



# COMPETENTIEMANAGEMENT

## MEDICIJN ZONDER RECEPT?

DRS. A.W.T. KAMPERMANN EN PROF. DR. A.F.A. KORSTEN



**DRS. A.W.T. KAMPERMANN**  
universitair docent bij het ruud de  
moor centrum voor professionalisering  
van onderwijsgeveden aan de open  
universiteit nederland



**PROF. DR. A.F.A. KORSTEN**  
hoogleraar aan de open universiteit  
nederland en bijzonder hoogleraar  
bestuurskunde van de lagere overheden  
aan de universiteit maastricht

Gemeenten raken steeds meer vertrouwd met competentie-management, een beloftevol ogend personeelsinstrument dat een betere aansluiting beoogd tussen medewerker en organisatie. Het is een instrument om resultaatgericht werken te bevorderen en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers gestalte te geven. Competenties is de verzamelterm voor het gedrag dat mensen in arbeidsorganisaties vertonen. Met competentie-management kan dat gedrag in een gewenste richting beïnvloed worden. Maar het goedogende concept kent vele onbedoelde effecten en laat soms ook sporen van vernieling achter. Oorzaak en gevolgedeneringen lopen sterk uiteen, doelen en uitwerkingen sporen niet met elkaar. Tegelijk is er een ongefundeerd optimisme over competentie-management, want het werkt klaarblijkelijk. Het is als een medicijn waarvoor nog geen duidelijk recept bestaat. Het wordt gebruikt voor employability, beloningsvraagstukken en voor strategische opleidingsplanning. Maar een meer integrale toepassing, volgens de theorie een succesvoorwaarde voor competentie-management, komt nog weinig voor. Ook voor gemeenten is het nog moeilijk om competentie-management als een cyclus te zien waarmee samenhang ontstaat in diverse personele doelstellingen en activiteiten en competentie-management strategisch van aard wordt.

Daar staat tegenover dat wel degelijk met competentie-management successen worden geboekt, maar anders gedefinieerd dan in theorie beschreven.

In dit boekje worden zeven gemeenten uitgebreid onder de loep genomen. Daarbij is de vraag gesteld wat strategisch competentie-management eigenlijk is, hoe de visie en doelstellingen zijn vertaald in vereiste competenties van medewerkers, hoe de implementatie van competentie-management heeft plaatsgevonden en welke interventies daarmee gemoeid zijn. Ook zijn de gemeenten bevraagd op hun bevindingen na implementatie.

Voorafgaande aan de casussen wordt ingegaan op enkele belangrijke uitgangspunten van competentie-management, alsmede op de vertaalslag die daaraan gegeven wordt door faciliterende organisaties als de Vereniging Nederlandse Gemeenten en het A&O-fonds Nederlandse Gemeenten en welke vraagstukken dat in de praktijk oproept.

WEKA UITGEVERIJ B.V.  
Zekeringstraat 21  
1014 BM Amsterdam  
Telefoon: 020-582 66 00  
Fax: 020-582 66 99  
Internet: [www.weka.nl](http://www.weka.nl)  
E-mail: [info@weka.nl](mailto:info@weka.nl)

