijzonderheden:** landelijk ingevoerde nieuwe CAO voor provincies.

**Prestatiemanagement en competentie management in het kort:**

Sinds enkele jaren hebben de provincies te maken met een resultaatgerichte en ontwikkelingsgerichte CAO. Hiertoe is het begrip 'cyclus van jaargesprekken' geïntroduceerd. Medewerkers hebben een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek. Dit houdt in dat alle medewerkers van de provincies jaarlijks werkafspraken en ontwikkelafspraken maken met hun leidinggevenden. De beoordeling en beloning van de medewerkers hangen af van de behaalde resultaten op zowel werkafspraken als ontwikkelafspraken.

**Naam organisatie:** COKZ

**Omschrijving hoofdactiviteit:** Het Centraal Orgaan voor Kwaliteitsaangelegenheden Zuivel levert zekerheid over veiligheid en kwaliteit van in Nederland geproduceerde zuivelproducten.

**Aantal medewerkers:** 160

**Bijzonderheden:** Ondernemings-CAO

**Prestatiemanagement en competentie management in het kort:**

In de afgelopen jaren is de Balanced ScoreCard op hoofdlijnen ingevoerd. Op MT-niveau worden momenteel aangescherpte prestatieindicatoren geformuleerd. Daarnaast worden indicatoren op afdelingsniveau ontwikkeld waarbij de relatie tussen de strategische en de afdelingsdoelen nauwlettend in de gaten wordt gehouden. Competentieprofielen maken onderdeel uit van de weging van functies met het functiewaarderingssysteem en zijn dus medebepalend voor de beloning van functionarissen.

**Naam organisatie:** Alcontrol Laboratories

**Omschrijving hoofdactiviteit:** Het uitvoeren van laboratoriumonderzoek voor de voedingsmiddelenmarkt (milieu, bouwstoffen en food).

**Aantal medewerkers:** 1500

**Prestatiemanagement en competentie management in het kort:**

ALcontrol meet maandelijks via ALcontrol Kompas (een prestatie management systeem in de vorm van de balanced scorecard) of de organisatiedoelstellingen worden behaald. Daarnaast wordt gestuurd op gedrag door middel van competentiebeoordeling.

Het is belangrijk om onderscheid te maken tussen resultaat- en inspanningskritische succesfactoren. Worden alleen de inspanningen gevolgd, dan bestaat de kans dat weliswaar alle activiteiten goed zijn uitgevoerd maar dat het helaas de verkeerde waren (dat wil zeggen activiteiten die niet leiden tot het gewenste resultaat). Het gaat dus niet zozeer om 'doing things right' maar om 'doing the right things right!' Er moet worden gecontroleerd of de inspanningen werkelijk bijdragen aan het gewenste eindresultaat. Dit alleen is echter onvoldoende, omdat het vaak langere tijd duurt voordat het eindresultaat wordt bereikt. Om te controleren of men op de goede weg naar het einddoel zit, kan tussentijds gemeten worden of de inspanningen juist worden uitgevoerd. Op deze manier krijgt men tussentijdse resultaten te zien en kan aan de hand daarvan eventueel bijsturing plaatsvinden.

### Levend prestatie management?

*Missie en doelstellingen staan, competenties zijn geformuleerd, formulieren zijn ontwikkeld en het systeem is geïmplementeerd. Maar dan? Hoe kan de organisatie ervoor zorgen dat de instrumenten worden toegepast zoals bedoeld? Hoe kan het nieuwe prestatie managementsysteem levend worden gehouden? Hoe kan de toegevoegde waarde van het nieuwe systeem gegarandeerd blijven? De deelnemers aan het rondetafelgesprek blijken veel ideeën te hebben...*

Provincie Groningen heeft veel initiatieven ontplooid om haar prestatie managementsysteem levend te houden. Er wordt een relatie gelegd tussen prestatie management en de periodieke medewerkertevredenheidsonderzoeken om te bekijken of prestatie management bijdraagt aan die tevredenheid. Daarnaast worden steekproefsgewijs prestatie management cases geselecteerd om te bekijken hoe het daar gaat. Nadrukkelijk wordt de harde kant gemeten, zoals het aantal bezwaren, en worden die cijfers bekeken. Daarnaast wordt prestatie management bewust gekoppeld aan overige informatie in de organisatie. Een interessant initiatief is om een klant uit te nodigen om aan hem of haar feedback te vragen. Hierdoor wordt een medewerker direct geconfronteerd met de klanttevredenheid. Er kan ook voor gekozen worden om zowel klanten als niet-klanten te bellen, om zo de tevredenheid over de organisatie te vergelijken met de tevredenheid over andere (concurrerende) organisaties. Ten slotte worden managers en medewerkers regelmatig bijgeschoold in prestatie management.

Provincie Drenthe geeft een goede tip: zorg dat er geen ontkomen aan prestatie management is. 'Uit onze ervaring is gebleken dat leidinggevenden bij voorbaat niet om vernieuwing staan te springen. Wij hebben er echter voor gezorgd dat er voor managers geen ontkomen aan was door prestatie management in te bedden in de planning- en controlcyclus. In het collegeplan is de basis gelegd voor de strategische personeelsplanning waarin niet alleen de benodigde aantallen maar ook de benodigde kwaliteit aan personeel is aangegeven. Er wordt jaarlijks, op vaste tijdstippen, een bedrijfsplan gemaakt op



basis waarvan werkafspraken worden gemaakt. Door het inbedden van de werkwijze in de planning- en controlcyclus sluit dit niet alleen aan op de organisatiedoelstellingen maar is er ook een vast stramien wat ervoor zorgt dat de afspraken worden nagekomen. Met behulp van een softwareapplicatie kan worden gecontroleerd of de gesprekken inderdaad zijn gehouden. De eerste metingen zijn kwantitatief, later kan naar de kwaliteit van de afspraken worden gekeken. De volgende personen hebben inzage in het systeem: de medewerker, de afdeling personeelszaken en één of twee leidinggevende(n). Een stok achter de deur is dat het werkplan nodig is voor de beoordeling. Wanneer er geen werkplan is, dan houdt dit in dat er geen salaris(verhoging) kan worden toegekend.'

Vanuit provincie Utrecht wordt aangevuld: 'Veel communicatie is belangrijk. Er komt bij ons een competentiekalender waarin elke maand een andere competentie wordt belicht. Daarnaast nemen we stagiaires aan om evaluatieonderzoek te doen en laten we ook trainingen regelmatig terugkeren.' Het COKZ wil de verantwoordelijkheid in de lijn houden en afwisseling in doelen creëren. 'Het is van belang dat niet alle verantwoordelijkheid en uitvoering bij P&O ligt, managers en medewerkers moeten er zelf mee aan de slag gaan. De manager heeft de afspraken nodig voor zijn of haar afdelingsplan, de medewerker kan pas beroep op de manager doen na het maken van afspraken, en het aantal uitgevoerde beoordelin-

gen wordt als prestatie-indicator op managementteamniveau ingevoerd. Daarnaast proberen wij elk jaar nieuwe doelen te ontwikkelen die passen bij de organisatiedoelstellingen en die passie oproepen bij medewerkers zodat deze tot actie 'getriggerd' worden. Vaak gebeurt dit in combinatie met een ludieke actie zoals bijvoorbeeld een trofee-uitreiking.' Alcontrol merkt op dat resultaatgericht belonen en successen vieren medewerkers sterk motiveren. 'Na afsluiting van elk boekjaar is er bij ons duidelijkheid over mogelijke salarisverhogingen. Levendigheid komt voort uit de salarisverhogingen, die vanaf nu aan prestaties gekoppeld gaan worden. Aan het eind van het jaar wordt ook geëvalueerd: zijn de juiste competenties gekozen, kon men met het systeem uit de voeten, en zijn goede afspraken gemaakt op ieder functieniveau?' Daarbij worden de successen bij Alcontrol nadrukkelijk gevierd door het geven van extra beloningen, presentaties van de behaalde resultaten, bedankjes et cetera. 'Veel managers zijn huiverig voor het geven van bedankjes en beloningen. Ze zijn bang dat dit zal leiden tot luiheid, echter het tegendeel is waar.'

De deelnemers komen tot de conclusie dat het belangrijk is om voortdurend uitdagingen te zoeken waarvoor prestatie-management nodig is, de methodiek levend te houden door voortdurend nieuwe indicatoren uit het systeem te belichten, en variatie in het prestatie-managementsysteem aan te brengen zodat er geen gewenning en dus interesseverlies optreedt met betrekking tot de prestatie-indicatoren. Daarnaast is het volgens de aanwezigen belangrijk dat management zorgt voor een duidelijke en frequente informatievoorziening en ook voorbeeldgedrag vertoont richting de organisatie.

### Stammenstrijd of integrale benadering

In de praktijk bestaat er vaak een soort rivaliteit tussen de aanhangers van competentie-management en de aanhangers van prestatie-management. Het komt maar al te vaak voor dat deze managementinstrumenten separaat worden ontwikkeld en geïmplementeerd. Op de vraag wat er belangrijker is in een organisatie, resultaten, gedrag of ontwikkeling, vinden de meeste deelnemers het moeilijk een kort antwoord te geven. 'We sturen op de combinatie' wordt er overwegend geantwoord. Zo simpel ligt het echter niet, want wat gebeurt er met de medewerker die werkafspraken niet haalt maar wel een goede ontwikkeling heeft doorgemaakt? En andersom? Hoeveel energie mag een medewerker in zijn of haar ontwikkeling steken ten koste van de productiviteit? Wie wordt op een functie gezet: de meest gekwalificeerde medewerker, of krijgt een bepaalde medewerker de gelegenheid in de functie te groeien? Het is onbegrijpelijk dat dit soort kernvragen nauwelijks aan de orde komt bij de implementatie van prestatie-management en competentie-management.

De verklaring voor dit fenomeen begint veelal bij de initiatiefnemers in de organisatie. Prestatie-management wordt vaak geïnitieerd door de directie, afdeling financiën en controlling, oftewel, het komt vanuit de hoek waar de ogen gericht zijn op concreet meetbare resultaten van de organisatie. Er worden >>

kritische succesfactoren ontwikkeld vanuit de missie en strategie en deze worden voorzien van prestatie-indicatoren. Dit soort projecten houden vaak op bij doelstellingen en managementrapportages op afdelingsniveau. Er vindt te weinig doorvertaling op medewerkerniveau plaats. Competentiemanagement daarentegen wordt veelal geïnitieerd door personeelszaken en externe adviseurs, met als doel het ontwikkelen van medewerkers. Veelal worden dan kerncompetenties afgeleid van de missie en strategie, en vervolgens worden vanuit rollen en functies de competenties en competentieprofielen afgeleid. De genoemde afdelingen werken nog altijd nauwelijks samen, waardoor men van elkaar te weinig weet dat hun projecten een directe relatie met elkaar hebben. Na een bepaalde periode blijkt uit een evaluatie dat medewerkers en leidinggevendenden de geïntroduceerde instrumenten niet (voldoende) gebruiken. Het kost teveel tijd, men ziet de toegevoegde waarde niet, en vooral: men ziet de aansluiting niet tussen de competentieprofielen en de te behalen organisatieresultaten. Er wordt daarom tijdens het rondetafelgesprek gepleit voor een integrale aanpak, vanaf de start, van de beide soorten projecten.

### Afronding

Samenvattend wordt geconcludeerd dat er duidelijke verschillen bestaan tussen de situaties en de meningen van de deelnemers aan het rondetafelgesprek. Bij Alcontrol zijn processen goed te standaardiseren en daarom zeer goed meetbaar, medewerkers kunnen er goed worden aangesproken wanneer prestaties onder de maat zijn. Bij de provincies is dit echter juist niet het geval omdat resultaten in een dergelijke omgeving veel minder goed te meten zijn. Daarnaast geeft de provincie Utrecht aan dat bij haar, net als bij de andere provincies, de ontwikkeling van medewerkers op zich al een belangrijk doel is naast het behalen van resultaten en het meetbaar maken van resultaten. Al met al komt naar voren dat er niet één beste manier is; niet iedereen maakt dezelfde keuzes. Er moet worden gezocht naar een manier die zowel goed bij de organisatie als bij de werknemers past. Wel is duidelijk dat een integrale aanpak nodig is (vanuit de gebruiker geredeneerd), competenties en resultaatafspraken op elkaar aan moeten sluiten en het uitvoeren het moeilijkst blijkt (zo kan een cursus feedback geven absoluut geen kwaad).

Het bleek een nuttige en verhelderende bijeenkomst voor de deelnemers en de organisatoren. De antwoorden op de vragen hebben stof tot nadenken geboden voor de eigen organisatie. In het najaar wordt een volgende bijeenkomst georganiseerd. De eerste vragen zijn alweer ingediend door de deelnemende organisaties.

### Literatuur

- Waal, A. de (2002). *Lexicon Prestatiemanagement*. Deventer, Kluwer, 282 p.

Bij de bijeenkomst waren aanwezig: Johan Kok (Provincie Drenthe), Denise van Geelen (Provincie Utrecht), Margriet Bolding (Provincie Groningen), Matthieu Groenewegen (Alcontrol), Wim van Roomen (COKZ), Annetje Knipscheer (Laforte B.V.), André de Waal (Maastricht School of Management) en Julie Linthorst (Laforte Personeel & Prestatie B.V.).