

## **Van functies naar competenties: hoe doe je dat?**

Henk Plessius (Hogeschool Utrecht), Anouk Willems (Exin) en Pascal Ravesteijn (Hogeschool Utrecht)

### ***Samenvatting***

Organisaties maken in toenemende mate gebruik van competenties om het potentieel van hun werknemers in kaart te brengen en te ontwikkelen. In dit artikel geven we de eerste resultaten van een onderzoek naar de invoering van een competentiegerichte benadering in organisaties, wat zijn best-practices en welke valkuilen zijn er?

De (voorlopige) resultaten zijn gebaseerd op een tiental interviews met vertegenwoordigers van verschillende typen organisaties. Hierbij is steeds specifiek gekeken naar het IT-domein.

### ***Inleiding***

Het is al vaak betoogd: de wereld van de IT is continue in beweging. Dit laat zich goed illustreren door de ‘top 10 IT-trends’ van verschillende jaren naast elkaar te leggen: er zijn maar weinig trends die een tweede jaar de top 10 halen <sup>1</sup>). We zien in de IT dan ook regelmatig bestaande functies inhoudelijk veranderen of zelfs verdwijnen en nieuwe functies ontstaan. Voor het werken in de IT geldt dan ook het adagium: ‘Het is belangrijker wat je kunt doen dan wat je bent’. Steeds meer werkgevers spelen daarop in waardoor er in organisaties een verschuiving ontstaat van taken en functies naar rollen en competenties. Maar hoe pak je zo’n verschuiving aan als organisatie: wat zijn ‘best-practices’ en welke valkuilen kom je tegen?

Het lectoraat Procesinnovatie en Informatiesystemen van de Hogeschool Utrecht doet hiernaar in samenwerking met de Stichting Exin onderzoek. In dit artikel presenteren we de eerste resultaten.

### ***Competenties in organisaties***

In de literatuur is het gebruikelijk een competentie te definiëren als een combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag in praktische situaties. In het European e-Competence Framework wordt een competentie bijvoorbeeld gedefinieerd als: “A competence is a demonstrated ability to apply knowledge, skills and attitudes for achieving observable results” (<http://www.ecompetences.eu>). Een competentieraamwerk is dan een samenhangende verzameling competenties in een bepaald domein. De meeste competentieraamwerken onderscheiden een tweetal dimensies, enerzijds een inhoudelijke classificatie die afhankelijk is van het domein, anderzijds een niveau-aanduiding of ‘proficiency level’ waarin de mate van beheersing uitgedrukt kan worden, typisch variërend van beginner tot expert.

In eerder onderzoek (Plessius & Ravesteijn, 2016) hebben we laten zien dat er een veelvoud aan competentieraamwerken bestaat, die in meerdere of mindere mate het IT-domein afdekken. In Europa is het e-CF, het European e-Competence Framework door het European Committee for Standardization (CEN) aangewezen als standaard. Het e-CF staat ook centraal in het European Framework for the ICT Profession (<http://ictprofessionalism.eu>) dat op dit ogenblik (verder) ontwikkeld wordt.

Veel organisaties werken al langer met competenties. In de praktijk worden daarmee regelmatig de zogeheten ‘soft skills’ of gedragscompetenties als communicatie, leervermogen, leiderschap, enzovoorts bedoeld. Deze zijn dan generiek voor de hele organisatie. Daarnaast bestaat dan meestal een functiehuis waarin op globaal niveau taken en verantwoordelijkheden beschreven zijn – ook weer op het niveau van de gehele organisatie. Een specificatie van gewenste vakinhoudelijke kennis wordt daarbij meestal niet gegeven, noch in de functies van het functiehuis, noch in de beschreven gedragscompetenties, maar deze wordt op afdelingsniveau ingevuld.

---

<sup>1</sup>) Vergelijk maar eens de top 10 van Gartner in 2016 (<http://www.gartner.com/newsroom/id/3143521>) met die van 2017 (<http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartners-top-10-technology-trends-2017/>)!

Een voorbeeld uit het onderwijs ter illustratie. Aan de Hogeschool Utrecht kennen we een functiehuis waarin 45 functieprofielen beschreven zijn, waarvan 11 direct gekoppeld zijn aan onderwijs en onderzoek. De meest voorkomende hierin zijn docent en hogeschooldocent: 2 functies waarin ruwweg de helft van de medewerkers is ondergebracht, maar werkzaam in heel verschillende domeinen, variërend van gezondheidszorg tot economie en van educatie tot techniek. Naast dit functiehuis hanteert de hogeschool een competentieset bestaande uit 39 gedragscompetenties die gerelateerd zijn aan de functiegroepen uit het functiehuis. Medewerkers worden geacht (en hierop wordt ook gestuurd) om zich niet alleen vakinhoudelijk te ontwikkelen, maar ook in termen van deze gedragscompetenties.

Organisaties worstelen dan ook met de vraag hoe ze onderscheid kunnen maken tussen verschillende kennisdomeinen om op die manier specifiek te worden in hun beschrijvingen van gewenste kennis en vaardigheden. Daarnaast gaan in veel domeinen – en dit geldt zeker voor de IT – de veranderingen zo snel dat gedetailleerde beschrijvingen snel achterhaald zijn. Competentieraamwerken bieden dan een hulpmiddel omdat ze een vakinhoudelijke classificatie geven van het domein waarbij zowel gekeken wordt naar kennis, als naar vaardigheden en beroepshouding. Daarnaast bieden ze voldoende abstractie om langere tijd actueel te blijven. In zo'n aanpak worden functieprofielen opgebouwd door competenties (op het gewenste competentieniveau) te combineren. In de IT biedt het e-CF hiervoor goede mogelijkheden. Diverse organisaties hebben beschrijvingen gegeven van functieprofielen, opgebouwd uit de competenties uit het e-CF. Een voorbeeld hiervan zijn de 23 functieprofielen die de CEN ICT Skills Workshop heeft opgesteld (<http://www.ecompetences.eu/ict-professional-profiles/>). De meeste organisaties in dit onderzoek hebben hun competentiebeschrijvingen voor het IT-domein gebaseerd op het e-CF.

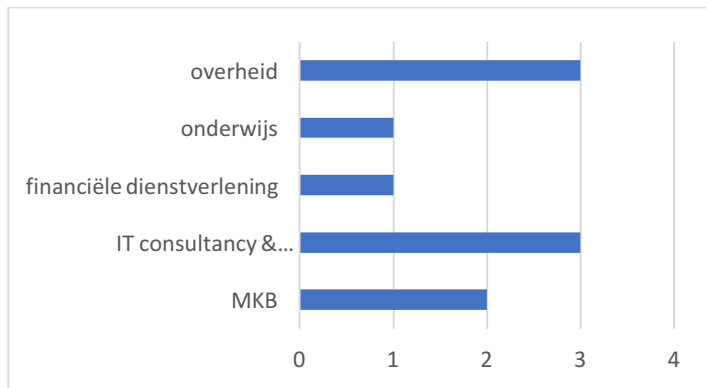
### **Het onderzoek**

De centrale vraag in het hier beschreven onderzoek is: *In hoeverre zijn organisaties klaar voor het gebruik van IT-competentieraamwerken in het kader van competentiegerichte ontwikkeling van organisaties?*

De vraagstelling is kwalitatief van aard en voor het onderzoek hebben we dan ook gekozen om interviews af te nemen bij organisaties die kortere of langere tijd gebruik maken van competenties dan wel van plan zijn hiervan gebruik te gaan maken. Op basis van de literatuur hierover zijn een viertal gespreksthema's voor de interviews geselecteerd:

- *Competenties en competentieraamwerken*: Wat wordt er in de organisatie verstaan onder competenties? Wordt er een competentieraamwerk gebruikt?
- *Implementatie*: Op welke manier zijn competenties geïmplementeerd? Welke ervaringen zijn daarbij opgedaan?
- *Talent management*: Hoe worden competenties gebruikt in HRM-processen en voor de professionele ontwikkeling van medewerkers? Hoe wordt de competentie-ontwikkeling bepaald?
- *Percepties*: Wat zijn de ervaringen van medewerkers? Zijn er evaluaties gehouden? Worden de competenties ook gebruikt naar de buitenwereld van de organisatie?

Van de gesprekken is een beknopt verslag gemaakt dat voor akkoord naar de geïnterviewde(n) is gestuurd. Dit artikel is gebaseerd op deze verslagen en de ervaringen beschreven in de literatuur. Daarnaast zijn de gesprekken opgenomen en deze worden getranscribeerd voor verdere analyse; de uitkomsten hiervan komen later dit jaar beschikbaar. De organisaties waarmee tot dusverre gesproken is, zijn gekarakteriseerd in figuur 1. In alle onderzochte organisaties hebben we de focus gelegd op het IT-domein.



Figuur 1: Karakterisering geïnterviewde organisaties

Uiteindelijk streven we er voor dit onderzoek naar met een 15-tal organisaties gesprekken te voeren.

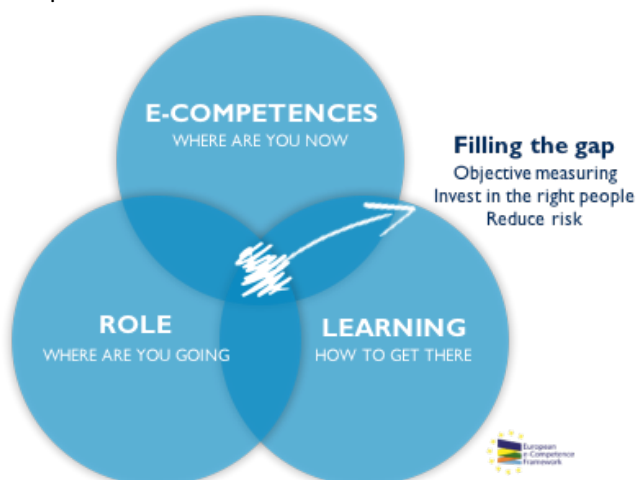
### **Voordelen van een competentiegerichte benadering**

In de literatuur over competenties worden veel voordelen van een competentiegerichte benadering genoemd, vooral op het gebied van de personele processen. Deze verbeteringen kunnen onder een viertal noemers worden samengevat (Markus et al., 2005):

- *Werving en selectie*: doordat de focus ligt op de noodzakelijke competenties, kan gericht en transparanter geworven worden, zowel intern als extern. Ook bij de keuze voor outsourcing kunnen competenties helpen de meest geschikte aanbieder te vinden.
- *Ontwikkelingsprogramma's*: door competenties en persoonlijke ontwikkelplannen als uitgangspunt te nemen, kan een betere afstemming plaatsvinden met opleidingen. Op deze manier zijn medewerkers meer gemotiveerd om opleidingen te volgen en wordt het opleidingsbudget beter benut.
- *Performance management*: doordat een betere afstemming plaats kan vinden tussen de (toekomstige) behoeften van de organisatie en de competenties waar medewerkers over beschikken, kunnen medewerkers (met hun managers) een pad uitstippelen in welke richting ze zich gaan ontwikkelen.

*Communicatie*: een competentieraamwerk is ook een gemeenschappelijke taal, een kader waarin over strategische en HR-zaken gesproken kan worden.

Figuur 2 laat een vergelijkbare insteek zien op de toegevoegde waarde van het werken met competenties voor het individu zowel als voor de organisatie. In deze figuur staat de relatie tussen taken, competenties en leren centraal.



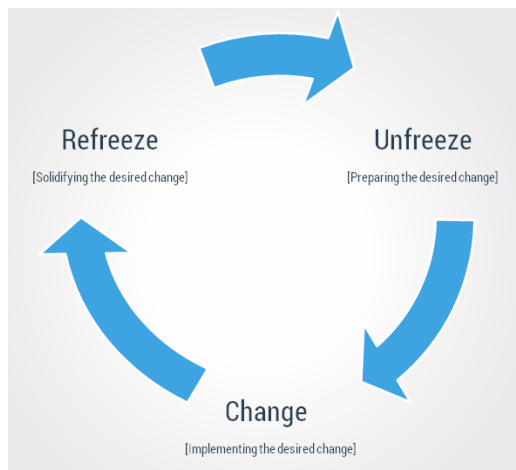
Figuur 2: Toegevoegde waarde van het werken met competenties

In de gevoerde gesprekken kwamen deze voordelen ook terug, waarbij opvallend vaak verwezen werd naar de gemeenschappelijke taal. Waarschijnlijk heeft dit ook veel te maken met onze keuze voor het IT-domein waar nog weinig standaardisatie over benamingen bestaat. De keuze voor een raamwerk als het e-CF helpt dan om rollen af te bakenen.

In de literatuur wordt als belangrijkste reden om over te gaan op een competentiegerichte benadering aangegeven dat organisaties verwachten daarmee een betere performance te kunnen bereiken en zo concurrentievoordeel te behalen. Ook onze gesprekspartners geven dit aan, waarbij commerciële organisaties expliciet spreken over een betere performance van de organisatie terwijl de overheidsorganisaties eerder de noodzaak om mee te gaan met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt benoemen.

### **Implementatie van een competentiegerichte benadering**

De implementatie van een competentiegerichte benadering in een organisatie is in essentie een verandertraject. Voor dit artikel zullen we het model van Lewin (1946) gebruiken, die drie fasen onderkent in een veranderingstraject: voorafgaand aan de verandering (*unfreeze*), de verandering zelf (*change*) en na de verandering (*refreeze*) (zie figuur 3). We zullen onze bevindingen uit de interviews dan ook indelen volgens dit model.



**Figuur 3:** Veranderingsmodel van Kurt Lewin

#### **Voorafgaand aan de invoering**

Een organisatie die een competentieraamwerk wil gaan gebruiken om rollen in de organisatie te benoemen, zal eerst moeten beslissen of er volledig overgestapt wordt op een competentiegerichte benadering, dan wel dat er een hybride systeem wordt ingevoerd waarbij de competenties een (grotere) rol gaan spelen naast een functiehuis. In ons onderzoek kwamen we een volledige overstap alleen tegen bij de organisaties in de IT-consultancy en –dienstverlening. De belangrijkste reden hiervoor is dat medewerkers in deze bedrijven meestal ingehuurd worden door andere bedrijven, die daarbij om specifieke deskundigheid vragen – en niet om een functie. Het is in dit type organisaties dan ook natuurlijk om de personele processen te baseren op competenties en niet op functies.

Ook in het MKB zien we dat competenties (vaak impliciet) een belangrijke rol spelen, wat daar een direct gevolg is van het ontbreken van een duidelijke functiestructuur door de veel kleinere omvang van het personeelsbestand. Bij de andere organisaties in ons onderzoek kwamen we steeds een hybride systeem tegen waarbij functieprofielen gebruikt worden om de gewenste/behaalde resultaten tegen af te zetten en competenties om de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers te sturen. De beloning komt dan steeds tot stand in een mix van beide aspecten, waarbij de nadruk vooral aan de kant van de resultaten ligt. De keuze voor een hybride systeem wordt meestal

onderbouwd met 'de rest van de organisatie (dat wil dan zeggen buiten het IT-domein) is er nog niet klaar voor'.

De invoering van een competentieraamwerk kan helpen sturing te geven aan de competentie-ontwikkeling. Dat kan zowel gaan over verdere verdieping van een bepaalde competentie als de ontwikkeling van nieuwe competenties. De onderzochte organisaties geven echter unaniem aan dat een competentieraamwerk 'passend' gemaakt moet worden voor de organisatie. Dat kan in zijn eenvoudigste vorm bestaan uit het maken van een keuze welke competenties en welke beheersingsniveaus relevant zijn (de gesprekspartners uit het MKB gaven dit in het bijzonder aan) tot verdergaande aanpassingen en uitbreidingen (waarbij vooral de overheidsorganisaties opvielen).

*Quote:* Gebruik echt een onafhankelijke externe partij, een partij die wat ervaring heeft met opstellen van functieprofielen, om je door het proces heen te halen, want dat kan je niet alleen. Je moet niet in je eentje zo'n model naar binnen harken en zeggen: "dat ga ik even doen." Je hebt een partij nodig die jou de weg wijst in het proces, die jou handreikingen geeft wat jij wel en niet moet doen en zorgt voor een onafhankelijke toets aan het eind van de rit. Dat is echt noodzakelijk, ook om de acceptatiegraad bij medewerkers ook te verhogen (*informatiemanager financiële dienstverlening*).

Een aantal gesprekspartners benoemt ook dat het belangrijk is dat de organisatie een heldere strategie en toekomstvisie heeft, zodat daarop geanticipeerd kan worden in de ontwikkeling van de competenties van medewerkers.

Een laatste aspect dat regelmatig wordt aangegeven is het belang van goede communicatie vooraf. Veel medewerkers zien a priori de noodzaak niet zo, maar zien het als de zoveelste reorganisatie. Het is daarom belangrijk dat organisaties laten zien wat ze willen bereiken met de invoering van een competentieraamwerk. De meeste organisaties geven dan ook aan vooraf een nulmeting gedaan te hebben om zodoende een basis te hebben om met de medewerkers in gesprek te gaan.

#### *De transitie*

De onderzochte bedrijven geven aan dat het belangrijk is voldoende tijd te nemen voor de invoering van een competentieraamwerk, maar ook weer niet te veel. Een maand of drie tot zes waarin het oude en het nieuwe systeem naast elkaar functioneren, wordt als optimaal gezien. In die periode kunnen medewerkers wennen aan de nieuwe terminologie, kunnen zien wat er verandert en hoe ze zich kunnen ontwikkelen. Wel is het belangrijk dat medewerkers in de transitieperiode regelmatig contact hebben met hun leidinggevende over de veranderingen, hun rol in de veranderende organisatie en hun ontwikkeling. De onderzochte organisaties geven aan dat na zo'n periode het duidelijk is voor medewerkers wat van ze verwacht wordt en hun eigen ontwikkeling ter hand beginnen te nemen.

*Quote:* Maar goed, de talentontwikkeling wordt echt helemaal omgedraaid. Ik wil echt dat mensen gewoon zélf de verantwoordelijkheid pakken, zelf talenten ontwikkelen, dat wil ik dan ook belonen (*directeur van een IT-bedrijf*).

In deze periode wordt veel verwacht van de managers: zij zullen het overzicht moeten houden: welke competenties zijn gewenst en noodzakelijk voor de organisatie nu en in de toekomst?

#### *Na invoering*

De invoering van een competentiegerichte aanpak draagt er volgens de geïnterviewden aan bij dat medewerkers initiatiefrijker zijn en meer oog hebben voor hun ontwikkeling.

Managers sturen in de nieuwe situatie vooral op de mix van aanwezige competenties in relatie tot de strategie van de organisatie. Organisaties uit het onderzoek waar een competentiegerichte aanpak al enige tijd ingevoerd is, geven aan dat de performance van hun organisatie verbeterd is, al kan dat niet met cijfers onderbouwd worden. Voor zover er voorafgaand aan de invoering een business case is opgesteld, is deze kwalitatief van aard geweest.

*Quote:* Op die manier is dat niet uitgewerkt als businesscase. Het is als noodzaak gezien in relatie tot het uitwerken van het functiegebouw. En wat daar de grootste drijfveer was, was het beeld dat er stappen gezet werden naar mobiliteit (*manager overheidsorganisatie*)

Het toepassen van een competentiegerichte benadering betekent ook dat er af en toe onderhoud gepleegd moet worden op de gekozen competentieset: zijn alle competenties nog actueel? Ontbreken er competenties? Zo is de rijksoverheid inmiddels bezig met een tweede versie van haar competentieraamwerk (zie [http://www.earonline.nl/index.php/Kwaliteitsraamwerk\\_l\(v\)functie](http://www.earonline.nl/index.php/Kwaliteitsraamwerk_l(v)functie)).

### ***Uitdagingen***

Natuurlijk zijn competenties niet alleenzalmakend – en onze gesprekspartners geven dat ook aan. Een competentie als ‘application development’ uit het e-CF kan op veel verschillende manieren ingevuld worden en de organisatie zal moeten aangeven welke invullingen noodzakelijk dan wel gewenst zijn. Hierin kan een ‘body of knowledge’, een beschrijving van het IT-domein op inhoud, een belangrijke rol spelen. In dit verband wijzen we erop dat er recent naast het e-CF een eerste versie van een Foundational Body of Knowledge geïntroduceerd is (<http://www.ictbok.eu>) als onderdeel van het European Framework for ICT Professionals (<http://ictprofessionalism.eu>). In de literatuur (Markus et al., 2005) wordt ook de meetbaarheid van competenties benoemd als een issue, maar in de gesprekken werd dat niet zo herkend: ‘het beoordelen van de prestaties van mensen is toch al geen exacte wetenschap’. Wel werd benoemd dat je geen valse verwachtingen moet wekken: het voldoen aan de competenties geeft je niet automatisch recht op een bepaalde functie of rol.

Enkele organisaties geven daarnaast aan dat je ook bij een competentiegerichte benadering beducht moet zijn voor verstarring – een van de onderzochte organisaties had daarvoor een kleine innovatiegroep die onder andere vernieuwingen in het IT-domein monitort en hieruit consequenties trekt voor gewenste competenties.

### ***Afsluiting***

In het voorgaande hebben we een samenvatting gegeven van de eerste resultaten van ons onderzoek naar invoering en gebruik van competenties en competentieraamwerken in organisaties in Nederland. Uit de gesprekken komt een beeld naar voren dat de invoering van een competentiegerichte benadering een bijdrage levert aan de performance van de organisatie, al worden hierbij vooral kwalitatieve aspecten zoals verbeterd talentmanagement genoemd. De resultaten stemmen overeen met hetgeen hierover in de literatuur vermeld wordt, met uitzondering van het feit dat de meetbaarheid van competenties door onze gesprekspartners niet als een issue ervaren wordt. Het is goed hierbij te bedenken dat het aantal onderzochte organisaties nog tamelijk klein is en dat in ruim de helft van de organisaties de transitie nog maar net achter de rug was dan wel aan de gang was.

In de komende maanden verwachten we het aantal onderzochte organisaties nog uit te breiden en ook zullen we op basis van de transcripten van de interviews een meer gedetailleerde analyse kunnen maken. Daarnaast willen we ook nog naar de opleiders kijken: wat betekent de overgang naar een competentiegerichte benadering voor hun aanbod?

### **Verwijzingen**

- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. In: G.W. Lewin (Ed) (1948) *Resolving Social conflict*. Harper and Row.
- Markus, L., Thomas, H. C., & Allpress, K. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117
- Plessius, H. & Ravesteijn, P. (2016a). Bruikbaarheid e-CF voor de IT. *Informatie jaargang 58/4, mei 2016*, pp. 35-40
- Plessius, H. & Ravesteijn, P. (2016b). Mapping the European e-Competence Framework on the domain of Information Technology: a comparative study. *29th Bled eConference Digital Economy. June 19-22, 2016*. Bled, Slovenia