



Foto: Henny van Roomen

# COMPETENTIEONTWIKKELING IN DE GEMEENTE VENLO

Angelique Aquarius

Een onderzoek naar de bijdrage van  
competentiegerichte opleidingen aan het  
verbeteren van prestaties door ambtenaren van de  
gemeente Venlo



Radboud Universiteit Nijmegen



Foto: Henny van Roomen

# COMPETENTIEONTWIKKELING IN DE GEMEENTE VENLO

Een onderzoek naar de bijdrage van  
competentiegerichte opleidingen aan het  
verbeteren van prestaties door ambtenaren van  
de gemeente Venlo

## **Masterthesis**

**Auteur:**

Angelique Aquarius

**Studentnummer:**

4258657

**Datum:**

6 oktober 2017

**Studie:**

Master Bestuurskunde, Organisatie en Management  
Faculteit der Managementwetenschappen

**Instelling:**

Radboud Universiteit Nijmegen

**Begeleider Universiteit:**

dr. C.J. Lako

**In opdracht van:**

Gemeente Venlo

**Begeleider gemeente Venlo:**

B.A.A.M. van den Akker

THE CAPACITY TO LEARN  
IS A GIFT;  
THE ABILITY TO LEARN  
IS A SKILL;  
THE WILLINGNESS TO  
LEARN IS A CHOICE.

- Brian Herbert

## Woord vooraf

Voor u ligt de Masterthesis ‘*Competentieontwikkeling in de gemeente Venlo: Een onderzoek naar de bijdrage van competentiegerichte opleidingen aan het verbeteren van prestaties door ambtenaren van de gemeente Venlo*’. Deze Masterthesis heb ik geschreven ter afronding van de Master Bestuurskunde, specialisatie Organisatie en Management aan de Radboud Universiteit. Deze thesis is tevens in opdracht van de gemeente Venlo tot stand gekomen. In de periode waarin ik de thesis heb geschreven, heb ik stage gelopen bij de Bestuursstaf, onderdeel van de afdeling Advies en Ondersteuning van de gemeente Venlo. Gedurende deze stage heb ik voortbordurend op de stage ter afronding van de Bachelor Bestuurskunde meer kennis gekregen van de bestuurskunde in de praktijk. Daarbij speelde zich gedurende de stageperiode een crisissituatie af, die voor mij het belang van mijn onderzoek heeft benadrukt. Hoe de gemeente Venlo met een situatie als deze omgaat, bood voor mij een interessante kijk op de bestuurskunde in de praktijk. Verder heeft de stage een ondersteuning geboden bij het opbouwen van een groter netwerk. Tenslotte heb ik geleerd om zelfstandig te werken aan een onderdeel van beleidsvorming. Om deze redenen is de stage een leerzame periode geweest.

Daarnaast zijn het lezen, schrijven en herschrijven gedurende deze thesis een leerproces geweest. Daarbij heb ik kennis opgedaan van voor mij geheel onbekende wetenschappelijke literatuur, ook afkomstig uit andere vakgebieden dan de bestuurskunde. Ik ondervond dat publicaties uit de wetenschappelijke literatuur tegenstrijdig kunnen zijn, maar elkaar toch kunnen aanvullen en op elkaar kunnen aansluiten. Overigens heb ik gedurende het onderzoek geleerd te netwerken, om de diepte interviews te kunnen inplannen. Door de situatie die speelde in de gemeente Venlo en de vakantieperiode heb ik het netwerken en de planning anders aangepakt dan ik gewend was. Daarvoor heb ik bijvoorbeeld een oproep op intranet geplaatst, tevens kwam er een soort sneeuwbaaleffect tot stand omdat respondenten andere respondenten aanspoorden deel te nemen aan een interview. Tenslotte heb ik het schrijfproces van deze Masterthesis als leuk en interessant ervaren. De reden hiervoor was voornamelijk mijn interesse in de onderwerpen omtrent competenties.

Deze thesis zou niet op deze voorspoedige wijze tot stand zijn gekomen zonder de hulp van een aantal personen. Om deze reden wil ik deze personen graag bedanken. Ten eerste wil ik de gehele afdeling van de Bestuursstaf bedanken, voor de gastvrijheid, de ondersteuning tijdens het gehele proces, het meedenken teneinde respondenten te verzamelen en de gezellige, interessante en vooral leerzame periode. Mijn begeleider vanuit de gemeente Venlo, B.A.A.M. van den Akker, wil ik daarbij bedanken voor de ondersteuning, de aanbevelingen voor relevante documenten en de aansporing tot het voeren van interessante gesprekken, ook in het kader van mijn loopbaan. Verder wil ik mijn begeleider vanuit de Universiteit, dr. C.J. Lako bedanken voor de intensieve en positieve manier van begeleiden en de positieve feedbackmomenten. Daarnaast wil ik de professionals en respondenten bedanken voor de bijdrage aan het onderzoek. Zonder deze personen zou deze thesis nooit tot stand zijn gekomen.

Angelique Aquarius, Venlo, Oktober 2017

## Samenvatting

Door de dynamiek van de samenleving veranderen zowel de werkwijze van de publieke sector als de rollen en/of functies van ambtenaren. De aandacht gaat daarbij uit naar de competenties waarover ambtenaren dienen te beschikken (Van der Meer, Van den Berg & Dijkstra, 2011; Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2014). Ook ambtenaren van de gemeente Venlo hebben te maken met deze veranderingen. Om ambtenaren optimaal te laten functioneren en resultaten te laten bereiken, heeft de gemeente Venlo de ambitie in te zetten op medewerkersontwikkeling en daarmee competentieontwikkeling. In de jaarplannen en ontwikkelplannen wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van medewerkers. In het kader van de ontwikkeling is onder andere deelname aan cursussen mogelijk. Cursussen worden in veel gevallen door de gemeente gefinancierd (Van den Akker, z.j.). Echter is niet helder in hoeverre deze cursussen bijdragen aan competentieontwikkeling en in hoeverre dit leidt tot prestatieverbetering. Om dit te toetsen, luidt het doel van dit onderzoek als volgt: *'Nagaan of cursussen gericht op de competentieontwikkeling van ambtenaren kunnen bijdragen aan het leveren van betere prestaties door de gemeentelijke organisatie van Venlo, teneinde de gemeente te kunnen adviseren over het eventueel ontwikkelen van de cursussen.'* Om deze doelstelling te behalen en te komen tot een advies is er gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur en is er een empirisch onderzoek uitgevoerd bij de gemeente Venlo.

Diverse publicaties uit de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot competenties en competentieontwikkeling zijn samengevoegd, waardoor er een voor dit onderzoek relevant theoretisch kader tot stand is gekomen. Gebleken is dat competentieontwikkeling teweeg kan worden gebracht door cursussen, wanneer deze voldoen aan vijf voorwaarden. Cursussen dienen aan te sluiten bij organisatiedoelstellingen, het management dient betrokkenheid van haar medewerkers te creëren, de cursus dient praktijkgericht te zijn, er dient sprake te zijn van een krachtige leersituatie en de cursus dient zichtbare gevolgen teweeg te brengen. Dan worden de cursussen als competentiegericht beschouwd (Simons, 1999). Naast competentiegerichte cursussen hebben ook persoonlijke factoren als motivatie, ambitie en intelligentie invloed op de daadwerkelijke competentieontwikkeling (McClelland, 1998; Mulder, 1999). De teweeggebrachte competentieontwikkeling leidt tot prestatieverbetering van medewerkers en uiteindelijk door de organisatie. Het is daarvoor van belang dat de cursussen waarmee competentieontwikkeling wordt beoogd, zowel verticaal als horizontaal worden geïntegreerd. Dan is er sprake van afstemming op alle beleidsniveaus (Mulder, 1999). Daarnaast is het van belang dat ambtenaren hun functie naar behoren uitvoeren en effectief en efficiënt handelen, om prestaties te verbeteren (Kiser & Ostrom, 1982). Op basis hiervan wordt verwacht dat men in sterke mate competenties ontwikkelt, wanneer de cursus competentiegericht is en de persoonlijke factoren aanwezig zijn. De competentieontwikkeling leidt tot prestatieverbetering, wanneer de met cursussen beoogde competentieontwikkeling op alle beleidsniveaus is afgestemd.

Om bovenaan in de gemeente te onderzoeken zijn diepte interviews uitgevoerd. Vijf key informants zijn bevraagd over hun vakgebied in het kader van cursussen, competenties, competentieontwikkeling en presteren. De andere diepte interviews vonden plaats met drieëntwintig respondenten verdeeld over twee groepen. Het onderscheid van de twee groepen respondenten is gemaakt op basis van het al dan niet volgen van een cursus. Gedurende de diepte interviews met de respondenten is gesproken over cursussen, persoonlijke factoren, competenties, competentieontwikkeling en prestaties. Aan de hand van een interviewguide zijn de gesprekken gevoerd. De interviewguide is op basis van de theorie tot stand gekomen.

Aan de hand van de data voortkomend uit de diepte interviews is geconcludeerd dat de cursussen in geringe mate competentiegericht zijn, waardoor deze niet tot competentieontwikkeling zouden leiden. Daarnaast beschikken de medewerkers in voldoende mate over de persoonlijke factoren. Ondanks het feit dat de cursussen niet sterke mate competentiegericht zijn en de persoonlijke factoren niet in de sterkste mate aanwezig zijn, ontwikkelen respondenten naar eigen zeggen hun competenties in sterke mate. Dat blijkt onafhankelijk van het al dan niet volgen van een cursus. Gebleken is dat mogelijk ook andere methoden van competentieontwikkeling invloed uitoefenen op de daadwerkelijke competentieontwikkeling. Verder wordt er gesproken van prestatieverbetering, die door de competentieontwikkeling teweeg zou worden gebracht. Tenslotte is er in de gemeente Venlo sprake van verticale integratie en kan de horizontale integratie verbeterd worden, wat betreft de met de cursussen beoogde competentieontwikkeling. Er kan om deze reden niet worden gesproken van afstemming op alle beleidsniveaus. Daardoor komt men dan in redelijke mate tot daadwerkelijke prestatieverbetering middels cursussen gericht op de ontwikkeling van competenties.

Op basis van bovenstaande wordt aanbevolen een beleid op te stellen omtrent competenties en competentieontwikkeling, waarbij het opstellen van competentieprofielen aandacht verdient. Verder dienen medewerkers bewust gemaakt te worden van het belang van de ontwikkeling. Daarnaast wordt aanbevolen cursussen te selecteren wanneer deze voldoen aan alle voorwaarden en dus in sterke mate competentiegericht zijn. Wanneer dit niet tot de mogelijkheden behoort is het van belang zwakke punten wat betreft de voorwaarden aan te pakken. Ook andere methoden van competentieontwikkeling verdienen aandacht. Daarbij is het van belang competentieontwikkeling te meten, middels bijvoorbeeld computersimulaties. Zo kan worden achterhaald in hoeverre er daadwerkelijk sprake is van competentieontwikkeling. Tenslotte dient er meer betrokkenheid vanuit het management van de gemeente Venlo gecreëerd te worden, waardoor medewerkers in sterkere mate gemotiveerd raken om zich te ontwikkelen. Het creëren van betrokkenheid heeft tevens een positieve invloed op de horizontale integratie. Daardoor is er sprake van afstemming van de met cursussen beoogde competentieontwikkeling op alle beleidsniveaus.

## Afkortingenlijst

<i>Afkorting</i>	<i>Beschrijving</i>
AGV	Algemene Gemeentelijke Verordeningen
HRM	Human Resource Management
ILB	Individueel Loopbaan Budget
NPG	New Public Governance
NPM	New Public Management
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
PRM	Public Resource Management
PSM	Public Service Motivation
P & O	Personeel en Organisatie
ROB	Raad van het Openbaar Bestuur
TMA	Talenten Motivatie Analyse

<b>Woord vooraf</b> .....	1
<b>Samenvatting</b> .....	2
<b>Afkortingenlijst</b> .....	4
<b>Inhoudsopgave</b> .....	5
<b>1. Inleiding</b> .....	7
1.1. Aanleiding .....	7
1.2. Probleemdefinitie .....	8
1.3. Probleemstelling.....	9
1.4. Relevantie.....	10
1.5. Voorbeschouwing theorie .....	11
1.6. Voorbeschouwing methoden.....	12
1.7. Type onderzoek.....	12
1.8. Leeswijzer .....	12
<b>2. Beleidskader</b> .....	14
2.1. Medewerkersontwikkeling .....	14
2.2. Competentiemanagement .....	16
2.3. Code 2020.....	18
2.4. Samenvatting .....	19
<b>3. Theoretisch kader</b> .....	20
3.1. Competenties .....	20
3.2. Competenties ambtenaren.....	21
3.3. Competentiemanagement .....	25
3.4. Competentieontwikkeling.....	26
3.5. Competentieontwikkeling en prestaties .....	29
3.6. Samenvatting .....	32
<b>4. Onderzoeksmethoden</b> .....	35
4.1. Casusbeschrijving .....	35
4.2. Verantwoording onderzoeksstrategie .....	35
4.3. Dataverzamelmethode.....	37
4.4. Respondenten.....	38
4.5. Betrouwbaarheid en Validiteit .....	40
4.6. Analysemethode .....	41
4.7. Operationalisatie .....	41
4.7.1. Afhankelijke variabele .....	41
4.7.2. Zowel afhankelijke als onafhankelijke variabele .....	43
4.7.3. Onafhankelijke variabelen.....	44
4.7.4. Boomstructuren .....	47
4.8. Samenvatting .....	51

<b>5. Analyse en Resultaten</b> .....	52
5.1. Competentiegerichte cursussen .....	52
5.2. Persoonlijke factoren .....	58
5.3. Competentieontwikkeling.....	61
5.4. Prestatieverbetering .....	67
5.5. Samenvatting .....	72
<b>6. Conclusie</b> .....	74
6.1. Beantwoording deelvragen .....	74
6.2. Beantwoording hoofdvraag .....	78
6.3. Advies voor de gemeente Venlo.....	78
6.4. Aanbevelingen vervolgonderzoek .....	80
6.5. Reflectie.....	81
6.6. Afsluiting .....	83
<b>7. Referenties</b> .....	84
<b>8. Bijlagen</b> .....	91
Bijlage 1. Interviewguide – Respondenten die een cursus hebben gevolgd.....	91
Bijlage 2. Interviewguide – Respondenten die geen cursus hebben gevolgd.....	95
Bijlage 3. Interviewguide – Gedetacheerden die een cursus hebben gevolgd.....	98
Bijlage 4. Interviewguide – Gedetacheerden die geen cursus hebben gevolgd.....	103

## **1. Inleiding**

Naar aanleiding van de veranderingen in de publieke sector de laatste decennia zijn de rollen en de functies van ambtenaren veranderd. Door de dynamische rol die ambtenaren aannemen passend bij de veranderingen binnen de samenleving en de publieke sector, dienen ambtenaren te beschikken over daarbij behorende competenties, welke duiden op kennis, vaardigheden en houding. Om optimaal te functioneren, te presteren en het algemeen belang te kunnen dienen, is het van belang dat ambtenaren over relevante competenties beschikken. Om deze reden is dit onderzoek tot stand gekomen. Allereerst wordt de aanleiding voor dit onderzoek verhelderd in paragraaf 1.1. Vervolgens wordt in paragraaf 1.2 het onderzoeksprobleem toegelicht en volgt in de derde paragraaf de hierbij behorende probleemstelling. In de vierde paragraaf worden de relevanties van het onderzoek uiteengezet. Daarna volgt een vooruitblik op de theorie in paragraaf 1.5. Een voorbeschouwing van de methoden wordt in paragraaf 1.6 toegelicht. Overigens komt in paragraaf 1.8 het type onderzoek aan bod. Tenslotte wordt het eerste hoofdstuk beëindigd met een leeswijzer in paragraaf 1.7.

### 1.1. Aanleiding

In de publieke sector is er sprake van veranderingen, zoals de invoering van marktwerking en rechtsstatelijkheid. Deze veranderingen komen voort uit het hoge aantal reorganisaties en hervormingen die zich de laatste decennia hebben voorgedaan. Dit zijn gevolgen van de ontwikkelingen in de samenleving (Van der Meer, Van den Berg & Dijkstra, 2011). Door de dynamiek van de samenleving is de omgeving waarin ambtenaren opereren complex. De publieke sector speelt namelijk in op en beweegt mee met de dynamische samenleving, wat van belang is voor de burger, omdat publieke organisaties het publiek belang dienen (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2014). De gemeente Venlo speelt in op deze ontwikkelingen. Dit heeft de gemeente opgenomen in de eerste van de zeven pijlers, deze pijlers neemt zij als uitgangspunten in haar Besturingsfilosofie (Gemeente Venlo, 2015b).

Door in te spelen op en mee te bewegen met de dynamische samenleving verandert de inhoud en invulling van het openbaar bestuur mee. Daardoor verandert de werkwijze binnen de publieke sector. Er wordt bijvoorbeeld in sterkere mate toegewerkt naar het bereiken van resultaten (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2014).

Als gevolg van de veranderende samenleving veranderen de rollen en/of functies van de ambtenaren. Gemeenten kregen bijvoorbeeld per 1 januari 2015 meer verantwoordelijkheden, zoals jeugdzorg en sociale zekerheid. Lokale overheden zijn niet in staat deze complexe taken uit te voeren, door de regelgeving waarmee zij te maken hebben en het gebrek aan instrumenten (Rijksoverheid, z.j.). Daarvoor dienen lokale overheden samen te werken met private partijen en andere overheidsinstellingen, omdat deze opgaven te complex zijn voor overheden als enige partij (De Jong, 2015). Om een effectieve samenwerking te bewerkstelligen dienen ambtenaren te beschikken over de daarbij behorende competenties (Rijksoverheid, z.j.). Bij de veranderende rollen en/of functies gaat de aandacht voornamelijk uit naar de veranderende competenties waarover ambtenaren dienen te beschikken (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2014).

Een deel van deze competenties vloeit logischerwijs voort uit de speciale regels die gelden voor ambtenaren. Deze regels hangen samen met de criteria democratie, integriteit, rechtmatigheid, legaliteit, betrouwbaarheid, duurzaamheid, robuustheid van de dienstverlening, effectiviteit en efficiëntie (Rijksoverheid, 2016). De benoemde criteria dienen tot uitdrukking te komen in de uitoefening van de rol en/of functie om te kunnen presteren en te voldoen aan een huidige trend 'good governance'. Door aan de criteria te voldoen, wordt de legitimiteit van het openbaar bestuur versterkt in de samenleving. Om deze reden is het van belang ervoor te zorgen dat ambtenaren voldoen aan criteria die gelden voor

good governance (Hood, 1991; Kiser & Ostrom, 1982; Van der Meer, Van den Berg & Dijkstra, 2011). Het is niet vanzelfsprekend dat ambtenaren in alle gevallen beschikken over de relevante competenties, waardoor de ontwikkeling ervan mogelijk gemaakt dient te worden.

Ook ambtenaren van de gemeente Venlo kampen met veranderingen binnen hun rol en/of functie en de daarbij behorende gestegen aandacht voor competenties. In de Besturingsfilosofie van de gemeente Venlo is aandacht besteed aan de veranderende rol en functie van de ambtenaar. Ambtenaren vervullen een specifieke en generieke functie en nemen voornamelijk een dynamische rol in, waarbij ze worden ingezet daar waar nodig. Het gaat dan om de wijze waarop de ambtenaar de functie zelf invult. Het bereiken van het juiste resultaat is het uitgangspunt. De competenties van de desbetreffende persoon zijn daarbij leidend. Belangrijk is dat ambtenaren hun competenties ontwikkelen om zo goed mogelijk te functioneren en te presteren (Gemeente Venlo, 2015b).

De gemeente Venlo investeert dan ook in haar medewerkers, wat voortkomt uit de Public Resource Management (PRM) visie (Van den Akker, z.j.). De rol en functie van de ambtenaren wordt hierbij gezien als een cluster van ervaringen. Door middel van een Talenten Motivatie Analyse (TMA) is de gemeente Venlo reeds in staat te achterhalen over welke talenten en competenties haar ambtenaren al dan kunnen niet beschikken. Daarmee kunnen ambtenaren gericht worden ingezet voor taken. Ook kan de gemeente met behulp van de analyse ambtenaren laten doorgroeien in de talenten en competenties, met behulp van opleidingsprogramma's zoals cursussen. Tevens is het mogelijk geheel nieuwe competenties aan te leren in het kader van de rol en/of functie en de dynamische samenleving. Echter zijn deze stappen omtrent competentieontwikkeling nog niet gezet. De competenties leiden uiteindelijk tot het effectief functioneren van ambtenaren. Daarbij geldt dat resultaten worden bereikt door ambtenaren (Van den Akker, z.j.). Om het bereiken van resultaten en verbetering van prestaties door de organisatie te bewerkstelligen, zetten gemeenten in op competentie management (Korsten, 2007). Dat de gemeente Venlo inzet op competenties is dus een logische stap, welke nog tot uitvoering gebracht dient te worden.

In de wetenschappelijke literatuur is meerdere malen bewijs gevonden voor het feit dat de aanwezigheid van competenties leidt tot het behalen van betere resultaten door zowel de medewerkers als de organisatie (Boxall & Purcell, 2008; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Mulder, 1999; Nishii & Wright, 2008; Paauwe, 2009; Steijn, 2009). Door de complexiteit van de omgeving waarin ambtenaren opereren geldt dit niet per definitie voor de publieke sector. Overigens is niet duidelijk op welke wijze ambtenaren worden ondersteund bij het beschikken over de competenties die van belang zijn bij de dynamische samenleving. Daarnaast is er weinig aandacht voor het ontwikkelen van deze competenties. Terwijl competentieontwikkeling zorgt voor een bredere inzetbaarheid en hogere productiviteit van medewerkers (Vandenbroucke, 2008; De Vos & De Hauw, 2009a). Van belang is bovenstaande te onderzoeken omdat prestaties in de huidige publieke sector meer onder de aandacht zijn gekomen en bovenstaande leidt tot prestatieverbetering.

## 1.2. Probleemdefinitie

De veranderingen die zich voordoen in de samenleving leiden tot veranderingen in de werkwijze van de publieke sector. Zo wordt er meer resultaatgericht gewerkt, waardoor prestaties aandacht krijgen. De rollen en/of functies van ambtenaren veranderen daarin mee (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2014). Om de kwaliteit van het openbaar bestuur op peil te houden en wellicht te verbeteren is het van belang dat ambtenaren zo goed mogelijk presteren. Prestaties van medewerkers leiden logischerwijs tot organisatieprestaties. Naar aanleiding daarvan is het van belang de kwaliteit en daarmee de competenties van ambtenaren

te waarborgen, naar een zo hoog mogelijk niveau te tillen en te bekijken op welke wijze de benodigde competenties met de dynamische samenleving kunnen meebewegen.

De gemeente Venlo heeft dan ook de ambitie in te zetten op de ontwikkeling van competenties waarover haar medewerkers dienen te beschikken. Daarbij wordt gedacht aan het ontwikkelen van competenties middels opleidingsprogramma's zoals cursussen. Het doel hiervan is de ontwikkeling van zowel de medewerkers als de gemeentelijke organisatie (Van den Akker, z.j.). Daarmee is het mogelijk dat competenties van ambtenaren worden verbeterd, wat kan leiden tot betere prestaties door de publieke sector (Steijn, 2009). Niet duidelijk is in hoeverre competentieontwikkeling daadwerkelijk door cursussen teweeg wordt gebracht en in hoeverre dit invloed heeft op prestaties geleverd door de publieke sector. Om deze reden is het van belang dit nader te onderzoeken.

Het sluitstuk van cursussen om competenties van ambtenaren op peil te houden en te ontwikkelen in het kader van de dynamische samenleving, is de invoering een normenkader voor ambtenaren. Daarvoor geldt een verplichtstelling van deelname aan cursussen. Er wordt daarbij ook wel gesproken over de invoering van certificering in de sector. In een notitie opgemaakt door de gemeente Venlo, staat vermeld dat de invoering van certificering van ambtenaren een ambitie is. Ook deze ambitie duidt op het belang van dit onderzoek, omdat niet duidelijk is in hoeverre bovenstaande uitvoerbaar is.

### 1.3. Probleemstelling

Om het onderzoeksprobleem op te lossen, is er aan de hand van bovenstaande een probleemstelling opgesteld bestaande uit een doelstelling en hoofdvraag, met daarbij behorende deelvragen.

#### *Doelstelling*

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *'Nagaan of cursussen gericht op de competentieontwikkeling van ambtenaren kunnen bijdragen aan het leveren van betere prestaties door de gemeentelijke organisatie van Venlo, teneinde de gemeente te kunnen adviseren over het eventueel ontwikkelen van de cursussen.'*

#### *Hoofdvraag*

Om deze doelstelling te bereiken wordt de volgende hoofdvraag gesteld:

*'Op welke wijze kunnen cursussen gericht op competentieontwikkeling van ambtenaren bijdragen aan het leveren van betere prestaties door de gemeentelijke organisatie van Venlo?'*

#### *Deelvragen*

Om bovenstaande hoofdvraag te beantwoorden, worden de volgende deelvragen gesteld:

1. Op welke wijze besteedt de gemeente Venlo aandacht aan competenties van ambtenaren?
2. Over welke competenties dienen ambtenaren blijkens de wetenschappelijke literatuur te beschikken teneinde te presteren?
3. In hoeverre kunnen cursussen bijdragen aan de competentieontwikkeling van ambtenaren blijkens de wetenschappelijke literatuur?
4. In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot het leveren van betere prestaties blijkens de wetenschappelijke literatuur?
5. In hoeverre dragen cursussen bij aan de competentieontwikkeling van ambtenaren van de gemeente Venlo?
6. In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot het leveren van betere prestaties door ambtenaren van de gemeente Venlo?

#### 1.4. Relevanties

Dit onderzoek naar de competentieontwikkeling van ambtenaren middels cursussen, om de prestaties van de gemeente Venlo te verbeteren, is zowel maatschappelijk als wetenschappelijk relevant.

##### *Maatschappelijke relevantie*

Zoals in de aanleiding wordt geschetst, is de samenleving aan verandering onderhevig. Daardoor zoekt de overheid naar nieuwe organisatievormen en instrumenten. De publieke sector dient mee te veranderen met de samenleving om het publiek belang te dienen en relevant te blijven (Rijksoverheid, z.j.). Het is van belang dat een gemeentelijke organisatie en daarmee haar medewerkers leren en hun kennis en vaardigheden ontwikkelen, wil de gemeente relevant blijven, meebewegen met en zich aanpassen aan de samenleving (Van den Akker, z.j.). De overheid beweegt met de dynamische samenleving mee door een andere werkwijze aan te nemen, onder andere door te netwerken en samen te werken met andere partijen (Rijksoverheid, z.j.).

Wanneer het gaat om samenwerking tussen publieke partijen onderling, wordt er onder andere gedacht aan regionale samenwerking, wat bij de gemeente Venlo hoog in het vaandel staat. Bij de samenwerking tussen partijen staat (sociale) innovatie centraal (Gemeente Venlo, 2015b). Om dit te kunnen bewerkstelligen dienen ambtenaren te beschikken over competenties die passen bij de nieuwe werkwijze. Ambtenaren dienen bijvoorbeeld in staat te zijn om te netwerken en communicatief vaardig te zijn (Rijksoverheid, z.j.).

Daarnaast heeft de gemeente Venlo de ambitie in te zetten op de deskundigheid, talenten en kwaliteiten van de ambtenaren. Daarnaast zet de gemeente in op de flexibiliteit en de bredere inzetbaarheid van medewerkers. Investeren in en het vergoten van kennis zijn hierbij leidend. Hierbij wordt geïnvesteerd in de medewerkers van de gemeente Venlo. Daardoor wordt er indirect in de organisatie geïnvesteerd. De investering in medewerkers maakt de doorontwikkeling en de groei van de gemeentelijke organisatie mogelijk, zodat er ingespeeld kan worden op de dynamische samenleving. Daardoor kan het publiek belang optimaal gediend worden (Professional D, persoonlijke communicatie, 2017; Van den Akker, z.j.).

Bij de nieuwe werkwijze binnen de publieke sector is het van belang dat ambtenaren daarin meebewegen, ook in hun rol en/of functie. De eerder benoemde flexibiliteit en brede inzetbaarheid spelen daarbij een rol. Daartoe dienen ambtenaren te voldoen aan kwaliteitseisen passend bij de trend ‘good governance’. Tevens dienen ambtenaren te beschikken over competenties die horen bij de vernieuwde werkwijze, rol en/of functie (Van der Meer, Van den Berg & Dijkstra, 2011).

Dat ambtenaren beschikken over competenties passend bij de nieuwe werkwijze, hun rol en/of functie is niet vanzelfsprekend. Om daarnaast aandacht te besteden aan de flexibiliteit en de brede inzetbaarheid van medewerkers, kan worden ingezet op het instellen en ontwikkelen van cursussen in het kader van competentieontwikkeling. Middels competentieontwikkeling worden medewerkers in staat gesteld optimaal te functioneren en te presteren binnen de vernieuwde werkwijze, rol en/of functie (Christis & Fruytier, 2006).

Het is van belang om na te gaan op welke wijze de kwaliteit van ambtenaren gewaarborgd kan worden, om het openbaar bestuur zo effectief mogelijk te laten functioneren en presteren en dus het algemeen belang op een effectieve en efficiënte wijze te dienen. Dit kan middels de ontwikkeling van cursussen bewerkstelligd worden, waardoor ambtenaren de relevante competenties ontwikkelen die aansluiten bij de dynamische samenleving. De resultaten van dit onderzoek kunnen handvatten bieden voor de gehele publieke sector, niet enkel voor de gemeente Venlo. De informatie die uit dit onderzoek voortkomt is van belang omdat het handvatten biedt voor de prestatieverbetering door ambtenaren. Daardoor kan zo effectief mogelijk worden gepresteerd door de publieke sector.

### *Wetenschappelijke relevantie*

Allereerst is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat de huidige theorieën omtrent competentie management worden getoetst aan de situatie van de gemeente Venlo. Daarnaast is er in de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot het openbaar bestuur geen aandacht besteed aan de ontwikkeling van competenties waarover ambtenaren dienen te beschikken en de bijdrage hiervan aan het leveren van prestaties en de verbetering van prestaties. Publicaties die bekend zijn houden verband met de private sector. Daarentegen is binnen de publieke sector de aandacht voor competenties toegenomen in het kader van de dynamiek van de samenleving. De reden hiervoor is het feit dat de ontwikkeling van competenties op de juiste wijze een belangrijke bijdrage levert aan het behalen van resultaten door organisaties (Steijn, 2009).

Competenties kunnen ontwikkeld worden middels bijvoorbeeld cursussen. Cursussen kunnen competentieontwikkeling teweeg brengen, wanneer ze voldoen aan een aantal voorwaarden (Simons, 1999). Niet bekend is of de cursussen waaraan ambtenaren deelnemen daadwerkelijk leiden tot competentieontwikkeling. Redenen hiervoor zijn de dynamische omgeving waarin ambtenaren acteren en de specifieke competenties passend bij de publieke sector.

De ontwikkeling van competenties van ambtenaren door middel van bijvoorbeeld cursussen is het beginpunt van certificering. Certificering van ambtenaren en managers in de publieke sector is logisch en belangrijk wanneer de sector optimaal en professioneel dient te functioneren en presteren. Toch is er, voornamelijk in de wetenschappelijke literatuur, weinig over bekend. Echter zien velen certificering als een belangrijk stadium om de bestuurskunde te ontwikkelen (Hays & Duke, 1996).

### 1.5. Voorbeschouwing theorie

Bij de cursussen waaraan ambtenaren kunnen deelnemen teneinde competenties te ontwikkelen als beginpunt van certificering, worden theorieën uit de wetenschappelijke literatuur gehanteerd omtrent competenties, competentie management en competentieontwikkeling. In het derde hoofdstuk worden de theorieën uiteengezet. Aan bod komen onder andere competenties die Weber van belang achtte voor klassieke ambtenaren, teneinde optimaal te functioneren en presteren. Daarnaast komen competenties aan bod geldend voor ambtenaren die in de huidige publieke sector acteren. Ook wordt er aandacht besteed aan competentie management en competentieontwikkeling als onderdeel daarvan. Daarmee wordt nagegaan op welke wijze cursussen gericht op competentieontwikkeling van ambtenaren een bijdrage kunnen leveren aan het leveren van prestaties door zowel de medewerkers van de gemeente Venlo als de gemeentelijke organisatie als geheel.

### *Competentiemanagement en competentieontwikkeling*

Competenties zijn van belang om optimaal te functioneren en te presteren. Met behulp van competentie management worden competentieprofielen opgezet. Hieruit blijkt welke competenties van belang zijn voor bepaalde functies en welke competenties in de organisatie aanwezig zijn. Dit helpt competenties te identificeren, daarmee kunnen medewerkers in de juiste functie worden geplaatst. Na het identificeren van competenties kunnen deze gericht ontwikkeld worden, teneinde medewerkers beter te laten functioneren en presteren (Roe, 2002).

Competentieontwikkeling wordt teweeg gebracht door bijvoorbeeld cursussen. De cursussen dienen op een bepaalde wijze ingericht te zijn om daadwerkelijk competenties te ontwikkelen. In dat geval is er sprake van competentiegerichte cursussen. Daarbij is het tevens van belang dat medewerkers beschikken over bepaalde persoonlijke factoren (McClelland, 1998; Mulder, 1999; Simons, 1999).

De teweeggebrachte competentieontwikkeling leidt uiteindelijk tot het leveren van betere prestaties door medewerkers. Prestatieverbetering door medewerkers kan leiden tot prestatieverbetering door de organisatie. Daarvan is sprake wanneer beoogde competentieontwikkeling op alle beleidsniveaus van de organisatie is afgestemd. Dan is de met cursussen beoogde competentieontwikkeling zowel verticaal als horizontaal geïntegreerd (Mulder, 1999).

#### 1.6. Voorbeschouwing methoden

In het vierde hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de methoden die gehanteerd zijn bij de uitvoering van het onderzoek. Om tot resultaten te komen wordt er onder andere gebruik gemaakt van diepte interviews met key informants en twee groepen respondenten. Uitspraken die hieruit voortkomen, worden als data gehanteerd. Er is daarbij sprake van ongestructureerde en niet-numerieke data. Deze data worden kwalitatief genoemd. Dit onderzoek is dus kwalitatief van aard (Van Thiel, 2015).

Dit kwalitatieve onderzoek wordt gedurende de uitvoering van de interviews gestuurd vanuit de gehanteerde wetenschappelijke literatuur (Bleijenbergh, 2013).

De wetenschappelijke literatuur biedt een leidraad voor het onderzoek. Daarmee wordt de theorie getoetst aan de empirie en is er sprake van een deductief onderzoek (Van Thiel, 2015).

Overigens wordt bij de uitvoering van het onderzoek rekening gehouden met de huidige situatie van de gemeente Venlo. Onder andere de Besturingsfilosofie, de Public Resource Management (PRM) visie en Code 2020 zijn visies die in de huidige situatie een rol spelen. Het onderzoek vindt daarmee plaats in de natuurlijke context. Om deze reden wordt er gesproken van een casestudy (Van Thiel, 2015).

#### 1.7. Type onderzoek

Dit onderzoek is toetsend van aard. Op basis van de wetenschappelijke literatuur wordt verondersteld dat competentiegerichte cursussen leiden tot competentieontwikkeling, waardoor prestatieverbetering ontstaat. De prestatieverbetering komt enkel tot stand wanneer de met cursussen beoogde competentieontwikkeling op alle beleidsniveaus is afgestemd. Getoetst wordt of cursussen waaraan ambtenaren van de gemeente Venlo deelnemen competentiegericht zijn en of deze daadwerkelijke bijdragen aan competentieontwikkeling. Vervolgens wordt bekeken in welke mate de teweeggebrachte competentieontwikkeling leidt tot betere prestaties door de ambtenaren en uiteindelijk door de gemeentelijke organisatie. Door deze verwachtingen te toetsen, is dit onderzoek toetsend van aard (Van Thiel, 2015).

Door bovenstaande te toetsen wordt helder op welke wijze de gemeente Venlo cursussen effectief en efficiënt kan inrichten, teneinde te komen tot competentieontwikkeling. Ook wordt duidelijk onder welke omstandigheden en of dit leidt tot prestatieverbetering.

#### 1.8. Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt het beleidskader uiteengezet. Relevant beleid in het kader van dit onderzoek opgesteld door gemeente Venlo komt daarin aan bod. Vervolgens worden relevante publicaties uit de wetenschappelijke literatuur uiteengezet in hoofdstuk drie. Aandacht wordt besteed aan de wijze waarop cursussen competentieontwikkeling teweeg brengen en de bijdrage daarvan aan prestatieverbetering door de gemeentelijke organisatie van Venlo. In een conceptueel model worden de verbanden schematisch weergegeven aan het einde van het hoofdstuk. Daarna wordt in het vierde hoofdstuk besproken middels welke onderzoeksmethoden tot resultaten wordt gekomen gedurende dit onderzoek. Daarbij komt onder andere de operationalisatie van de begrippen aan bod, die in het conceptueel model centraal staan. Deze operationalisatie is leidend voor de interviews met relevante respondenten. Daaruit worden kwalitatieve data verkregen die in het vijfde hoofdstuk wordt

geanalyseerd. In dit hoofdstuk worden de analyse en resultaten van het onderzoek aan de hand van de relaties in het conceptueel model uiteengezet. Tenslotte eindigt dit onderzoek met een conclusie. Daarin worden de deelvragen beantwoord en wordt uiteindelijk gekomen tot een antwoord op de hoofdvraag. Op basis daarvan wordt een relevant advies voor de gemeente Venlo opgesteld.

## 2. Beleidskader

In dit tweede hoofdstuk wordt de situatie omtrent competenties bij de gemeente Venlo geschetst. Daarbij wordt allereerst aandacht besteed aan de wijze waarop de gemeente omgaat met de ontwikkeling van medewerkers in paragraaf 2.1. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf uiteengezet op welke wijze competentie management is ingericht. In paragraaf 2.3 volgt informatie over Code 2020. Tenslotte wordt het hoofdstuk afgesloten met een samenvatting. Daarin volgt een antwoord op de eerste deelvraag: ‘Op welke wijze besteedt de gemeente Venlo aandacht aan competenties van ambtenaren?’.

### 2.1. Medewerkerontwikkeling

De gemeente Venlo heeft geen beleid opgesteld op het gebied van competenties, welke duiden op vaardigheden, houding en gedrag (Gemeente Venlo, 2015a). Daarentegen besteedt de gemeente wel aandacht aan de ontwikkeling van haar medewerkers.

#### *Competentieontwikkeling*

In haar beleid heeft de gemeente Venlo vrijwel niets opgenomen over de competentieontwikkeling van haar medewerkers. Toch heeft de gemeente plannen vastgelegd omtrent ontwikkeling van medewerkers. Van medewerkers wordt verwacht dat ze in samenwerking met teamleiders een jaarplan opstellen. Daarbij wordt aandacht besteed aan competenties, functioneren en prestaties van de desbetreffende medewerker. Verwacht wordt dat de competenties worden ontwikkeld, taken worden uitgevoerd en prestaties worden verbeterd. De aandacht gaat dan uit naar de inhoud van de uit te voeren taken. Daarvoor zijn bepaalde competenties van belang, die relevant zijn voor de rol en/of functie. Teneinde deze te ontwikkelen, wordt regelmatig gekozen voor één à twee relevante competenties, passend bij de rol en/of functie. Kwaliteit staat dan boven kwantiteit wanneer het gaat om de ontwikkeling van competenties en verbetering van prestaties (Gemeente Venlo, 2014; Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017).

Gedurende het kalenderjaar worden functioneringsgesprekken gevoerd, gebaseerd op de in het jaarplan opgenomen zaken omtrent onder andere de ontwikkeling van competenties van de medewerker. De competenties wegen daarbij zwaar. Het gaat dan niet per definitie om de beoordeling van de desbetreffende medewerker. Gedurende het gesprek wordt voornamelijk gesproken over de voortgang van de ontwikkelingen, waarvoor de medewerker zelf verantwoordelijk is. Tevens komt gedurende de gesprekken aan bod welke ondersteuning vanuit de organisatie mogelijk is, zoals het aanbieden van cursussen en eventuele financiële vergoedingen vanuit het Individueel Loopbaan Budget (ILB).

Zo beschikt elke afdeling over een decentraal afdelingsbudget bedoeld voor de functiegerichte opleidingen en ontwikkeling van de medewerkers. Dit hangt voornamelijk samen met het vakgebied van de desbetreffende medewerker (Gemeente Venlo, 2014; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017).

Zaken omtrent de ontwikkeling van medewerkers opgenomen in de jaarplannen, worden gebundeld tot een ontwikkelplan. Het ontwikkelplan is gericht op de flexibiliteit en de mobiliteit van de medewerker, teneinde te komen tot bredere inzetbaarheid van medewerkers. Dit past bij de dynamiek van de samenleving waarop de gemeente inspeelt. Dit plan richt zich overigens op de loopbaan en daarbij op eventuele andere functies waarvoor een medewerker geschikt is. Ook daarbij staan de competenties centraal (Gemeente Venlo, 2014).

Voortkomend uit een ontwikkelplan kan een ontwikkeltraject ontstaan, wanneer de medewerker hiervoor zelf kiest. Dit ontwikkeltraject kan door zowel interne als externe coaches gecoacht. Intern coachen kan door zowel teamleiders als door collega's plaatsvinden,

in de vorm van feedback. Er is daarbij sprake van coaching on the job (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional D, persoonlijke communicatie, 2017). Dit intern coachen valt onder het concept de Venlose school. Hierbij is ten eerste sprake van leren door doen, een voorbeeld hiervan is de roulatie van afdelingshoofden op het gebied van afdelingen. Gedurende deze roulatie sturen de afdelingshoofden andere teams aan, waarbij ze onder andere leren op een andere wijze te sturen en waardoor ze zich ontwikkelen (Breikers & Van den Akker, 2015). Ook wordt middels detachering ingezet op praktijkleren. In een andere omgeving leert men op een andere wijze te werk te gaan. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de diversiteit en de ontwikkeling van de teams. Met behulp van teamscans wordt in kaart gebracht in hoeverre teams en teamleiders zijn ontwikkeld op het gebied van talent en drijfveren, teneinde hierop te sturen en verder te ontwikkelen. Bij deze activiteiten geven collega's onderling feedback. Bij extern coachen krijgen medewerkers een coach aangewezen, die niet werkzaam is bij de organisatie en dienst doet als vertrouwenspersoon (Breikers & Van den Akker, 2015; Professional D, persoonlijke communicatie, 2017).

De gemeente Venlo investeert in haar medewerkers, door de mogelijkheid tot ontwikkeling te bieden. De beoogde ontwikkeling wordt in de ontwikkelplannen vastgelegd. De aandacht voor medewerkersontwikkeling past binnen de Public Resource Management (PRM) visie van de gemeente. In het kader van deze visie wordt belegd in menselijke waarden zoals talenten en competenties. Er wordt dan gesproken van de Venlose Bank die beschikt over deze menselijke waarden, welke ontwikkelbaar zijn (Van den Akker, z.j.; Film PRM Visie, 2016). Ook sluiten de ontwikkelplannen aan bij de Besturingsfilosofie. Een van de pijlers die centraal staat is innovatie, waarbij vernieuwing en de ontwikkeling en groei van talent hoog in het vaandel staan (Gemeente Venlo, 2015b).

Tenslotte acht de gemeente Venlo het van belang dat haar medewerkers op eigen initiatief deelnemen aan ontwikkelactiviteiten. Ontwikkelactiviteiten zijn vrijblijvend, zodat enkel intrinsiek gemotiveerde medewerkers deelnemen aan bijvoorbeeld cursussen (Gemeente Venlo, 2015b; Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017).

#### *Talenten Motivatie Analyse (TMA)*

Verband houdend met de ontwikkelplannen hebben medewerkers de mogelijkheid deel te nemen aan een Talenten Motivatie Analyse (TMA), waarbij scores worden toegekend aan competenties en drijfveren van medewerkers. Daaruit komt voort wat de drijfveren en valkuilen van een medewerker zijn. Tevens is te achterhalen voor welke competenties de desbetreffende medewerker aanleg heeft, teneinde deze gemakkelijk te ontwikkelen. Dat wil niet per definitie zeggen dat de persoon beschikt over de met de TMA aangetoonde competenties. De ambitie van de gemeente is, zoals in de Besturingsfilosofie wordt aangekaart, het inzetten op de competenties en talenten die kunnen worden aangetoond (Gemeente Venlo, 2015b; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017).

Bij de TMA kan gebruik worden gemaakt van 360 graden feedback. De analyse kan dienen als een nulmeting voor te ontwikkelen competenties. Gericht hierop kan een persoonlijk ontwikkeltraject worden gecreëerd, bestaande uit bijvoorbeeld cursussen. Gedurende dit traject kunnen teamleiders en collega's feedback geven, zodat men van elkaar leert. Dit zou een uitkomst bieden voor de daadwerkelijke ontwikkeling van competenties, omdat hiermee helder wordt in hoeverre er daadwerkelijke ontwikkeling plaatsvindt. Echter wordt dit in de gemeente vrijwel niet toegepast. De reden hiervoor is het feit dat medewerkers weinig in staat zijn in zowel het geven als ontvangen van feedback. Overigens is lastig vast te stellen wat men verstaat onder competenties, dit is een subjectief begrip (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017).

### *Cursussen*

Passend binnen de ontwikkelplannen worden cursussen aangeboden en vergoed.

Ook langdurige opleidingen worden aangeboden. De cursussen worden zowel door interne als externe partijen verzorgd (Professional E, persoonlijke communicatie, 2017). Het doel van de cursussen is medewerkersontwikkeling op het gebied van de rol en/of functie van de medewerker. Het gaat niet per definitie om competenties. De cursussen zijn voornamelijk gericht op behoeften van medewerkers. Verder is de ambitie van de gemeente de cursussen organisatiebreed aan te bieden. Daarnaast wil de gemeente de cursussen zo inrichten zodat ze leiden tot kennisvermeerdering en competentieontwikkeling (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017).

Om dit te bewerkstelligen zou een cursusgids een uitkomst zijn. Daarin kan kort worden toegelicht welke cursussen via de gemeente worden aangeboden. Daarnaast dient aan te worden aangegeven wat met de cursus wordt bereikt (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017). Op dit moment is er via interne websites van de gemeente vrijwel geen informatie te achterhalen wat betreft cursussen, sporadisch wordt middels intranet een cursus aangeboden.

### *Afdelingen*

Uit intern onderzoek is gebleken dat er verschillen zijn tussen afdelingen op het gebied van investering in medewerkersontwikkeling. Afhankelijk van de teamleiders wordt binnen afdelingen geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers, waardoor ook verschillen tussen teams zijn te bekennen. Bekend is dat één afdeling in hoge mate investeert in de ontwikkeling van medewerkers. Middels de ontwikkeling van medewerkers wordt ingespeeld op de dynamiek van de samenleving, teneinde relevant te blijven en de gewenste maatschappelijke effecten teweeg te brengen. Daarnaast verbeteren de medewerkers van de afdeling hun prestaties. De afdeling heeft daarvoor een ‘menukaart’ opgesteld met negen thema’s. Deze thema’s duiden op competenties. Deze afdeling heeft meer zicht op competenties dan andere afdelingen. De ambitie van de afdeling is de competenties te ontwikkelen, waarmee zij succesvol aan de slag is gegaan middels onder andere cursussen (Vertrouwelijk document gemeente Venlo, z.j.a.; Vertrouwelijk document gemeente Venlo, z.j.b.). Uit ditzelfde onderzoek blijkt dat enkele andere afdelingen achter lopen op het gebied van medewerkersontwikkeling.

### *Samenvatting*

Gebleken is dat de gemeente Venlo niet beschikt over een beleid gericht op competentieontwikkeling. Daarentegen acht de gemeente competentieontwikkeling wel van belang. Er is sprake van medewerkersontwikkeling, waarin afdelingen en teams in een andere mate investeren, blijkt uit een intern onderzoek. Medewerkers krijgen de mogelijkheid zich te ontwikkelen middels bijvoorbeeld cursussen. Dit wordt in een ontwikkelplan als onderdeel van het jaarplan vastgelegd. Om gericht te ontwikkelen, kunnen medewerkers deelnemen aan een TMA, wat immers weinig gebeurt. Middels de TMA wordt in kaart gebracht voor welke competenties een medewerker aanleg heeft en wat de drijfveren van een medewerker zijn.

### 2.2. Competentiemanagement

Managen van competenties is van belang bij de ontwikkeling van de organisatie, om zo effectief, efficiënt en flexibel mogelijk te functioneren en te presteren (College van Burgemeester & Wethouders gemeente Venlo, z.j.). De inzet op de beoogde competentieontwikkeling middels cursussen past binnen het te voeren competentie management. Daarnaast wordt er gewerkt vanuit een competentiewoordenboek. Tenslotte zijn er competentieprofielen geschetst passend bij rollen en functies die door

ambtenaren worden ingevuld (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017).

### *Competentiewoordenboek*

In 2008 is aandacht voor generieke functies ontstaan, waarbij de competenties niet per se vakgericht zijn, maar ook algemeen (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional C, persoonlijke communicatie, 2017). De reden hiervoor is de flexibiliteit, de eenduidigheid van mogelijke ontwikkelingen van medewerkers en de eenduidigheid van competentieprofielen (College van Burgemeester & Wethouders gemeente Venlo, z.j.). Aan de hand van de generieke functies is het competentiewoordenboek opgesteld, bestaande uit veertien competenties die elk uit vijf niveaus bestaan. Het doel hiervan is deze competenties te identificeren en te ontwikkelen. Daardoor is er sprake van competentie management (Gemeente Venlo, 2012; Professional A, persoonlijke communicatie, 2017). Aangegeven werd dat tot op heden het competentiewoordenboek niet wordt doorgevoerd. Voor medewerkers van de gemeente is dan ook niet helder welke competenties precies van belang zijn voor de generieke functie (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017). De reden hiervoor zijn veranderingen die zich voordoen binnen de visie van de gemeente, waardoor de benoemde competenties niet meer relevant zijn. Dit is afhankelijk van de koers van de gemeente die samenhangt met onder andere de wisselingen van de gemeentesecretarissen (Professional B, persoonlijke communicatie, 2017).

### *Competentieprofiel*

Een competentieprofiel is een verzameling van vier tot zes competenties, die zouden voortkomen uit het competentiewoordenboek. De competenties worden van belang geacht bij een succesvolle uitvoering van een functie. Men spreekt dan over kerncompetenties (College van Burgemeester & Wethouders gemeente Venlo, z.j.). In dit onderzoek wordt voor kerncompetenties de benaming harde competenties gehanteerd, wat in paragraaf 3.1 nader wordt toegelicht. Op basis van de harde competenties geldend voor de functie wordt de juiste medewerker geworven of aangesteld. De competenties waarover de medewerker beschikt en mogelijke ontwikkeling daarvan wordt geverifieerd aan de hand van de functie en daarbij behorende harde competenties (College van Burgemeester & Wethouders gemeente Venlo, z.j.).

In de Algemene Gemeentelijke Verordeningen (AGV) is aangegeven dat kennis en vaardigheden en dus competenties duiden op de kwaliteiten van ambtenaren. Nieuw te werven medewerkers worden op basis daarvan geselecteerd. Deze komen voort uit een geschetst profiel passend bij de in te vullen rol of functie: het competentieprofiel. Daarin staan competenties opgenomen welke passen bij de betreffende rol of functie. Zo worden relevante competenties in kaart gebracht en de competenties van medewerkers optimaal benut. Het competentieprofiel duidt op geschiktheid van een medewerker en zorgt ervoor dat de juiste medewerker de juiste functie of rol vervult, passend bij zijn of haar competenties. Deze competenties behoren te matchen met het competentieprofiel om optimaal te functioneren en te presteren (College van Burgemeester & Wethouders gemeente Venlo, z.j.). Echter wordt er gedurende de werving weinig aandacht besteed aan competentieprofielen. Er is sprake van generieke functieprofielen waardoor niet geheel helder is welke competenties van belang zijn voor de functie. Deze worden uit de vacaturetekst door recruiters gefilterd, waarbij het competentiewoordenboek geen rol speelt (Professional C, persoonlijke communicatie, 2017). De recruiters bedenken zelf de competenties ten aanzien van de werving, waardoor er sprake is van subjectiviteit, omdat omtrent competenties geen eenduidigheid bestaat (Professional B, persoonlijke communicatie).

Gedurende het eerder benoemde gesprek naar aanleiding van het jaarplan, dient tevens aandacht te worden besteed aan het competentieprofiel. Daarbij wordt nagegaan of de desbetreffende medewerker aanhoudend over de juiste competenties beschikt en eventueel over nieuwe relevante competenties passend bij de rol en/of functie dient te beschikken. De mogelijkheid bestaat dan om relevante competenties te ontwikkelen (College van Burgemeester & Wethouders gemeente Venlo, z.j.). De medewerker kan zijn of haar eigen competenties ontwikkelen in het kader van de rol en/of functie. Daardoor gaat de medewerker beter functioneren en presteren wat leidt tot een verbeterde prestatie van de organisatie (Steijn, 2009). Echter dient de kanttekening gemaakt te worden dat niet geheel helder is over welke competenties de medewerker dient te beschikken, omdat het competentiewoordenboek en de competentieprofielen niet benut worden zoals beoogd en er sprake is van subjectiviteit over competenties. Daardoor wordt gerichte ontwikkeling van competenties bemoeilijkt.

### *Samenvatting*

Samenvattend is er sprake van competentie management. Hieronder worden de aandacht voor competentieontwikkeling, de aanwezigheid van een competentieboek en het gebruik van competentieprofielen verstaan. Echter worden het competentieboek en de competentieprofielen niet optimaal benut.

### 2.3. Code 2020

In het kader van de organisatieontwikkeling is de notitie Code 2020 opgesteld. Daarbij wordt aandacht besteed aan de ambities van de gemeente Venlo in het kader van de afstemming op de dynamische samenleving. Om hierop in te spelen acht de gemeente Venlo een brede inzet van haar medewerkers van belang, wat samenhangt met flexibiliteit. In het kader hiervan is de ambitie om het ambtenaarschap van de gemeente te certificeren. Het doel hiervan is de kwaliteit van ambtenaren te behouden en te verbeteren op het gebied van prestaties. Daarbij dienen de medewerkers te allen tijden te beschikken over een zogenoemde startkwalificatie, die duidt op algemene kwaliteitseisen die van belang zijn voor het dienen van het algemeen belang.

Deze kwaliteitseisen oftewel competenties waarover ambtenaren van de gemeente Venlo dienen te beschikken zijn: deskundigheid op het gebied van eigen vak, loyaliteit, integriteit, communicatie, politiek bewustzijn en bestuurlijk bewustzijn (Film PRM Visie, 2016; Van den Akker, z.j.; Van den Akker, Jonkers, Schouten, Schreur & Smeets, 2017). Verder zijn competenties passend bij de functie van belang, het gaat dan om vakkennis die in de praktijk tot uiting kan worden gebracht. Daarnaast zijn competenties die de gemeente Venlo van belang acht in het kader van Code 2020: flexibiliteit, deskundigheid en maatschappelijke betrokkenheid (Van den Akker, 2017).

Deze drie competenties passen binnen de visies van de gemeente Venlo, zoals de PRM visie en de Besturingsfilosofie. Daarin wordt de dynamiek van de samenleving benadrukt, wat rollen en functies van de ambtenaren verandert en flexibiliseert. Dit geeft het belang van benoemde competenties weer. Daardoor is er behoefte aan medewerkers die de essentie van leren en ontwikkelen inzien. De ontwikkeling van de competenties van medewerkers staat dan ook hoog in het vaandel (Van den Akker, 2017).

Hierbij passend wil de gemeente inzetten op een verplichtstelling van de ontwikkeling van medewerkers middels onder andere cursussen om optimaal te functioneren binnen rollen en functies. Bij deze ontwikkelingen en cursussen gaat het zoals eerder aangehaald om competentieontwikkeling wat van belang is voor de optimale uitvoering van taken en voor optimale prestaties. Optimaal functioneren en presteren is essentieel omdat de rechtspositie van ambtenaren verandert en daardoor mogelijk minder zekerheid is wat betreft de functies (Van den Akker, 2017).

In de AGV is opgenomen dat medewerkers in vaste dienst werkzekerheid wordt geboden. De ambtenaren dienen dan breed inzetbaar te zijn door te beschikken over de algemene competenties. Daarnaast dienen ambtenaren te beschikken over competenties passend bij de functie. Overigens wordt van medewerkers verwacht dat ze flexibel zijn en bereid zijn zichzelf te blijven ontwikkelen, zodat men meegroeit met veranderende rollen en functies die voortkomen uit de dynamische samenleving. Medewerkers die meer dan anderen belangstelling hebben zichzelf verder te ontwikkelen teneinde flexibel inzetbaar te zijn, worden geregistreerd bij het loopbaancentrum van de gemeente. Wanneer behoefte is aan een flexibele medewerker die inzetbaar is op een andere functie en beschikt over relevante competenties, kan degene worden ingezet (College van Burgemeester & Wethouders gemeente Venlo, z.j.).

Wanneer medewerkers voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen en dus beschikken over relevante en ontwikkelde competenties, dan kunnen ze optimaal functioneren. Als hiervan sprake is, zijn medewerkers bevoegd taken uit te voeren. Deze medewerkers leveren dan zo goed mogelijke prestaties. Dit leidt tot verbeterde dienstverlening en professioneel inhoudelijk beleid dat past bij de dynamische samenleving. Het gevolg hiervan is een optimale prestatie van de gemeentelijke organisatie. Door middel van het beschikken over competenties kan het prestatievermogen door zowel medewerkers als de organisatie zichtbaar worden gemaakt (Van den Akker, 2017).

Kortom biedt de certificering garanties voor de prestaties door medewerkers en uiteindelijk door de gemeente Venlo (Van den Akker, 2017). Daarbij dienen medewerkers te beschikken over bepaalde competenties, behorend tot de startkwalificatie en passend bij de te vervullen rol en/of functie. Het wordt van belang geacht deze competenties voortdurend te ontwikkelen. Om deze reden heeft de gemeente de ambitie permanente competentieontwikkeling, middels bijvoorbeeld cursussen, verplicht te stellen.

#### 2.4. Samenvatting

De gemeente Venlo beschikt niet over een specifiek beleid gericht op competenties en/of competentieontwikkeling. Toch acht de gemeente de ontwikkeling van competenties van medewerkers wel van belang. Daardoor zet de gemeente in op competentie management. In het kader daarvan beschikt de gemeente over een competentiewoordenboek en competentieprofielen. Middels de competentieprofielen worden de juiste medewerkers ingezet en bestaat de mogelijkheid competenties gericht te ontwikkelen middels bijvoorbeeld cursussen. Echter maakt de gemeente hiervan niet zo exact gebruik in de praktijk. Gerichte ontwikkeling van competenties wordt daardoor bemoeilijkt.

Verder heeft de gemeente de ambitie het ambtenaarschap te certificeren, wat zou leiden tot prestatieverbetering door de medewerkers en de organisatie. Daarbij hoort verplichte en permanente competentieontwikkeling van medewerkers. De competenties die de gemeente Venlo van belang acht zijn deskundigheid, flexibiliteit, maatschappelijke betrokkenheid, loyaliteit, integriteit, communicatie, politiek en bestuurlijk bewustzijn.

De eerste deelvraag: *‘Op welke wijze besteedt de gemeente Venlo aandacht aan competenties van ambtenaren?’* wordt aan de hand van bovenstaand hoofdstuk beantwoord. Het antwoord luidt als volgt: de gemeente Venlo acht competenties van belang en biedt medewerkers de mogelijkheid gericht competenties te ontwikkelen middels cursussen. Dit gebeurt via ontwikkeltrajecten, gebaseerd op een TMA en door de gemeente van belang geachte competenties, vastgelegd in competentieprofielen.

In het volgende hoofdstuk wordt aandacht besteed aan voor dit onderzoek relevante wetenschappelijke literatuur. Op de tweede, derde en vierde deelvraag van dit onderzoek volgt een antwoord in dit derde hoofdstuk.

### 3. Theoretisch kader

In dit derde hoofdstuk wordt ingegaan op de wetenschappelijke literatuur die relevant is voor dit onderzoek. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 de definitie van het begrip competentie toegelicht. In de tweede paragraaf komen competenties aan bod die van belang zijn voor het functioneren en presteren van ambtenaren. Daarmee wordt de volgende deelvraag beantwoord: *‘Over welke competenties dienen ambtenaren blijkens de wetenschappelijke literatuur te beschikken?’*. Vervolgens wordt in de derde paragraaf ingegaan op competentiemanagement. In de derde paragraaf volgt een uiteenzetting met betrekking tot competentieontwikkeling. De derde deelvraag van dit onderzoek: *‘In hoeverre kunnen cursussen bijdragen aan de competentieontwikkeling van ambtenaren blijkens de wetenschappelijke literatuur?’* wordt daarin behandeld. In de daaropvolgende paragraaf komt aan bod in hoeverre competentieontwikkeling leidt tot prestaties, waarmee de deelvraag: *‘In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot het leveren van betere prestaties blijkens de wetenschappelijke literatuur?’* wordt beantwoord. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting, waarbij in de conclusie de hoofdvraag: *‘Op welke wijze kunnen cursussen gericht op competentieontwikkeling van ambtenaren bijdragen aan het leveren van betere prestaties door de gemeentelijke organisatie van Venlo?’* voorlopig en theoretisch wordt beantwoord. Tenslotte volgt het conceptueel model.

#### 3.1. Competenties

Allereerst is het van belang het begrip competentie, wat centraal staat in dit onderzoek, te definiëren en nader toe te lichten.

##### *Definitie*

Over het begrip competentie blijken veel verschillende opvattingen en daardoor diverse beschrijvingen te bestaan. Deze beschrijvingen zijn onder te verdelen in drie subgroepen. Deze groepen duiden op persoonsgerichte, functiegerichte en organisatiegerichte competenties (Beenhakker, 2010). In dit onderzoek gaat het om prestatieverbetering van zowel de medewerker als de organisatie. Om deze reden spelen de drie competentiegroepen een rol.

De definitie passend bij de bovenstaande competentiegroepen duidt op aanwezigheid van kennis, vaardigheden, houding- en gedragsaspecten, welke van belang zijn teneinde een bepaalde functie of rol succesvol te kunnen invullen. Dit is tevens noodzakelijk om bepaalde taken te kunnen uitvoeren en daardoor de organisatiedoelstellingen uit te dragen (Dijkstra & van der Lee, 2002). Ook Roe (2002) geeft aan dat competenties noodzakelijk zijn voor prestaties van medewerkers, passend bij de functie. Tevens geeft Roe (2002) in zijn architectuurmodel aan dat competenties onder te verdelen zijn in kennis, vaardigheden en houding. Onder andere de kennis en de vaardigheden van medewerkers zijn verbonden aan motieven, ambities, intelligentie (de persoonlijke factoren). Deze persoonlijke factoren duiden op de aanwezigheid van onder andere bepaalde kennis en vaardigheden onder medewerkers (Steijn, 2009). De gemeente Venlo verstaat onder competenties vaardigheden, houding en gedrag (Gemeente Venlo, 2015a).

Aan de hand van bovenstaande is de gehanteerde definitie voor het begrip competentie in dit onderzoek de volgende: de kennis, de vaardigheden en de houding van medewerkers welke van belang zijn teneinde een rol en/of functie succesvol uit te voeren en organisatiedoelen te bereiken. Competenties zijn daarbij onder te verdelen in harde en zachte competenties (Mulder, 1999; Simons, 1999).

### *Harde competenties*

Competenties zijn te verdelen in harde competenties en zachte competenties. Harde competenties worden ook wel kerncompetenties genoemd, maar in dit onderzoek wordt de benaming harde competenties gehanteerd. Teneinde het organisatiebeleid, personeelsbeleid, cursussen en ontwikkeling van medewerkers op elkaar af te stemmen zijn harde competenties van belang. Harde competenties worden vanuit de organisatie benoemd en gaan om vakinhoudelijke kennis, vaardigheden en ervaring, passend bij functies van medewerkers. Op basis daarvan dienen strategische keuzes te worden gemaakt, passend bij de visie en de doelen van de organisatie. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het opstellen van functieprofielen en gekoppeld hieraan het opstellen van competentieprofielen. Daarin komen harde competenties aan bod die van belang worden geacht voor de functie. Op basis van deze harde competenties wordt het juiste personeel geworven en geselecteerd. Daarnaast worden door de organisatie programma's aangeboden teneinde harde competenties passend bij de functies te ontwikkelen. Tenslotte wordt aan de hand van de competentieprofielen beoordeeld in hoeverre medewerkers presteren (Mulder, 1999; Simons, 1999). Kortom zijn harde competenties gericht op vaardigheden en kennis in lijn met organisatie doelen en top down tot stand gekomen.

### *Zachte competenties*

Bij zachte competenties gaat het voornamelijk om de persoonskenmerken van de medewerkers. De mogelijkheid bestaat dat deze van belang zijn voor een adequate uitvoering van de functie. Daarbij wordt gedacht aan onder andere de houding van medewerkers. Voorbeelden van zachte competenties zijn communicatievaardigheden, empathisch vermogen en politiek bewustzijn. De aandacht voor deze zachte competenties ontstaat voornamelijk bottom up. Het ontwikkelingsbeleid wordt afgestemd op deze competenties. Rekening wordt gehouden met de wensen van de medewerkers binnen de organisatie. Echter is dit niet per definitie passend bij de functie (Mulder, 1999). Kortom zijn de zachte competenties voornamelijk persoonlijke kenmerken van medewerkers die samenhangen met hun houding.

### *Samenvatting*

Samengevat duiden competenties op de kennis, de vaardigheden en de houding van medewerkers, welke van belang zijn bij de uitvoering van de functie en het bereiken van organisatiedoelen. Competenties zijn onder te verdelen in harde en zachte competenties. Harde competenties duiden op kennis en vaardigheden. Zachte competenties duiden op de houding van medewerkers. Zowel harde als zachte competenties worden in het onderzoek meegenomen.

### 3.2. Competenties ambtenaren

In het voorgaande hoofdstuk werd aangegeven dat de gemeente Venlo competenties van belang acht, hier aandacht aan besteedt, maar hiervoor geen specifiek beleid heeft opgesteld. De competenties die de gemeente Venlo van belang acht zijn de volgende: deskundigheid op eigen vakgebied, flexibiliteit, maatschappelijke betrokkenheid, loyaliteit, integriteit, communicatie, politiek- en bestuurlijk bewustzijn. Het gaat dan om zowel harde als zachte competenties.

Onder andere Weber besteedde in zijn publicaties aandacht aan competenties die van belang zijn in het kader van functioneren en presteren van ambtenaren (Weber, 1948). Ook in meer recente publicaties worden competenties benoemd die van belang zijn voor het functioneren en presteren van ambtenaren. Investing in deze competenties is van belang om optimaal te functioneren en prestaties te verbeteren, wat centraal staat in dit onderzoek (Steijn, 2009; Weber, 1948). In deze paragraaf wordt nagegaan welke competenties van belang zijn

volgens de wetenschappelijke literatuur. Om een relevant advies voor de gemeente Venlo op te stellen is het van belang na te gaan of de gemeente aandacht besteedt aan relevante competenties. Allereerst komen de competenties geldend voor de klassieke ambtenaar aan bod. Vervolgens worden competenties belicht die van belang zijn voor ambtenaren in de huidige maatschappij.

### *Bureaucratie*

Wanneer het gaat om competenties die van belang zijn in het kader van het functioneren van ambtenaren is het klassieke model van Weber met betrekking tot bureaucratie leidend. Dit model zorgt voor rationaliteit en efficiëntie binnen de publieke sector. Bepaalde competenties zijn kenmerkend voor ambtenaren. Weber (1948) spreekt daarbij van een ideaaltypische ambtenaar. Deze ambtenaar beschikt volgens Weber (1948) over zeven kenmerken. Allereerst mogen ambtenaren enkel handelen wanneer ze hiervoor de bevoegdheid hebben gekregen. Verder is er binnen de structuur van de organisatie sprake van hiërarchie, waardoor ambtenaren ondergeschikt zijn aan de organisatie waarvoor zij werken. Daarbij zijn de uitvoering van de werkzaamheden door de ambtenaar in opdracht van de organisatie. Daarnaast ontvangt de ambtenaar regelmatig een beloning, afhankelijk van het niveau waarop de ambtenaar opereert en de lengte van het dienstverband. Prestaties spelen daarbij geen enkele rol. Daardoor is de carrière van de ambtenaar afhankelijk van levens- en werkervaring. Overigens wordt verwacht dat een ambtenaar de gehele levensperiode in het ambt blijft. Tenslotte is de discipline in het werk dat de ambtenaar uitvoert van belang (Weber, 1948).

In de ideaaltypische ambtenaren komen bovenstaande kenmerken tot uitdrukking. De ambtenaren zijn werkzaam in een bureaucratische organisatie en worden geleid door regels en procedures. Daarmee zijn ambtenaren niet in staat een eigen oordeel te vellen. Centraal staan de zorgvuldigheid, consistentie en voorspelbaarheid bij de uitvoering van taken door ambtenaren (Bovens. 't Hart, Van Twist, 2007).

Samenhangend met de rol van de ambtenaar heeft Van der Vlugt (2005) zes competenties voortkomend uit het Weberiaanse model samengevat. Deze competenties passen bij de kenmerken die van belang zijn voor het functioneren van de ideaaltypische ambtenaar. Neutraliteit, loyaliteit, zakelijkheid, bureaucratie, integriteit en deskundigheid zijn leidend voor de klassieke ambtenaar (Du Bois, 2009; Van der Vlugt, 2005). Dit is weergegeven en toegelicht in Tabel 3.1.

*Tabel 3.1. Competenties ambtenaren volgens het Weberiaanse model (Van der Vlugt, 2005).*

<b>Competentie</b>	<b>Beschrijving</b>
Loyaliteit	Loyaal zijn aan en de superieur volgen
Neutraliteit	Waardenvrij zijn en afwegingen maken in het algemeen belang
Zakelijkheid	Afstandelijk opereren
Bureaucratisch	Hiërarchisch opereren en gericht zijn op regelgeving
Integriteit	Geen misbruik maken van het ambt
Deskundigheid	Expertise op een vakgebied binnen de publieke sector

### *Hervormingen*

Het belang van het klassieke Weberiaanse model met de daarbij behorende kenmerken en competenties neemt af. De reden hiervoor is de veranderde samenleving. Veranderingen die zich voordoen zijn onder andere: democratisering, globalisering, individualisering en technische ontwikkelingen (Van der Vlugt, 2005). Deze ontwikkelingen zorgen sinds de jaren tachtig voor hervormingen in de publieke sector zoals het New Public Management (NPM), waarbij de publieke sector meer bedrijfsmatig te werk gaat en inzet op netwerken. Processen

die in verband worden gebracht met het NPM zijn onder andere privatisering, marktwerking, decentralisering en harmonisering van de ambtelijke status (Steijn, 2009). Tegen de principes van Weber in is hierbij sprake van ondernemerschap binnen de publieke sector, prestatiegerichtheid, efficiency, concurrentie en klantgericht werken. Prestaties, welke een belangrijk onderdeel van dit onderzoek zijn, zijn een rol gaan spelen in de huidige samenleving (Bovens, 't Hart, Van Twist & Rosenthal, 2001).

Naast processen voortkomend uit het NPM is er sprake van een participatiesamenleving, waarbij burgers eigen verantwoordelijkheden nemen. Daarbij is sprake van deregulering en laat de publieke sector zaken los (Raad van het Openbaar Bestuur, 2012). Verder beweegt de samenleving naar een netwerksamenleving toe, waarin partijen samenwerken en onderhandelen. Er is sprake van minder hiërarchie zowel binnen als tussen publieke organisaties. Door deze verminderde hiërarchie wordt samenwerking vergemakkelijkt, ook met private partijen (Peper, 1999). De reden hiervoor is de expertise van private partijen en de kostenbesparing (Algemene Rekenkamer, 2013). Een andere reden om samenwerking met private partijen te bewerkstelligen, is de toename en verandering van taken van publieke organisaties. Publieke organisaties zijn zonder private partijen niet in staat taken uit te voeren. De reden hiervoor is onder andere de complexiteit van de taken, de regelgeving die daarbij een rol speelt en het gebrek aan instrumenten (Rijksoverheid, z.j.).

Publieke organisaties werken niet alleen samen met private partijen, maar ook met maatschappelijke organisaties en burgers. Hierbij zijn netwerken en interorganisationele relaties van belang. Deze manier van handelen binnen de publieke sector past binnen de stroming New Public Governance (NPG) (Budding, 2014). Bij deze stroming is er sprake van democratisering, omdat interactie met burgers in hoge mate wordt bewerkstelligd. Dit leidt tot interactieve beleidsvorming, wat andere competenties van ambtenaren vergt dan de bureaucratische werkwijze waar Weber voor staat (Steijn, 2009).

Deze veranderende werkwijze waarvoor andere principes gelden, vragen andere competenties van ambtenaren. Door de aanhoudende invloed van het NPM blijft de aandacht voor competenties voortbestaan (Steijn, 2009). Tevens is de aandacht voor competenties gestegen door een afname van specifieke functieomschrijvingen. De aandacht voor de rol van de ambtenaar is toegenomen, waarbij competenties leidend zijn (Van den Akker, z.j.). Om de relevante competenties, passend bij de nieuwe werkwijzen te kunnen ontwikkelen is het van belang competenties voortkomend uit het Weberiaanse model tot op zekere hoogte te behouden (Steijn, 2009).

### *Nieuwe competenties*

Zoals eerder werd aangehaald dienen ambtenaren te beschikken over competenties die passen bij de werkwijze die de publieke sector hanteert, in het kader van de dynamische samenleving. Doordat de samenleving constant aan verandering onderhevig is blijven relevante competenties meebewegen. Dit duidt op het belang van de aandacht voor competenties. In 2007 is een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteitsverbetering van de uitvoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning teneinde het beleid te ontwikkelen. Bij dit onderzoek lag de focus op competenties en de ontwikkeling daarvan. Naar aanleiding van dit onderzoek bleek dat ambtenaren dienen te beschikken over een aantal competenties. Het is van belang dat ambtenaren deskundig, creatief en flexibel zijn. Wanneer het gaat om de deskundigheid wordt onder andere kennis van het vakgebied benadrukt. Verder is het van belang dat ambtenaren een regisseursrol kunnen aannemen en daarbij in staat zijn tot sturen op kernpunten voortkomend uit het beleid. Daarnaast dienen ambtenaren een visie te hebben, waarbij ze integraal denken. Tevens is een vermogen om de omgeving te analyseren, communicatief en een netwerkvermogen van belang (Van Vliet, 2009).

Daarnaast ontwikkelde Steijn (2009) een tabel met relevante competenties voor de ambtenaar anno 2008. De tabel is gebaseerd op het klassieke Weberiaanse model. Relevant gebleven competenties zijn overgenomen en nieuwe competenties passend bij de ontwikkelingen van de samenleving toegevoegd. De aanhoudend gewaardeerde competenties uit het model van Weber zijn integriteit en neutraliteit. Ook deskundigheid en loyaliteit blijven relevant in het kader van de rol van de ambtenaren. Deze helpen tevens bij de ontwikkeling van nieuwe competenties (Steijn, 2009).

Met behulp van een analyse door de Raad van het Openbaar Bestuur (ROB) uitgevoerd in 2004 heeft Steijn (2009) een lijst met nieuwe competenties opgesteld. Deze competenties zijn ontstaan door een constatering van het ROB. Burgers verwachten een beter presterende overheid. Daarbij staat het dienen van het algemeen belang nog altijd centraal. Om deze reden wordt de competentie ‘maatschappelijke betrokkenheid’ benadrukt, die geschaard wordt onder Public Service Motivation (PSM). Naar aanleiding van het karakter van de publieke sector heeft Steijn (2009) een lijst met daarop aansluitende competenties opgesteld. Nieuwe competenties zijn politiek bewustzijn, resultaatgerichtheid, omgevingsbewustzijn, flexibiliteit en samenwerkingsvermogen (Steijn, 2009).

In een onderzoek dat in 2014 door de Thorbecke Academie werd uitgevoerd zijn 239 beleidsambtenaren bevraagd over competenties die zij relevant achten. De ambtenaren noemden competenties zoals: strategisch inzicht, inlevingsvermogen, transparantie, aanpassingsvermogen, betrokkenheid, analytisch vermogen en zelfstandigheid. Deze competenties werden door de ambtenaren van belang geacht bij de uitvoering van hun taken. Daarnaast gaven ze aan dat het netwerkvermogen hoog in het vaandel staat bij de huidige werkwijze. Verder wordt naar aanleiding van het onderzoek verwacht dat de competenties in de toekomst blijven meebewegen met de samenleving (Verheul & Haan, 2014).

Kortom competenties waarover ambtenaren dienen te beschikken zijn constant aan verandering onderhevig, evenals de samenleving waarin zij opereren. Uit onderzoeken komen telkens andere relevante competenties voort. Herhaaldelijk wordt het belang van competenties als deskundigheid, betrokkenheid (PSM), flexibiliteit, omgevingsbewustzijn en netwerkvermogen benadrukt. Om deze reden worden deze competenties als relevant bestempeld in het onderzoek. In tabel 3.2 zijn de relevante competenties die zijn overgenomen uit het Weberiaanse model en nieuwe competenties weergegeven, voornamelijk voortkomend uit het onderzoek van Steijn (2009). Deze zijn toegelicht aan de hand van bovenstaande.

*Tabel 3.2. Huidige relevante competenties ambtenaren (Steijn, 2009).*

<b>Competentie</b>	<b>Beschrijving</b>
Integriteit	Geen misbruik maken van het ambt
Neutraliteit	Waardenvrij zijn en afwegingen maken in het algemeen belang
Deskundigheid	Expertise op een vakgebied binnen de publieke sector
Kritische loyaliteit	Loyaal zijn aan en de superieur volgen en bereid zijn kritiek te leveren
Maatschappelijke betrokkenheid	Bereid zijn het publieke belang te dienen: PSM
Politiek bewustzijn	Bewustzijn van politieke implicaties van het opereren en politieke belangen meewegen
Resultaatgerichtheid	Oog hebben voor en recht doen aan efficiency en effectiviteit
Omgevingsbewustzijn	Bewustzijn van zaken die zich afspelen in de omgeving, waarin wordt geopereerd
Flexibiliteit	In staat zijn zich aan te passen aan en in te spelen op de dynamische samenleving
Netwerken	Samenwerking zowel intern als extern

### *Samenvatting*

Samenvattend volgt uit bovenstaande dat de dynamiek van de samenleving de laatste decennia de rol van de publieke sector verandert en daarop voortbordurend de rol en/of functie van ambtenaren. Competenties kregen een grotere rol door alle veranderingen. In het kader hiervan dienen ambtenaren te beschikken over relevante competenties passend bij de dynamische samenleving.

Aan de hand hiervan volgt een antwoord op de tweede deelvraag van dit onderzoek: *‘Over welke competenties dienen ambtenaren blijkens de wetenschappelijke literatuur te beschikken teneinde te presteren?’*. Ambtenaren dienen te beschikken over competenties die aansluiten op hun rol en de dynamische samenleving. Competenties voortkomend uit het Weberiaanse model, passend bij de rol van de ambtenaar en aanhoudend relevant zijn: integriteit, deskundigheid, betrokkenheid (PSM) en (kritische) loyaliteit. Passend bij de huidige samenleving zijn flexibiliteit, netwerkvermogen en omgevingsbewustzijn. Tenslotte spelen competenties als politiek bewustzijn en resultaatgerichtheid een rol. De competenties die de gemeente Venlo van belang acht passen binnen het beeld geschetst in deze paragraaf.

### 3.3. Competentiemanagement

Wanneer wordt ingezet op competenties binnen een organisatie, is de invoering van competentie management essentieel. Volgens de Vereniging van Nederlands Gemeenten (2014) worden middels competentie management de kennis en de vaardigheden van ambtenaren op peil gehouden en ontwikkeld. Dit is van belang omdat gemeenten zich begeven in een dynamische omgeving, de maatschappij. Gemeenten kampen voortdurend met de invloed van technologie op werkprocessen en hogere eisen gesteld door de burger. Daardoor is de rol van competenties toegenomen (Christis & Fruytier, 2006). Gemeenten zijn enkel in staat relevant te blijven, door daarin mee te groeien. Om dit te bewerkstelligen dienen de medewerkers daarin mee te gaan en te beschikken over de bijbehorende competenties, wat ondersteund wordt middels competentie management (Beintema, 2001).

Wanneer competentie management is ingevoerd, is het mogelijk competenties te identificeren en deze gericht te ontwikkelen. Allereerst is het van belang de relevante competenties te identificeren binnen de organisatie. Zo wordt in beeld gebracht welke competenties al dan niet binnen de organisatie aanwezig zijn. Aan de hand hiervan worden competentieprofielen opgesteld. De competenties behorend tot een rol en/of functie worden daarin vastgelegd. Daarnaast worden competentieprofielen opgesteld behorend bij functies, teneinde de juiste medewerkers te werven, op de juiste te zetten en competenties van medewerkers te ontwikkelen (Christis & Fruytier, 2006; Roe, 2002; Spencer & Pencer, 1993).

Competentie management biedt handvatten voor de ontwikkeling van medewerkers, omdat helder wordt welke competenties aan ontwikkeling toe zijn. Het volgen van cursussen, begeleiding, coaching en loopbaanontwikkeling worden door de invoering van competentie management mogelijk gemaakt voor medewerkers (Mulder, 1999). Medewerkers zijn in hoge mate zelf verantwoordelijk voor deze ontwikkeling. Dat wordt voornamelijk gestimuleerd door de invoering van competentie management (Beenhakker, 2010).

Daarnaast liggen volgens McClelland competenties ten grondslag aan presteren op het hoogst mogelijke niveau (Christis & Fruytier, 2006). Om medewerkers en de organisatie op een zo hoog mogelijk niveau te laten presteren kan competentie management worden ingevoerd. Prestaties geleverd door medewerkers hebben invloed op de prestaties van de organisatie. Prestaties geleverd door een organisatie zijn toe te schrijven aan onder andere het functioneren van, het presteren door medewerkers en de competenties waarover zij beschikken. Middels competentie management wordt beoordeeld in hoeverre medewerkers op de juiste wijze presteren in hun functie. Op dat moment wordt nagegaan in hoeverre een medewerker beschikt over de competenties noodzakelijk voor de rol en/of functie. Wanneer

ontwikkeling noodzakelijk is, wordt daarop ingezet, wat leidt tot prestatieverhoging (Mulder, 1999).

Bij het functioneren, het presteren en de ontwikkeling van medewerkers speelt de organisatorische (handelings-)omgeving een cruciale rol (Christis & Fruytier, 2006). In de publieke sector is de omgeving dynamisch. De competenties waarover medewerkers beschikken, bewegen met de dynamische samenleving mee en voegen iets toe aan de organisatie en zorgen ervoor dat medewerkers optimaal functioneren en presteren in hun rol en/of functie (Op de Beeck & Hondeghem, 2010).

Bij elke functie behoren andere competenties (Christis & Fruytier, 2006). Functies en functieomschrijvingen zijn onderhevig aan veranderingen en zijn niet meer de bouwstenen van de organisatie (Christis & Fruytier, 2006). Lawler (1994) geeft aan dat organisaties worden opgebouwd rond de competenties van haar medewerkers en niet rond functies. Competenties omvatten kennis, vaardigheden en houding welke gezien worden als duurzaam en stabiel ten opzichte van functies. Competenties zijn daarmee functie overstijgend en flexibel in gebruik volgens Lawler (1994). Om deze reden zou inzetten op competenties een meer stabiele wijze van managen zijn. Echter is eerder aangehaald dat wordt aangenomen dat relevante competenties meebewegen met de dynamische samenleving en worden toegewezen aan veranderende functies (Op de Beeck & Hondeghem, 2010). De inhoud van de desbetreffende competentie blijft daarentegen wel gelijk. Om deze reden wordt in dit onderzoek aangenomen dat ook competenties dynamisch zijn en competentie management niet per definitie een meer stabiele wijze van managen is.

Uit een onderzoek van Christis en Fruytier (2006) blijkt dat competentie management niet nodig is in bureaucratische organisaties als de publieke sector. De reden hiervoor zou de stabiliteit van de sector voortkomend uit de regelgeving zijn. Toch zou managen op competenties een uitkomst zijn in de publieke sector door de veranderlijke en flexibele functies van de medewerkers. Dit vergt hoge investeringen en energie vanuit de organisatie en haar medewerkers (Christis & Fruytier, 2006). Wanneer een publieke organisatie competentie management wil doorvoeren, is het van belang dat deze vorm van management binnen zowel de filosofie en cultuur van de organisatie als die van haar medewerkers past en wordt geaccepteerd (Steijn, 2009).

### *Samenvatting*

Competentie management wordt ingesteld, wanneer een organisatie inzet op competenties. Daarmee worden competenties geïdentificeerd, competentieprofielen opgesteld passend bij rollen en/of functies, daardoor worden de juiste medewerkers op de juiste plekken geplaatst en kunnen relevante competenties worden ontwikkeld.

### 3.4. Competentieontwikkeling

Middels competentie management kan worden ingezet op de ontwikkeling van competenties, om medewerkers en de organisatie optimaal te laten functioneren en presteren. McClelland (1998) geeft aan dat het mogelijk is om competenties, dus onder andere de kennis en vaardigheden van medewerkers, te ontwikkelen. Daarbij speelt het gedrag van de medewerkers een rol. Dit gedrag komt onder andere voort uit persoonlijke factoren als motivatie, intelligentie en ambities. Deze persoonlijke factoren zijn matig veranderbaar en lastig te detecteren. Om deze reden dient er hierop geselecteerd te worden bij de werving van potentiële medewerkers (McClelland, 1998). Het is dus van belang dat een organisatie beschikt over onder andere gemotiveerde medewerkers, teneinde competenties daadwerkelijk te ontwikkelen door middel van bijvoorbeeld cursussen.

### *Motivatie*

De motivatie om te leren is een belangrijke persoonlijke factor die invloed heeft op de daadwerkelijke competentieontwikkeling en het uiteindelijk leveren van betere prestaties. (Baumeister, Vohs & Tice, 2007). Uit een grootschalig onderzoek onder 592 werknemers van een organisatie blijkt dat er regelmatig sprake is van motivatieproblematiek en onvoldoende draagvlak voor het volgen van cursussen. De oorzaken van deze problemen zijn onder andere een hoge werkbelasting, lage effectiviteit van de cursus en oninteressante cursussen. Echter is aangetoond dat werknemers wel gemotiveerd zijn om deel te nemen aan cursussen wanneer deze interessant zijn, kennis vergroten en leiden tot (talent)ontwikkeling. Daartoe is het van belang cursussen aantrekkelijk te maken. Om deze reden dient het draagvlak tot deelname aan cursussen vergroot te worden. Dat kan door in gesprek te gaan met werknemers en cursussen af te stemmen op belangen en perspectieven (Baert, Philipsen & Clauwaert, 2009) . Horizontale integratie van cursussen is dus van belang om medewerkers te motiveren en daarmee te komen tot competentieontwikkeling (Mulder, 1999). Bovenstaande leidt tot motivatie van medewerkers om te ontwikkelen, deze punten worden nader toegelicht onder het kopje *competentiegerichte cursussen*.

Wanneer er sprake is van motivatie tot competentieontwikkeling, nemen werknemers een actieve houding aan ten opzichte van het aanleren van nieuwe vaardigheden en gedragspatronen (Karasek & Theorell, 1990). Door te leren veranderen kennis en vaardigheden permanent, mogelijk leidt dit tevens tot prestatieverbetering (Weiss, 1990). Motivatie om te leren is een cognitief proces. Men is bereid te leren wanneer een cursus als nuttig wordt ervaren, de kennis wordt begrepen en medewerkers zich de vaardigheden eigen kunnen maken (Brophy, 2004). Van belang is dus de cursus op de juiste wijze in te richten.

Daarnaast wordt vanuit het Demand-Control Model gesteld dat motivatie om te leren wordt verklaard door taakeisen en sturingsmogelijkheden. De taakeisen duiden op stressoren in het werk zijn, zoals de hoeveelheid van het werk en het werktempo. Dit hangt samen met werkdruk. Als de werkdruk en dus taakeisen hoog zijn, worden werknemers met uitdagingen geconfronteerd. Daardoor gaan medewerkers zich actief opstellen en zijn ze in staat nieuwe vaardigheden aan te leren. Een kanttekening die gemaakt dient te worden is het feit dat de werkdruk hoog dient te zijn maar niet overweldigend, waardoor men niet meer in staat is te functioneren. Wanneer er van sturingsmogelijkheden wordt gesproken, gaat het om de eventuele invloed op besluitvorming en het inzetten van aanwezige vaardigheden in het werk. Door de aanwezigheid van sturingsmogelijkheden, zou men in staat moeten zijn om te gaan met de uitdagingen die voortkomen uit de werkdruk. Ook dit leidt tot het actief opstellen ten opzichte van cursussen en andere activiteiten gericht op competentieontwikkeling (Karasek & Theorell, 1990).

Kortom motivatie is een voorwaarde voor daadwerkelijke competentieontwikkeling en het uiteindelijk verbeteren van prestaties. Medewerkers zijn gemotiveerd om deel te nemen aan cursussen, wanneer de cursus effectief is en is afgestemd op perspectieven van medewerkers. Op dat moment heerst er draagvlak. Tenslotte is het van belang dat er werkdruk (taakeisen) heerst en dat er sprake is van sturingsmogelijkheden, zodat medewerkers met zulke uitdagingen kunnen omgaan.

### *Competentiegerichte cursussen*

Wanneer cursussen op een bepaalde wijze zijn ingericht, kan men er vanuit gaan dat medewerkers binnen een organisatie bereid zijn deel te nemen aan cursussen en daadwerkelijk competenties ontwikkelen. Cursussen dienen op dat moment te voldoen aan voorwaarden die gelden voor competentiegerichte cursussen. Enkele voorwaarden leiden tot motivatie. Om deze reden is het relevant cursussen gericht op competentieontwikkeling in te stellen. Competentiegericht opleiden doelt op het ontwikkelen van relevante competenties en

daarnaast het optimaliseren van zowel het functioneren als het presteren van medewerkers en indirect van de organisatie (Simons, 1999).

Om de juiste competentie(s) te ontwikkelen middels cursussen kunnen organisaties inzetten op cursussen die voldoen aan een aantal kenmerken. Om te beginnen wordt er ingezet op cursussen waarvan doelstellingen samenhangen met doelen van de organisatie. Verder zijn deze cursussen gebaseerd op een discrepantie tussen de aanwezige en gewenste competenties binnen de organisatie, voortkomend uit het geschetste competentieprofiel behorend bij de rol en/of functie. Uit beide punten vloeien leerdoelstellingen voort, waarop cursussen worden gebaseerd. De uitkomsten van deze cursussen dienen meetbaar te zijn in het kader van de organisatie en te leveren van prestaties (Simons, 1999).

Daarnaast dient vanuit het management betrokkenheid te worden gecreëerd onder medewerkers. De top van de organisatie opereert vanuit het perspectief van de organisatie. Om deze reden wordt passend bij het toekomstbeeld van de organisatie een competentieprofiel vastgesteld gebaseerd op de rollen en/of functies. Nagegaan wordt welke vaardigheden, kennis en gedrag (competenties) noodzakelijk zijn bij het effectief en efficiënt functioneren en presteren van medewerkers. Om daarbij betrokkenheid te creëren dienen cursussen aan te sluiten bij voorkennis en interesses van de medewerker, wat in overleg met teamleiders kan worden vastgesteld. De kanttekening dient gemaakt te worden dat de voorkennis en interesses in dit geval dienen te passen bij de rol en/of functie. Daarnaast is het van belang dat teamleiders tot consensus komen met medewerkers wanneer het gaat om competentieprofielen en dus te ontwikkelen competenties. Wanneer cursussen hierop afgestemd worden en medewerkers hun perspectief kunnen inbrengen, zijn medewerkers in sterkere mate gemotiveerd deel te nemen aan cursussen en ontwikkelen ze daadwerkelijk relevante competenties (Baert, Philipsen & Clauwaert, 2009; Mulder, 1999). Hierbij zijn beide manieren relevant voor publieke organisaties.

Zoals eerder naar voren kwam, speelt de omgeving van de organisatie een rol bij de daadwerkelijke ontwikkeling van competenties. Een cursus is contextafhankelijk, door de rol van de omgeving. Om deze reden zijn cursussen over het algemeen praktijk gericht, wat een positieve invloed heeft op het werkelijk ontwikkelen van competenties. Tevens worden met praktijkgerichte cursussen voornamelijk relevante competenties ontwikkeld (Mulder, 1999). In de publieke sector speelt de dynamische samenleving een rol. Dit heeft invloed op de functies en rollen van ambtenaren en dus op competenties. Cursussen gericht op competentieontwikkeling worden om deze reden gebaseerd op de samenleving en daarvoor relevante competenties waarover ambtenaren dienen te beschikken.

De leersituatie is ook cruciaal bij het daadwerkelijk leren, ontwikkelen en de uiteindelijke prestatieverbetering als gevolg van de cursus. Wanneer men uitgedaagd wordt actief in groepsverband te leren, komt er interactie en samenwerking tot stand (Simons, 1999). Daardoor leert men sneller (Bolhuis, 2016). Cursussen leiden dan ook tot competentieontwikkeling wanneer men actief in staat is om zich te ontwikkelen, wat al dan niet gebeurt in groepsverband. Daarbij krijgt de medewerker de mogelijkheid te leren door te doen, zoals het uitvoeren van opdrachten en het toepassen op een casus. In dit geval kunnen medewerkers sneller leren en leidt het tot competentieontwikkeling. Tevens blijft de opgedane kennis dan langer aanwezig. Wanneer men in groepsverband kan leren en er sprake is van leren door doen, is er sprake van een krachtige leersituatie (Simons, 1999).

Ook is het van belang dat het gevolg van de cursus zichtbaar is en wat de cursus bijdraagt aan het functioneren van de medewerker. De functionaliteit van de cursus dient helder te zijn. Zo wordt kennis uitgebreid. Daarnaast dient de mogelijkheid te bestaan om na te gaan wat de medewerkers hebben geleerd, middels bijvoorbeeld toetsen. Helder wordt in hoeverre de cursus resultaten oplevert. Eventueel kunnen medewerkers worden afgerekend op resultaten in de vorm van beloningen. Resultaten zijn van belang en dienen binnen de organisatiecultuur

te passen. Wanneer er wordt voldaan aan bovenstaande, dan is een cursus succesvol en leidt het tot competentieontwikkeling en uiteindelijk tot betere prestaties (Simons, 1999).

Kortom zal een cursus leiden tot daadwerkelijke ontwikkeling van relevante competenties wanneer voldaan wordt aan de in deze paragraaf benoemde kenmerken. Op dat moment is een cursus competentiegericht. Zelfs leidt het creëren van betrokkenheid tot motivatie om te leren.

#### *Samenvatting*

In deze paragraaf is aan bod gekomen dat competentie management kan bijdragen aan de ontwikkeling van competenties van medewerkers. Om daadwerkelijk competenties te ontwikkelen dienen medewerkers daartoe gemotiveerd te zijn. Ook persoonlijke factoren als ambitie en intelligentie spelen een rol bij de daadwerkelijke competentieontwikkeling. De cursussen dienen op een bepaalde wijze te worden ingericht, teneinde competenties daadwerkelijk te ontwikkelen. Een cursus dient dan te voldoen aan een vijftal kenmerken. De cursus dient aan te sluiten op organisatiedoelen, er dient sprake te zijn van betrokkenheid te worden gecreëerd onder medewerkers, er dient sprake te zijn van praktijkgerichtheid en de juiste leersituatie. Tenslotte dienen ze te leiden tot zichtbare resultaten. Cursussen leiden dus tot daadwerkelijke competentieontwikkeling wanneer ze aan bovenstaande voorwaarden voldoen. Daarmee is de derde deelvraag van dit onderzoek: *‘In hoeverre kunnen cursussen bijdragen aan de competentieontwikkeling van ambtenaren blijkens de wetenschappelijke literatuur?’* beantwoord.

### 3.5. Competentieontwikkeling en prestaties

Het beschikken over competenties stelt medewerkers in staat tot het leveren van prestaties. Het gaat dan om het uitvoeren van taken en het uitoefenen van rollen en/of functies. Door de prestaties te meten, wordt helder in hoeverre men over bepaalde competenties beschikt. Door prestaties op meerdere tijdstippen te meten, kan worden nagegaan of competenties zijn ontwikkeld (Mulder, 2003).

Uit meerdere publicaties blijkt dat de ontwikkeling van een individu leidt tot verbetering van prestaties (Boxall & Purcell, 2008; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Nishii & Wright, 2008; Paauwe, 2009). De vakgerichte ontwikkeling van medewerkers leidt tot verbeterde prestaties, omdat men beter in staat is functiegerelateerde taken uit te voeren. De reden hiervoor is de ontwikkeling van competenties in het kader van de rol en/of functie die de medewerker uitvoert. Hierbij is overigens sprake van zelfvertrouwen. Wanneer men ontwikkelt, heeft men het gevoel beter in staat te zijn om taken uit te voeren, wat leidt tot betere prestaties (Pierce & Gardner, 2004).

#### *Prestatieverbetering*

Het doel van dit onderzoek is te komen tot een advies dat aangeeft op welke wijze de gemeente Venlo in kan zetten op cursussen teneinde competenties te ontwikkelen en te komen tot prestatieverbetering van zowel de medewerkers als de organisatie.

Het is van belang voornamelijk in te zetten op de prestaties van medewerkers. De reden hiervoor komt voort uit het feit dat prestaties van medewerkers verband houden met de prestaties van de organisatie. Wanneer medewerkers beschikken over de juiste competenties, presteren zij beter. Dat heeft een positieve invloed op de resultaten van de organisatie (Steijn, 2009). Hiervoor is een verklaring die berust op de managementwijze die wordt toegepast binnen een organisatie. Tussen Human Resource Management (HRM) en de prestaties van organisaties is een positief verband aangetoond. HRM activiteiten zoals training van personeel en loopbaanontwikkeling zorgen blijkens meerdere studies voor betere prestaties van organisaties (Boxall & Purcell, 2008; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Paauwe, 2009). Verbeterde prestaties van een organisatie worden teweeg gebracht door HRM

activiteiten die het gedrag en resultaten van medewerkers beïnvloeden.

Medewerkersgedragingen en resultaten leiden tot organisatieprestaties (Nishii & Wright, 2008). Om deze reden is het van belang te investeren in medewerkers, teneinde de prestaties van de organisatie naar een hoger niveau te tillen.

Wanneer prestaties van ambtenaren verbeterd dienen te worden, is het van belang aandacht te schenken aan competenties waaraan zij dienen te voldoen om juist te functioneren, wat leidt tot prestaties door ambtenaren. Daarbij gelden waarden passend binnen de publieke sector (Hood, 1991; Kiser & Ostrom, 1982). Het functioneren van ambtenaren is te verdelen in drie niveaus, waarvan twee niveaus gelden voor het (verbeterd) presteren door ambtenaren.

Het eerste niveau is het operationele niveau. Op dit niveau maakt men keuzes met betrekking tot de feitelijke en de juiste uitvoering van de functie. Het gaat dan om de wijze waarop men taken uitvoert, zodat het al dan niet leidt tot resultaten geleverd door de medewerkers en uiteindelijk door de organisatie. In het geval dat een ambtenaar op de juiste wijze taken uitvoert, leidt dit daadwerkelijk tot individuele en uiteindelijk tot organisatie resultaten. Daarbij gaat het dus om het functioneren van ambtenaren (Kiser & Ostrom, 1982).

Het tweede niveau dat van belang is bij het verbeteren van prestaties van ambtenaren is het constitutionele niveau, wat duidt op effectief en efficiënt handelen. Dit dient mee te worden genomen bij het beoordelen van prestaties. Hierbij zijn de waarden die gelden binnen een staat van belang. Deze zijn veelal institutioneel vastgelegd. Voorbeelden hiervan zijn de grondwet en fundamentele waarden zoals integriteit (Kiser & Ostrom, 1982). Deze waarden gelden voor de gehele publieke sector. Wanneer medewerkers handelen met deze waarden in het achterhoofd, dan zou dit leiden tot betere prestaties. Wanneer deze waarden worden geoperationaliseerd, blijkt dat deze moeilijk te meten zijn. Voorbeelden van publieke waarden zijn rechtmatigheid, integriteit, gelijkheid, transparantie, participatie, legitimiteit, verantwoording, effectiviteit, efficiëntie en professionaliteit. Deze vloeien voort uit de code voor goed bestuur. Deze waarden zijn vooral van belang bij het functioneren en de takenuitvoering door ambtenaren (Graaf, Huberts & Smulders, 2013). Hieruit wordt opgemaakt dat het niet zo zeer gaat de prestatie, maar de weg die leidt tot de prestatie, dus het effectief en efficiënt handelen. Tevens valt op te merken dat deze waarden lastig meetbaar blijken (Dijkstra, 2008). Om deze reden worden de waarden niet op deze wijze meegenomen.

De bovenstaande waarden geldend voor de publieke sector in het kader van effectief en efficiënt handelen zijn volgens Hood (1991) te verdelen in drie typen: sigma-, theta- en lambdawaarden. Bij sigmawaarden is het van belang dat men komt tot vooraf beoogde resultaten. Bij het effectief en efficiënt handelen door ambtenaren in het kader van sigmawaarden is de succesfactor het feit dat bronnen die benodigd zijn voor de uitvoering van taken passen binnen de situatie en de doelen van de organisatie. In dit onderzoek worden competenties bestempeld als bronnen. Het tweede type waarden zijn thetawaarden die ontleend zijn aan de rechtsstaat. In de huidige publieke sector is een van deze waarden democratie en integriteit. De succesfactor hiervan is het volbrengen van rechtvaardigheid, wederkerigheid en voldoen aan plichten. Het laatste type waarden zijn de lambdawaarden, die staan voor duurzaamheid. De centrale vraag hierbij is of maatregelen gesteld door de publieke sector daadwerkelijk bijdragen aan een beter presterende publieke sector. De succesfactor hiervoor is het volbrengen van robuustheid, verandervermogen en deugdelijkheid (Hood, 1991). Door de onduidelijkheid en de moeilijkheidsgraad om de theta- en lambdawaarden objectief te meten, wat in het onderzoek van Hood (1991) wordt gemeld, worden deze waarden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Kortom zijn het operationele en het constitutionele niveau van belang bij het komen tot (verbeterde) resultaten door ambtenaren. Het operationele niveau duidt op taakuitvoering. Het constitutionele niveau duidt effectief en efficiënt handelen, waarbij sigmawaarden een rol spelen.

### *Cursussen en prestatieverbetering*

Om te komen tot verbeterde prestaties door de organisatie is het van belang in te zetten op de prestatieverbetering door medewerkers. De prestatieverbetering kan middels competentieontwikkeling via cursussen teweeg worden gebracht. Eerder werd aangehaald dat het van belang is dat cursussen gericht op ontwikkeling van de medewerker passen binnen de doelstellingen van de organisatie. Wanneer hiervan sprake is worden competenties daadwerkelijk ontwikkeld middels de cursus en resulteert dit in betere prestaties door medewerkers. Wanneer de organisatie met behulp van competentieontwikkeling middels cursussen stuurt op prestaties van medewerkers, is het van belang deze ontwikkeling af te stemmen op alle beleidsniveaus. In dat geval leidt competentieontwikkeling tot betere prestaties door de medewerkers, wat tevens leidt tot betere prestaties door de organisatie (Mulder, 2003).

De competentieontwikkeling die door een cursus teweeg wordt gebracht leidt onder bepaalde omstandigheden tot daadwerkelijke prestatieverbetering.

De competentieontwikkeling die met een cursus wordt beoogd, dient ten eerste te worden afgestemd op en te passen bij het strategisch beleid van de organisatie. Op dat moment dient competentieontwikkeling beoogd met de cursus te passen bij de visie van de organisatie, een bijdrage te leveren aan de organisatie te passen binnen de omgeving waarin de organisatie opereert en zoals eerder werd aangehaald overeen te komen met doelstellingen. Daarnaast dient de met een cursus beoogde competentieontwikkeling binnen het personeelsbeleid van de afdeling Personeel en Organisatie (P & O) te passen. Hierbij dient de focus te liggen op de geschetste competentieprofielen behorend bij de rollen en/of functies. Tenslotte is van belang dat de beoogde competentieontwikkeling binnen het ontwikkelings- en opleidingsbeleid van de organisatie past, wil dit uiteindelijk leiden tot prestatieverbetering door zowel de medewerkers als de organisatie. Afstemming van cursussen op het beleid van de organisatie is dus van belang (Mulder, 1999).

Wanneer competentieontwikkeling middels cursussen wordt geïmplementeerd binnen een organisatie en op alle beleidsterreinen wordt afgestemd, wordt verticale integratie het meest gehanteerd. Er wordt dan ook wel gesproken van een top-down benadering. Bij deze benadering wordt er vanuit de top van de organisatie beredeneerd en wordt er afgestemd op doelstellingen van de organisatie. Er is dan sprake van sturing door de organisatie, rekening wordt gehouden met bovenstaande. Echter wordt er bij deze wijze van integratie minder rekening gehouden met behoeften aan competentieontwikkeling van de medewerker. Op dat moment past de beoogde competentieontwikkeling teweeggebracht door de cursus binnen de kaders van de organisatie, zodat de verbeterde prestaties door de medewerkers daadwerkelijk leiden tot prestatieverbetering door de organisatie (Mulder, 1999).

Bij een bottom-up benadering, oftewel horizontale integratie, is een cursus gericht op de ontwikkeling van competenties van medewerkers. Om de juiste competenties te kunnen ontwikkelen worden competentieprofielen gemaakt van medewerkers. Hierop worden de cursussen afgestemd, teneinde de juiste competenties te ontwikkelen in het kader van prestaties van medewerkers. Hierbij wordt rekening gehouden met de wensen van de medewerkers en niet zo zeer met de bijdrage aan de verbetering van organisatieprestaties (Mulder, 1999). Passend bij de dynamische publieke sector waarin functies en rollen veranderen, zou een afstemming met medewerkers mogelijk beter werken omdat ook behoeften van medewerkers veranderen. Dit leidt, zoals eerder aangehaald, tot meer motivatie

tot deelname aan competentiegerichte cursussen. Hierbij kunnen alsnog de doelstelling en andere relevante zaken die zich binnen de organisatie afspelen worden meegenomen. Een mix van verticale en horizontale integratie lijkt met meest ideaal.

Samengevat wordt gesteld dat met cursussen beoogde competentieontwikkeling leidt tot prestatieverbetering door medewerkers en uiteindelijk door de organisatie, wanneer de cursussen zijn afgestemd op alle beleidsniveaus en zowel verticaal als horizontaal worden geïntegreerd.

#### *Samenvatting*

Kortom leiden prestaties van medewerkers tot prestaties van de organisatie. Om de prestaties van de organisatie te verbeteren, verdienen de prestaties van de ambtenaren aandacht. De prestaties van ambtenaren komen voort uit de taakuitvoering en het effectief en efficiënt handelen. Om prestaties te verbeteren is het van belang in te zetten op competentiegerichte cursussen die zowel verticaal als horizontaal zijn afgestemd op het organisatiebeleid. Bovenstaande levert het antwoordt op de vierde deelvraag: *‘In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot het leveren van betere prestaties blijkens de wetenschappelijke literatuur?’*.

#### 3.6. Samenvatting

In deze laatste paragraaf volgt een samenvatting van het theoretisch hoofdstuk. Daarin worden de tweede, derde en vierde deelvraag van dit onderzoek beantwoord en volgt een voorlopig en theoretisch antwoord op de hoofdvraag in de conclusie. Tenslotte wordt het hoofdstuk afgesloten met een conceptueel model waarin de bevindingen schematisch worden weergegeven, wat duidt op een verwachting voortkomend uit de wetenschappelijke literatuur.

#### *Conclusie*

Competenties zijn van belang bij het functioneren en presteren van ambtenaren. Ambtenaren dienen te beschikken over bepaalde competenties om optimaal te functioneren en te presteren. Competenties die in de huidige publieke sector van belang zijn, zijn in hoge mate gebaseerd op competenties die Weber van belang achtte voor de ideaaltypische ambtenaar. Aan de hand hiervan wordt de tweede deelvraag van dit onderzoek: *‘Over welke competenties dienen ambtenaren blijkens de wetenschappelijke literatuur te beschikken teneinde te presteren?’* beantwoord. Het antwoord luidt als volgt: competenties waarover ambtenaren dienen te beschikken teneinde te presteren, voortkomend uit het klassieke Weberiaanse model en aanhouden relevant zijn: integriteit, deskundigheid, betrokkenheid en (kritische) loyaliteit. Daarnaast dienen ambtenaren te beschikken over competenties die relevant zijn voor de huidige samenleving zoals: flexibiliteit, netwerkvermogen, omgevingsbewustzijn, politiek bewustzijn en resultaatgerichtheid.

De afgelopen decennia is de aandacht voor competenties binnen de publieke sector toegenomen. Middels de invoering van competentie management wordt ingezet op de competenties. Daarbij worden competenties geïdentificeerd teneinde competentieprofielen op te stellen passend bij de rollen en/of functies van ambtenaren. Daarmee wordt verhelderd welke competenties al dan niet relevant zijn voor de organisatie en welke al dan niet aanwezig zijn. Tevens worden met behulp van competentie management competenties ontwikkeld.

Om competenties te ontwikkelen, is het van belang dat medewerkers over de juiste persoonlijke factoren beschikken zoals: motivatie, ambitie en intelligentie. Motivatie is een cruciale factor om competenties daadwerkelijk te ontwikkelen. De aanwezigheid van deze persoonlijke factoren heeft een positieve invloed op de daadwerkelijke competentieontwikkeling. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van cursussen teneinde competenties te ontwikkelen. Wanneer cursussen daadwerkelijk bijdragen aan

competentieontwikkeling, dan is er sprake van competentiegerichte cursussen. De cursussen voldoen in dat geval aan de volgende kenmerken: afstemming op organisatiedoelen, betrokkenheid gecreëerd, praktijkgerichtheid, juiste leersituatie en ze dienen te leiden tot zichtbare resultaten. Als cursussen voldoen aan deze voorwaarden, zijn ze competentiegericht en leiden ze tot competentieontwikkeling. Dit beantwoordt de derde deelvraag van dit onderzoek: *‘In hoeverre kunnen cursussen bijdragen aan de competentieontwikkeling van ambtenaren blijkens de wetenschappelijke literatuur?’*.

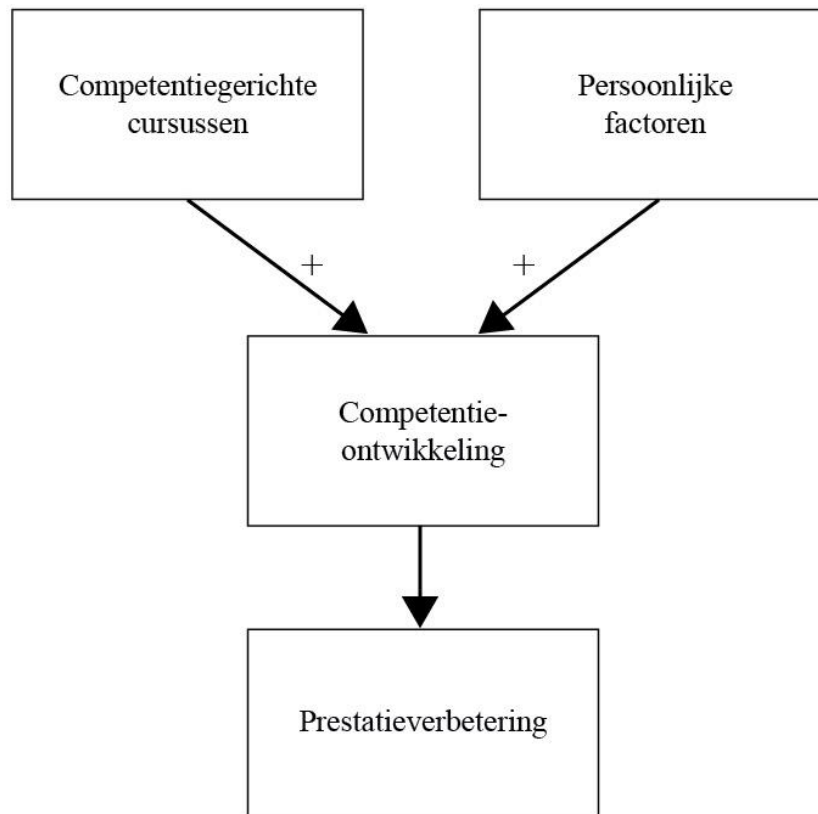
Overigens is het van belang erop te wijzen dat competentiegerichte cursussen kunnen leiden tot betere prestaties. Bij de juiste taakuitvoering door ambtenaren gaat het erom dat werkzaamheden leiden tot resultaten van zowel de medewerkers als de organisatie. Het handelen door ambtenaren dient effectief en efficiënt te zijn. Sigmawaarden zijn daarbij relevant, het gaat dan om het bereiken van vooraf gestelde doelen en het beschikken over juiste vaardigheden. Het leidt tot betere prestaties wanneer de beoogde competentieontwikkeling middels cursussen is afgestemd op alle beleidsniveaus binnen de organisatie en er sprake is van zowel een verticale als een horizontale integratie. Daarmee is de vierde deelvraag: *‘In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot het leveren van betere prestaties blijkens de wetenschappelijke literatuur?’* beantwoord.

Aan de hand van het geschetste theoretisch kader volgt er een voorlopig theoretisch antwoord op de hoofdvraag: *‘Op welke wijze kunnen cursussen gericht op competentieontwikkeling van ambtenaren bijdragen aan het leveren van prestaties door de gemeentelijke organisatie van Venlo?’*. Gesteld wordt dat cursussen leiden tot competentieontwikkeling, wanneer ze bestempeld kunnen worden als competentiegerichte cursussen en voldoen aan bovenstaande kenmerken. Als de met de competentiegerichte cursussen beoogde ontwikkeling is afgestemd op alle beleidsniveaus en zowel horizontaal als verticaal is geïntegreerd, dan resulteert het in betere prestaties door medewerkers en vervolgens betere prestaties door de organisatie.

#### *Conceptueel model*

Aan de hand van het geschetste theoretisch kader, wordt een conceptueel model opgesteld. Daarin is in figuur 3.1 schematisch weergegeven dat cursussen als competentiegerichte bestempeld dienen te worden, teneinde een positieve invloed uit te oefenen op competentieontwikkeling. Competentieontwikkeling wordt tevens positief beïnvloed door persoonlijke factoren. De tot stand gekomen competentieontwikkeling leidt tot het leveren van betere prestaties door zowel medewerker als de organisatie.

Figuur 3.1. Conceptueel model.



Op basis van bovenstaande wordt verwacht dat medewerkers competenties ontwikkelen wanneer zij cursussen volgen en beschikken over de persoonlijke factoren. Medewerkers die niet deelnemen aan cursussen en/of niet beschikken over de persoonlijke factoren zullen hun competenties niet ontwikkelen. Door dit verband wordt tevens verwacht dat de medewerkers die een cursus volgen en beschikken over de persoonlijke factoren prestaties verbeteren. Medewerkers die niet deelnemen aan cursussen en/of niet over de persoonlijke factoren beschikken, zullen geen prestaties verbeteren omdat er geen sprake is van competentieontwikkeling.

In het volgende hoofdstuk komt aan bod op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd. De gemaakte keuzen worden toegelicht en verantwoord in het methoden hoofdstuk.

## 4. Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk worden de gehanteerde onderzoeksmethoden toegelicht. Paragraaf 4.1 biedt inzicht in de gekozen casus. In de tweede paragraaf komt de verantwoording van de onderzoeksstrategie aan bod. In paragraaf 4.3 worden de dataverzamelmethode(n) uiteengezet. Daarop volgt een toelichting van de gekozen respondenten. In de vijfde paragraaf komen de betrouwbaarheid en validiteit aan bod. Daarna volgt in paragraaf 4.6 een uiteenzetting van de analysemethode. In de zevende paragraaf wordt ingegaan op de operationalisatie. Tenslotte wordt dit hoofdstuk afgesloten met een samenvatting.

### 4.1. Casusbeschrijving

De ambtelijke organisatie van gemeente Venlo bestaat uit ongeveer duizend medewerkers. Deze medewerkers zijn verdeeld over zes diverse afdelingen en een sportbedrijf, welke onder zijn te verdelen in tweeëndertig teams (Van den Akker, Jonkers, Schouten, Schreur & Smeets, 2017). Elke afdeling en het sportbedrijf binnen de gemeente Venlo beschikt over een afdelingshoofd. De eerste afdeling is de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling, welke bestaat uit twee teams. De tweede afdeling is de Samen Leven en Werken, bestaande uit vier teams. Daarnaast is er een afdeling Ruimte en Economie, bestaande uit vijf diverse teams. Verder is er een afdeling Openbare en Gebouwde Omgeving. Deze afdeling bestaat uit tien teams. De afdeling Publieke Dienstverlening bestaat uit vijf teams. Tenslotte beschikt de gemeente Venlo over een afdeling Advies en Beheer, welke bestaat uit zeven teams. Elk team beschikt over een eigen teamleider (Van Riet & Jonkers, 2014).

De grenzen tussen de diverse teams per afdeling vervagen. Dit komt doordat medewerkers flexibel inzetbaar zijn, wat dan ook van hen wordt verlangd. Daarmee kan het vakmanschap van de medewerkers van de gemeente overal worden ingezet, zowel intern als extern. Middels deze veranderingen heeft de gemeente Venlo de ambitie naar een netwerkorganisatie toe te werken, om optimaal op inhoudelijke opgaven, de organisatie en de medewerkers te sturen (Van den Akker, Jonkers, Schouten, Schreur & Smeets, 2017). Met deze ambitie wenst de gemeente Venlo van duizend medewerkers naar honderdduizend medewerkers te gaan, zodat burgers van de gemeente Venlo meewerken en meedenken met de gemeente (Gemeente Venlo, 2015b). Dit zou door in gesprek te gaan met burgers bewerkstelligd worden. Daardoor verwacht de gemeente in sterkere mate vanuit de leefwereld van de burger te kunnen opereren (Van den Akker, Jonkers, Schouten, Schreur & Smeets, 2017). In de weg naar de netwerkorganisatie toe is het van belang voor de medewerkers van de gemeente dat zij passend hierbij beschikken over de juiste competenties.

### 4.2. Verantwoording onderzoeksstrategie

In deze paragraaf worden de onderzoeksstrategieën die in dit onderzoek zijn gehanteerd toegelicht en verantwoord.

#### *Casestudy*

Bij een casestudy wordt één geval van een onderzoeksonderwerp onderzocht. Verder biedt een casestudy de mogelijkheid om het onderzoeksonderwerp te bestuderen in de natuurlijke omgeving (Van Thiel, 2015).

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een casestudy. De keuze voor casestudy is tot stand gekomen naar aanleiding van de stage bij de gemeente. Daarbij is enkel de situatie van de gemeente Venlo is bekeken als onderzoeksonderwerp. Ook is het onderzoek uitgevoerd in de natuurlijke situatie van de gemeente Venlo. De natuurlijke situatie duidt in dit onderzoek onder andere op de respondenten. De medewerkers van de gemeente zijn geïnterviewd gedurende de werktijd in het gemeentekantoor, wat een natuurlijke situatie is voor de

ambtenaren. Tenslotte is er zoals eerder aangegeven rekening gehouden met de huidige situatie van de gemeente, door bijvoorbeeld aandacht te besteden aan de Besturingsfilosofie, de Public Resource Management visie en de organisatieontwikkeling. Dit is eerder in het beleidskader toegelicht. Van belang is te vermelden dat de gemeente Venlo te kampen heeft met een crisis situatie, welke begon gedurende de uitvoering van dit onderzoek. Deze situatie wordt onder het kopje *Kwalitatief* kort toegelicht. Ook hiermee is rekening gehouden gedurende het onderzoek, door geen vragen te stellen betreffende gevoelige onderwerpen.

### *Kwalitatief*

Om voor dit onderzoek relevante data te verkrijgen en te komen tot bevindingen zijn diepte interviews uitgevoerd met drie groepen respondenten. Verder zijn er beleidsdocumenten en – nota's geraadpleegd met betrekking tot de situatie omtrent competenties en competentieontwikkeling bij de gemeente Venlo. Voor dit onderzoek relevante stukken zijn geselecteerd en gebruikt voor de voortgang ervan en te komen tot bevindingen. De keuzen voor diepte interviews, documenten en respondenten worden in later in dit methodologisch hoofdstuk nader toegelicht. In het vijfde hoofdstuk komen de bevindingen van het onderzoek aan bod. Daarbij waren de data voorkomend uit de diepte interviews en de relevante documenten leidend.

De data die uit de diepte interviews en documenten voortkwamen bevatten uitspraken van ambtenaren en tekstfragmenten. Deze data zijn ongestructureerd en kunnen niet worden ingedeeld in meetniveaus. Daardoor is er sprake van een kwalitatieve data. De kwalitatieve data duiden op niet-numerieke eenheden zoals eerder genoemde uitspraken van personen tijdens interviews en tekstfragmenten afgeleid uit documenten. Middels kwalitatieve data worden de onderzoeksproblemen in situaties van personen beschreven en/ of geïnterpreteerd (Van Thiel, 2015). Om toch structuur aan te brengen zijn aan de hand van een operationalisatie de data gestructureerd door middel van coderen. Deze methode van analyseren wordt in paragraaf 4.5 uiteengezet.

Een ander kenmerk dat duidt op de keuze voor kwalitatief onderzoek is de gevoeligheid van het onderzoeksonderwerp (Reulink & Lindeman, 2005). Gedurende de uitvoering van het onderzoek heeft de gemeente Venlo te kampen gehad met de eerder aangehaalde crisis situatie. Gebleken is dat het sociaal domein een tekort heeft van circa twaalf miljoen euro. Dit leidde tot het aftreden van twee wethouders en de gemeentesecretaris. Daardoor liggen onderwerpen als kwaliteitseisen en competenties gevoelig. Door gesprekken op een subtiele wijze te voeren met medewerkers en de crisis zo min mogelijk aan te halen, was het toch mogelijk te komen aan de benodigde informatie (Reulink & Lindeman, 2005).

Tenslotte wordt kwalitatief onderzoek gehanteerd bij onderzoeken die een bijdrage leveren aan de verbetering van een situatie. Daartoe is allereerst de probleemsituatie geïnterpreteerd aan de hand van de bovenstaande data. Deze kwalitatieve data hebben tevens specifieke informatie opgeleverd met betrekking tot het onderzoeksprobleem wat ondersteuning bood bij het verbeteren van de situatie (Reulink & Lindeman, 2005). De resultaten die uit dit onderzoek zijn voortgekomen, dienen als advies teneinde het beleid omtrent opleidingen te verbeteren binnen de gemeente Venlo. Daartoe is de situatie onder de loep genomen, teneinde deze passend te verbeteren.

### *Deductief*

Naast kwalitatief is dit onderzoek deductief van aard. Het onderzoek is gestuurd vanuit de gehanteerde wetenschappelijke literatuur (Bleijenbergh, 2013). Aan de hand van het conceptueel model zijn veronderstellingen afgeleid en de operationalisatie opgesteld. De veronderstellingen en de operationalisatie boden een leidraad voor de uitvoering van het onderzoek. De gehanteerde theorieën zijn daarbij getoetst aan de empirie (Van Thiel, 2015).

In dit onderzoek is middels wetenschappelijke literatuur vastgesteld op welke wijze een cursus ingericht dient te zijn, om te leiden tot daadwerkelijke competentieontwikkeling. Overigens bleek uit de wetenschappelijke literatuur dat persoonlijke factoren een positieve invloed hebben op de competentieontwikkeling. Daarnaast is middels de wetenschappelijke literatuur verhelderd wanneer competentieontwikkeling leidt tot beter presteren en functioneren van ambtenaren. Deze punten zijn toegepast op de ambtenaren van de gemeente Venlo en speelden een rol in het afnemen van de diepte interviews en de analyse van de documenten. Dit maakt het onderzoek deductief.

#### 4.3. Dataverzamelingmethoden

Deze tweede paragraaf biedt een uiteenzetting van de dataverzamelingmethoden die leiden tot de resultaten van dit onderzoek.

##### *Diepte interviews*

Om data te verkrijgen zijn gedurende dit onderzoek achtentwintig diepte interviews uitgevoerd. Allereerst is er gesproken met vijf key informants. De keuze voor de key informants wordt in de volgende paragraaf uiteengezet. Daarnaast zijn diepte interviews uitgevoerd met twee diverse groepen respondenten. De eerste groep bestaat uit twaalf respondenten die in het verleden of gedurende het onderzoek een cursus volgt. De andere groep van elf respondenten heeft geen enkele keer deelgenomen aan cursussen. Ook deze groepen respondenten wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht.

Er is gekozen voor diepte interviews omdat daarmee gedachten en overwegingen omtrent een onderwerp worden achterhaald (Van Thiel, 2015). Met behulp van de diepte interviews is intensief ingegaan op relevante onderwerpen die leiden tot de bevindingen van dit onderzoek. Achterhaald is in hoeverre respondenten denken beter te presteren als gevolg van deelname aan cursussen. Ook de mate waarin respondenten presteren die geen cursussen volgen, is achterhaald. De diepgaande gesprekken met respondenten zijn aan de hand van een interviewgide geleid, bestaande uit voornamelijk open vragen. Daarbij kregen respondenten de mogelijkheid vrij te spreken over de aangekaarte en relevante onderwerpen. Daardoor ontstonden gedachtenuitwisselingen, welke hebben geleid tot de bevindingen. Gedurende de diepte interviews was een daarbij passende openvragenlijst leidend, die in de interviewgide is opgenomen. De interviewgide is in de bijlagen 1, 2, 3 en 4 weergegeven. Deze interviewgide is opgesteld om relevante onderwerpen aan bod te laten komen (Bleijenbergh, 2013). De onderwerpen zijn opgenomen als open vragen, teneinde de respondenten vrij te laten in hun gedachtegang, wat past bij de diepte interviews (Van Thiel, 2015).

In de interviewgide zijn de onderwerpen opgenomen die voortkomen uit de operationalisatie, die in paragraaf 4.7 aan bod komt. Het gaat hierbij om de indicatoren, die leidend zijn voor de vragen in de interviewgide. De vragen in de interviewgide zijn genummerd evenals de indicatoren in de boomstructuren aan het einde van dit hoofdstuk. Daardoor zijn ze aan elkaar gekoppeld en wordt verhelderd hoe de vragen tot stand zijn gekomen. De nummering zorgt voor herhaalbaarheid van het onderzoek. De inleidende en algemene vragen die gedurende de diepte interviews aan bod komen zijn niet genummerd. Daardoor zijn enkel de vragen voortkomend uit de indicatoren benadrukt.

##### *Documenten*

Voor dit onderzoek zijn alle relevante documenten die in de omloop zijn geraadpleegd. Dit zijn voornamelijk interne documenten. Deze documenten dienden grotendeels als leidraad voor het schetsen van het beleidskader. Overigens boden de documenten handvatten bij de beantwoording van de empirische deelvragen.

In dit onderzoek waren beleidsnota's met betrekking tot competenties, medewerkersontwikkeling en cursussen de relevante documenten. Daarnaast zijn de documenten betreffende de Public Resource Management Visie en de Besturingsfilosofie veelvuldig geraadpleegd. Overigens is de beleidsnota Code 2020 gehanteerd, die onderdeel is van de aanleiding voor dit onderzoek. Daarin zijn het volgen van cursussen en het ontwikkelen van medewerkers teneinde te komen tot betere prestaties leidend.

#### 4.4. Respondenten

In deze paragraaf komt aan bod welke respondenten gedurende het onderzoek zijn geraadpleegd. Tevens wordt de reden voor deze keuze verantwoord.

##### *Key informants*

Professionals doen dienst als key informants. Deze personen dragen kennis van een bepaalde situatie, die van belang is om te komen tot de juiste bevindingen. Daarnaast zijn key informants in staat relevante documenten en respondenten in het kader van het onderzoek aan te wijzen (Van Thiel, 2015). In de praktijk bleken de key informants dan ook relevante documenten aan te dragen.

Gedurende dit onderzoek dienden meerdere personen als key informant. Allereerst vond er een gesprek plaats met een managementadviseur van de afdeling personeel en organisatie. Op het gebied van talentontwikkeling van medewerkers is de managementadviseur een professional. Daartoe behoort ook kennis van regelingen omtrent cursussen. Tenslotte kon deze persoon toelichten op welke wijze aandacht wordt besteed aan competenties en de ontwikkeling hiervan. Dit is opgenomen in het beleidskader, wat in hoofdstuk twee aan bod is gekomen. Daarnaast deed een trainer op het gebied van ICT dienst als key informant gedurende het onderzoek. Deze trainer kon iets over cursussen melden. Overigens is er gesproken met een recruiter die aan kon geven op welke wijze nieuwe medewerkers worden geworven en op welke manier competenties daarbij een rol spelen. De volgende key informant is een organisatieadviseur. Deze persoon verhelderde in hoeverre competenties in het teken van de organisatieontwikkeling een rol spelen. Tevens kwam naar voren op welke wijze de gemeente aandacht besteedt aan cursussen. Een medewerker van het loopbaancentrum binnen de gemeente Venlo deed ook dienst als key informant. Gedurende het gesprek gaf deze persoon aan wat de rol van talent- en competentieontwikkeling is in de gemeente Venlo. Tevens is de persoon op de hoogte van de aansluiting van talent- en competentieontwikkeling op cursussen.

Deze key informants zijn op de hoogte van de wijze waarop het beleid betreffende cursussen binnen de gemeente is opgesteld. Tevens zijn ze op de hoogte van de gang van zaken omtrent competenties. De key informants worden gezien als professionals omdat dit beleid behoort tot hun functies en taken. Om de privacy te bewaren wordt er in het onderzoek verwezen naar Professional A, B, C, D of E. Verder wordt er niet naar een datum verwezen, omdat middels de openbare agenda binnen de gemeente Venlo na kan worden gegaan welke key informant op welke datum een afspraak met de onderzoeker had. De verkregen informatie sluit aan bij geraadpleegde documenten, die in het beleidskader zijn meegenomen. Dit leidt tot een hogere betrouwbaarheid van het onderzoek, wat later nader wordt toegelicht in paragraaf 4.5.

##### *Wel/ geen deelname aan cursus(sen)*

Teneinde dit onderzoek uit te kunnen voeren en te komen tot een juist antwoord op de hoofdvraag, werd een selectie gemaakt van medewerkers van de gemeente Venlo op basis van het al dan niet volgen van cursussen. In dit onderzoek is het van belang dat met een cursus competentieontwikkeling beoogd wordt. De competentieontwikkeling kan teweeg worden

gebracht door zowel een kortdurend (bij)scholingstraject, wat het functioneren en/of presteren van medewerkers in hun functie beïnvloedt. Op dat moment is er sprake van een kennisoverdracht, een verbreding van vaardigheden, een verdieping van vaardigheden en/of verbetering van de houding (Mulder, 1999). Een cursus is in dit onderzoek een kortdurend (bij)scholingstraject dat heeft plaatsgevonden, passend bij de rol en/of functie van de medewerker of gefocust op een toekomstige functie, teneinde competenties te ontwikkelen. Dit kunnen zowel harde als zachte competenties zijn.

Door zowel een groep respondenten die cursussen volgt als een groep die geen cursussen volgt te bevragen, kan de competentieontwikkeling en het presteren worden vergeleken tussen medewerkers die wel en medewerkers die geen cursussen volgen. Daarmee wordt aangetoond in hoeverre cursussen daadwerkelijk invloed hebben op de competentieontwikkeling en het presteren van medewerkers. Het effect wordt op deze manier sterk zichtbaar.

Respondenten zijn willekeurig per mail benaderd, verdeeld over alle afdelingen, het sportbedrijf en diverse teams van de gemeentelijke organisatie. Gebleken is dat het merendeel deelneemt aan een cursus. Om het aantal respondenten in beide groepen gelijk te houden, is er middels een intranetbericht een oproep gedaan voor deelname aan de interviews. Daaruit zijn een aantal personen willekeurig gekozen. Uiteindelijk bestond de groep die deelneemt aan cursussen uit twaalf respondenten. De groep die niet deelneemt aan cursussen bestond ook uit twaalf respondenten. Uiteindelijk zijn er uit deze groep elf respondenten geïnterviewd omdat een respondent afviel in verband met langdurige ziekte. Door de strakke planning en de afloop van de stage was het niet mogelijk en niet meer relevant een twaalfde respondent te benaderen.

Om het onderzoek anoniem te houden en privacy te bewaren, is er gekozen te verwijzen naar respondent A tot en met W. Respondent X is afgefallen. Aan elke respondent is een letter toegewezen, welke consequent zijn gebruikt. Verder is er niet naar interviewdata verwezen, omdat middels de openbare agenda binnen de gemeente Venlo te achterhalen is welke respondent op welke datum deelnam aan een interview.

### *Gedetacheerden*

Zoals in het theoretisch hoofdstuk is benoemd, is praktijkleren en leren door doen cruciaal om te komen tot daadwerkelijke competentieontwikkeling middels cursussen. Dit is tevens een onderdeel van competentiegerichte cursussen. Enkele personen in de organisatie zijn gedetacheerd en leren op een andere wijze werkzaamheden uit te voeren. De gedetacheerden die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd, zijn medewerkers van de gemeente Venlo die tevens elders werken. Daardoor ontwikkelen deze personen competenties. Van belang is te vermelden dat de detachering geen onderdeel is van de deelname aan een cursus. Gebleken is namelijk dat deze personen niet per definitie een cursus volgen. Een gedetacheerde volgt naast de detachering cursussen, de andere personen zien het als een leertraject. Het is dan ook niet per definitie van belang dat de gedetacheerde een cursus volgt, omdat men de detachering beschouwt als een leertraject (Professional C, persoonlijke communicatie, 2017).

De gedetacheerden deden dienst als respondenten die al dan niet een cursus hebben gevolgd. Met behulp van interviews met deze groep gedetacheerden, is vastgesteld in hoeverre praktijkgericht ontwikkelen en leidt tot beter presteren. Daarmee wordt dus nagegaan in hoeverre beter presteren teweeg wordt gebracht door een andere wijze van competentieontwikkeling.

### *Onderzoekseenheden*

Over de onderzoekseenheden van een onderzoek worden uitspraken gedaan (Baarda, Bakker, Fisher, Julsing, De Goede, Peters, Van der Velden, 2013). Dit onderzoek is bedoeld om te achterhalen op welke wijze competentieontwikkeling middels cursussen voor medewerkers

van de gemeente Venlo bijdraagt aan de prestatieverbetering door de organisatie. Over de medewerkers van de gemeente Venlo zijn uitspraken gedaan. De medewerkers van de gemeente Venlo zijn daarmee de onderzoekseenheden en doen tevens dienst als respondenten. Daarmee zijn ze ook de waarnemingseenheden (Baarda et al., 2013).

#### 4.5. Betrouwbaarheid en Validiteit

In deze paragraaf komen de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek aan bod.

##### *Betrouwbaarheid*

De betrouwbaarheid duidt op nauwkeurigheid en herhaalbaarheid van het onderzoek. Nauwkeurige metingen leiden tot systematische resultaten zonder toevalligheden. Om deze reden is het van belang de variabelen met behulp van een operationalisatie te meten. Voor nauwkeurige metingen wordt aan de hand van de operationalisatie een vragenlijst opgesteld die leidend is bij de interviews. Dit is in de interviewgids in de bijlagen 1 tot en met 4 weergegeven. Daarnaast biedt de operationalisatie een leidraad voor het bestuderen van relevante documenten, zoals in paragraaf 4.6 wordt toegelicht. Er is sprake van herhaalbaarheid wanneer het onderzoek onder ze dezelfde omstandigheden wordt uitgevoerd en leidt tot dezelfde resultaten. Om de herhaalbaarheid te vergroten worden alle stappen die in het onderzoek worden genomen toegelicht en verantwoord, in dit vierde hoofdstuk (Van Thiel, 2015).

##### *Interne validiteit*

Wanneer het gaat om de validiteit van het onderzoek gaat het voornamelijk over de interne validiteit. Dit duidt op de geldigheid van het onderzoek. Centraal staat de vraag of er gemeten is, wat vooraf beoogd was te meten. Wanneer de eerder benoemde operationalisatie een juiste maatstaf is voor het theoretisch construct, dit eenduidig en uitsluitend is, wordt er op de juiste wijze gemeten (Van Thiel, 2015). Om deze reden is aan de hand van de operationalisatie de interviewgids opgemaakt, die als leidraad geldt voor de interviews. Daarmee is gemeten wat daadwerkelijk beoogd werd te meten, wat leidde tot resultaten.

Om na te gaan op welke wijze cursussen gericht op competentieontwikkeling bijdragen aan het leveren van betere prestaties, werden twee groepen geïnterviewd. Een groep bestond uit ambtenaren die cursussen volgen en een groep bestond uit ambtenaren die geen cursussen volgen. Bij deze vergelijking werd gevraagd naar de competentieontwikkeling en het presteren van de medewerker, waaruit bleek in hoeverre deelname aan een cursus invloed heeft op het beter presteren.

Om zowel de interne validiteit als de betrouwbaarheid te verhogen, werd triangulatie toegepast. Door het gebruik van diverse databronnen is er sprake van triangulatie. Om tot resultaten te komen is er gebruik gemaakt van diepte interviews met key informants en twee groepen respondenten, relevante (beleids)documenten en beleidsnota's (Van Thiel, 2015).

##### *Externe validiteit*

De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2015). Hierbij gaat het erom of de resultaten die gelden voor de gemeente Venlo, ook gelden voor andere gemeenten. De resultaten van dit onderzoek kunnen handvatten bieden voor andere gemeenten, teneinde de cursussen op de juiste wijze in te richten en te komen tot daadwerkelijke competentieontwikkeling en prestatieverbetering. Daarmee kan een beginstap gemaakt worden met certificering van ambtenaren, wat leidt tot kwaliteitsverbetering (Van den Akker, z.j.). Andere gemeenten kunnen dus lessen trekken uit de bevindingen van dit onderzoek, omdat zij ook het algemeen belang dienen en te maken hebben met de dynamische samenleving.

#### 4.6. Analysemethode

De data die zijn voortgekomen uit de diepte interviews met de key informants en de respondenten en uit de relevante documenten, zijn geanalyseerd teneinde een aantal onderzoeksvragen te beantwoorden en uiteindelijk te komen tot een antwoord op de hoofdvraag. De diepte interviews zijn allen vastgelegd in interviewtranscripten. Deze transcripten zijn gecodeerd. Tevens zijn er codes toegekend aan relevante tekstfragmenten in de documenten. De codes zijn opgesteld aan de hand van de operationalisatie. Deze codering tilde de betrouwbaarheid naar een hoger niveau, omdat dit duidt op nauwkeurigheid (Van Thiel, 2015). Verder zijn de data geïnterpreteerd en met elkaar vergeleken. Aan de hand daarvan zijn de vijfde en zesde deelvraag beantwoord. Dit leverde tevens een bijdrage aan de beantwoording van de empirische deelvragen en de hoofdvraag.

#### 4.7. Operationalisatie

In deze paragraaf zijn de variabelen die voor het onderzoek van belang zijn en daardoor veelvoudig gehanteerd zijn, geoperationaliseerd. Bij de operationalisatie worden begrippen meetbaar gemaakt. Daarmee wordt een overstap van theorie naar empirie gemaakt (Van Thiel, 2015). Aan bod komen allereerst de definities van de variabelen die voortkomen uit de wetenschappelijke literatuur. Vervolgens zijn de dimensies en bijbehorende indicatoren uiteengezet. Allereerst komt de afhankelijke variabele prestatie aan bod. Daarna volgt de operationalisatie van de zowel afhankelijke als onafhankelijke variabele competentieontwikkeling. Vervolgens wordt de onafhankelijke variabele competentiegerichte cursussen geoperationaliseerd. Tenslotte volgt de operationalisatie van de onafhankelijke variabele persoonlijke factoren. De paragraaf wordt beëindigd in paragraaf 4.7.4 met de boomstructuren van de variabelen.

##### 4.7.1. Afhankelijke variabele

In dit onderzoek is de prestatieverbetering van ambtenaren de afhankelijke variabele. De prestatieverbetering wordt positief beïnvloed door competentieontwikkeling. Verwacht wordt dat men beter gaat presteren naarmate competenties zijn ontwikkeld. Deze competentieontwikkeling komt tot stand door zowel competentiegerichte cursussen als persoonlijke factoren.

##### *Prestatieverbetering*

Over prestaties door ambtenaren zijn vrijwel geen publicaties te achterhalen, met name wanneer het gaat om kwantitatieve gegevens. Dit blijkt dan ook uit een trendnota Arbeidszaken van 2008. Prestaties van de publieke sector worden veelal gebaseerd op voornemens. Het gaat dan om het bereiken van voorop gestelde doelen. Een rapport van de OESO met betrekking tot prestaties van (top)ambtenaren biedt bijvoorbeeld geen eenduidig beeld van de wijze waarop prestaties van ambtenaren worden gemeten (Ketelaar, Manning & Turkisch, 2007). Uit een rapport opgesteld door Berenschot komt meer informatie met betrekking tot prestaties door ambtenaren voort (Twisk, Boonstra, Kas, Brunschot & van Putten, 2005). Gesteld wordt dat prestatiemeting aan de hand van uitvoerende taken door ambtenaren te meten is. Het gaat niet om kwantitatieve gegevens, zoals eerder werd aangehaald. Daarentegen is de kwaliteit van output van ambtenaren leidend bij de prestatiemeting (Twisk, et al., 2007). Om prestaties van ambtenaren te beoordelen is het van belang dit te meten aan de hand van kwalitatieve criteria, zoals de kwaliteit van de geleverde resultaten (Dijkstra, 2008).

Gebleken is dat het begrip prestatie moeilijk te duiden is en het vrijwel niet mogelijk is dit te meten aan de hand van kwantitatieve gegevens (Dijkstra, 2008). Naast het feit dat prestaties van ambtenaren lastig te meten zijn, spelen de gevoeligheid van prestatievermogen

en competenties in de crisissituatie waarin de gemeente Venlo zich begeeft een rol. Verwacht werd dat er vrijwel geen informatie vrijgegeven zou worden over prestaties van ambtenaren. Deze informatie verkrijgen via collega's en teamleiders maakt het onderzoek in hoge mate subjectief. Om deze reden is in dit onderzoek gekozen om de afhankelijke variabele prestatieverbetering te duiden door middel van zelf gerapporteerde prestaties. Hierbij gaat het dus om de percepties van de ambtenaren van de gemeente Venlo. Zo wordt gemeten in hoeverre en ambtenaar het gevoel heeft dat hij of zij goed presteert en prestaties verbetert. Deze maatstaf is tevens subjectief maar kan preciezer worden gemeten door de dimensies die in deze paragraaf worden beschreven.

Allereerst wordt het begrip zelf gerapporteerde prestatie gedefinieerd. Bij een zelf gerapporteerde prestatie gaat het om het oordeel dat werknemers vellen over hun eigen geleverde prestatie. Het gaat dan om door de medewerker bereikte resultaten en zijn of haar gedrag die een bijdrage leveren aan de resultaten van de organisatie en of deze resultaten verbeteren (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). In dit onderzoek is gezocht naar prestatieverbetering. Om deze reden wordt er gedomd op de perceptie van medewerkers wanneer het gaat om het leveren van betere prestaties. De in dit onderzoek gehanteerde definitie luidt als volgt: de mate waarin de medewerker het gevoel heeft betere resultaten te bereiken die een bijdrage leveren aan de prestatieverbetering door de organisatie.

De eerste dimensie houdt verband met de gehanteerde definitie. Dit duidt op het leveren van een bijdrage aan de zowel de resultaten als de doelen van de organisatie. Hiervoor zijn twee indicatoren gekozen. Allereerst gaat het om het gevoel dat een medewerker heeft omtrent individueel geleverde resultaten en het leveren van een bijdrage aan de resultaten van de organisatie. De andere indicator houdt verband met gedrag van medewerkers, wat al dan niet een bijdrage levert aan de resultaten van de organisatie. Los van de operationalisatie is het van belang te vragen of resultaten van medewerkers verbeteren volgens hun perceptie. Uit wetenschappelijke publicaties blijkt dat resultaatgericht gedrag leidt tot een verbetering van resultaten. Gekozen wordt voor meetbare handelingen van medewerkers. Het gaat erom welke houding medewerkers aannemen ten opzichte van zelf uit te voeren taken, functies en beoogde resultaten van de organisatie (De Waal, 2003).

De volgende dimensie komt voort uit de gehanteerde theorie, gesproken wordt van een eerste oftewel operationeel niveau van prestaties meten. Het gaat dan om de feitelijke en juiste uitvoering van de functie (Kiser & Ostrom, 1982). Dit kan gemeten worden door na te gaan in hoeverre medewerkers het gevoel hebben dat zij hun taken naar behoren uitvoeren. Daarnaast duidt de mate waarin de uitvoering van hun taken bijdraagt aan resultaten van de organisatie, op de tweede indicator passend bij de dimensie.

De derde dimensie is het constitutionele niveau, dit komt tevens voort uit de wetenschappelijke literatuur. Het gaat hierbij om effectief en efficiënt handelen (Kiser & Ostrom, 1982). De eerste indicator passend bij de dimensie is het komen tot vooraf beoogde resultaten. Bekeken wordt in hoeverre de vooraf vastgelegde doelen van medewerkers zijn bereikt. Deze beoogde doelen zijn vastgelegd in de in hoofdstuk twee beschreven jaarplannen. De tweede indicator is het beschikken over bronnen die ondersteuning bieden bij het functioneren van medewerkers, zoals het beschikken over bepaalde competenties in het kader van de rol en/of functie.

Wanneer sprake is van bovenstaande, leiden prestaties van medewerkers tot organisatieprestaties en zo ook tot prestatieverbetering. Aan het einde van deze paragraaf wordt deze operationalisatie schematisch weergegeven in een boomstructuur, in figuur 4.1.

#### 4.7.2. Zowel afhankelijke als onafhankelijke variabele

Competentieontwikkeling is de variabele die de prestaties van medewerkers positief beïnvloedt, dat maakt de variabele onafhankelijk ten opzichte van de variabele prestatie. Jegens de onafhankelijke variabelen competentiegerichte cursussen en persoonlijke factoren is competentieontwikkeling een afhankelijke variabele.

#### *Competentieontwikkeling*

Om het begrip competentieontwikkeling te operationaliseren is het van belang te komen tot een definitie die relevant is voor dit onderzoek. In het kader van het competentie management kunnen het identificeren van competenties, middels onder andere competentieprofielen, competenties gericht worden ontwikkeld (Hoekstra & Sluis, 1999; McClelland, 1998). In dit onderzoek worden de kennis, de vaardigheden en de houding van medewerkers geschaard onder competenties, zoals in het theoretisch hoofdstuk is aangegeven. Bij competentieontwikkeling gaat het dan om de verbetering van competenties, oftewel van kennis, vaardigheden en houding teneinde een functie naar behoren uit te voeren en organisatiedoelen te bereiken.

De eerste dimensie komt voort uit de gehanteerde definitie. Bij competentieontwikkeling gaat het zoals boven benoemd om de verbetering van competenties. Dat is de eerste dimensie welke te verdelen is in drie indicatoren, voortvloeiend uit de definitie.

De indicatoren zijn de verbetering van kennis, de verbetering van vaardigheden en de verbetering van houding. Het meten van competenties brengt complexiteit met zich mee, wat later wordt toegelicht. Om deze reden wordt gevraagd naar de mate waarin respondenten het gevoel hebben kennis, vaardigheden en houding te verbeteren.

Het meten van daadwerkelijke competentieontwikkeling is complex. Ten eerste dienen competenties meetbaar gemaakt te worden, wat niet altijd gebeurt door de complexiteit van het begrip. Verder worden competentieontwikkeling voornamelijk gemeten vlak na deelname aan cursussen, terwijl de verbetering mogelijk afneemt gedurende de tijd (Southgate & Dauphinee, 1998). Daarnaast heerst er subjectiviteit in de metingen van ontwikkelingen. Overigens is er een gebrek aan het meten van competenties van medewerkers door organisaties zowel voorafgaande aan een ontwikkelingstraject als na afloop ervan. Een manier om erachter te komen in hoeverre competenties zijn ontwikkeld, is het gesprek aangaan met medewerkers (CPS Onderwijsontwikkeling en advies, 2010). Gedurende dit gesprek kan evenals bij zelfgerapporteerde prestaties worden gevraagd naar het gevoel van competentieontwikkeling. Omdat er geen voormetingen zijn gedaan is het onmogelijk een verschil te meten middels toetsen gericht op competentieontwikkeling. Deze toetsen duiden op computersimulaties (Kak, Burkhalter & Cooper, 2001; Universiteit Wageningen, 2003). Binnen de gemeente Venlo zijn enkele medewerkers die een TMA hebben ondergaan waardoor zichtbaar is in hoeverre zij bepaalde competenties kunnen ontwikkelen en over welke competenties zij mogelijk beschikken (Gemeente Venlo, 2015b; Professional A, persoonlijke communicatie, 2017). Deze voormeting heeft bij enkele medewerkers plaatsgevonden. Het grootste deel van de medewerkers van de gemeente Venlo heeft geen TMA gedaan. Tevens wordt er geen gebruik gemaakt van computersimulaties, teneinde ontwikkeling van competenties te achterhalen. Ook is het van belang te melden dat medewerkers zoals in het beleidskader aangehaald is, niet op de hoogte zijn van competenties die gelden voor hun rol en/of functie (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017). Om deze redenen is het niet betrouwbaar en irrelevant op deze wijze competentieontwikkeling te meten. De focus ligt daarom op de beleving van de medewerker, wanneer het gaat om de verbetering van zijn of haar vaardigheden, kennis en eventueel houding.

Door de complexiteit van metingen van individuele competentieontwikkeling, wordt tevens aandacht besteed aan competentieontwikkeling van de organisatie als geheel. Bij de meting van competentieontwikkeling is van belang mee te nemen dat er binnen organisaties sprake van een gewenst niveau van competenties en een aanwezig niveau. Middels competentieontwikkeling wordt de discrepantie tussen de gewenste en de aanwezige competenties verkleind door het instellen van competentiegerichte ontwikkelactiviteiten (Grit, Guit & Van der Sijde, 2012). Bij competentieontwikkeling van medewerkers is het ook van belang te bekijken in hoeverre de organisatie het mogelijk maakt. Het gaat dan om alle activiteiten die de organisatie aanbiedt, gericht op ontwikkeling, die leiden tot het verbeteren en verbreden van vaardigheden, kennis en eventueel de houding van medewerkers en daardoor een bredere inzetbaarheid van medewerkers (Mulder, 2003; Sels, Buyens, Forrier, De Vos, Dewettinck, & Dewinter, 2006).

De tweede dimensie geldend voor de variabele competentieontwikkeling komt voort uit bovenstaande en duidt dan ook op de belangstelling vanuit de organisatie voor vaardigheden van medewerkers. Dit is te meten middels twee indicatoren. De eerste is de ruimte voor verbetering van vaardigheden waarover een medewerker beschikt. De tweede indicator is de verbreding van vaardigheden, waardoor een medewerker vaardigheden bijleert.

Verder kan competentieontwikkeling in een organisatie worden gedetecteerd door na te gaan of in hoeverre er ontwikkelactiviteiten aanwezig zijn. Wanneer een organisatie stuurt op ontwikkelactiviteiten, is competentieontwikkeling gepland (Haccoun & Hamtiaux, 1994). Onder ontwikkelactiviteiten worden onder andere trainingen verstaan (Oomens, 2014). Ook wordt gesproken van persoonlijke ontwikkelplannen wanneer het gaat om ontwikkelactiviteiten teneinde competenties te ontwikkelen. Daarbij wordt een individueel plan opgesteld voor de ontwikkeling van competenties van een medewerker, waarin leerdoelstellingen zijn opgenomen (Grit, Guit & Van der Sijde, 2012). De indicatoren die ontwikkelactiviteiten meetbaar maken zijn dan ook de aanwezigheid van persoonlijke ontwikkelplannen en de mogelijkheid tot het volgen van cursussen.

Deze operationalisatie wordt schematisch weergegeven in een boomstructuur in figuur 4.2 in de afsluiting van deze paragraaf.

#### 4.7.3. Onafhankelijke variabelen

In dit onderzoek zijn twee onafhankelijke variabelen die een positieve invloed uitoefenen op de variabele competentieontwikkeling. Dat zijn competentiegerichte cursussen en persoonlijke factoren. Om te beginnen komt de operationalisatie van de onafhankelijke variabele competentiegerichte cursussen aan bod. Vervolgens wordt de operationalisatie van de onafhankelijke variabele persoonlijke factoren uiteengezet.

##### *Competentiegerichte cursussen*

Competentiegericht opleiden doelt op het daadwerkelijk ontwikkelen van relevante competenties en daarnaast het optimaliseren van het functioneren en presteren van medewerkers en daarmee ook van de organisatie. De definitie die wordt toegekend aan competentiegerichte cursussen is de volgende: cursussen die leiden tot daadwerkelijke competentieontwikkeling (Simons, 1999). Samenhangend met de gehanteerde definitie is het van belang te wijzen op het SMART formuleren van doelstellingen van de cursussen, willen de cursussen en coachingtrajecten leiden tot resultaten (Lankamp & Santman, 2009). Resultaten duiden in dit geval op daadwerkelijke competentieontwikkeling. SMART geformuleerde doelstellingen duiden op Specifieke, Meetbare, Acceptabele/bereikbare, Resultaatgerichte en Tijdgebonden doelstellingen van de cursussen (Lankamp & Santman, 2009; Locke & Latham, 1990). Bij de operationalisatie van de variabele competentiegerichte

cursussen wordt ingegaan op de kenmerken waaraan cursussen dienen te voldoen, daarbij wordt het SMART formuleren van de doelstellingen van de cursus betrokken.

De eerste dimensie voor de competentiegerichte cursussen duidt meteen op de doelstellingen van de cursus. Het is van belang dat deze passen binnen de organisatiedoelen. De dimensie afstemming van de doelen van de cursus op de organisatiedoelen is te verdelen in twee indicatoren. Allereerst zijn cursussen gebaseerd op de door de organisatie opgestelde competentieprofielen, teneinde de discrepantie tussen benodigde en beschikbare competenties te verkleinen (Simons, 1999). Als de cursus hierop gebaseerd is, is deze afgestemd op organisatiedoelinden. De reden hiervoor is dat competentieprofielen voortkomen competenties die de organisatie van belang acht en daarmee samenhangt met de doelstellingen van de organisatie. Omdat bij de functies van medewerkers vrijwel geen competentieprofielen aanwezig zijn en medewerkers niet exact op de hoogte zijn van de competenties die voor hun functie gelden, is dit lastig te meten. Om deze reden is nagegaan welke competenties de medewerkers van belang achten voor hun rol en/of functie en of de cursussen hierop zijn gebaseerd. Wanneer hier van sprake is, is de cursus acceptabel in het kader van de organisatievisie. In dat geval wordt voldaan aan een Acceptabele/bereikbare doelstelling gelet op SMART formuleren. De tweede indicator houdt verband met de meetbaarheid van resultaten. De doelstellingen van de cursus dienen meetbaar te zijn om na te gaan of dit een bijdrage levert aan de doelstellingen van de organisatie (Simons, 1999). Hiermee is sprake van Meetbaarheid als onderdeel van SMART geformuleerde doelstellingen.

De tweede dimensie is het creëren van betrokkenheid vanuit het management van de organisatie. Wanneer betrokkenheid wordt gecreëerd, zijn medewerkers in sterkere mate bereid deel te nemen aan de cursus en leidt het volgen van een cursus in hogere mate tot competentieontwikkeling (Simons, 1999). De betrokkenheid kan op twee wijzen worden gecreëerd, wat in de indicatoren wordt toegelicht. Ten eerste dienen cursussen aan te sluiten op voorkennis en interesses van de medewerkers. Om dit te bewerkstelligen is het van belang dat medewerkers betrokken worden bij de totstandkoming van de cursussen. De tweede indicator duidt op de afstemming van cursussen op door medewerkers gewenste ontwikkeling. Hierbij dient consensus te worden bereikt tussen teamleiders en medewerkers wat betreft te ontwikkelen competenties, zodat medewerkers hun perspectief kunnen inbrengen. Vanuit de organisatie dient dit zoals eerder aangehaald afgestemd te zijn op competentieprofielen, die gericht zijn op optimaal functioneren en presteren van medewerkers en de organisatie. Om betrokkenheid te creëren is het van belang dat medewerkers heil zien in de te ontwikkelen competenties (Mulder, 1999; Simons, 1999).

De volgende dimensie is het praktijkgerichte karakter van de cursussen. Wanneer een cursus praktijkgericht is, ontwikkelt men in hoge mate voor werkzaamheden relevante competenties. De indicator die praktijkgerichtheid meetbaar maakt is de afstemming op uit te voeren taken, rollen en functies van medewerkers. Daarmee wordt de ontwikkeling van competenties bekrachtigd op de werkvloer, wat van belang is teneinde het effect van de competentieontwikkeling te behouden (Mulder, 1999; Oomens, 2014). De doelstellingen dienen specifiek ingevuld te worden, gericht op taken, rollen en functies van medewerkers. Daarmee worden medewerkers efficiënt opgeleid en dragen cursussen bij aan de prestaties van medewerkers. Als hiervan sprake is, zijn doelstellingen specifiek geformuleerd, wat voldoet aan het Specifieke karakter van SMART formuleren.

De vierde dimensie is de krachtige leersituatie. Teneinde daadwerkelijk iets te leren van cursussen, is de leersituatie van belang. Er is sprake van een krachtige leeromgeving wanneer men de mogelijkheid krijgt in groepsverband te leren. Daarbij gaat het er om dat er sprake is van samenwerken en dat er interactie tot stand komt (Bolhuis, 2016). Ook leidt een cursus tot ontwikkeling wanneer de mogelijkheid bestaat te leren door te doen (Simons, 1999). Deze indicatoren leiden tot meetbaarheid van de dimensie krachtige leersituatie.

De laatste dimensie is het zichtbare gevolg van een cursus. Een cursus dient bij te dragen aan het presteren van de medewerker. Dit kan gemeten worden door drie indicatoren. Allereerst dient kennis te worden uitgebreid. Verder is het van belang dat de medewerker ten aanzien van zijn of haar eigen perspectief ontwikkelt. Van belang is dat de medewerker zelf het gevoel heeft een ontwikkeling door te maken. Dit houdt meestal verband met eigen ontwikkelwensen. Tenslotte is het van belang dat wordt gemeten wat medewerkers hebben geleerd, door middel van onder andere testen. Dan wordt helder wat er met de cursus is bereikt (Simons, 1999). Wanneer hiervan sprake is, is de doelstelling van de cursus Resultaatgericht, wat past binnen het SMART formuleren van doelstellingen.

Bovenstaande dimensies duiden op de kenmerken van competentiegerichte cursussen. Wanneer cursussen hieraan voldoen, zijn ze SMART geformuleerd. Enkel de tijdgebondenheid ontbreekt.

De afsluiting van deze paragraaf biedt een schematische weergave van onder andere deze operationalisatie in een boomstructuur in figuur 4.3.

### *Persoonlijke factoren*

Onder de tweede onafhankelijke variabele wordt het begrip persoonlijke factoren geschaard. Persoonlijke factoren zijn individuele kenmerken en eigenschappen. Deze definitie wordt in dit onderzoek gehanteerd. Deze kenmerken en eigenschappen zijn matig veranderbaar (Barrick & Mount, 1991; Christis & Fruytier, 2006; McClelland, 1998). In de wetenschappelijke literatuur gaat het bij persoonlijke factoren voornamelijk om het Big Five model. In dit model zijn vijf persoonlijke factoren opgenomen die een samenvatting bieden van persoonlijke kenmerken die van invloed zijn op het presteren van medewerkers. De vijf persoonlijke factoren die in dit model aan bod komen zijn: extraversie, vriendelijkheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en intellectuele autonomie (Barrick & Mount, 1991). Deze factoren zoals genoemd zijn niet per definitie relevant voor competentieontwikkeling. Persoonlijke factoren die wel relevant zijn voor daadwerkelijke competentieontwikkeling zijn motivatie, ambitie en intelligentie (Christis & Fruytier, 2006; McClelland, 1998). Om deze reden worden deze factoren gehanteerd als dimensies.

De eerste dimensie is motivatie. Motivatie is een drijfveer die aanzet tot handelen. (Van den Bosch & Boss, 2009). In dit onderzoek gaat het om de drijfveren die aanzetten tot leren. De drijfveren zijn te verdelen in intrinsieke en extrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie komt de bereidheid vanuit de persoon. Op dat moment beleeft men plezier, of heeft men interesse in leren (Van den Bosch & Boss, 2009). Uitdaging is daarvan een voorbeeld. Wanneer men uitgedaagd wordt in zijn of haar rol en/of functie, is men gemotiveerd zich te blijven ontwikkelen (Karasek & Theorell, 1990). Wanneer externe invloeden een rol spelen, is er sprake van extrinsieke motivatie. Het leertraject levert op dat moment iets op (Van den Bosch & Boss, 2009). Voorbeelden hiervan zijn nieuwe kennis of het zicht op een andere functie. Zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie kunnen medewerkers bereid maken tot ontwikkeling. Om deze reden wordt er verder geen aandacht aan dit onderscheid besteed. Uit eerder onderzoek blijkt dat twee persoonlijke factoren duiden op motivatie om te leren. De eerste is extraversie, deze individuen zijn energierijk en wilskrachtig. De tweede persoonlijke factor is intellectuele autonomie waarbij men open staat voor nieuwe ervaringen, nieuwsgierig is en intelligent is (Barrick & Mount, 1991; Major, Turner & Fletcher, 2006). De gekozen indicatoren die motivatie in dit geval meetbaar maken komen voort uit extraversie en intellectuele autonomie en zijn wilskracht, energierijkheid, openheid voor nieuwe ervaring(en) en nieuwsgierigheid.

De tweede dimensie is ambitie, wat van belang is bij competenties en de ontwikkeling ervan (McClelland, 1973). Ambities spelen een rol bij zowel totstandkoming van gedrag als de ontwikkeling van competenties. Het gaat bij ambities om het streven naar eigen doelen.

Organisaties streven erna dat medewerkers van de organisatie beschikken over bepaalde competenties en deze dus ontwikkelen (Wright & Snell, 1991). De mogelijkheid bestaat dat medewerkers zelf streven naar het ontwikkelen van bijvoorbeeld competenties. De eerste indicator is dan ook het stellen van doelen, wat voorafgaat aan het streven ernaar. De tweede indicator die behoort tot de dimensie ambitie is het streven naar ontwikkeling.

De derde dimensie is intelligentie. Teneinde competenties daadwerkelijk te ontwikkelen, is het van belang dat men in staat is om te leren en informatie te verwerken (Colquitt, LePine & Noe, 2000). De indicator die hierbij past is het vermogen tot informatieverwerking.

In figuur 4.4 is de operationalisatie van de variabele persoonlijke factoren schematisch weergegeven.

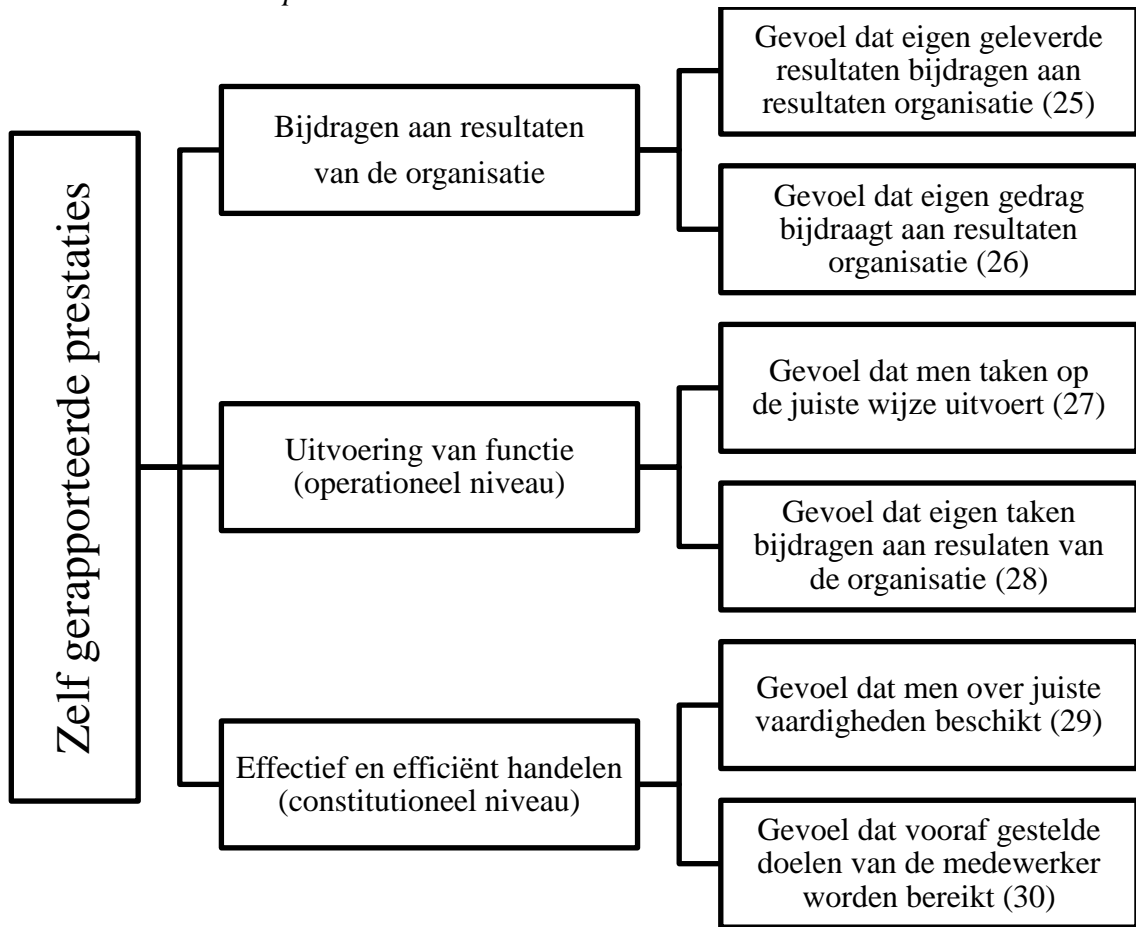
Aan de hand van de bovenstaande indicatoren behorend tot de dimensies van de vier variabelen prestatieverbetering, competentieontwikkeling, competentiegerichte cursussen en persoonlijke factoren, worden deze variabelen gemeten. De vragen die gedurende de interviews zijn gesteld, zijn gebaseerd op deze indicatoren. De interviewguides komen daardoor voornamelijk voort uit bovenstaande operationalisaties. De interviewguides zijn weergegeven in de vier bijlagen. Tenslotte wordt deze paragraaf afgesloten met schematische weergaven van de operationalisaties in boomstructuren. In de boomstructuren zijn de vragen niet opgenomen om technische redenen. Enkel in de interviewguides in de bijlagen zijn daarom de vragen opgenomen. De vragen zijn in de interviewguides genummerd, deze nummering is in de boomstructuren weergegeven. Daardoor wordt helder hoe de vragen tot stand zijn gekomen.

#### 4.7.4. Boomstructuren

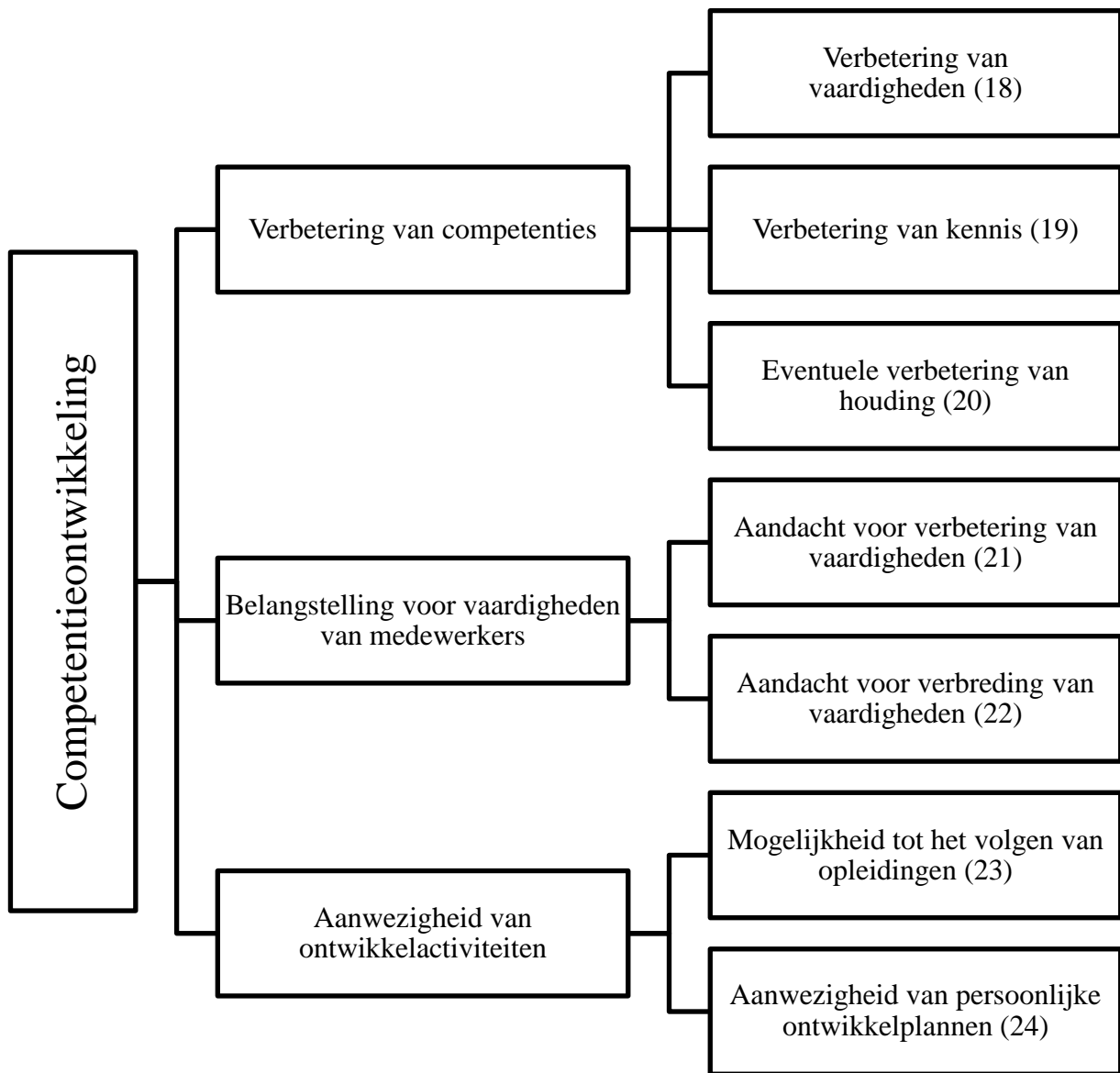
Deze paragraaf biedt een schematische weergave van de operationalisatie in vier boomstructuren. De indicatoren die in de boomstructuren zijn weergegeven zijn genummerd. Deze nummers zijn gekoppeld aan de vragen die in de interviewgide zijn terug te vinden in bijlage 1 en 2. Om technische redenen kunnen de vragen niet in de boomstructuur worden toegevoegd. Om toch de indicatoren te koppelen aan de vragen en de herhaalbaarheid van dit onderzoek zichtbaar te maken, is gekozen voor de nummering.

In figuur 4.1 wordt de operationalisatie van de afhankelijke variabele prestaties schematisch weergegeven. In figuur 4.2 volgt een schematische weergave van de operationalisatie van de zowel afhankelijke als onafhankelijke variabele competentieontwikkeling. Vervolgens geeft figuur 4.3 de operationalisatie van de onafhankelijke variabele competentiegerichte cursussen weer. Deze paragraaf wordt afgesloten met een boomstructuur van de operationalisatie van de onafhankelijke variabele persoonlijke factoren.

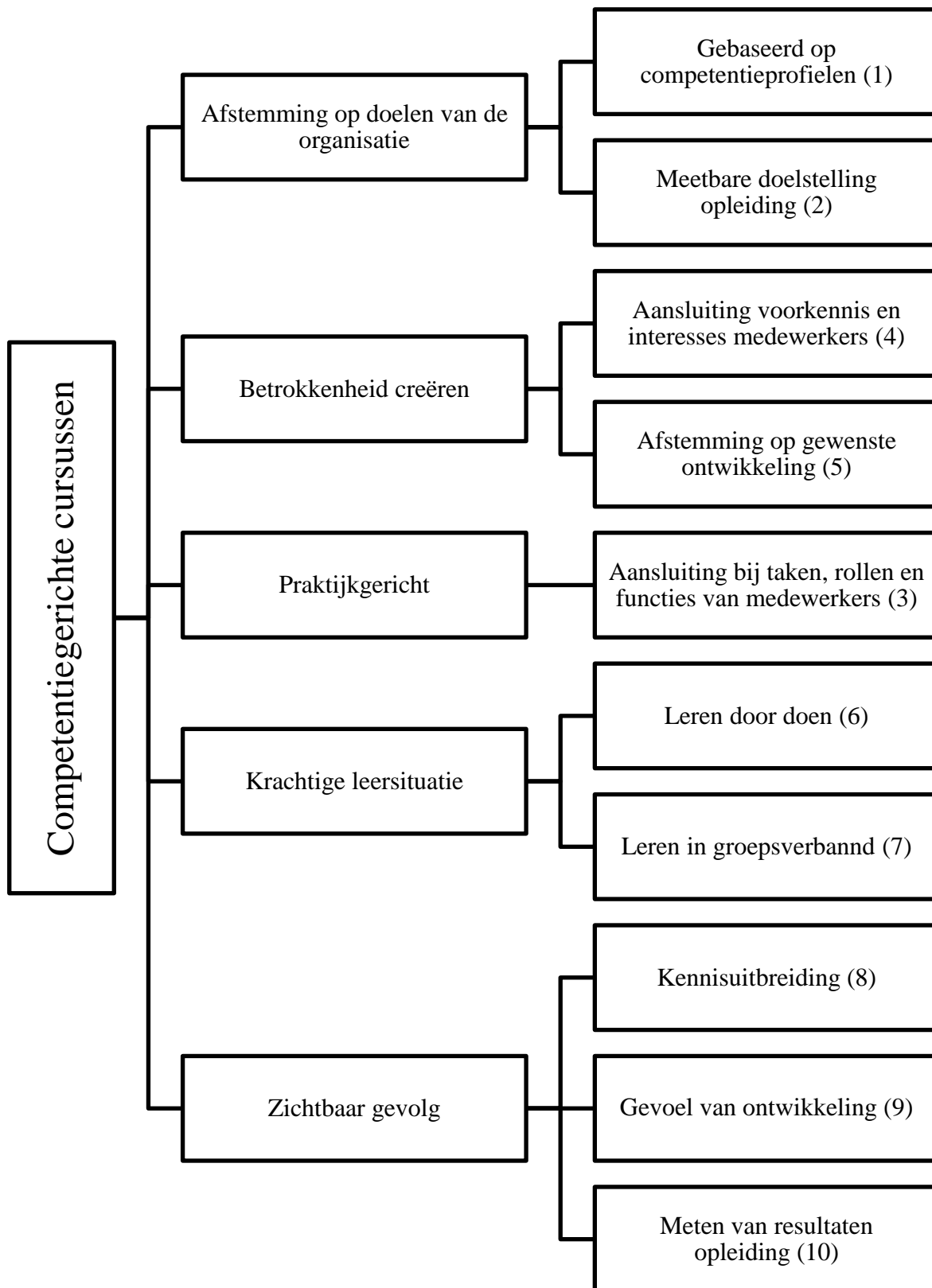
Figuur 4.1. Boomstructuur prestaties.



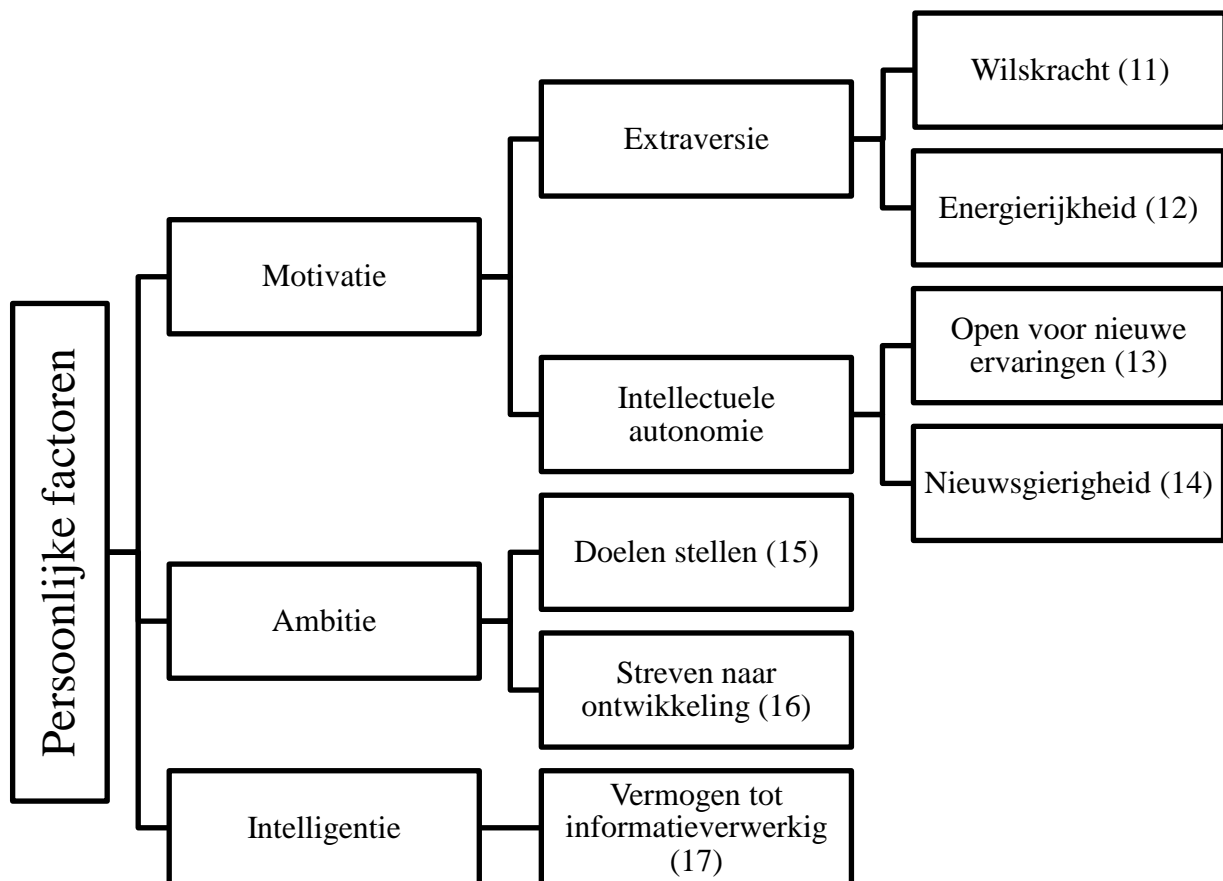
Figuur 4.2. Boomstructuur competentieontwikkeling.



Figuur 4.3. Boomstructuur competentiegerichte cursussen.



Figuur 4.4. Boomstructuur Persoonlijke factoren.



#### 4.8. Samenvatting

In deze paragraaf wordt het methoden hoofdstuk samengevat. Aan bod is gekomen dat middels een casestudy bij de gemeente Venlo het onderzoek is uitgevoerd. Het onderzoek is geleid door theorie, wat het deductief maakt. Verder kwamen de bevindingen voort uit kwalitatieve data. De data zijn verzameld middels diepte interviews met een aantal professionals die fungeerden als key informants. Tevens hebben diepte interviews plaatsgevonden met drieëntwintig respondenten, te verdelen in twee groepen die al dan niet deelnamen aan cursussen.

In dit methoden hoofdstuk is verantwoord op welke wijze rekening wordt gehouden met betrouwbaarheid en validiteit. Daarbij is aangegeven dat triangulatie de betrouwbaarheid en interne validiteit verhoogd. Ook is vermeld dat er geanalyseerd is middels het coderen van interviewtranscripten en relevante documenten. De codes zijn opgesteld aan de hand van de operationalisatie. De operationalisatie van de afhankelijke variabele prestatie, de zowel afhankelijke als onafhankelijke variabele competentieontwikkeling en de onafhankelijke variabelen competentiegerichte cursussen en persoonlijke factoren boden de afsluiting van het hoofdstuk. Ter verheldering zijn de operationalisaties schematisch weergegeven in boomstructuren.

In het volgende hoofdstuk komen de analyse en resultaten aan bod. Daarin worden bevindingen die voortkomen uit de interviews en documentenanalyse besproken. Dit biedt tevens een beantwoording op de empirische deelvragen.

## 5. Analyse en Resultaten

In dit hoofdstuk worden de data samengevoegd en geanalyseerd. De analyse en resultaten worden beschreven aan de hand van de dimensies en indicatoren voortkomend uit de operationalisatie. Om de bevindingen logisch op te bouwen is niet de volgorde van de operationalisatie aangehouden, maar de volgorde die in de wetenschappelijke literatuur is gehanteerd, waaruit het conceptueel model voort is gekomen. Daarin is gesteld dat competentiegerichte cursussen en persoonlijke factoren een positieve invloed hebben op competentieontwikkeling, wat leidt tot prestatieverbetering (Simons, 1999). In paragraaf 5.1 wordt de onafhankelijke variabele competentiegerichte cursussen toegelicht. In de volgende paragraaf komt de onafhankelijke variabele persoonlijke factoren aan bod. In de derde paragraaf volgen de analyse en resultaten van de zowel onafhankelijke als afhankelijke variabele competentieontwikkeling. De vijfde deelvraag: *‘In hoeverre dragen cursussen bij aan de competentieontwikkeling van ambtenaren van de gemeente Venlo?’* wordt aan de hand van de eerste paragrafen beantwoord. In de vierde paragraaf worden de analyse en resultaten van de afhankelijke variabele prestatieverbetering uiteengezet, wat leidt tot een antwoord op de zesde deelvraag: *‘In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot het leveren van betere prestaties door ambtenaren van de gemeente Venlo?’*. Tenslotte wordt in paragraaf 5.5. het hoofdstuk afgesloten met een samenvatting.

### 5.1. Competentiegerichte cursussen

Afgeleid uit de wetenschappelijke literatuur leiden cursussen tot daadwerkelijke competentieontwikkeling wanneer deze voldoen aan een aantal voorwaarden en daardoor als competentiegericht kunnen worden bestempeld. In dit onderzoek gelden deze voorwaarden als dimensies voor de onafhankelijke variabele competentiegerichte cursussen.

#### *Aansluiting op de doelen van de organisatie*

De eerste dimensie komt voort uit de eerste voorwaarde en duidt op de aansluiting van cursussen bij de doeleinden van de organisatie. Allereerst dient een cursus te passen bij de organisatievisie en daardoor aan te sluiten op de competentieprofielen opgesteld door de organisatie, dit duidt op de eerste indicator. Medewerkers blijken vrijwel niet op de hoogte van competentieprofielen en er wordt vanuit de organisatie weinig gestuurd op zowel competentieprofielen als het competentiewoordenboek (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017; Professional C, persoonlijke communicatie, 2017). Overigens is het complex om tot overeenstemming te komen wat betreft de inhoud van competenties (Professional B, persoonlijke communicatie, 2017). Daaruit wordt afgeleid dat medewerkers niet in voldoende mate op de hoogte zijn van de voor hun rol en/of functie relevante competenties. Daardoor is gerichte competentieontwikkeling lastig. Om toch invulling te geven aan de competentieprofielen is zoals in de operationalisatie werd aangehaald met medewerkers gesproken over competenties die zij van belang achten in het kader van de uit te voeren rol en/of functie.

Wanneer het gaat om de aansluiting van de cursussen op de competentieprofielen gaat het in dit geval dus om de aansluiting van de cursus op competenties die de medewerkers van belang achten. De respondenten die een cursus hebben gevolgd, gaven allen aan dat de cursus aansloot bij de door hen relevant geachte competenties voor de functie. Regelmatig werd daarbij gesproken van *‘vaardigheidstrainingen’*, specifieke trainingen op het eigen vakgebied, *‘cursussen gericht op vaardigheden’* en *‘gericht op competenties’*. (Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent O, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent S, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017). Hieruit wordt opgemaakt dat de cursussen gericht zijn op competenties. Tevens kan

hieruit worden afgeleid dat cursussen aansluiten bij door medewerkers van belang geachte competenties. Respondent Q (persoonlijke communicatie, 2017) gaf bijvoorbeeld aan dat communicatie een belangrijke competentie is in het kader van zijn/haar functie en dat de cursus in overleg met de teamleider was uitgezocht, teneinde de communicatievaardigheden te ontwikkelen. Respondent N (persoonlijke communicatie, 2017) vermeldde dat het mogelijk is competenties te ontwikkelen middels cursussen. Politiek bewustzijn is in dit geval een relevante competentie passend bij de functie van Respondent N, die middels een cursus werd ontwikkeld. Deze benoemde competenties worden door de gemeente Venlo in de Besturingsfilosofie en de notitie Code 2020 relevant genoemd. Kortom blijkt uit gevoerde gesprekken dat cursussen in hoge mate aansluiten bij relevant geachte competenties. Op dat moment is de doelstelling van de cursus bereikbaar, in het kader van SMART formuleren. Dat wil niet per definitie zeggen dat de cursussen aansluiten bij de competentieprofielen, om dat deze vrijwel niet zijn opgesteld door de gemeente Venlo.

De tweede indicator voor de aansluiting van cursussen op organisatiedoelinden is de meetbaarheid van doelen van de cursussen. Daarmee wordt bedoeld op de mate waarin vooraf helder wordt gemaakt wat met een cursus beoogd wordt. Dit is van belang om na te gaan of het past binnen de doelinden van de organisatie en of het aansluit bij de rol en/of functie van medewerkers (Simons, 1999). Cursusdoelinden worden in alle gevallen aangeduid volgens de respondenten die een cursus hebben gevolgd. Het is de bedoeling dat *'je vooraf weet wat je leert'* (Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017). Over het algemeen gaven de respondenten die een cursus hebben gevolgd aan dat cursussen door externe partijen worden gegeven. Deze externe partijen geven aan wat de doelen zijn van de cursus, voorafgaande aan de start van de cursus. Dit kan bijvoorbeeld door informatie die in een cursusboek wordt aangegeven of middels informatie op de website (Respondent L, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent R, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent S, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent U, persoonlijke communicatie, 2017). Een ander benoemd voorbeeld is de bespreking van doelinden voorafgaande aan de cursussen gedurende een *'intakegesprek'* (Respondent Q, persoonlijke communicatie, 2017). Enkele respondenten gaven aan dat er in company korte cursussen worden aangeboden door de gemeentelijke organisatie. Daarbij wordt vanuit de organisatie aangegeven wat beoogd wordt met de cursus (Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent V, persoonlijke communicatie, 2017). Wanneer de beoogde doelen vooraf worden aangegeven, is het mogelijk om na te gaan in hoeverre deze na afloop van de cursus zijn bereikt. De doelstelling is dan meetbaar, naar aanleiding van SMART formuleren. Alle respondenten die een cursus hebben gevolgd gaven aan dat de beoogde doelen van de cursus zijn bereikt. Samengevat kan gesteld worden dat in alle gevallen vooraf wordt verhelderd wat de doelen van de cursus zijn en blijken deze aan te sluiten bij de organisatiedoelinden.

Uit de bevindingen wat betreft beide indicatoren wordt opgemaakt dat de cursussen matig aansluiten bij de organisatiedoelinden. Niet helder is of er aansluiting is bij de competentieprofielen, omdat deze niet in omloop zijn. Dat verdient aandacht. Om dieper in te gaan op de aansluiting bij organisatiedoelinden is met de respondenten gesproken over de PRM visie en de Besturingsfilosofie. Beide duiden op de organisatiedoelinden. Zoals in het beleidskader in hoofdstuk twee is besproken, staan een bredere inzetbaarheid van medewerkers en dus staat flexibiliteit hoog in het vaandel. Daarnaast zijn medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling, daarin worden ze gestimuleerd en eventueel ondersteund door een coach en/of teamleider. Tenslotte acht de gemeente Venlo het van belang mee te gaan met de veranderingen die zich voordoen in de maatschappij (Film PRM Visie, 2016; Gemeente Venlo, 2015b; Van den Akker, z.j.; Van den Akker, Jonkers, Schouten, Schreur & Smeets, 2017). Ook gedurende de gesprekken kwam naar voren dat

breder inzetbaarheid en flexibiliteit een rol spelen bij de cursussen. Medewerkers hebben zelf de ambitie flexibeler en breder inzetbaar te zijn. Daarnaast zijn cursussen hierop gericht, omdat medewerkers cursussen regelmatig uitkiezen teneinde hun vaardigheden te verbreden (Respondent B, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017, Respondent L, persoonlijke communicatie, 2017). Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat in alle gevallen medewerkers op eigen initiatief deelnemen aan cursussen en daarmee zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling. Dat komt tevens voort uit het beleid van de gemeente. Uit de gesprekken bleek dat medewerkers allen zelf de verantwoordelijkheid voor individuele ontwikkeling dienen te nemen.

Over het algemeen gaven de respondenten, zowel de groep die cursussen volgt als de groep die geen cursussen volgt, aan dat er veel mogelijk is op het gebied van ontwikkeling. Wanneer je zelf wilt en dit aangeeft, word je ondersteund om jezelf te ontwikkelen. Bij de ondersteuning gaat het voornamelijk om middelen, zoals budgetten. Enkele respondenten gaven aan ondersteund te worden door een coach bij hun ontwikkeling (Respondent G, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent R, persoonlijke communicatie, 2017). Over de afstemming van cursussen op de veranderingen die zich in de maatschappij voordoen werd gesteld dat dit voornamelijk gaat om veranderingen in de wet- en regelgeving. Een benoemd voorbeeld hiervan is de verandering van de participatiewet in 2015. Middels een cursus werden medewerkers op de hoogte gebracht van nieuwe wet- en regelgeving (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent S, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017). Kortom blijkt dat de gemeente Venlo op het gebied van cursussen vasthoudt aan haar gestelde doeleinden.

Uit bovenstaande valt op te maken dat de cursussen gevolgd door de geïnterviewde medewerkers van de gemeente Venlo in voldoende mate aansluiten op de doelen van de organisatie. De doelstellingen zijn meetbaar, maar er zijn geen concrete competentieprofielen in omloop, waardoor niet vast kan worden gesteld of cursussen hierbij aansluiten.

### *Betrokkenheid creëren*

De tweede dimensie die voortkomt uit de voorwaarden voor een competentiegerichte cursus is het creëren van betrokkenheid. Het creëren van betrokkenheid door het management van de organisatie is van belang teneinde de bereidheid van medewerkers deel te nemen aan cursussen te verhogen (Simons, 1999). Betrokkenheid creëren gebeurt op twee wijzen, die in de indicatoren uiteen worden gezet.

Allereerst is het van belang dat een cursus aansluit bij de voorkennis en interesses van medewerkers. Deze wensen worden door de teamleider in samenspraak met de medewerker vastgesteld. Wanneer het gaat om de voorkennis is het tevens van belang dat de cursus aansluit bij hetgeen van belang is voor de rol en/of functie van de medewerker (Simons, 1999). Alle respondenten die een cursus hebben gevolgd gaven aan dat de gevolgde cursus aansloot bij de voorkennis en interesses. De reden hiervoor is dat men de cursus zelf uitzocht op basis van interesses. Daarnaast gaven de respondenten die een cursus hebben gevolgd aan dat zij zichzelf op een bepaald vlak graag wilden ontwikkelen en daarom aan de cursus hebben deelgenomen. In alle gevallen '*sloot de cursus wel aan*' bij de voorkennis (Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017). Soms werd er gesproken van herhaling soms werd er nieuwe kennis aangeboden. De aansluiting op voorkennis en interesses komt niet doordat het management oftewel de teamleiders deze cursussen in samenspraak met de medewerkers hebben geselecteerd, maar doordat medewerkers de cursus zelf hebben uitgekozen. '*Ik zoek natuurlijk cursussen uit die voor mij iets toevoegen. Dus het past ook bij mijn interesse*' gaf Respondent T (persoonlijke communicatie, 2017) aan. Kortom sloten

cursussen aan bij de voorkennis en interesses van de medewerkers. Dit komt niet doordat er vanuit het management is afgestemd met medewerkers over wensen omtrent cursussen.

De tweede indicator passend bij het creëren van betrokkenheid is de afstemming tussen de teamleider en de medewerker wat betreft gewenste ontwikkeling op het gebied van competenties, die voortkomen uit de competentieprofielen (Simons, 1999). Bij de eerste indicator is aangegeven dat medewerkers zelf de cursussen selecteren. Daarbij dient de medewerker de teamleider te overtuigen van het belang van de cursus (Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017). Dit is van belang omdat de teamleider de cursus dient goed te keuren en moet zorgen voor de middelen, voortkomend uit het ILB en/of afdelingsbudget (Gemeente Venlo, 2014). Daardoor kan ook bij deze indicator gesteld worden dat er geen sprake is van afstemming tussen de teamleider en de medewerker op het gebied van gewenste ontwikkeling omtrent competenties. Echter werd aangegeven dat het mogelijk is dat men tekort komt op een bepaalde competentie en dat de teamleider in het kader van de tekortkoming van bepaalde competenties de medewerker een cursus aanbiedt (Respondent B, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent Q, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent U, persoonlijke communicatie, 2017). De kanttekening dient gemaakt te worden dat dit weinig voorkomt, omdat slechts één respondent op deze wijze een cursus kreeg aangeboden. Ook bij de inrichting en/of inhoud van de cursussen zijn medewerkers niet betrokken door de organisatie of de partij die de cursus aanbiedt, omdat het in alle gevallen gaat om bestaande cursussen. Een enkele respondent gaf aan dat gedurende de cursus meer toepassingsopdrachten werden gegeven, na aandringen van de cursisten (Respondent L, persoonlijke communicatie, 2017). In tegenstelling tot bovenstaande spreken teamleiders met de medewerkers over de ontwikkeling van de medewerkers, maar zijn de medewerkers zelf verantwoordelijk voor de keuze wat betreft cursussen. In een sommige gevallen geeft de teamleider een suggestie voor een mogelijke cursus (Respondent Q, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent R, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent S, persoonlijke communicatie, 2017). Kortom blijkt dat er in geringe mate sprake is van afstemming tussen teamleiders en medewerkers wanneer het gaat om de ontwikkeling van medewerkers.

Samengevat wordt gesteld dat er vanuit het management vrijwel geen betrokkenheid wordt gecreëerd, waardoor er mogelijk weinig bereidheid is tot deelname aan cursussen.

### *Praktijkgericht*

Teneinde competenties daadwerkelijk te ontwikkelen middels een cursus is het van belang dat deze praktijkgericht is, dit is de derde voorwaarde en dimensie voor de variabele competentiegerichte cursus. Hetgeen men leert middels de cursus dient toepasbaar te zijn op de werkzaamheden van de medewerker (Simons, 1999). De indicator passend bij de dimensie praktijkgericht is dan ook de aansluiting van de cursus op de taken, rollen en/of functies van de medewerkers.

Bij de ontwikkeling van kennis en vaardigheden en dus competenties staan praktijkgerichtheid en toepassingsgerichtheid hoog in het vaandel, bleek uit alle gesprekken gevoerd met zowel de groep respondenten die een cursus heeft gevolgd als de groep die geen cursus volgt. *'In alle gevallen sloten de cursussen aan'* bij de werkzaamheden, is een veelvoorkomend statement gedurende de gesprekken (Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017;). Cursussen zijn in hoge mate gebaseerd op taken, rollen en functies en sluiten aan bij het vakgebied van de medewerkers (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent S, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017). Daardoor wordt gesproken van een specifiek karakter van de cursus, in het kader van SMART formuleren. Door het toepassingsgerichte karakter is het

mogelijk om ‘*de nieuwe inzichten toe te passen binnen de gemeente Venlo*’ (Respondent L, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017). Het komt voor dat een cursus erg op de theorie gericht is, maar uiteindelijk is de theorie toe te passen op de praktijk (Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017). Kortom cursussen gevolgd door de respondenten zijn toe te passen op de werkzaamheden en daardoor praktijkgericht.

### *Krachtige leersituatie*

Wanneer beoogd wordt dat men daadwerkelijk iets leert van een gevolgde cursus dient er ook sprake te zijn van een krachtige leersituatie, welke de medewerker ondersteunt en motiveert iets op te pikken. Een krachtige leersituatie is de vierde dimensie.

Wanneer het gaat om een krachtige leersituatie is het van belang dat men in groepsverband kan leren (Simons, 1999). Door leren in groepsverband komt interactie tot stand, waardoor men sneller leert (Bolhuis, 2016). Interactie wordt als prettig ervaren en zorgt ervoor dat men informatie sneller verwerkt en opslaat (Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent Q, persoonlijke communicatie, 2017). Aan cursussen wordt in alle gevallen in groepsverband deelgenomen. Gedurende de cursussen wordt regelmatig in groepsverband samengewerkt, bleek uit de gevoerde gesprekken met alle respondenten die een cursus hebben gevolgd. In groepen wordt bijvoorbeeld geoefend met de theorie, zodat het makkelijker toepasbaar is in de praktijk. Wanneer er middels opdrachten wordt gewerkt, worden deze in groepsverband uitgevoerd (Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent Q, persoonlijke communicatie, 2017). Gedurende de gesprekken gaf geen enkele respondent aan dat gedurende een cursus individueel wordt gewerkt. Kortom is er sprake van leren in groepsverband.

De tweede indicator voor de krachtige leersituatie is leren door te doen. Over het algemeen gaven respondenten die een cursus hebben gevolgd aan dat een cursus bestaat uit zowel een theoretisch als een toepassingsgedeelte. Bij het toepassingsgedeelte wordt men geacht opdrachten te maken. Er is dus in alle gevallen sprake van een ‘*combinatie van theorie en praktijk*’ (Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent U, persoonlijke communicatie, 2017). Regelmatig wordt er ingezet op rollenspellen, zodat men in bepaalde scenario’s kan leren acteren op de juiste wijze. Daarmee worden de nieuwe inzichten toegepast (Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent U, persoonlijke communicatie, 2017). Er is dus sprake van leren door te doen gedurende de cursussen.

Uit bovenstaande valt op te maken dat er gedurende de cursussen in alle gevallen sprake is van een krachtige leersituatie.

### *Zichtbare gevolgen*

De laatste dimensie en voorwaarde geldend voor competentiegerichte cursussen is de aanwezigheid van zichtbare gevolgen. Teneinde daadwerkelijk competenties te ontwikkelen en uiteindelijk beter te gaan presteren, is het van belang dat de cursus iets teweeg brengt. Voorbeelden hiervan zijn opgedane kennis en het gevoel van ontwikkeling (Simons, 1999).

De eerste indicator duidt op kennisuitbreiding. Gedurende de gesprekken is gevraagd in hoeverre medewerkers die een cursus hebben gevolgd het gevoel hebben daardoor hun kennis hebben uitgebreid. Alle respondenten die een cursus hebben gevolgd gaven aan dat cursussen gericht zijn op kennisverrijking. Het vergroten van kennis op een bepaald gebied behoort altijd tot de cursusdoeleinden (Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent P, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent U, persoonlijke communicatie, 2017). Echter dient de kanttekening gemaakt te

worden dat het niet per se nieuwe kennis op levert. Sommige cursussen zijn gericht op het opfrissen van kennis, waardoor toch kennis verbetert. Andere cursussen zijn gericht op kennisuitbreiding, maar leveren niet per se nieuwe kennis op. De reden hiervoor is dat *'cursussen niet individueel gericht zijn'* (Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017). Cursussen worden in groepsverband aangeboden, waardoor sommige cursisten weinig nieuwe zaken leren (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017, Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017). Kortom wordt gesteld dat de cursussen gericht zijn op kennisuitbreiding. Cursussen leiden tot verbetering van kennis, maar leiden niet in alle gevallen tot kennisuitbreiding.

De tweede indicator duidt op het gevoel van ontwikkeling die door een cursus teweeg wordt gebracht. Het is van belang dat medewerkers zich naderhand ontwikkelen (Simons, 1999). Over het algemeen geven respondenten die een cursus hebben gevolgd aan dat ze iets hebben geleerd van de cursus en daardoor zijn gegroeid en ontwikkeld. Aangegeven werd dat vaardigheden *'zeker zijn ontwikkeld'* (Respondent Q, persoonlijke communicatie, 2017). Hetgeen men leert gedurende een cursus heeft voornamelijk invloed op het functioneren. Daardoor gaan medewerkers op den duur beter presteren (Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent O, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent Q, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent S, persoonlijke communicatie, 2017). Dat een medewerker die ontwikkeld raakt beter gaat functioneren en uiteindelijk beter presteert, blijkt ook uit de wetenschappelijke literatuur (Boxall & Purcell, 2008; Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Nishii & Wright, 2008; Paauwe, 2009).

De laatste indicator gaat om de meetbaarheid van resultaten van de cursus. Om daadwerkelijke competentieontwikkeling te meten is de inzet van de in de operationalisatie benoemde computersimulaties een optie. Door resultaten te meten kan worden nagegaan wat men heeft geleerd van de cursus. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het toetsen van de resultaten na afloop (Simons, 1999). Geen enkele respondent die een cursus heeft gevolgd gaf aan getoetst te zijn op zijn of haar kennen en kunnen na afloop van een cursus. Wanneer er een opleiding wordt gevolgd, is er wel sprake van toetsing. Tevens krijgt men dan een diploma. Hierbij gaat het dan bijvoorbeeld om een Masteropleiding die naast het werk wordt gevolgd. Echter wordt er dan niet gesproken van een cursus (Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017). Verder gaven respondenten aan dat er na afloop van een cursus sporadisch een bewijs van deelname wordt uitgegeven (Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent O, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent R, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent S, persoonlijke communicatie, 2017). Van een certificaat is zelden sprake, een enkeling nam deel aan een gecertificeerde cursus (Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017). Kortom zijn de resultaten van een cursus niet meetbaar.

Uit bovenstaande kan worden afgeleid dat de gevolgde cursussen in redelijke mate leiden tot zichtbare gevolgen. Met cursussen worden resultaten beoogd, wat het in het kader van SMART formuleren resultaatgericht maakt. Een cursus levert kennisverbetering op, maar dit is niet per definitie nieuwe kennis. Daarnaast hebben respondenten die een cursus hebben gevolgd het gevoel dat zij zijn ontwikkeld na het volgen van de cursus. Tenslotte zijn resultaten niet meetbaar.

### *Gevoel van competentieontwikkeling*

Aan respondenten die een cursus hebben gevolgd is gevraagd in hoeverre zij het gevoel hebben competenties te hebben ontwikkeld na afloop van de cursus, waarop in paragraaf 5.3 nader wordt ingegaan. Dit is geen voorwaarde voor de competentiegerichte cursus, maar

wordt in het kader van het onderzoek van belang geacht. De reden hiervoor komt voort uit de vraag in hoeverre de cursussen leiden tot competentieontwikkeling van ambtenaren van de gemeente Venlo. Uit alle gesprekken met respondenten die deelnemen aan cursussen bleek dat zij het gevoel hebben competenties te hebben ontwikkeld middels de cursus, waarbij het gaat om kennis en vaardigheden. Dit is opmerkelijk omdat de cursussen niet voldoen aan alle voorwaarden voor competentiegerichtheid en daardoor niet zouden leiden tot competentieontwikkeling.

### *Samenvatting*

Gesteld wordt dat de cursussen gevolgd door de respondenten in dit onderzoek in geringe mate competentiegericht zijn. De reden hiervoor is de mate waarin de cursussen voldoen aan de voorwaarden gesteld voor de competentiegerichte cursussen. Een cursus dient aan te sluiten op organisatiedoelen, er dient betrokkenheid door het management gecreëerd te zijn, de cursus dient praktijkgericht te zijn, er dient een krachtige leersituatie aanwezig te zijn en de cursus dient tot zichtbare resultaten te leiden. De cursussen voldoen aan twee van de vijf voorwaarden, er is sprake van praktijkgerichtheid en een krachtige leersituatie. Aan de andere voorwaarden voldoen de cursussen niet volledig. De cursussen zijn dus niet competentiegericht en zouden niet leiden tot daadwerkelijke competentieontwikkeling, omdat er niet aan de voorwaarden wordt voldaan.

### 5.2. Persoonlijke factoren

Naar aanleiding van de wetenschappelijke literatuur is gebleken dat naast competentiegerichte cursussen ook persoonlijke factoren invloed hebben op de daadwerkelijke competentieontwikkeling. Persoonlijke factoren zijn de kenmerken en eigenschappen van individuen. Drie persoonlijke factoren hebben invloed op de ontwikkeling van competenties volgens de wetenschappelijke literatuur. Dat zijn motivatie, ambitie en intelligentie. Deze factoren zijn matig veranderbaar (Barrick & Mount, 1991; Christis & Fruytier, 2006; McClelland, 1998). De drie factoren dienen als dimensies voor de variabele persoonlijke factoren.

### *Motivatie*

Allereerst is motivatie een persoonlijke factor die volgens de wetenschappelijke literatuur leidt tot de daadwerkelijke ontwikkeling van competenties (Karasek & Theorell, 1990). Om na te gaan of medewerkers gemotiveerd zijn om te leren en/of ontwikkelen is aandacht besteed aan vier indicatoren. De eerste twee behoren tot het persoonskenmerk extraversie, afgeleid uit the Big Five persoonskenmerken. De derde en vierde indicator zijn onderdeel van intellectuele autonomie, een persoonskenmerk afkomstig uit the Big Five (Barrick & Mount, 1991; Major, Turner & Fletcher, 2006).

Ten eerste is het van belang dat men de wilskracht heeft om te leren en/of zich te ontwikkelen. Alle respondenten gaven aan deze wilskracht te hebben. Standpunten als *'ik wil altijd doorontwikkelen'*, *'ik wil zeker doorontwikkelen, als ik er iets aan heb'* en *'ontwikkelen en leren, dat wil ik zeker'* worden regelmatig benoemd (Respondent F, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent I, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent W, persoonlijke communicatie, 2017). Hierbij speelt het al dan niet volgen van een cursus geen rol. De geïnterviewde medewerkers van de gemeente Venlo geven dus allen aan de wilskracht te hebben om te leren en/of ontwikkelen, dat dient niet per definitie middels een cursus te verlopen.

De tweede indicator is energierijk, hierbij gaat het erom of men energie heeft om te leren en/of ontwikkelen. Vrijwel alle respondenten gaven aan dat ze de energie en tijd hebben om te leren en/of ontwikkelen. Medewerkers die een cursus hebben gevolgd gaven aan *'tijd vrij te*

*maken* voor bijvoorbeeld cursussen om zich te ontwikkelen (Respondent H, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent U, persoonlijke communicatie, 2017). De reden hiervoor is het feit dat stilstand voor achteruitgang zorgt (Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent O persoonlijke communicatie, 2017). Andere medewerkers halen zelfs energie of voldoening uit leren en ontwikkelen (Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent S, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent V, persoonlijke communicatie, 2017). Enkele medewerkers die geen cursus volgen gaven aan dat het voor hen in verband met tijdgebrek niet mogelijk is om cursussen te volgen (Respondent G, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent H, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent I, persoonlijke communicatie, 2017). Kortom zijn de geïnterviewde medewerkers van de gemeente Venlo die een cursus volgen energierijk. Onder de geïnterviewde respondenten die geen cursus volgen gaven twee respondenten aan geen tijd te hebben voor het volgen van cursussen.

De derde indicator staat voor openheid voor nieuwe ervaringen. Ook hierbij gaat het erom of men bereid is iets nieuws te leren of zichzelf te ontwikkelen. Vrijwel alle respondenten gaven aan open te staan voor nieuwe ervaringen. Dit houdt verband met de dynamische samenleving waarin ambtenaren acteren. Aangegeven werd dat men zich daaraan moet aanpassen. *‘Je moet een kameleon zijn’* en dus nieuwe zaken aanleren passend bij de maatschappij (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2017). Vrijwel alle respondenten gaven aan hiervoor open te staan. Respondent I (persoonlijke communicatie, 2017) achtte dit niet van belang omdat deze medewerker over genoeg kennis beschikt. Samengevat wordt gesteld dat de geïnterviewde medewerkers van de gemeente Venlo openstaan voor nieuwe ervaringen.

De laatste indicator gaat om nieuwsgierigheid. Het gaat er om in hoeverre men nieuwsgierig is naar het leren van nieuwe zaken (Barrick & Mount, 1991; Major, Turner & Fletcher, 2006). Een enkeling gaf aan nieuwsgierig te zijn naar bepaalde zaken, passend bij de functie en daarom in de toekomst op dit vlak een cursus te willen volgen (Respondent KB, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017, Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017). De overige respondenten gaven alles aan te willen leren en/of ontwikkelen omdat dit van belang is voor de rol en/of functie. Daarnaast werd aangegeven dat het iets dient toe te voegen, pas dan zijn medewerkers geïnteresseerd (Respondent H, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017). Kortom kan gesteld worden dat er in geringe mate sprake is van nieuwsgierigheid.

Samengevat blijkt dat de motivatie van respondenten wisselend is wat betreft leren en/of ontwikkelen. Over het algemeen gaven respondenten aan *‘zeker gemotiveerd’* te zijn (Respondent B, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent L, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017). Gelet op de indicatoren voortkomend uit de operationalisatie valt er nog wat te halen. Zoals eerder aangehaald, komt uit de wetenschappelijke literatuur naar voren dat persoonlijke factoren weinig veranderbaar zijn, maar het is mogelijk de motivatie te stimuleren. Dit kan middels de afstemming van cursussen op de interesses van medewerkers en door ervoor te zorgen dat het leidt tot kennisuitbreiding (Baert, Philipsen & Clauwaert, 2009).

### *Ambitie*

De tweede persoonlijke factor is ambitie (McClelland, 1973). Medewerkers gaven aan *‘zeer ambitieus’* te zijn (Respondent L, persoonlijke communicatie, 2017). Ontwikkelen is erg belangrijk, om te bereiken wat men voor ogen heeft (Respondent P, persoonlijke communicatie, 2017). Wanneer zaken omtrent ambities werden besproken gedurende de

interviews gaven vrijwel alle respondenten aan ambitieus te zijn, onafhankelijk van het al dan niet volgen van cursussen.

De eerste indicator die de aanwezigheid van ambitie aanduidt, is het stellen van doelen omtrent ontwikkeling (Wright & Snell, 1991). Over het algemeen stellen de respondenten geen doelen wat betreft ontwikkeling. Daarin is dan ook geen verschil te bekennen tussen de groep respondenten die deelnam aan een cursus en de groep die niet deelnam aan een cursus. Een enkeling gaf aan doelen te stellen, maar niet per se binnen een bepaald tijdspad (Respondent D, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent U, persoonlijke communicatie, 2017). Anderen gaven aan ontwikkeling voor ogen te hebben, maar daarvoor geen doelen te hoeven stellen (Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017). De reden hiervoor is voornamelijk dat men voldoet aan benodigde kennis en vaardigheden voor de functie (Respondent B, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017). Deze respondenten behoren tot beide groepen. Kortom stellen vrijwel geen respondenten doelen met betrekking tot ontwikkeling.

De tweede indicator is het streven naar ontwikkeling. Besproken werd in hoeverre men ernaar streeft zichzelf te ontwikkelen. Uit gesprekken is gebleken dat respondenten streven naar ontwikkeling. *'Ik streef ernaar me te blijven ontwikkelen'* werd gesteld tijdens een gesprek (Respondent E, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017). Over het algemeen streven de respondenten naar ontwikkeling, omdat ze dit van belang achten. Er is ook hierbij geen verschil te bekennen tussen de groep die deelneemt en de groep die niet deelneemt aan cursussen.

Kortom geven respondenten aan ambitieus te zijn. Men streeft naar ontwikkeling maar stelt daarin niet per definitie doelen. Gesteld wordt dat er in voldoende mate sprake is van ambitie.

### *Intelligentie*

De derde persoonlijke factor is intelligentie, waarbij gaat het om het vermogen om informatie te verwerken (Colquitt, LePine & Noe, 2000). Alle respondenten gaven aan in staat te zijn verkregen informatie kunnen verwerken. Over het algemeen is het niveau van cursussen niet te hoog en kan men de informatie gemakkelijk verwerken (Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent Q, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017). De verkregen informatie kan afkomstig zijn van cursussen, maar ook van het lezen van boeken, netwerkbijeenkomsten, brainstormsessies of andere activiteiten die gericht zijn op kennisvermeerdering. Daarnaast werd aangegeven dat de opgedane kennis gemakkelijk wordt opgeslagen (Respondent D, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent U, persoonlijke communicatie, 2017). Kortom kan gesteld worden dat de respondenten beschikken over de benodigde intelligentie teneinde competenties te ontwikkelen ongeacht de deelname aan cursussen.

### *Gevoel van competentieontwikkeling*

Om te verduidelijken in hoeverre de persoonlijke factoren de competentieontwikkeling beïnvloeden is deze vraag gesteld aan de respondenten om dit verband te verduidelijken. Over het algemeen hebben respondenten het gevoel dat de persoonlijke factoren een positieve invloed hebben op de competentieontwikkeling. *'Ambitie en motivatie hebben invloed op je leren'* (Respondent D, persoonlijke communicatie, 2017). Daarmee hebben persoonlijke factoren ook invloed op daadwerkelijke competentieontwikkeling. *'Je wilt beter worden en uitdaging opzoeken, dat is belangrijk als je daadwerkelijk wil leren'* (Respondent D, persoonlijke communicatie, 2017). *'Als het je niet boeit, dan pik je het niet op'*

(Respondent V, persoonlijke communicatie, 2017). Respondenten gaven aan kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Dit wordt voornamelijk teweeg gebracht door de wilskracht en de energie. Ook het streven en het in staat zijn makkelijk informatie te verwerken hebben invloed (Respondent B, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent E, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent L, persoonlijke communicatie, 2017). Hieruit valt dus op te maken dat volgens de respondenten de persoonlijke factoren invloed hebben op de ontwikkeling van competenties.

#### *Samenvatting*

Uit bovenstaande valt op te maken dat de respondenten in redelijke mate beschikken over de persoonlijke factoren die nodig zijn bij de daadwerkelijke ontwikkeling van competenties. Volgens de respondenten hebben de persoonlijke factoren dan ook invloed op de competentieontwikkeling.

#### 5.3. Competentieontwikkeling

Bij competentieontwikkeling gaat het om de verbetering van de kennis, de vaardigheden en de houding van medewerkers. Verwacht wordt dat er een verschil in competentieontwikkeling is te bekennen tussen de twee diverse groepen respondenten, omdat cursussen zouden leiden tot competentieontwikkeling. Eerder is aan de hand van de wetenschappelijke literatuur toegelicht dat de meting van competenties en competentieontwikkeling subjectief en daardoor complex is. Tevens hebben er geen voormetingen plaatsgevonden waardoor de daadwerkelijke ontwikkeling van competenties niet vastgesteld kan worden (Kak, Burkhalter & Cooper, 2001; Universiteit Wageningen, 2003). Om deze reden is gekozen de beleving van medewerkers op het gebied van competentieontwikkeling na te gaan, wat in de eerste dimensie wordt aangeduid. Daarnaast is aandacht besteed aan competentieontwikkeling binnen de organisatie, daarop zijn de tweede en derde dimensies gefocust.

#### *Verbetering van competenties*

Nagegaan is in hoeverre men het gevoel heeft competenties te hebben ontwikkeld na afloop van een activiteit gericht op competentieontwikkeling. Er is gevraagd naar activiteiten gericht op competentieontwikkeling, omdat niet elke respondent een cursus heeft gevolgd en werd aangegeven dat competentieontwikkeling middels andere activiteiten bewerkstelligd kan worden. Deze dimensie wordt verdeeld in drie indicatoren, voortkomend uit de gehanteerde definitie voor het begrip competentie: kennis, vaardigheden en houding van medewerkers.

De eerste indicator duidt op de verbetering van kennis na afloop van een activiteit gericht op competentieontwikkeling. Respondent S (persoonlijke communicatie, 2017) gaf aan dat er na afloop van de cursus sprake was van *'kennisuitbreiding, maar ook competentieontwikkeling'* in zijn geheel. *'Soms gaat het om kennisverrijking'* werd aangegeven door Respondent T (persoonlijke communicatie, 2017). Niet altijd leidt een cursus tot nieuwe kennis, maar is er sprake van een opfriscursus. Ook in dat geval spreken respondenten van een verbetering van kennis (Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017, Respondent S, persoonlijke communicatie, 2017, Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017). Kennis is na afloop van het volgen van een cursus ontwikkeld. De groep respondenten die niet deelneemt aan cursussen geeft aan kennis op een andere wijze te ontwikkelen. Dat kan volgens deze groep middels het lezen van vakliteratuur, deelname aan brainstormsessies, congressen of netwerkbijeenkomsten. Deze respondenten gaven aan op deze wijze hun competenties op peil te houden en te ontwikkelen (Respondent H, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent G, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent I, persoonlijke communicatie, 2017;

Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017). Kortom na afloop van activiteiten gericht op competentieontwikkeling, wordt kennis verbeterd.

De verbetering van vaardigheden is de tweede indicator geldend voor de verbetering van competenties. Aangegeven werd dat afhankelijk van de cursus kennis of vaardigheden worden ontwikkeld. Een respondent gaf aan dat een cursus waaraan de respondent had deelgenomen voornamelijk op kennisontwikkeling was gericht en niet op vaardigheden (Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017). Vrijwel alle respondenten die deelnamen aan een cursus hebben het gevoel vaardigheden te hebben verbeterd. *‘Vaardigheden kun je trainen’* met behulp van een cursus (Respondent L, persoonlijke communicatie, 2017). Men wordt beter in het werk, en daardoor professioneler na afloop van een cursus (Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017). De groep respondenten die niet deelneemt aan cursussen geeft aan op eerder genoemde wijzen competenties te ontwikkelen. Vermeld werd dat het *‘werk beter wordt’* na het deelnemen aan workshops (Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017). Daar leert men nieuwe vaardigheden aan en bestaande worden verbeterd (Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017). Kortom is gebleken dat middels competentiegerichte activiteiten vaardigheden worden verbeterd.

De laatste indicator is de verbetering van de houding. De kanttekening dient gemaakt te worden dat activiteiten gericht op competentieontwikkeling in lage mate zijn gericht op de verandering van een houding (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017). Daarentegen blijkt uit enkele gevoerde gesprekken dat de houding van medewerkers verandert naar aanleiding van een cursus. Respondenten die een cursus gericht op communicatie hebben gevolgd, gaven aan na afloop zich anders op te stellen ten opzichte van collega's (Respondent Q, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent R, persoonlijke communicatie, 2017). Daarnaast werd aangegeven dat men zich na afloop van een cursus anders gaat gedragen, door bijvoorbeeld naar eigen zeggen professioneler te acteren na afloop van een activiteit gericht op etiquette (Respondent B, persoonlijke communicatie, 2017). Door het volgen van een stage ging een respondent op een andere wijze werken. Dit kwam voort uit de actievere houding die de respondent overnam van collega's op de afdeling waar de stage werd gelopen (Respondent B; persoonlijke communicatie, 2017; Respondent E, persoonlijke communicatie, 2017). Voornamelijk de kennis en vaardigheden werden verbeterd na afloop van een activiteit gericht op competentieontwikkeling. De verandering van de houding wordt voornamelijk teweeg gebracht naar aanleiding van opgedane kennis of aangeleerde vaardigheden, blijkt uit de gesprekken. De houding werd in sommige gevallen enkel aangepast. Samengevat kan gesteld worden dat de houding van medewerkers in enkele gevallen is veranderd en niet per se verbeterd.

Samengevat valt uit bovenstaande op te maken dat de geïnterviewde medewerkers van de gemeente Venlo het gevoel hebben competenties te verbeteren. Kennis en vaardigheden worden voornamelijk verbeterd door zowel cursussen en andere activiteiten gericht op competentieontwikkeling. De houding wordt in sommige gevallen aangepast, er wordt niet gesproken van verbetering.

Aangegeven werd dat men het gevoel heeft competenties te hebben ontwikkeld na afloop van een cursus. Respondenten die niet deelnemen aan cursussen ontwikkelen naar eigen zeggen competenties op een andere wijze. Ook van deze groep geeft vrijwel elke respondent aan na afloop van een activiteit gericht op competentieontwikkeling, daadwerkelijk competenties te hebben ontwikkeld. *‘Ik heb mijn competenties zeker uitgebreid’* werd aangegeven (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2017). Hieruit valt op te maken dat een cursus volgens de respondenten zou leiden tot competentieontwikkeling, maar dit is volgens hen niet de enige methode om competenties te ontwikkelen. Aan deze andere methoden wordt aan het einde van deze paragraaf aandacht besteed.

### *Belangstelling voor ontwikkeling van vaardigheden van medewerkers*

Bij deze dimensie gaat het om de belangstelling die de gemeente heeft voor de ontwikkeling van vaardigheden van haar medewerkers. Wanneer deze belangstelling er is, wordt er aan competentieontwikkeling gedaan binnen de organisatie. Vaardigheden zijn zoals eerder aangegeven onderdeel van competenties en daarmee ook onderdeel van competentieontwikkeling.

De eerste indicator die weergeeft in hoeverre de organisatie belangstelling heeft voor de ontwikkeling van vaardigheden van medewerkers is de geboden ruimte voor verbetering van vaardigheden. Door alle respondenten werd aangegeven dat dit afhankelijk is van de teamleiders, wat een beeld vormt van de belangstelling die de gemeente heeft in de ontwikkeling van vaardigheden van medewerkers. Met de teamleiders wordt over cursussen gesproken gedurende de gesprekken omtrent de jaarplannen (Respondent E, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017). Van medewerkers wordt geacht dat zij zelf het initiatief nemen wanneer zij vaardigheden willen ontwikkelen. *'Je wordt in de gelegenheid gesteld om iets te doen'*, zoals een cursus. Maar *'je moet zelf zoeken'* werd aangegeven (Respondent B, persoonlijke communicatie, 2017). In een enkel geval wordt er een cursus aangeboden (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent V, persoonlijke communicatie, 2017). De meeste respondenten zijn op de hoogte van de mogelijkheden om vaardigheden te ontwikkelen, wanneer de medewerker zelf het initiatief neemt. Vanuit de organisatie wordt *'er niet actief gestuurd'* op de ontwikkeling van medewerkers (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017). Dit is tevens vastgelegd in het beleid (Gemeente Venlo, 2015b). Volgens vrijwel alle respondenten biedt de gemeente Venlo alle ruimte om vaardigheden te ontwikkelen, wanneer de medewerker hier zelf achteraan gaat. Wanneer deel wordt genomen aan een cursus, wordt men ondersteund door bijvoorbeeld de aanwezigheid van het ILB en afdelingsbudgetten, waar *'medewerkers door de gemeente actief op worden gewezen'* (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017). Volgens een enkeling is het verbeteren van vaardigheden op eigen initiatief soms een lastige opgave binnen de gemeente. Aangegeven werd dat het bijvoorbeeld *'moeilijk'* is om ondersteuning te krijgen om deel te nemen en een financiering te krijgen (Respondent V, persoonlijke communicatie, 2017). Kortom biedt de gemeente Venlo de ruimte om vaardigheden te verbeteren.

De tweede indicator is de geboden ruimte voor verbreding van vaardigheden, waarbij de medewerker vaardigheden bijleert. Daarover geven respondenten hetzelfde aan als over de verbetering van vaardigheden. Er is veel mogelijk, zolang men zelf het initiatief neemt. Gesteld kan worden dat de gemeente Venlo de ruimte biedt om vaardigheden te verbreden.

Zoals in het beleidskader beschreven is er geen specifiek beleid opgesteld gericht op de ontwikkeling van vaardigheden van medewerkers. Ook niet wanneer het gaat om de competentieontwikkeling van medewerkers, zoals in het beleidskader geschetst. Middels eerder benoemde jaar- en ontwikkelplannen wordt er toch aandacht besteed aan de ontwikkeling van medewerkers. Daarin kan aandacht worden besteed aan ontwikkeling van onder andere vaardigheden. Op het gebied van ontwikkeling is er veel mogelijk en worden medewerkers in veel gevallen vanuit de organisatie ondersteund door een coach of een financiële vergoeding. Middels een ILB en/of afdelingsbudget wordt gezorgd voor de financiering van activiteiten die gericht zijn op de ontwikkeling van bijvoorbeeld vaardigheden (Breikers & Van den Akker, 2015; Gemeente Venlo, 2014; Gemeente Venlo, 2015b; Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017). Zoals meerdere malen aangegeven, biedt de gemeente Venlo tal van mogelijkheden, zolang de medewerker zelf het initiatief neemt zich te ontwikkelen (Gemeente Venlo, 2015b).

Kortom valt uit bovenstaande op te maken dat de gemeente Venlo over het algemeen de ruimte biedt voor zowel de verbetering als de verbreding van vaardigheden. Echter wordt daarop niet actief gestuurd. Er zijn op dit gebied veel mogelijkheden, wanneer de medewerker zelf het initiatief neemt iets te doen aan zijn of haar ontwikkeling.

#### *Aanwezigheid van ontwikkelactiviteiten*

De aanwezigheid van competentieontwikkeling binnen en organisatie is na te gaan door te onderzoeken in hoeverre er ontwikkelactiviteiten aanwezig zijn. Competentieontwikkeling is gepland wanneer ontwikkelactiviteiten te bekennen zijn (Haccoun & Hamatiux, 1994).

De eerste indicator voor deze dimensie is de mogelijkheid om cursussen te volgen. ‘*Via de jaarplannen en ontwikkelplannen*’ besteedt de organisatie aandacht aan cursussen (Respondent E, , persoonlijke communicatie, 2017). Daarop wordt niet actief gestuurd (Professional A, , persoonlijke communicatie, 2017). Vanuit de teamleiders worden medewerkers in de meeste gevallen ondersteund, wanneer ze een cursus of opleiding willen volgen, gaven de respondenten aan (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2017, Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017). Ook wanneer het gaat om het volgen van cursussen gaven alle respondenten die deelnemen aan cursussen aan dat dit op initiatief van de medewerker moet gebeuren. Kortom zijn er mogelijkheden om cursussen te volgen, zolang dit gebeurt op initiatief van de medewerker.

De tweede indicator duidt op de aanwezigheid van persoonlijke ontwikkelplannen, daarin wordt onder andere aandacht aan competentieontwikkeling besteed (Grit, Guit & Van der Sijde, 2012). In het beleidskader werd reeds aangehaald dat er binnen de gemeente Venlo gebruik wordt gemaakt van jaarplannen met daarin ontwikkelplannen. De jaarplannen worden opgesteld door zowel de medewerker als de teamleider. Daarin wordt aandacht besteed aan competenties, cursussen en ontwikkeling van medewerkers. De persoonlijke ontwikkelplannen zijn gericht op competentieontwikkeling, teneinde medewerkers breder in te zetten (Gemeente Venlo, 2014). Op het initiatief van de medewerker kan hierbij aandacht worden besteed aan cursussen die men wil gaan volgen, of te ontwikkelen competenties. Door alle respondenten is gedurende de gesprekken bevestigd dat er binnen de gemeente Venlo gebruik wordt gemaakt van jaarplannen, met een ontwikkelplan als onderdeel daarvan. Het karakter hiervan is vrijblijvend. Niet elke medewerker stelt een jaarplan op, waardoor er ook geen ontwikkelplan is opgesteld. Een enkeling gaf aan een jaarplan te hebben opgesteld, maar niet volledig en daardoor geen ontwikkelplan te hebben opgesteld (Respondent C, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent G, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent H, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017). Kortom kan gesteld worden dat er sprake is van ontwikkelplannen, in de jaarplannen. Jaarplannen worden op vrijwillige basis opgesteld, waardoor niet alle medewerkers er over beschikken.

Samengevat zijn er in sterke mate ontwikkelactiviteiten aanwezig binnen de gemeente Venlo, omdat medewerkers op vrijwillige basis kunnen deelnemen aan cursussen en er ontwikkelplannen kunnen worden opgesteld.

#### *Andere methoden van competentieontwikkeling*

In het theoretisch hoofdstuk kwam aan bod dat daadwerkelijke competentieontwikkeling positief beïnvloed wordt door competentiegerichte cursussen en persoonlijke factoren. Gedurende de gesprekken met respondenten die niet deelnemen aan cursussen bleek dat ook deze groep naar eigen zeggen in sterke mate competenties ontwikkelt. Dit is tegenstrijdig met de verwachting die voortkwam uit de theorie. Verwacht werd dat de groep die geen cursussen volgt geen competenties zou ontwikkelen. Echter is het tegendeel gebleken.

Zoals eerder werd aangehaald ontwikkelen de medewerkers van de gemeente Venlo naar eigen zeggen hun competenties middels diverse methoden. Dit kan door het volgen van een cursus. Een andere methode die regelmatig wordt benoemd is een deelname aan een netwerkbijeenkomst. Daarbij doet men nieuwe inzichten op (Respondent H, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017). Een andere manier om kennis op te doen en vaardigheden te verbreden of te verbeteren is het lopen van een stage of detachering. Detachering en het lopen van een stage gaat niet gepaard met het volgen van een cursus. De gesproken gedetacheerden behoren tot beide groepen respondenten. Er wordt om deze reden gesproken van competentieontwikkeling middels een andere methode. Dat geldt ook voor het volgen van een stage. Stages kunnen zowel intern op een andere afdeling als extern bij een andere organisatie, zoals de provincie, plaatsvinden (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent B, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent E, persoonlijke communicatie, 2017). Deze methoden dienen als leertraject voor de medewerker, waarbij hij of zij tevens bijdraagt aan werkzaamheden van de afdeling of organisatie anders dan de afdeling of organisatie waar hij of zijn werkzaam is (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent P, persoonlijke communicatie, 2017). Verder wordt regelmatig het lezen van vakliteratuur benoemd als manier om kennis op te doen. Andere benoemde methoden van competentieontwikkeling zijn deelname aan brainstormsessies, workshops, het bezoeken van congressen en collega's raadplegen. Deze bieden nieuwe inzichten die gebruikt kunnen worden in het dagelijkse werk. Na afloop van deze activiteiten heeft men het gevoel kennis en/of vaardigheden en daarmee competenties te hebben ontwikkeld (Respondent D, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent F, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent G, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent H, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017). Medewerkers die deelnemen aan cursussen ontwikkelen naar eigen zeggen ook middels andere methoden hun competenties. De reden hiervoor zou de effectiviteit van de activiteiten zijn. Aangegeven werd dat daarbij kennis en vaardigheden makkelijker eigen worden gemaakt door het 'doen' tijdens de activiteiten (Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent K, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017). Het volgen van cursussen is dus niet de enige methode om competenties daadwerkelijk te ontwikkelen. Naar eigen zeggen ontwikkelen respondenten ook middels andere methoden competenties. Dit wordt aangenomen, maar in hoeverre dit in werkelijkheid leidt tot competentieontwikkeling kan op basis van bovenstaande niet gesteld worden. Om deze reden is het van belang de wetenschappelijke literatuur raad te plegen.

In de wetenschappelijke literatuur is geen overzicht te achterhalen dat duidt op alle mogelijke methoden van competentieontwikkeling. Blijkens een publicatie van De Vos en De Hauw (2009b) ontbreekt er in de wetenschappelijke literatuur een geïntegreerd theoretisch kader bestaande uit diverse activiteiten die leiden tot competentieontwikkeling. Het merendeel van de publicaties duidt slechts op enkele methoden die competentieontwikkeling teweegbrengen. Dit duidt op een tekort in de wetenschappelijke literatuur. Een analyse van activiteiten die competentieontwikkeling teweeg brengen, zou een uitkomst zijn (De Vos & De Hauw, 2009b).

De ontwikkeling van competenties komt voornamelijk voor in het onderwijs, maar het is niet beperkt tot deelname aan cursussen (Mulder, 2000). In het onderwijs worden voorbeelden genoemd als practica en opdrachten waarbij studenten leren door uitvoering. Deze voorbeelden dienen als andere methoden van competentieontwikkeling (Mouthaan, Brink & Vos, 2002). In dit onderzoek zijn deze methoden onderdeel van deelname aan een competentiegerichte cursus, omdat het leren door doen geschaard wordt onder de voorwaarde

de krachtige leersituatie waaraan een cursus dient te voldoen teneinde competenties te ontwikkelen.

Om competenties daadwerkelijk te ontwikkelen, is het aannemelijk dat activiteiten gericht op competentieontwikkeling voldoen aan een aantal voorwaarden. Er is geen lijst met voorwaarden die gesteld worden aan methoden van competentieontwikkeling. Wel worden in meerdere publicaties voorwaarden genoemd welke van belang zijn teneinde daadwerkelijk competentieontwikkeling teweeg te brengen. Ten eerste wordt gesproken van learning on the job. De gemeente Venlo acht het dan ook van belang dat medewerkers op de werkvloer leren (Professional A, persoonlijke ontwikkeling, 2017). Het is van belang dat de competentieontwikkeling geïntegreerd wordt in de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers (Ellström, 2011; Evans, 2015; Halvarsson Lundkvist & Gustavsson, 2016). Daarmee dient de beoogde competentieontwikkeling toepassingsgericht te zijn, om daadwerkelijk competentieontwikkeling teweeg te brengen. Eerder is gebleken dat cursussen die de gemeente aanbied in hoge mate toepassingsgericht zijn. De tweede voorwaarde ligt in het verlengde hiervan. De beoogde competentieontwikkeling dient aan te sluiten bij de omgeving waarin de organisatie zich bevindt, zodat de opgedane kennis relevant is (Ellström & Kock, 2008). Verder is het van belang dat de organisatie de competentieontwikkeling ondersteunt en mogelijk maakt, zodat men gestimuleerd wordt daadwerkelijk iets te leren. Competentieontwikkeling dient daarvoor ook te passen binnen de organisatiestructuur en cultuur (Billett, 2001; Ellström, 2006; Evans, Hodkinson, Rainbird, & Unwin 2006; Felstead, Fuller, Jewson & Unwin, 2009; Halvarsson Lundkvist & Gustavsson, 2016). Zoals eerder aan bod kwam biedt de gemeente Venlo haar medewerkers ondersteuning in hun ontwikkeling en passen bijvoorbeeld de cursussen binnen de PRM visie en de Besturingsfilosofie. Tenslotte zijn feedback en evaluaties van belang zodat duidelijk wordt wat men geleerd heeft en daarbij wordt ondersteund in de dagelijkse werkzaamheden (Ellström & Kock, 2008). Aan deze vormen van monitoring blijkt de gemeente Venlo weinig aandacht te besteden (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017).

Kortom is het mogelijk dat competenties middels andere methoden worden ontwikkeld, mits deze voldoen aan een vijftal voorwaarden. Het is niet helder of de methoden van competentieontwikkeling waaraan de respondenten hebben deelgenomen voldoen aan deze voorwaarden. Hier is niet naar gevraagd en er is verder geen informatie beschikbaar over de activiteiten waaraan de respondenten deelnamen. Welke methoden er in omloop zijn is niet weer te geven in een eenduidig overzicht.

### *Samenvatting*

Uit bovenstaande valt op te maken dat volgens de perceptie van medewerkers van de gemeente Venlo competenties daadwerkelijk worden ontwikkeld. Vanuit de gemeente Venlo is er belangstelling voor de ontwikkeling van haar medewerkers. Wanneer men wil ontwikkelen, dient dit op eigen initiatief te gebeuren. Dan biedt de gemeente ondersteuning middels coaches en financiering. De vijfde deelvraag van dit onderzoek: *'In hoeverre dragen cursussen bij aan de competentieontwikkeling van ambtenaren van de gemeente Venlo?'* wordt aan de hand van bovenstaande paragrafen beantwoord. Cursussen gevolgd door medewerkers van de gemeente Venlo blijken in geringe mate competentiegericht, daardoor dragen deze in lage mate bij aan de ontwikkeling van competenties.

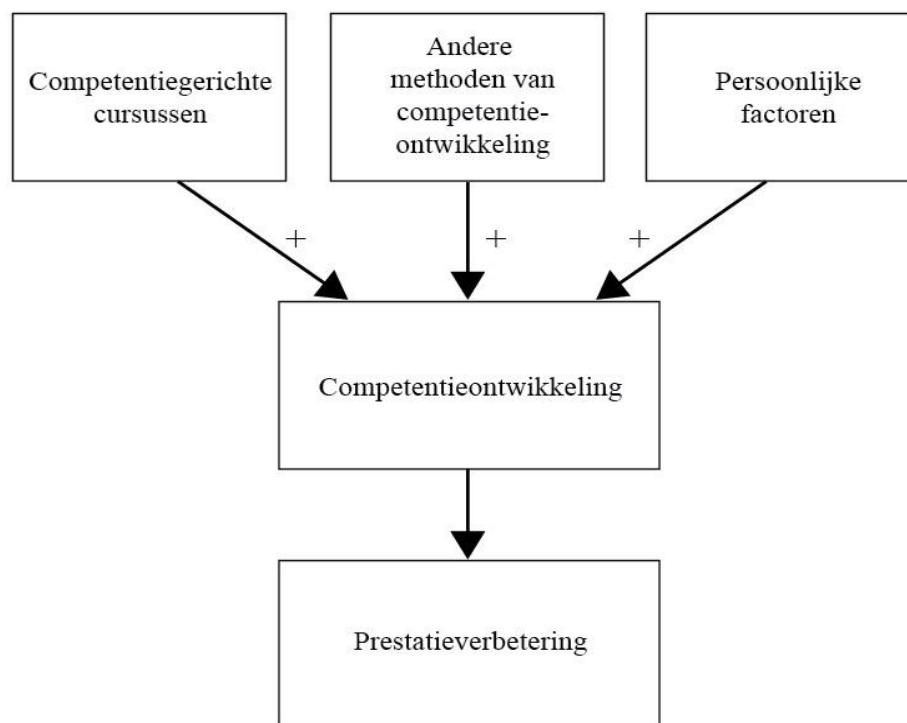
Men spreekt toch van competentieontwikkeling. Niet helder is of de cursussen hebben geleid tot deze competentieontwikkeling. De cursussen voldoen niet aan de voorwaarden voor competentiegerichtheid, waardoor geen competentieontwikkeling werd verwacht. Dit is mogelijk de reden dat er geen verschil is gevonden in de door respondenten beschreven competentieontwikkeling tussen de groep respondenten die wel en de groep die niet deelneemt aan cursussen.

De andere mogelijkheid is dat naast cursussen andere methoden leiden tot competentieontwikkeling, zoals de respondenten aangaven. Volgens de wetenschappelijke literatuur is het van belang dat deze methoden aan vijf voorwaarden voldoen, wil de methode leiden tot competentieontwikkeling. Of de methoden waaraan de respondenten deelnamen aan de voorwaarden voldoen en daadwerkelijk leiden tot competentieontwikkeling is niet na te gaan.

Gesproken wordt over door respondenten beschreven competentieontwikkeling. Het is dus ook mogelijk dat de perceptie omtrent competentieontwikkeling niet juist is, omdat het begrip competentie subjectief is. Tevens is het voor medewerkers van de gemeente Venlo niet helder over welke competenties zij dienen te beschikken en welke toe zijn aan ontwikkeling. Dit komt door de afwezigheid van competentieprofielen, wat gerichte ontwikkeling bemoeilijkt.

Tenslotte blijkt dat de persoonlijke factoren in lijn met de wetenschappelijke literatuur een positieve invloed hebben op de ontwikkeling van competenties. Hieruit komt mogelijk een nieuw model voort, deze verbanden zijn schematisch in figuur 5.1 weergegeven.

*Figuur 5.1. Relatie variabelen gemeente Venlo.*



#### 5.4. Prestatieverbetering

In dit onderzoek gaat het om de perceptie van de medewerker met betrekking tot resultaatbereiking en het leveren van een bijdrage aan organisatie resultaten.

Bij resultaatbereiking gaat het voornamelijk om het leveren van betere resultaten, welke volgens de wetenschappelijke literatuur teweeg worden gebracht door competentieontwikkeling, die middels cursussen teweeg wordt gebracht (Pierce & Gardner, 2004). Om deze reden zou er een verschil te bekennen zijn op het gebied van presteren tussen de groep respondenten die deelneemt en de groep die niet deelneemt aan cursussen.

### *Bijdrage leveren aan de resultaten van de organisatie*

Allereerst komt de dimensie aan bod, die duidt op het gevoel dat men heeft betreffende het leveren van een bijdrage aan resultaten en doelen van de organisatie. Deze dimensie bestaat uit twee indicatoren. De eerste indicator duidt op de bijdrage van individuele resultaten aan organisatieresultaten. Over het algemeen gaven respondenten aan het gevoel te hebben een bijdrage te leveren aan de resultaten van de organisatie, middels individuele resultaten. Sommigen gaven aan indirect een bijdrage te leveren, anderen dragen naar eigen zeggen direct bij (Respondent D, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent F, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent L, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent O, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent P, persoonlijke communicatie, 2017). Twee respondenten die niet deelnemen aan cursussen leveren ‘*zeker een bijdrage*’ en komen daarin zelfverzekerd over (Respondent G, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent I, persoonlijke communicatie, 2017). Een enkeling hoopt een bijdrage te leveren maar kan daarover geen duidelijk beeld scheppen (Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent R, persoonlijke communicatie, 2017, Respondent V, persoonlijke communicatie, 2017). Opvallend is daarbij dat dit enkel door respondenten werd vermeld die deelnemen aan cursussen. Over het algemeen hebben respondenten het gevoel een bijdrage te leveren, direct dan wel indirect, ongeacht de deelname aan een cursus.

De tweede indicator voor deze dimensie duidt op de mate waarin men het gevoel heeft dat het eigen gedrag bijdraagt aan de organisatieresultaten. De bevroegde medewerkers van de gemeente Venlo gaven over het algemeen aan dat het gedrag evenals de individuele resultaten invloed hebben op de organisatieresultaten (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent P, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent S, persoonlijke communicatie, 2017). Gesteld wordt dat ook de bijdrage van het individuele gedrag aan de organisatieresultaten niet afhankelijk is van het al dan niet volgen van een cursus.

Kortom wordt uit bovenstaande afgeleid dat de respondenten het gevoel hebben individueel een bijdrage te leveren aan de resultaten van de organisatie middels hun individuele resultaten en gedrag, direct dan wel indirect. Het al dan niet volgen van cursussen blijkt hierop geen invloed te hebben.

### *Operationeel niveau/ Uitvoering van taken*

De tweede dimensie behorend bij prestaties duidt op het operationele niveau, waarbij het gaat om de uitvoering van de functie. Wanneer een ambtenaar zijn taken uitvoert naar behoren leidt dit tot resultaten volgens de wetenschappelijke literatuur. Daarbij is het mogelijk deze resultaten te verbeteren (Kiser & Ostrom, 1982). Doordat ook de meting van taakuitvoering complexiteit met zich meebrengt, is ook hierbij gevraagd naar de perceptie van de medewerker.

De eerste indicator is de juiste taakuitvoering door ambtenaren. Respondenten gaven aan dat ze er vanuit te gaan dat ze hun taken naar behoren uitvoeren. Twee respondenten die niet deelnemen aan cursussen zijn ervan overtuigd hun taken naar behoren uit te voeren (Respondent G, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent I, persoonlijke communicatie, 2017). Daarnaast werd aangegeven dat ‘*sommige werkzaamheden de burger direct raken*’. Als de burger op dat moment tevreden is, zijn de taken op de juiste manier uitgevoerd. Uit de positieve terugkoppeling van de burger blijkt dat de taken naar behoren worden uitgevoerd (Respondent P, persoonlijke communicatie, 2017).

De tweede indicator is het gevoel dat men heeft over de bijdrage van de taken aan de organisatieoutput. Aangegeven werd dat adviezen gegeven door medewerkers een bijdrage leveren aan gemaakte keuzes door het College van Burgemeester en Wethouders. In dat geval wordt er middels taken en resultaten een bijdrage geleverd aan de organisatieresultaten. Naarmate het advies beter is, kan de organisatie beter opereren teneinde de burger te dienen.

Ook hierbij werd regelmatig aangehaald dat er sprake is van een positieve *'terugkoppeling in beoordelingsgesprekken of van collega's'* (Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017).

Kortom wordt aangenomen dat de geïnterviewde medewerkers van de gemeente Venlo het gevoel hebben de functie naar behoren uit te voeren. Taken worden juist uitgevoerd en middels deze taken leveren de medewerkers een bijdrage te aan de resultaten van de organisatie. Daarbij is geen verschil gevonden tussen de groep respondenten die wel en de groep respondenten die geen cursus heeft gevolgd.

#### *Constitutioneel niveau/ Effectief en efficiënt handelen*

De derde dimensie voor prestatieverbetering duidt op de handelswijze die effectief en efficiënt dient te zijn, teneinde prestaties te leveren en te verbeteren (Hood, 1991). Zoals eerder vermeld is het meten van resultaten en prestaties in de publieke sector lastig (Dijkstra, 2008). Uit intern onderzoek blijkt dat dit ook lastig is bij de gemeente Venlo. *'Output aangeven is gewoon moeilijk'*. De gemeente Venlo stuurt tevens weinig op resultaten (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017).

De eerste dimensie geldend voor effectief en efficiënt handelen is het bereiken van vooraf beoogde doelen. Voor dit onderzoek gelden doelstellingen die medewerkers in samenspraak met de teamleiders stellen, welke zijn vastgelegd in de jaarplannen. Daarbij gaat het voornamelijk om het functioneren en dus werkgerelateerde doelstellingen. Tevens is er aandacht voor ontwikkelplannen, zoals cursussen, in de jaarplannen. Daarin stellen medewerkers ook doelen (Gemeente Venlo, 2014). Gevraagd is gedurende de interviews, in hoeverre deze zijn bereikt. Naar voren kwam dat doel- en resultaatbereiking niet wordt gemonitord vanuit de organisatie, zoals eerder vermeld. Dit blijkt uit alle gesprekken met respondenten. Vrijwel alle respondenten gaven aan dat het bereiken van doelen vastgesteld in de jaarplannen afhankelijk is van de medewerkers zelf. *'Doelen worden bereikt'*, wat betreft de werkzaamheden en de ontwikkelplannen (Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent P, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent R, persoonlijke communicatie, 2017). Een enkeling gaf aan door tijdnood niet alle doelen te hebben bereikt. Mede door de crisissituatie is een cursus volgen er bij ingeschoten. Wanneer een collega ondersteuning nodig heeft met betrekking tot noodzakelijke taken, gaat dat voor het volgen van bijvoorbeeld een cursus (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017). Over het algemeen worden doelen bereikt, ongeacht het al dan niet volgen van een cursus.

De tweede indicator behorend bij effectief en efficiënt handelen, is het beschikken over de juiste competenties: kennis, vaardigheden en houding. Vrijwel alle respondenten gaven aan te beschikken over de benodigde kennis en vaardigheden, passend bij hun rol en/of functie. *'Mijn competenties voor de huidige functie, daaraan voldoe ik volledig, ik heb alle vaardigheden'* (Respondent B, persoonlijke communicatie, 2017). Immers bleek het beschikken over de benodigde kennis en vaardigheden een reden om niet deel te nemen aan cursussen (Respondent B, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent C, persoonlijke communicatie, 2017, Respondent G, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent I, persoonlijke communicatie, 2017). Twee respondenten hebben in de huidige functie behoefte aan ontwikkeling, al dan niet middels een cursus, omdat de respondenten niet over alle vaardigheden beschikken (Respondent S, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent W, persoonlijke communicatie, 2017). Enkele respondenten gaven aan in het kader van een nieuwe functie cursussen te volgen en stages te lopen, teneinde kennis en vaardigheden aan te leren (Respondent B, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent Q, persoonlijke communicatie, 2017).

Samengevat wordt gesteld dat de geïnterviewde medewerkers van de gemeente Venlo effectief en efficiënt handelen. Prestatieverbetering door medewerkers wordt daardoor mogelijk en leidt tot verbetering van organisatieprestaties.

#### *Daadwerkelijke prestatieverbetering*

In dit onderzoek staat de verbetering van prestaties die door competentieontwikkeling teweeg wordt gebracht centraal. Om na te gaan in hoeverre dit verband in de praktijk tot uitdrukking komt, is onder andere besproken met medewerkers in hoeverre ze beter gaan presteren door teweeggebrachte competentieontwikkeling. Ook is gevraagd in hoeverre men het gevoel heeft beter te beschikken over bepaalde kennis en vaardigheden in het kader van hun functie.

Alle respondenten gaven aan door competentieontwikkeling beter te gaan functioneren. Sommige respondenten vermelden zelfs beter te gaan presteren (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent E, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent H, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent U, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent V, persoonlijke communicatie, 2017). Na afloop van deelname aan een cursus 'presteer ik beter', want deze 'leveren kennis op' (Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017). De competentieontwikkeling komt volgens de respondenten tot stand door competentiegerichte activiteiten zoals het volgen van onder andere cursussen, maar ook deelname aan netwerkbijeenkomsten en deelname aan workshops. Gesproken wordt van competentieontwikkeling voornamelijk door kennisvermeerdering, verbetering en verdieping van vaardigheden. Dit valt op te maken uit gevoerde gesprekken met zowel respondenten die een cursus hebben gevolgd als met respondenten die geen cursus hebben gevolgd. Men spreekt voornamelijk van beter functioneren. Betere prestaties komen voort uit beter functioneren of het sneller komen tot prestaties en resultaten door de ontwikkeling van competenties (Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent Q, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent S, persoonlijke communicatie, 2017). Uiteindelijk worden daardoor naar eigen zeggen betere prestaties geleverd door de medewerkers van de gemeente Venlo, wat leidt tot een betere organisatieoutput (Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent T, persoonlijke communicatie, 2017). Blijkens de wetenschappelijke literatuur kan competentieontwikkeling leiden tot beter functioneren en uiteindelijk tot beter presteren (Mulder, 2000; Steijn, 2009).

Overigens is in de wetenschappelijke literatuur aan bod gekomen dat competentieontwikkeling daadwerkelijk leidt tot prestatieverbetering wanneer er sprake is van afstemming op beleidsniveaus, zowel verticaal als horizontaal. Bij de verticale integratie gaat het om de afstemming van de competentieontwikkeling, zoals cursussen, op organisatiedoelen (Mulder, 1999). Dat betekent in het kader van dit onderzoek dat de competentieontwikkeling gebaseerd dient te zijn op de doelen van de gemeente Venlo. Uit de PRM visie, de Bestuursfilosofie en Code 2020 valt op te maken dat de gemeente Venlo de volgende competenties van belang acht: deskundigheid op het gebied van eigen vak, loyaliteit, integriteit, communicatie, politiek bewustzijn, bestuurlijk bewustzijn, flexibiliteit en maatschappelijke betrokkenheid. Verder wordt daarin aangegeven dat een bredere inzetbaarheid van medewerkers van belang is en dat men op eigen initiatief dient te opereren en ontwikkelen (Breikers & Van den Akker, 2015; Film PRM Visie, 2016; Gemeente Venlo, 2015b; Van den Akker, z.j.).

Uit meerdere gesprekken bleek dat daaraan dan ook aandacht wordt besteed middels competentieontwikkeling. Medewerkers volgen cursussen teneinde zich te ontwikkelen. Het gevolg hiervan is een bredere inzetbaarheid en meer flexibiliteit. Cursussen die hierop gericht zijn, worden gevolgd wanneer een medewerker daar behoefte aan heeft. Regelmatig worden cursussen gericht op communicatie en politiek bewustzijn worden gevolgd (Respondent J, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent N, persoonlijke communicatie, 2017;

Respondent Q, persoonlijke communicatie, 2017 persoonlijke communicatie, 2017; Respondent R, persoonlijke communicatie, 2017). Daartoe biedt de organisatie de mogelijkheid. Echter valt op te merken dat daarop niet per se wordt ingezet middels cursussen, maar ook via onder andere stages en detachering. De competentieontwikkeling is dus afgestemd op de doelen van de organisatie. Door deze verticale integratie zou de beoogde competentieontwikkeling leiden tot prestatieverbetering.

Verder is het van belang dat er sprake is van horizontale integratie, teneinde te komen tot prestatieverbetering. Bij deze horizontale integratie van competentieontwikkeling gaat het erom dat de activiteiten die ondernomen worden teneinde competenties te ontwikkelen zijn afgestemd op de aanwezige en ontbrekende competenties van medewerkers. Daarvoor worden bijvoorbeeld competentieprofielen opgesteld. Daarbij is tevens afstemming met de medewerker van belang, zodat zij een eigen perspectief kunnen inbrengen (Mulder, 1999).

Binnen de gemeente Venlo is weinig sprake van horizontale integratie op het gebied van competentieontwikkeling. De reden hiervoor is de afwezigheid van de competentieprofielen, die volgens het beleid worden opgesteld passend bij de rol en/of functie van de medewerker voor een succesvolle uitvoering van de werkzaamheden. Daarmee zouden de juiste medewerkers worden gematcht en wordt helder welke competenties ontwikkeld dienen te worden teneinde een succesvolle uitvoering van de werkzaamheden te bevorderen (College van Burgemeester & Wethouders gemeente Venlo, z.j.). In de praktijk blijkt dat bij beide nog wat te halen valt. Er wordt van de competentieprofielen weinig gebruik gemaakt en niet helder is welke competenties medewerkers willen en moeten ontwikkelen (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional C, persoonlijke communicatie, 2017).

De gemeente Venlo maakt op een andere wijze gebruik van een overzicht van competenties. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van een TMA, waarbij naar voren komt welke competenties een medewerker gemakkelijk kan ontwikkelen (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent L; persoonlijke communicatie, 2017, Respondent O, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent P, persoonlijke communicatie, 2017). Echter blijkt in de praktijk dat weinig medewerkers deelnemen aan deze analyse (Professional A, persoonlijke communicatie, 2017; Professional B, persoonlijke communicatie, 2017). Daarnaast gaven alle respondenten aan dat het mogelijk is op eigen initiatief competenties te ontwikkelen, maar dit wordt niet actief gestimuleerd vanuit de organisatie. Echter worden er gesprekken gevoerd over ontwikkeling gedurende de jaargesprekken. Op het gebied van afstemming met medewerkers zijn verbeteringen mogelijk. Daardoor is er in geringe mate sprake van horizontale integratie.

Samengevat wordt uit bovenstaande opgemaakt dat de competentieontwikkeling die binnen de gemeente Venlo plaatsvindt, leidt tot prestatieverbetering, maar niet in de sterkste mate. Dit wordt teweeg gebracht door de verbetering in hun functioneren, geconstateerd door de respondenten zelf. Verder worden cursussen niet afgestemd op alle beleidsniveaus. De verticale integratie van de met de cursus beoogde competentieontwikkeling is aanwezig. De horizontale integratie dient verbeterd te worden.

### *Samenvatting*

Gesteld wordt dat de medewerkers van de gemeente Venlo die dienden als respondent het gevoel hebben goed te functioneren en te presteren. Dat wordt afgeleid uit bovenstaande. Overigens is deze vraag gedurende de interviews letterlijk gesteld. Daarop antwoordden alle respondenten met: *'Ja, ik presteer goed'* (Respondent A, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent B, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent F, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent G, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent L, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent M, persoonlijke communicatie, 2017; Respondent S, persoonlijke communicatie, 2017). Regelmatig wordt daarbij gerefereerd aan de gevoerde

beoordelingsgesprekken. Het presteren is niet afhankelijk van het volgen van cursussen, omdat medewerkers die geen cursus volgen tevens het gevoel hebben goed te presteren. Deze groep lijkt gedurende de gesprekken daarin meer zelfvertrouwen te hebben dan de andere groep. Dit is tegenstrijdig met de verwachting voortkomend uit de wetenschappelijke literatuur. Deze constatering kan voortkomen uit het feit dat beide groepen spreken van competentieontwikkeling zoals eerder aangehaald. Dat de medewerkers die geen cursus volgen tevens zeggen goed te functioneren, te presteren en prestaties te verbeteren is volgens deze groep toe te schrijven aan andere methoden van competentieontwikkeling. Zoals eerder aangehaald is niet na te gaan of deze methoden daadwerkelijk leiden tot competentieontwikkeling. Tevens voldoen cursussen niet aan de voorwaarden, waardoor deze geen competentieontwikkeling teweeg zouden brengen. Daarnaast zijn de cursussen niet afgestemd op alle beleidsniveaus. Ook daardoor is het mogelijk dat er geen verschillen zijn te bekennen tussen de prestaties van de twee groepen respondenten. Tenslotte kan er sprake zijn van sociaal wenselijke antwoorden onder de groep die niet aan cursussen deelneemt.

Medewerkers van de gemeente Venlo hebben het gevoel dat zij op de juiste wijze hun functie uitvoeren. Tevens handelen de medewerkers van de gemeente Venlo naar eigen zeggen effectief en efficiënt. Dit maakt prestatieverbetering mogelijk.

Verder wordt gesteld dat er sprake is van prestatieverbetering in sterke mate. Dit gaven medewerkers aan gedurende de gesprekken. Voornamelijk komt dit door het beter functioneren en sneller komen tot resultaten als gevolg van competentieontwikkeling. Verwacht werd dat prestatieverbetering in redelijke mate zou plaatsvinden omdat met cursussen beoogde competentieontwikkeling niet op alle beleidsniveaus is afgestemd. Er is namelijk enkel sprake van verticale integratie van activiteiten gericht op competentieontwikkeling. De horizontale integratie is toe aan verbetering.

Kortom wordt aan de hand hiervan gesteld dat de activiteiten waaraan medewerkers van de gemeente Venlo deelnemen teneinde competenties te ontwikkelen, leiden tot prestatieverbetering in redelijke mate. Het gaat dan niet per definitie om cursussen. Daarmee is de zesde deelvraag van dit onderzoek: *'In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot het leveren van betere prestaties door ambtenaren van de gemeente Venlo?'* beantwoord.

### 5.5. Samenvatting

Dit hoofdstuk waarin de analyse en resultaten worden besproken, wordt afgesloten met een samenvatting waarin de vijfde en zesde deelvraag worden beantwoord.

De cursussen gevolgd door de respondenten zijn in geringe mate competentiegericht, omdat deze voldoen aan twee van de vijf voorwaarden die gelden voor competentiegerichte cursussen. Daardoor zou er geen competentieontwikkeling teweeg worden gebracht. De persoonlijke factoren die competentieontwikkeling positief beïnvloeden zijn in redelijke mate aanwezig onder de geïnterviewde medewerkers van de gemeente Venlo. De cursussen en persoonlijke factoren dragen dus niet in de meest sterke mate bij aan de competentieontwikkeling. Toch is er in sterkere mate sprake is van competentieontwikkeling volgens de respondenten. Dit wordt volgens de respondenten teweeg gebracht door zowel cursussen als andere methoden. Het antwoord op de vijfde deelvraag *'In hoeverre dragen cursussen bij aan de competentieontwikkeling van ambtenaren van de gemeente Venlo?'* is daarmee gevormd.

Medewerkers van de gemeente Venlo voeren op de juiste wijze hun functie uit en handelen effectief en efficiënt, naar eigen zeggen. Uit de theorie volgt dat organisatieprestaties verbeteren, wanneer de prestaties van medewerkers verbeteren. Door deelname aan cursussen en andere activiteiten die competentieontwikkeling teweeg zouden brengen, gaan medewerkers van de gemeente Venlo beter functioneren en daardoor beter presteren, naar eigen zeggen. Uiteindelijk gaat de gemeente Venlo als organisatie beter

presteren door de prestatieverbetering van haar medewerkers. De reden hiervoor is de aanwezigheid van verticale integratie van competentieontwikkeling. Daardoor volgt het antwoord op de zesde deelvraag: *‘In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot het leveren van betere prestaties door ambtenaren van de gemeente Venlo?’*. Het antwoord luidt als volgt: competentieontwikkeling leidt in redelijke mate tot prestatieverbetering van ambtenaren van de gemeente Venlo.

In het volgende hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek weergegeven. De deelvragen zijn beantwoord, daaruit volgt het antwoord op de hoofdvraag. Daarnaast komt er een advies voor de gemeente Venlo tot stand, een aanbeveling voor vervolgonderzoek en een reflectie.

## 6. Conclusie

In dit laatste hoofdstuk volgt een antwoord op de hoofdvraag, wat tot stand komt aan de hand van antwoorden op de deelvragen. In de eerste paragraaf worden deze antwoorden per deelvraag uiteen gezet. In paragraaf 6.2 volgt een antwoord op de hoofdvraag: ‘*Op welke wijze kunnen cursussen gericht op competentieontwikkeling van ambtenaren bijdragen aan het leveren van prestaties door de gemeentelijke organisatie van Venlo?*’. Daaruit volgt een advies voor de gemeente Venlo in de derde paragraaf. In de vierde paragraaf worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek geschetst. In paragraaf 6.5 komt de reflectie aan bod. Tenslotte wordt dit onderzoek in de zesde paragraaf afgesloten.

### 6.1. Beantwoording deelvragen

In deze eerste paragraaf worden de zes deelvragen die in dit onderzoek zijn gehanteerd, beantwoord. Aan de hand daarvan komt het antwoord op de hoofdvraag tot stand.

*Deelvraag 1. Op welke wijze besteedt de gemeente Venlo aandacht competenties van ambtenaren?*

De gemeente Venlo beschikt niet over een specifiek beleid gericht op competenties en/of competentieontwikkeling. Wel acht de gemeente Venlo de ontwikkeling van medewerkers van belang. Het doel hiervan is voornamelijk de flexibiliteit en bredere inzetbaarheid van medewerkers. De beoogde ontwikkeling wordt vastgelegd in een ontwikkelplan als onderdeel van een jaarplan. Medewerkers geven aan wat zij wensen te ontwikkelen. Dit gebeurt op vrijwillige basis en is afhankelijk van de visie van de teamleiders. Verschillen tussen individuen en teams zijn daardoor te bekennen.

De ontwikkelplannen kunnen op basis van een TMA tot stand komen, waarbij drijfveren en te ontwikkelen competenties worden verhelderd. De TMA kan tevens dienen als een nulmeting voor competentieontwikkeling. In de praktijk blijken beide methoden niet te worden gehanteerd.

Op basis van het ontwikkelplan, dat mogelijk middels een TMA tot stand is gekomen, kan een medewerker op eigen initiatief een cursus volgen die in veel gevallen wordt vergoed en mogelijk door een coach worden ondersteund. Cursussen worden zelden aangeboden. Medewerkers selecteren zelf de cursussen en dragen deze aan. Daardoor sluit de gekozen cursus aan bij de behoeften en de functies van de medewerkers.

Bij de functie van een medewerker spelen competenties een rol. De competenties zouden op basis van een competentieprofiel zijn vastgesteld. Het competentieprofiel zou op het competentiewoordenboek gebaseerd zijn, in de praktijk blijkt dit niet te gebeuren. Het competentieprofiel biedt verder een ondersteuning bij de werving en selectie van medewerker. Tevens kan een competentieprofiel ondersteuning bieden bij de ontwikkelpunten van een medewerker. Er wordt geen gebruik gemaakt van competentieprofielen, waardoor medewerkers niet exact weten over welke competenties zij dienen te beschikken, wat gerichte ontwikkeling bemoeilijkt.

De competenties die de gemeente Venlo van belang acht, zijn afgestemd op de dynamische samenleving. De volgende competenties worden aangehaald: deskundigheid, loyaliteit, integriteit, communicatief zijn, politiek- en bestuurlijk bewustzijn. De competenties dienen aan te sluiten bij de rol en/of functie van de medewerker. Daarbij behoren ook flexibiliteit en betrokkenheid. Door respondenten werd aangegeven dat voornamelijk vakdeskundigheid, communicatie, politiek bewustzijn en flexibiliteit hoog in het vaandel staan.

Kortom de gemeente Venlo beschikt niet over een specifiek beleid wat betreft competenties, maar acht dit wel van belang en zet in op de ontwikkeling ervan door

medewerkers ruimte te bieden voor deelname aan cursussen, te zorgen voor de financiering en eventueel een coach. Daarmee is de eerste deelvraag ‘*Op welke wijze besteedt de gemeente Venlo aandacht competenties van ambtenaren?*’ beantwoord.

*Deelvraag 2. Over welke competenties dienen ambtenaren blijkens de wetenschappelijke literatuur te beschikken teneinde te presteren?*

In het theoretisch kader is aandacht besteed aan competenties benoemd in relevante publicaties. De rol van de publicatie van Weber omtrent de klassieke ambtenaar blijft daarin leidend. Door de hervormingen zoals NPM en NPG die zich hebben voorgedaan zijn andere competenties relevant geworden teneinde te presteren, voornamelijk in het kader van de dynamische samenleving. Relevante competenties blijven met de dynamische samenleving meebewegen. Relevante competenties zijn: integriteit, neutraliteit, deskundigheid, (kritische) loyaliteit, maatschappelijke betrokkenheid, politiek bewustzijn, resultaatgerichtheid, omgevingsbewustzijn, flexibiliteit en netwerkvermogen. Daarmee is de tweede deelvraag van het onderzoek ‘*Over welke competenties dienen ambtenaren blijkens de wetenschappelijke literatuur te beschikken teneinde te presteren?*’ beantwoord.

De competenties die de gemeente Venlo van belang acht sluiten aan bij de competenties voortkomend uit de wetenschappelijke literatuur. Daaruit wordt opgemaakt dat de gemeente aandacht besteed aan relevante competenties in het kader van ambtenarenprestaties.

*Deelvraag 3. In hoeverre kunnen cursussen bijdragen aan de competentieontwikkeling van ambtenaren blijkens de wetenschappelijke literatuur?*

Competentieontwikkeling wordt onder andere teweeg gebracht door cursussen. De cursussen dienen dan te voldoen aan enkele voorwaarden om te komen tot daadwerkelijke competentieontwikkeling. Allereerst dient een cursus aan te sluiten bij de doeleinden van de organisatie. Daarnaast dient het management betrokkenheid van medewerkers te creëren door medewerkers te betrekken bij bijvoorbeeld de selectie of totstandkoming van cursussen. Verder dienen cursussen praktijkgericht te zijn, zodat medewerkers hetgeen zij geleerd hebben, kunnen toepassen in de werkzaamheden. Overigens dient er sprake te zijn van een krachtige leersituatie waarbij men in groepsverband wordt opgeleid en leert door toepassing. Tenslotte is het van belang dat een cursus leidt tot zichtbare gevolgen, zoals kennis en/of ontwikkeling. De mogelijkheid dit te kunnen meten is daarbij van belang. Wanneer een cursus voldoet aan bovenstaande voorwaarden, is er sprake van een competentiegerichte cursus en leidt deze daadwerkelijk tot competentieontwikkeling. Daarmee is de derde deelvraag ‘*In hoeverre kunnen cursussen bijdragen aan de competentieontwikkeling van ambtenaren blijkens de wetenschappelijke literatuur?*’ beantwoord.

Gewezen dient te worden op het feit dat persoonlijke factoren tevens invloed hebben op de competentieontwikkeling van een medewerker. Daarbij wordt gedacht aan motivatie, ambitie en intelligentie.

*Deelvraag 4. In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot het leveren van betere prestaties blijkens de wetenschappelijke literatuur?*

Het beschikken over relevante competenties in het kader van een rol en/of functie stelt medewerkers in staat tot presteren. Deze competenties kunnen worden ontwikkeld, wat leidt tot prestatieverbetering. Prestaties van medewerkers leiden tot organisatieprestaties.

Teneinde prestaties van ambtenaren te verbeteren verdient de werkwijze aandacht. Dit is te verdelen in twee relevante niveaus, waarbij waarden die gelden voor de publieke sector van belang zijn. Het eerste niveau is het operationele niveau. Daarvoor is de werkelijke uitvoering van de functie leidend. Van belang is dat men naar behoren taken uitvoert en dat dit tot resultaten kan leiden. Het tweede niveau is het constitutionele niveau, waarbij effectief en

efficiënt handelen centraal staan. Het gaat er om dat men doelen bereikt en beschikt over de juiste bronnen zoals kennis en vaardigheden.

Om tot prestatieverbetering te komen, kunnen competenties worden ontwikkeld middels cursussen. Wanneer deze cursussen gericht op competentieontwikkeling zowel verticaal als horizontaal zijn geïntegreerd en daarmee zijn afgestemd op alle beleidsniveaus, leidt de teweeggebrachte competentieontwikkeling tot prestatieverbetering door medewerkers en uiteindelijk door de organisatie.

Kortom prestaties van ambtenaren komen voort uit de juiste uitvoering van functies en de effectiviteit en efficiëntie van het handelen. Teneinde de prestaties te verbeteren is het van belang de met de cursus beoogde competentieontwikkeling zowel verticaal als horizontaal te integreren en daarmee af te stemmen op alle niveaus van het organisatiebeleid. De vierde deelvraag van dit onderzoek *‘In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot het leveren van betere prestaties blijkens de wetenschappelijke literatuur?’* is daarmee beantwoord.

#### *Deelvraag 5. In hoeverre dragen cursussen bij aan de competentieontwikkeling van ambtenaren van de gemeente Venlo?*

De cursussen waaraan de respondenten hebben deelgenomen zijn SMART geformuleerd. De cursussen voldoen aan twee van de vijf voorwaarden die gelden voor competentiegerichtheid. Cursussen leiden tot competentieontwikkeling wanneer ze voldoen aan de voorwaarden. Doordat de cursussen niet aan alle voorwaarden voldoen, zijn ze in geringe mate competentiegericht en zouden ze niet leiden tot competentieontwikkeling. De cursussen zijn praktijkgericht en bieden in vrijwel alle gevallen een krachtige leersituatie volgens de respondenten. De verbeterpunten zijn de aansluiting bij organisatiedoelstellingen, het creëren van betrokkenheid vanuit het management en de zichtbaarheid van de gevolgen van de cursus.

Gebleken is dat ook persoonlijke factoren als motivatie, ambitie en intelligentie invloed hebben op de competentieontwikkeling. Alle respondenten, ongeacht de deelname aan cursussen, beschikken in redelijke mate over de persoonlijke factoren die gelden als voorwaarde voor competentieontwikkeling. De motivatie en ambitie blijken niet in sterke mate aanwezig. Door de cursussen meer af te stemmen op de interesses van medewerkers, wordt de motivatie hoger en daardoor wordt betrokkenheid gecreëerd door het management.

Ondanks het feit dat de cursussen niet competentiegericht zijn en de persoonlijke factoren niet zo sterk aanwezig zijn, hebben respondenten het gevoel dat zij competenties door deelname aan een cursus hebben ontwikkeld. Volgens de respondenten werd ontwikkeling zowel door de cursus als door de aanwezigheid van de persoonlijke factoren teweeg gebracht. Dit beeld ondersteunt het verband weergegeven in het conceptueel model.

Verwacht werd dat de groep respondenten die niet deelnam aan cursussen, geen competenties zou ontwikkelen. Echter valt op te merken dat respondenten die niet deelnamen aan cursussen en respondenten die in mindere mate beschikken over de benoemde persoonlijke factoren, toch het gevoel hebben competenties te ontwikkelen. Daardoor is er geen verschil in de door de respondenten beschreven competentieontwikkeling gevonden tussen de twee diverse groepen. Dit kan toe te schrijven zijn aan de kwaliteit van de cursussen die niet competentiegericht zijn en daardoor niet tot competentieontwikkeling zouden leiden, zoals bovenstaand beschreven. Tevens is het mogelijk dat respondenten die niet deelnemen aan een cursus sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Deze groep respondenten gaf aan dat zij de competentieontwikkeling middels een andere methoden teweeg brengen, wat immers mogelijk is. De ontwikkeling is dan teweeggebracht door andere activiteiten gericht op competentieontwikkeling. De respondenten noemden onder andere detachering, stages, workshops, netwerkbijeenkomsten, brainstormsessies en het bijhouden van vakliteratuur. De kanttekening dient gemaakt te worden dat niet enkel de groep die niet deelneemt aan cursussen, maar ook de andere groep aangaf middels andere methoden competenties te

ontwikkelen. Om deze reden wordt niet aangenomen dat het per definitie gaat om sociaal wenselijke antwoorden. Verder bestaat de mogelijkheid dat de perceptie omtrent competentieontwikkeling niet juist is en er geen sprake is van daadwerkelijke competentieontwikkeling. Dit hangt samen met de eerder genoemde subjectiviteit van het begrip competentie en de afwezigheid van competentieprofielen. Door deze afwezigheid is voor de medewerkers niet helder over welke competenties zij dienen te beschikken en welke ontwikkeld dienen te worden. Gedurende de gesprekken werd er gesproken van kennisverrijking en verbetering van vaardigheden, daardoor wordt aangenomen dat er daadwerkelijk competenties zijn ontwikkeld. Maar niet helder is of deze ontwikkeling daadwerkelijk gericht is op de functie van de medewerkers en de organisatie.

In de literatuur blijkt geen geïntegreerd theoretisch kader in omloop met betrekking tot diverse methoden waarmee men competenties kan ontwikkelen. Wel is helder dat een methode aan vijf voorwaarden dient te voldoen teneinde daadwerkelijk competentieontwikkeling teweeg te brengen. Om competenties te ontwikkelen is het van belang dat er sprake is van toepassingsgerichtheid, hetgeen men leert dient bij de handelingsomgeving aan te sluiten, de organisatie dient ondersteuning te bieden, het dient aan te sluiten bij de structuur en cultuur van de organisatie en er dient gemonitord te worden. Niet na te gaan is of de methoden van competentieontwikkeling waarvan de medewerkers van de gemeente Venlo gebruik hebben gemaakt, voldoen aan deze voorwaarden.

Kortom cursussen leiden volgens respondenten tot competentieontwikkeling. Persoonlijke factoren en andere methoden van competentieontwikkeling zouden eveneens invloed hebben op de daadwerkelijke ontwikkeling van competenties. Dit levert een antwoord op deelvraag vijf *'In hoeverre dragen cursussen bij aan de competentieontwikkeling van ambtenaren van de gemeente Venlo?'*.

#### *Deelvraag 6. In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot het leveren van betere prestaties door ambtenaren van de gemeente Venlo?*

Volgens de respondenten leveren zij een bijdrage aan de organisatieresultaten middels individuele resultaten, hun gedrag en hun werkzaamheden, ongeacht de deelname aan cursussen. De geïnterviewde medewerkers van de gemeente Venlo hebben daarmee het gevoel een bijdrage te leveren aan de organisatieoutput. Teneinde organisatieprestaties te verbeteren is het dus relevant de prestaties van medewerkers te verbeteren. Daarnaast zeggen de respondenten allen hun functie naar behoren uit te voeren en effectief en efficiënt te handelen. Dit leidt tot prestaties en maakt prestatieverbetering mogelijk door zowel de medewerkers als de organisatie.

Competentieontwikkeling zou leiden tot prestatieverbetering. Dit directe verband werd niet bevestigd. Door een groot aantal respondenten uit beide groepen werd aangegeven dat ze na een activiteit gericht op competentieontwikkeling niet per definitie beter gaan presteren, maar voornamelijk functioneren. Uiteindelijk komt men daardoor sneller tot resultaten en tot betere resultaten werd gesteld, wat leidt tot prestatieverbetering door de organisatie.

Verwacht werd dat de groep respondenten die niet deelneemt aan cursussen in mindere mate zou presteren en prestaties niet zou verbeteren, omdat er geen sprake zou zijn van competentieontwikkeling. Echter bleek in het presteren en in de prestatieverbetering geen verschil te zijn tussen beide groepen. Dit verschil kan onder andere worden toegeschreven aan de competentieontwikkeling. Het is mogelijk dat bij beide groepen sprake is van competentieontwikkeling of juist niet, zoals beschreven bij de vijfde deelvraag. Verder is de met de cursussen beoogde competentieontwikkeling niet op alle beleidsniveaus afgestemd, waardoor geen sprake zou zijn van prestaties en prestatieverbetering als gevolg van deelname aan cursussen. Daarnaast is het mogelijk dat de groep respondenten die niet deelnam aan cursussen sociaalwenselijke antwoorden gaf. Tenslotte is het mogelijk dat er geen verschil is

in het presteren door het geconstateerde zelfvertrouwen in het presteren van een aantal respondenten die niet deelneemt aan cursussen.

Middels de competentieontwikkeling wordt prestatieverbetering in redelijke mate teweeg gebracht, omdat er sprake is van verticale afstemming. De reden hiervoor is de aansluiting van de met cursussen beoogde competentieontwikkeling op de doeleinden van de gemeente. Horizontale afstemming is vrijwel niet aanwezig. De reden hiervoor is de tekortkoming wat betreft de competentieprofielen en de afstemming omtrent ontwikkelwensen van medewerkers. Gezien de constatering dat enkel sprake is van verticale en niet van horizontale integratie, zou er niet in sterke mate gekomen worden tot prestatieverbetering, omdat de beoogde competentieontwikkeling dus niet op alle beleidsniveaus is afgestemd.

Samengevat wordt uit bovenstaande opgemaakt dat prestatieverbetering mogelijk is door de wijze van functioneren en het effectief en efficiënt handelen. Gesproken wordt van prestatieverbetering in redelijke mate. Dit wordt door activiteiten gericht op competentieontwikkeling teweeg gebracht, wat leidt tot beter functioneren. Tevens is de prestatieverbetering tot stand gekomen door de verticale afstemming van met cursussen beoogde competentieontwikkelingen op het organisatiebeleid. Daarmee is de laatste deelvraag van dit onderzoek *'In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot het leveren van betere prestaties door ambtenaren van de gemeente Venlo?'* beantwoord.

## 6.2. Beantwoording hoofdvraag

Aan de hand van bovenstaande beantwoording van de deelvragen wordt een antwoord op de hoofdvraag *'Op welke wijze kunnen cursussen gericht op competentieontwikkeling van ambtenaren bijdragen aan het leveren van betere prestaties door de gemeentelijke organisatie van Venlo?'* geformuleerd. Het antwoord luidt als volgt: cursussen dragen bij aan de competentieontwikkeling van ambtenaren van de gemeente Venlo wanneer cursussen bestempeld worden als competentiegericht en de competentieontwikkeling leidt tot prestatieverbetering door zowel ambtenaren als de gemeentelijke organisatie wanneer de cursussen op alle beleidsniveaus zijn afgestemd.

De kanttekening dient gemaakt te worden dat de cursussen niet erg competentiegericht blijken en daardoor niet tot competentieontwikkeling zouden leiden. De competentieontwikkeling komt ook door andere methoden dan cursussen tot stand. Persoonlijke factoren en andere methoden van competentieontwikkeling hebben eveneens invloed op de daadwerkelijke competentieontwikkeling. Daarnaast geven respondenten aan voornamelijk beter te gaan functioneren en uiteindelijk te presteren door de teweeggebrachte competentieontwikkeling. Tenslotte komt de prestatieverbetering tot stand door de verticale integratie van onder andere cursussen, de horizontale integratie schiet tekort.

## 6.3. Advies voor de gemeente Venlo

De doelstelling van dit onderzoek is *'Nagaan of cursussen gericht op de competentieontwikkeling van ambtenaren kunnen bijdragen aan het leveren van betere prestaties door de gemeentelijke organisatie van Venlo, teneinde de gemeente te kunnen adviseren over het eventueel ontwikkelen van de cursussen'*. Op basis van deze doelstelling is er een advies voor de gemeente Venlo tot stand gekomen.

Medewerkers worden in staat gesteld te presteren wanneer zij beschikken over relevante competenties in het kader van hun rol en/of functie. Prestaties door medewerkers leiden tot organisatieprestaties. Om deze reden is het van belang voor de gemeente Venlo aandacht te schenken aan competenties en competentieontwikkeling.

Allereerst is het van belang dat de gemeente Venlo een specifiek beleid ontwikkelt omtrent competenties en competentieontwikkeling. Van belang geachte competenties dienen daarbij aan bod te komen, passend bij de rol en/of functie van de medewerker en de

dynamische samenleving. Wanneer men weet welke competenties van belang zijn, is het mogelijk deze gericht te verbeteren. Daarbij bieden competentieprofielen ondersteuning, die op dit moment niet in omloop zijn. Door een beleid op te stellen en hierop te sturen komen teamleiders op een lijn te zitten. Verschillen tussen afdelingen en teams zullen verdwijnen en teamleiders zullen in dezelfde mate de medewerkers stimuleren tot investering in hun (competentie)ontwikkeling.

Overigens is het van belang dat de medewerkers van de gemeente Venlo bewust worden gemaakt van het belang van ontwikkeling. De gemeente Venlo heeft behoefte aan medewerkers die de essentie van ontwikkeling inzien. Het is aannemelijk dat niet alle medewerkers heil zien in het meebewegen met de samenleving. Daarnaast zijn medewerkers van de gemeente Venlo niet allen op de hoogte van de mogelijkheden omtrent medewerkersontwikkeling. Op dit moment heerst er ook geen consistentie in het voeren van jaargesprekken en het maken van jaarplannen. Ontwikkeling dient te worden aangekaart gedurende de jaargesprekken die tussen de teamleider en de medewerker plaatsvinden, gebaseerd op de jaarplannen. Vervolgens is het van belang hetgeen afgesproken is in de jaarplannen op te nemen en te monitoren, teneinde te komen tot de beoogde ontwikkeling. Daarmee wordt er door de organisatie gestuurd op ontwikkeling.

Daarnaast is het van belang dat de cursussen waaraan de medewerkers van de gemeente Venlo deel kunnen nemen bestempeld worden als competentiegericht. Cursussen dienen zo te worden ingericht, dat ze leiden tot competentieontwikkeling. Om deze reden dienen cursussen aan de vijf benoemde voorwaarden te voldoen. Cursussen aangeboden door de gemeente Venlo schieten te kort op drie voorwaarden. In het kader hiervan dienen de eerder benoemde competentieprofielen te worden opgesteld, zodat de cursus hierop kan worden afgestemd. Verder dient het management betrokkenheid te creëren. Teamleiders en medewerkers dienen te bespreken met medewerkers waar interesses van medewerkers liggen en welke wensen zij hebben met betrekking tot de ontwikkeling. Ook dienen medewerkers betrokken te worden bij de selectie en wanneer mogelijk bij de inrichting van cursussen. Daarmee ontwikkelen medewerkers zich naar hun eigen wensen en interesses, waardoor zij in hogere mate gemotiveerd raken zich te ontwikkelen. Op dat moment is er sprake van horizontale integratie. Als de beoogde competentieontwikkeling horizontaal is geïntegreerd, is er sprake van afstemming op alle beleidsniveaus, omdat er al sprake is van verticale integratie. Verder dienen cursussen te worden geselecteerd op kennisvernieuwing. Cursussen leveren in alle gevallen kennis op, maar vaak is er sprake van een opfriscursus waardoor er geen nieuwe kennis wordt aangeboden. Op dat moment lijkt een cursus overbodig. Ook dient er sprake te zijn van toetsing, om te achterhalen wat een cursus daadwerkelijk teweeg brengt en zo de juiste cursussen te selecteren. Het is bij de selectie van cursussen overigens mogelijk om een 'cursusboek' op te stellen, met daarin eenduidige informatie over de cursus. Medewerkers kunnen dan gemakkelijk een cursus die voldoet aan de voorwaarden selecteren en volgen, waarmee daadwerkelijk competentieontwikkeling teweeg wordt gebracht.

Cursussen sluiten niet bij alle rollen en/of functies aan en bevatten niet in alle gevallen relevante informatie. Mogelijkerwijs staat deze informatie nog in de kinderschoenen en zijn er geen cursussen gericht op verbreding van die specifieke kennis. Verder kosten cursussen tijd en geld. Om deze reden dient de gemeente Venlo naast de cursussen ook in te zetten op de andere methoden van competentieontwikkeling, zoals detachering, stages, netwerkbijeenkomsten, brainstormsessies en workshops. Deze methoden zouden in sterkere mate toepassingsgericht zijn, waardoor er sprake is van learning on the job. Dat is een belangrijke voorwaarde teneinde tot competentieontwikkeling te komen. Ook de andere vier voorwaarden om te komen tot competentieontwikkeling dienen meegenomen te worden. Enkel monitoren is een voorwaarde waaraan de gemeente aandacht dient te schenken, omdat daarvan op dit moment geen sprake is. Verder worden medewerkers bij deze methoden geacht

zelf na te denken en te doen, dan is er sprake van interactie. Daardoor leert men sneller. Deze alternatieve methoden van competentieontwikkeling nemen niet een gehele dag of meerdere dagen van de medewerkers in beslag. Tevens zijn deze methoden goedkoper dan cursussen die in veel gevallen door de organisatie worden gefinancierd (De Vos, & De Hauw, 2009a). In het kader van de crisis waarin de gemeente zich bevindt, zijn alternatieve methoden een logische keuze, wanneer het volgen van een cursus niet mogelijk of niet relevant is.

Wanneer de gemeente Venlo daadwerkelijk inzet op competentieontwikkeling dient bij te worden gehouden in welke mate competenties daadwerkelijk worden ontwikkeld. Om te meten in hoeverre cursussen en andere methoden competentieontwikkeling teweeg brengen is het van belang nulmetingen te doen. Dit kan bijvoorbeeld middels een TMA en middels computersimulaties. Met deze computersimulaties wordt tevens gemeten in hoeverre competenties daadwerkelijk ontwikkeld zijn en in hoeverre een activiteit nuttig is geweest. Daarmee kunnen de passende methoden van competentieontwikkeling worden gekozen.

Kortom de gemeente Venlo wordt aanbevolen een beleid op te stellen en in te zetten op de bewustwording van het belang van ontwikkeling. Daarnaast dienen cursussen waaraan medewerkers kunnen deelnemen competentiegericht te zijn. De inzet op andere methoden van competentieontwikkeling is ook van belang teneinde competenties daadwerkelijk te ontwikkelen. Middels computersimulaties kan gemeten worden in hoeverre competenties daadwerkelijk zijn ontwikkeld.

#### 6.4. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De gemeente Venlo heeft de ambitie ambtenaren te certificeren. Certificering is het sluitstuk van cursussen om competenties van ambtenaren op peil te houden en te ontwikkelen in het kader van de dynamische samenleving. Daarbij hoort een verplichtstelling van deelname aan cursussen. Voortkomend uit dit onderzoek gaat het ook om andere methoden van competentieontwikkeling. Uit dit onderzoek blijkt niet in hoeverre verplichtstelling mogelijk en relevant is. Daarvoor dient een juridisch onderzoek uitgevoerd te worden, mogelijk door juridische medewerkers van de gemeente Venlo. Eerdere studies met betrekking tot dit onderwerp in zijn dan ook niet bekend de publieke sector, waardoor er geen vergelijking mogelijk is en dit geen handvatten kan bieden.

Daarnaast wordt het belang van andere methoden van competentieontwikkeling benadrukt en geadviseerd. Het is relevant om na te gaan welke wijze van competentieontwikkeling past bij welke rol en/of functie. Daarbij bieden de computersimulaties ondersteuning, door te meten welke activiteit competentieontwikkeling teweeg brengt. Ook dient het gebruik van de juiste computersimulaties nader onderzocht te worden, teneinde deze in te zetten in de gemeente Venlo. Wellicht biedt de publicatie van Kak, Burkhalter en Cooper (2001) daarbij inzichten. Van belang is ook mee te nemen welke instrumenten ondersteuning bieden bij de competentieontwikkeling, teneinde dit teweeg te brengen. Een publicatie van Het Verwey en Jonker Instituut omtrent relevante competenties voor sociale professionals kan daarin ondersteuning bieden (Van Vliet, 2009).

Tenslotte is in dit onderzoek naar voren gekomen dat persoonlijke factoren vrijwel onveranderbaar zijn en invloed hebben op daadwerkelijke competentieontwikkeling. Niet alle medewerkers zijn gemotiveerd, ambitieus en intelligent. Het is van belang te onderzoeken in hoeverre en op welke wijze deze medewerkers competenties kunnen ontwikkelen. In het kader hiervan is het relevant om na te gaan op welke wijze men deze medewerkers bereid krijgt zich toch te ontwikkelen.

## 6.5. Reflectie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op zowel het onderzoek als de onderzoeker. Daarbij komen de gehanteerde wetenschappelijke literatuur, de gehanteerde onderzoeksmethoden, de analyse en resultaten en de onderzoeker aan bod.

### *Reflectie wetenschappelijke literatuur*

In dit onderzoek zijn meerdere publicaties uit de wetenschappelijke literatuur gehanteerd. Om na te gaan welke competenties van belang zijn voor het presteren van ambtenaren is de publicatie van Weber (1948) meegenomen. De meer recente visie van Steijn (2009) bood een uitkomst voor relevante competenties waarover ambtenaren dienen te beschikken in het kader van prestaties. Andere publicaties (Van der Vlugt, 2005; Van Vliet, 2009; Verheul & Haan, 2014) bleken een ondersteuning in de weg naar relevante competenties.

Wanneer het gaat om competentie management en competentieontwikkeling zijn meerdere publicaties gehanteerd, niet per definitie op de publieke sector gericht (Roe, 2002; Christis & Fruytier, 2006; Mulder, 1999; McClelland, 1998; Op de Beeck & Hondeghem, 2010). Enkele publicaties waren tegenstrijdig. Christis en Fruytier (2006) namen aan dat competenties stabiel zijn en functies dynamisch. Daarentegen gaven Op de Beeck en Hondeghem (2010) aan dat competenties meebewegen met de dynamische samenleving. Deze visie is in dit onderzoek gehanteerd, omdat uit andere onderzoeken blijkt dat andere competenties relevant worden mettertijd (Steijn, 2009). Voor de opbouw van het theoretisch kader bleken de eerder benoemde publicaties ondersteuning te bieden. McClelland (1998) gaf verder aan dat persoonlijke factoren als motivatie, ambitie en intelligentie invloed hebben op competentieontwikkeling, dat bleek voor dit onderzoek interessant. Evenals de publicatie van Simons (1999) waarin naar voren kwam aan welke voorwaarden een cursus dient te voldoen, wil deze leiden tot competentieontwikkeling. Deze publicatie nam in dit onderzoek een grote rol in. De reden hiervoor is de doelstelling van dit onderzoek. Getracht is een advies te geven met betrekking tot de inrichting van cursussen, teneinde te komen tot daadwerkelijke competentieontwikkeling. Echter bleek uit gesprekken met medewerkers dat er naast deelname aan cursussen veelvuldig gebruik zou worden gemaakt van andere methoden van competentieontwikkeling. Verwacht werd dat de groep respondenten die niet deelnam aan cursussen, niet zou spreken over competentieontwikkeling. Beide groepen gaven aan middels andere methoden competenties te ontwikkelen. Over methoden waardoor ambtenaren competenties ontwikkelen is niet veel bekend in de wetenschappelijke literatuur, daardoor biedt dit onderzoek mogelijk nieuwe bestuurskundige kennis.

Om te komen tot prestatieverbetering bleken de publicaties van Kiser en Ostrom (1982), Hood (1991) en Mulder (1999) het meest relevant. Uit de publicatie van Kiser en Ostrom (1982) bleek op welke wijze ambtenaren dienen te handelen teneinde prestatieverbetering teweeg te kunnen brengen. Hood (1991) bood een aanvulling hierop, daaruit kwam een meer specifieke beschrijving van het handelen van ambtenaren voort. De publicatie van Mulder (1999) gaf weer hoe een cursus binnen de kaders van de organisatie dient te passen, wil de met de cursus beoogde competentieontwikkeling leiden tot prestatieverbetering. De verwachting die hieruit voortkwam was een verschil in presteren en prestatieverbetering tussen de groep respondenten die wel en de groep die niet deelnam aan cursussen. Dit bleek echter niet het geval. Daardoor kan bovenstaande in twijfel worden getrokken. Doordat de cursussen niet aan de voorwaarden voldoen, de cursussen niet op alle beleidsniveaus zijn afgestemd en door de aanwezigheid van andere methoden van competentieontwikkeling wordt aangenomen dat bovenstaande deugt en er mogelijk een variabele bij geplaatst kan te worden in het conceptueel model.

De bovenstaande publicaties boden ondersteuning bij de uitvoering van het onderzoek. Andere publicaties waren van belang voor de logische opbouw van het verhaal. Door dit

onderzoek zijn verbanden gelegd tussen theorieën, waardoor een nieuwe blik is ontstaan op de relatie tussen cursussen, persoonlijke factoren, competentieontwikkeling en prestatieverbetering. In de bestuurskundige literatuur was hierover niet zoveel bekend, evenals over competentieontwikkeling door ambtenaren. Daardoor verrijkt dit onderzoek de bestuurskundige literatuur.

### *Reflectie onderzoeksmethoden*

Door de onderzoeksmethoden vast te leggen was er sprake van een hoge betrouwbaarheid (Van Thiel, 2015). Voor heldere bevindingen en conclusies bleken deze onderzoeksmethoden adequaat. De key informants bleken over veel informatie te beschikken met betrekking tot de medewerkersontwikkeling binnen de gemeente Venlo. De geraadpleegde professionals waren allen bereid deel te nemen aan een interview. Van de andere vierentwintig respondenten meldde zich een deel zelf aan, zowel de groep die deelnam als de groep die niet deelnam aan cursussen. Anderen zijn gevraagd om deelname aan een interview en reageerden enthousiast. Alle respondenten waren bereid te spreken over aan dit onderzoek gerelateerde onderwerpen.

Verwacht werd dat de crisissituatie, die zich ontwikkelde gedurende de uitvoering van het onderzoek, invloed zou hebben op de planning van diepte interviews. Dit was nauwelijks het geval. Enkele diepte interviews zijn verplaatst. Eén diepte interview heeft door langdurige ziekte van een respondent, niet plaats kunnen vinden. Door de strakke planning en de afloop van de stageperiode is er geen nieuwe respondent geraadpleegd. Verder is er geen respondent uit de andere groep gehaald in verband met de relevantie van de informatie. Daardoor hebben er drieëntwintig interviews plaatsgevonden en was er een ongelijkheid in aantallen tussen de groepen. De doelstelling was twintig respondenten te bevragen, welke is behaald. Daarnaast bleek de verwachte complexiteit van planning gedurende de vakantieperiode geen roet in het eten te gooien. De drieëntwintig diepte interviews zijn voorspoedig ingepland en uitgevoerd.

Gedurende de diepte interviews is relevante data verkregen om te komen tot de resultaten van dit onderzoek. Ondanks de situatie waarin de gemeente Venlo verkeert, voelden respondenten zich vrij om gedetailleerd in te gaan op voor het onderzoek relevante onderwerpen. Met elke respondent kwam een gesprek tot stand, waardoor veel informatie is opgehaald. Ook zaken met betrekking tot de organisatie, die losstaan van het onderzoek zijn besproken.

De verkregen informatie van de key informants en de respondenten sloot aan bij de informatie die voortkwam uit relevante beleidsdocumenten. Resultaten zijn overeenkomstig waardoor er sprake is van een hoge interne validiteit (Van Thiel, 2015).

Mogelijk is er sprake geweest van sociaal wenselijke antwoorden. Er is gebruik gemaakt van openvragen en er is gedurende de interviews doorgevraagd om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Om deze reden wordt niet per definitie aangenomen dat er sprake is van sociaal wenselijke antwoorden. Dit komt ook door de openheid en eerlijkheid van respondenten wat betreft andere onderwerpen en zaken omtrent de crisissituatie.

Gedurende het onderzoek is er bewust voor gekozen om medewerkers te raadplegen verdeeld over de zes verschillende afdelingen en het sportbedrijf. Uiteindelijk zijn respondenten uit diverse teams van de zes afdelingen en het sportbedrijf vertegenwoordigd. Daardoor wordt gesteld dat de resultaten gelden voor de gehele gemeentelijke organisatie. De generaliseerbaarheid, oftewel de externe validiteit, van dit onderzoek is redelijk. De reden hiervoor is de diversiteit van beleid omtrent competenties en competentieontwikkeling tussen gemeenten. Toch kunnen de onderzoeksresultaten handvatten bieden aan andere gemeenten. Alle gemeenten in Nederland kampen met de dynamiek van de samenleving waarop zij dienen in te spelen. Alle Nederlandse gemeenten nemen nieuwe werkwijzen aan waardoor

andere competenties relevant worden. Het belang van ontwikkeling geldt dus ook voor andere gemeenten. Kortom is het onderzoek betrouwbaar en valide.

#### *Analyse en Resultaten*

De analyse van de resultaten is gedurende het onderzoek goed verlopen. Zowel de transcripten als de beleidsdocumenten zijn aan de hand van de operationalisatie gecodeerd. Door het coderen werd de synthese van de resultaten vergemakkelijkt. De data die voortkwamen uit de diepte interviews met key informants en respondenten sloten aan bij de relevante stukken uit beleidsdocumenten. Verschillen daarin zijn opgemerkt. Tevens waren de resultaten overeenkomstig met de gehanteerde wetenschappelijke literatuur. Echter bleken de verwachtingen niet te kloppen. Tenslotte boden de resultaten een aanvulling op de wetenschappelijke literatuur, zoals in de theoretische reflectie is aangegeven. In paragraaf 5.3 is daarvoor een mogelijk nieuw model opgesteld.

#### *Reflectie onderzoeker*

Gedurende het onderzoek nam de onderzoeker een neutrale houding aan. Op basis van de wetenschappelijke literatuur ontstond de verwachting dat competentieontwikkeling, presteren en prestatieverbetering zouden verschillen tussen de twee diverse groepen. Deze verwachting is gedurende de uitvoering van het onderzoek niet juist gebleken. Er bleken ook andere methoden van competentieontwikkeling in omloop te zijn, waardoor de onderzoeker de verwachting losliet gedurende de uitvoering van het onderzoek

Gedurende het onderzoek liep de onderzoeker stage bij de gemeente Venlo. De onderzoeker liep alvorens de uitvoering van dit onderzoek al ruim een jaar stage bij de gemeente. Daardoor was er met een aantal respondenten al regelmatig contact gelegd voor andere zaken. Dit vereenvoudigde het bereiken van en de gesprekken met respondenten. Tevens was de onderzoeker door de stage op de hoogte van zaken die zich afspeelden in de gemeentelijke organisatie, wat niet alleen gesprekken positief beïnvloedde, maar ook een positieve invloed kan hebben gehad op de resultaten. Andere zaken zijn daardoor meegenomen in het onderzoek. Een externe zou geen grip hebben gehad op deze zaken.

#### 6.6. Afsluiting

Dit laatste hoofdstuk biedt de uiteenzetting van de conclusie. De in dit onderzoek gehanteerde deelvragen zijn beantwoord. Aan de hand hiervan is het antwoord op de hoofdvraag ‘*Op welke wijze kunnen cursussen gericht op competentieontwikkeling van ambtenaren bijdragen aan het leveren van betere prestaties door de gemeentelijke organisatie van Venlo?*’ geformuleerd. Het antwoord op de hoofdvraag is als volgt geformuleerd: cursussen dragen bij aan de competentieontwikkeling van ambtenaren van de gemeente Venlo wanneer cursussen bestempeld worden als competentiegericht, de teweeggebrachte competentieontwikkeling leidt tot prestatieverbetering door zowel ambtenaren als de gemeente wanneer cursussen zijn afgestemd op organisatiedoelinden en wensen van medewerkers. Op basis hiervan wordt aanbevolen een beleid omtrent competenties en competentieontwikkeling op te stellen. Daarbij is het opstellen van competentieprofielen van belang voor gerichte ontwikkeling. Tevens wordt aanbevolen cursussen op competentiegerichtheid te selecteren, of deze zo in te richten dat ze als competentiegericht kunnen worden bestempeld. Ook wordt aanbevolen in te zetten op andere methoden van competentieontwikkeling. Daarnaast is het van belang ontwikkeling met medewerkers af te stemmen, zodat er horizontale integratie plaatsvindt, motivatie wordt verhoogd en men bewust wordt van het belang van ontwikkeling. Daardoor is er sprake van afstemming op alle beleidsniveaus. Met deze samenvattende paragraaf wordt het onderzoek beëindigd.

## 7. Referenties

- Algemene Rekenkamer. (2013). *Contractmanagement bij DBFMO-projecten*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.
- Akker, B. van den. (2017). *Startnotitie Code 2020*. Venlo: Gemeente Venlo.
- Akker, B. van den, Jonkers, G., Schouten, C., Schreur, E., & Smeets, H. (2017). *Ik ken jou naam en jij de mijne. Introductie in Venlo*. Venlo: Gemeente Venlo.
- Akker, B. van den. (z.j.). *Verder dan vooruit is sneller en hoger. We cycle up met de beste bank van Nederland*. Venlo: Gemeente Venlo.
- Baarda, B., Bakker, E., Fisher, T., Julsing, M., Goede, M. de, Peters, V., & Velden, T. van der. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. (derde druk). Groningen: Noordhoff.
- Baert, H., Philipsen, V., & Clauwaert, I. (2009). *Perspectieven en exclusieven voor competentieontwikkeling en levenslang leren van stake-holders in en om arbeidsorganisaties*. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie, Centrum voor Sociaal-Culturele en Arbeidspedagogiek, Katholieke Universiteit Leuven.
- Bakker, A., Demerouti, A., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83 – 104.
- Barrick, M., & Mount, M. (1991). The Big Five Personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1-26.
- Baumeister, R., Vohs, K., & Tice, D. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science, 16*, 351-354.
- Beeck, S. op de, & Hondeghem, A. (2010). *Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration*. Leuven: Publiek Management Instituut, Katholieke Universiteit Leuven.
- Beenhakker, J. (2010). *De beleving van competentie management op de werkvloer*. Ruinen: Open Universiteit.
- Beintema, D. (2001). *Bewust belonen, een handreiking voor gemeenten*. Den Haag: De Vereniging van Nederlandse Gemeenten, De Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds.
- Billett, S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning, 13*(5), 209–214.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bois, P. du. (2009). *Ambtenaar 3.0? - Normalisering van de ambtelijke rechtspositie in Nederland*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

- Bolhuis, S. (2016). *Leren en veranderen. Emotie, gedrag en denken*. Bussum: Couthino.
- Bosch, A. van den, & Boss, E. (2009). *Motiveren is maatwerk. Beloning en motivatie voor jonge vrijwilligers*. Utrecht: Movisie.
- Bovens, M., Hart, P. 't, Twist, M. van, & Rosenthal, U. (2001). *Openbaar bestuur beleid, organisatie en politiek*. (zesde druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bovens, M., Hart, P. 't, & Twist, M. van. (2007). *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. (achtste druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Boxall, P., & Purcell, P. (2008). *Strategy and human resource management*. (tweede druk). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Breikers, A., & Akker, B. van den. (2015). *De Venlose School*. Venlo: Gemeente Venlo.
- Brophy, J. (2004). *Motivating students to learn*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Budding, G. (2014). Management paradigma's binnen de publieke sector: zijn de dagen van NPM dan nu echt voorbij?. *Management, accounting & control*, 6, 34-38.
- Christis, J., & Fruytier, B. (2006). Competentiemanagement: een kritiek en alternatief. *Tijdschrift voor HRM*, 9(4), 4-34.
- College van Burgemeester & Wethouders gemeente Venlo. (z.j.). *Wetstechnische Informatie – AGV*. Venlo: Gemeente Venlo.
- Colquitt, J., LePine J., & Noe, R. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organisational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- CPS Onderwijsontwikkeling en advies. (2010). *Meten en registratie ontwikkeling competenties*. Amersfoort: CPS Onderwijsontwikkeling en advies.
- Dijkstra, G. (2008). Outputmeting van overheidspersoneel: een simpele prestatie?. *Bestuurswetenschappen*, 1, 54-68.
- Dijkstra, J., & Lee, N. van der. (2002). *Competentiemanagement in de praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Ellström, P. (2006). Two logics of learning. In E. Antonacopoulou, P. Jarvis, V. Andersen, B. Elkjaer & S. Høyrup (Eds.), *Learning, working and living. Mapping the terrain of working life learning* (pp. 33-49). Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Ellström, P. (2011). Informal learning at work: Conditions, processes and logics. In M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. O'Connor (Eds.), *The Sage handbook of workplace learning*, (pp. 105–119). London: Sage.
- Ellström, P., & Kock, H. (2008). Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5-20.
- Evans, K. (2015). Developing knowledgeable practices at work. In M. Elg, P. Ellström, M. Klofsten & M. Tillmar (Eds.), *Sustainable development in organizations – Studies on innovative practices*, (pp. 109–126). Cheltenham: Edward Elgar.
- Evans, K., Hodkinson, P., Rainbird, H., & Unwin, L. (2006). *Improving workplace learning*. London: Routledge Taylor and Francis Group.
- Felstead, A., Fuller, A., Jewson, N., & Unwin, L. (2009). *Improving working as learning*. London: Routledge.
- Film PRM Visie. (2016). *Visie op Public Resource Management. Op weg naar een Nieuw Venloos Peil*. Venlo: Gemeente Venlo.
- Gemeente Venlo. (2012). *Competenties*. Venlo: Gemeente Venlo.
- Gemeente Venlo. (2014). *Implementatie wijzigingen HR-gesprekscyclus en opleiding & ontwikkeling*. Venlo: Gemeente Venlo.
- Gemeente Venlo. (2015a). *Jaarplangesprek, voorbereiding en uitvoering teamleiders*. Venlo: Gemeente Venlo.
- Gemeente Venlo. (2015b). *Koersvast en flexibel, dat is Venlo - Besturingsfilosofie van de gemeente Venlo*. Venlo: Gemeente Venlo.
- Graaf, G. de, Huberts, L. de, & Smulders, R. (2013). *Publieke waarden - De beginselen van goed bestuur in de dagelijkse praktijk van ziekenhuis en gemeente*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Grit, R., Guit, R., & Sijde, N. van der. (2012). *Managing your competencies: personal development plan*. (3e druk). Groningen: Noordhoff.
- Haccoun, R., & Hamtiaux, T. (1994). Optimizing knowledge tests for inferring learning acquisition levels in single group training evaluation designs: the internal referencing strategy. *Personnel Psychology*, 47(3), 593-604.
- Hays, S., & Duke, B. (1996). Professional Certification in Public Management: A Status Report and Proposal. *Public Administration Review*, 56(5), 425-432.
- Halvarsson Lundkvist, A., & Gustavsson, M. (2016). Conditions for Employee Learning and Innovation. Interweaving Competence Development Activities Provided by a Workplace Development Programme with Everyday Work Activities in SMEs. *Vocations and Learning* 10(1), 1-19.

- Hoekstra H., & Sluijs, E. van. (1999). *Management van competenties: het realiseren van HRM*. Assen: Van Gorcum.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all seasons. *Public Administration*, 19(1), 3-19.
- Jong, F. de. (2015). *Overheid beweegt (te) langzaam mee met veranderende samenleving*. Bestuur. Geraadpleegd 11 april 2017, op <http://ibestuur.nl/partner-overheid360/overheid-beweegt-te-langzaam-mee-met-veranderende-samenleving>.
- Kak N., Burkhalter B., & Cooper, M. (2001). Measuring the Competence of Health Care Providers. *Quality Assurance (QA) Project*, 2(1), 1-28.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Ketelaar, A., Manning, N., & Turkisch, E. (2007). Performance-based arrangements for senior civil servants. OECD and other country experiences. *OECD Working Papers on Public Governance*, 5, 1-80.
- Kiser, L., & Ostrom, E. (1982). *The three worlds of action, a metatheoretical synthesis of institutional approaches*. Beverly Hills: Strategies of political inquiry.
- Korsten, A. (2007). De taal van kerncompetenties. Competentiemanagement als strategie. *Overheidsmanagement*, 9, 20-24.
- Lankamp, W., & Santman, H. (2009). Levert een coachingstraject eigenlijk wel wat op? Inzicht in het rendement van coaching. *Tijdschrift voor Coaching*, 2, 71-73.
- Lawler, E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Major, D., Turner, J., & Fletcher, T. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development Activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927-935.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McClelland, D. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9, 331-340.
- Meer, F. van der, & Berg, C. van den, & Dijkstra, G. (2011). *Naar een overheid en ambtenarenstatus nieuwe stijl: Het eigene van de overheid en haar personeel in een systeem van multi-level governance vanuit internationaal perspectief bezien*. Leiden: Universiteit Leiden.

Mouthaan, T., Brink, R., & Vos, H. (2002). Competencies of BSc and MSc programmes in Electrical Engineering and student portfolios. In M. Renovell, S. Kajihara, I. Al-Bahadly & S. Demidenko (Eds.), *DELTA '02 Proceedings of the The First IEEE International Workshop on Electronic Design, Test and Applications* (pp. 203-208). Washington, DC: IEEE Computer Society.

Mulder, M. (1999). *Competentiegericht opleiden. Opleiding en Ontwikkeling*, 12, 13-20.

Mulder, M. (2000). *Competentieontwikkeling in bedrijf en onderwijs; achtergronden en verantwoording*. Wageningen: Universiteit Wageningen.

Mulder, M. (2003). *Ontwikkelingen in het competentiedenken en competentiegericht beroepsonderwijs*. Houten: Wolters-Noordhoff.

Nishii, L. & Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications for Strategic Human Resource Management. In D. Smith (Eds.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). New York: Taylor and Francis Group.

Oomens, M. (2014). *Competentieontwikkeling: effectief of verspilde moeite? Gedragsgerichte effectmeting van een ontwikkeltraject gericht op competentieverbetering en de invloed van intelligentie, leeftijd en persoonlijkheid op het effect*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of management studies*, 46(1), 129-142.

Peper, B. (1999). Op zoek naar samenhang en richting, een essay over de veranderende verhoudingen tussen overheid en samenleving. *S & D*, 9, 388-401.

Pierce, J., & Gardner, D. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591 – 622.

Raad Openbaar Bestuur. (2012). *Loslaten in vertrouwen: Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt en samenleving*. Den Haag: ROB.

Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). *Kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd 19 juni 2017, op [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2\\_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf).

Riet, P. van, & Jonkers, G. (2014). *Organogram Fijnstructuur Gemeente Venlo*. Venlo: Gemeente Venlo.

Rijksoverheid. (z.j.). *Netwerkende overheid*. Geraadpleegd 30 maart 2017 op, <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/n/netwerkende-overheid/inhoud/anders-beleiden-maken>.

Rijksoverheid. (2016). *Nieuwe rechtspositie ambtenaren*. Geraadpleegd 6 maart 2017 op, <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/inhoud/werknemer-bij-de-overheid/nieuwe-rechtspositie-ambtenaren>.

Roe, R. (2002). Competenties: Een sleutelrol tot integratie in theorie en praktijk van de A&O-psychologie. *Gedrag & Organisatie*, 15(4), 203-224.

Sels, L., Buyens, D., Forrier, A., Vos, A. de, Dewettinck, K., & Dewinter, C. (2006). *Inzetten op competentieontwikkeling*. Leuven, Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.

Simons, P. (1999). Competentieontwikkeling: Van behaviorisme en cognitivisme naar sociaal-constructivisme. *Opleiding en Ontwikkeling*, 12, 41-46.

Southgate, L., & Dauphinee, D. (1998). Maintaining standards in British and Canadian medicine: The developing role of the regulatory body. *British Medical Journal*, 316(7132), 697-700.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley and Sons.

Steijn, B. (2009). Over de competenties van de 'nieuwe' ambtenaar. In Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Eds.), *Rijksambtenaren van de toekomst*, (pp. 30-45). Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Thiel, S. van. (2015). *Bestuurskundig onderzoek*. (derde druk). Bussum: Coutinho.

Twisk, T., Boonstra, J., Kas, E., Brunschot, A., & Putten, M. van. (2005). *Prestatiebeloning in de publieke sector*. Utrecht: Berenschot.

Universiteit Wageningen. (2003). *Competenties meten, hoe werkt dat? - De FEC methode voor competentiegericht toetsen*. Wageningen: Universiteit Wageningen.

Vandenbroucke, F. (2008). *De Vlaamse kwalificatiestructuur. Een eenduidige ordening van kwalificaties voor levenslang leren en competentieontwikkeling*. Brussel: Vlaams Ministerie van Werk, Onderwijs en Vorming.

Verheul, H., & Haan, A. (2014). *Factsheet Competenties Ambtenaren: Competenties van gemeenteambtenaren - nu en in de toekomst*. Leeuwarden: NHL Hogeschool, Thorbecke Academie.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2014). *Factsheet normalisering rechtspositie ambtenaren*. Geraadpleegd 11 april 2014, op <https://vng.nl/files/vng/20141204-factsheet-normalisering-rechtspositie-ambtenaren.pdf>.

Vertrouwelijk document gemeente Venlo (z.j.a.). Venlo: gemeente Venlo.

Vertrouwelijk document gemeente Venlo (z.j.b.). Venlo: Gemeente Venlo.

Vliet, K. van. (2009). *Nieuwe eisen aan sociale professionals: de wisselwerking tussen competentieontwikkeling en kennisontwikkeling*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Vlugt, T. van der. (2005). *De gemeente ambtenaar: Bureaukraat of Netwerker? Onderzoek naar een modern ideaalbeeld van de ambtenaar*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Vos, A. de, & Hauw, S. de. (2009a). *Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering tweede bevestigingsgolf van de eerste steekproef*. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie. Leuven, Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.

Vos, A. de, & Hauw, S. de. (2009b). *Best Practices in Competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevestigingsgolf van de tweede steekproef*. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie. Leuven, Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.

Waal, A. de. (2003). Bevorderen van prestatiegericht gedrag. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 77(3), 91-99.

Weber, M. (1948) *Bureaucracy*. In M. Weber, H. Gerth & C. Wright Mills (Eds.), *From Max Weber: Essays in Sociology* (pp.196-216). Londen: K. Paul, Trench, Trubner & Co.

Weiss, H. (1990). Learning theory and industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 171-221). Washington, DC: Consulting Psychologists Press.

Wright, P., & Snell, S. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.

## 8. Bijlagen

### Bijlage 1. Interviewguide – Respondenten die een cursus hebben gevolgd

#### Introductie

- Studente Radboud Universiteit Nijmegen
- Stage bij de gemeente Venlo
- Onderzoek naar de bijdrage van competentieontwikkeling aan prestatieverbetering van ambtenaren
- Wat is precies jou rol/functie?
- Welke taken voer je uit?

#### Competenties

- Welke competenties passen daarbij?
- Welke competenties denk je dat van belang zijn voor de gemeente Venlo?
- In hoeverre besteedt de gemeente Venlo aandacht aan competenties?
- In hoeverre komt dit vanuit je teamleider?
- In hoeverre heb je het gevoel dat je vanuit de organisatie wordt gestimuleerd jouw talenten en drijfveren maximaal te benutten? (PRM visie/Besturingsfilosofie)
- Heb je een coach die je ondersteund bij je ontwikkeling? (PRM visie)

#### Competentiegerichte cursussen

- In hoeverre doe je aan competentieontwikkeling?
- Heb je recent een cursus gevolgd om de competenties te ontwikkelen, passend bij jouw functie?

<i>Kenmerken competentiegerichte cursussen</i>	<i>Vragen voortkomend uit de operationalisatie</i>	<i>• Aanvullende vragen</i>
Afstemming op doelen van de organisatie	<ol style="list-style-type: none"><li>1. In hoeverre was de cursus gebaseerd op competenties die van belang zijn voor jou werkzaamheden? (competentieprofielen)</li><li>2. In hoeverre was duidelijk wat het doel was van de cursus?</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welke competenties passen bij jouw werkzaamheden?</li><li>• In hoeverre neem je op eigen initiatief deel aan cursussen? (Besturingsfilosofie)</li><li>• In hoeverre paste de cursus bij de veranderingen in de maatschappij? (Besturingsfilosofie)</li><li>• In hoeverre was de cursus gericht op de flexibele inzet van jouw werkzaamheden? (Besturingsfilosofie)</li></ul>

Praktijkgericht	3. In hoeverre kon je hetgeen je geleerd heb toepassen op jouw werkzaamheden, rol en/of functie?	
Betrokkenheid creëren	4. In hoeverre sloot de cursus aan bij jou voorkennis en interesses?  5. Op welke manier was voorafgaande aan het volgen van de cursus met jou afgestemd wat je wilde leren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>In hoeverre ben je betrokken bij het oprichten of het selecteren van cursussen?</li> </ul>
Krachtige leersituatie	6. In hoeverre was het gedurende de cursus mogelijk te leren door doen?  7. In welke mate was er sprake van leren in groepsverband?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op welke wijze werd de cursus aangeboden? (workshops, powerpoint presentatie etc.)</li> <li>In welke mate heb je informatie met collega's uitgewisseld over de cursus?</li> </ul>
Zichtbaar gevolg	8. In hoeverre is jouw kennis vergroot door het volgen van de cursus?  9. In hoeverre had je zelf het gevoel dat je na afloop van de cursus bent ontwikkeld?  10. In hoeverre worden er na afloop van cursus(sen) toetsen afgenomen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wat heb je dan geleerd?</li> </ul>

- In hoeverre heb je het gevoel dat de cursus invloed heeft op je presteren?

<i>Persoonlijke factoren</i>	<i>Vragen voortkomend uit de operationalisatie</i>
Motivatie	11. In hoeverre heb je zelf wilskracht deel te nemen aan cursussen?  12. In welke mate heb je hier energie/tijd voor?  13. In hoeverre sta je open voor nieuwe dingen?  14. In welke mate ben je nieuwsgierig naar het volgen van cursussen?

Ambitie	15. In hoeverre stel je voor jezelf doelen op het gebied van leren en ontwikkeling?  16. In welke mate streef je er zelf naar bij te leren en je te ontwikkelen?
Intelligentie	17. In hoeverre had je het gevoel dat je de informatie die werd aangeboden gedurende de cursus kon verwerken?

#### Overgangsvraag

- In hoeverre heb je het gevoel dat je motivatie, ambitie en informatieverwerkingsvermogen invloed hebben op het ontwikkelen van je vaardigheden, kennis en eventueel je houding?

<i>Competentieontwikkeling</i>	<i>Vragen voortkomend uit operationalisatie</i>	<i>Aanvullende vragen</i>
Verbetering van competenties	18. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw vaardigheden zijn verbeterd na het volgen van de cursus?  19. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw kennis verbeterd na het volgen van de cursus?  20. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw houding is verbeterd na het volgen van de cursus?	
Belangstelling vanuit de organisatie voor vaardigheden van medewerkers	21. In hoeverre biedt de gemeente Venlo de mogelijkheid om je vaardigheden te verbeteren? Op welke wijze?  22. In hoeverre biedt de gemeente Venlo de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden aan te leren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke wijze?</li> </ul>
Aanwezigheid van ontwikkelactiviteiten	23. In welke mate worden er cursussen aangeboden?  24. In hoeverre besteedt de gemeente Venlo aandacht aan persoonlijke ontwikkelplannen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke wijze worden deze aangeboden?</li> </ul>

### Overgangsvraag

- In hoeverre heb jij het gevoel dat je goed presteert?
- In hoeverre heb je het gevoel dat je beter bent gaan presteren?

<i>(Zelf gerapporteerde) Prestatie</i>	<i>Vragen voortkomend uit de operationalisatie</i>
Bijdragen aan de resultaten van de organisatie	25. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw eigen resultaten een bijdrage leveren aan de resultaten van de gemeente Venlo?  26. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw gedrag op kantoor ten opzichte van jouw werkzaamheden een bijdrage levert aan de resultaten van de gemeente Venlo? (bijvoorbeeld inzet, verantwoordelijkheid)
Uitvoering van de functie	27. In hoeverre heb je het gevoel dat je taken op de juiste wijze uitvoert?  28. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw taken een bijdrage leveren aan de resultaten van de gemeente Venlo?
Effectief en efficiënt handelen	29. In hoeverre heb je het gevoel dat je over de juiste vaardigheden beschikt in het kader van jouw taken en functie?  30. In hoeverre heb je het gevoel dat vooraf afgesproken doelen worden bereikt? (bijvoorbeeld doelen uit het jaarplan)

### Afsluiting

- Zijn er nog dingen die je willen bespreken?
- Heb je nog vragen?
- Bedankt voor de medewerking

## Bijlage 2. Interviewguide – Respondenten die geen cursus hebben gevolgd

### Introductie

- Studente Radboud Universiteit Nijmegen
- Stage bij de gemeente Venlo
- Onderzoek naar de bijdrage van competentieontwikkeling aan prestatieverbetering van ambtenaren
- Wat is precies jou rol/functie?
- Welke taken voer je uit?

### Competenties

- Welke competenties passen daarbij?
- Welke competenties denk je dat van belang zijn voor de gemeente Venlo?
- In hoeverre besteedt de gemeente Venlo aandacht aan competenties?
- In hoeverre komt dit vanuit je teamleider?
- In hoeverre heb je het gevoel dat je vanuit de organisatie wordt gestimuleerd jouw talenten en drijfveren maximaal te benutten? (PRM visie/Besturingsfilosofie)
- Heb je een coach die je ondersteund bij je ontwikkeling? (PRM visie)

### Competentiegerichte cursussen

- Heb je wel eens een cursus gevolgd?
- Waarom volg je geen cursus?
- In hoeverre doe je aan competentieontwikkeling?
- In hoeverre heb je het gevoel dat dat invloed heeft op je presteren?

<i>Persoonlijke factoren</i>	<i>Vragen voortkomend uit de operationalisatie</i>
Motivatie	11. In hoeverre heb je zelf wilskracht deel te nemen aan cursussen?  12. In welke mate heb je hier energie/tijd voor?  13. In hoeverre sta je open voor nieuwe dingen?  14. In welke mate ben je nieuwsgierig naar het volgen van cursussen?
Ambitie	15. In hoeverre stel je voor jezelf doelen op het gebied van leren en ontwikkeling?  16. In welke mate streef je er zelf naar bij te leren en je te ontwikkelen?
Intelligentie	17. In hoeverre heb je het gevoel dat je de informatie die je verkreeg gedurende de competentiegerichte activiteit kon verwerken?

### Overgangsvraag

- In hoeverre heb je het gevoel dat je motivatie, ambitie en informatieverwerkingsvermogen invloed hebben op het ontwikkelen van je vaardigheden, kennis en eventueel je houding?

<i>Competentieontwikkeling</i>	<i>Vragen voortkomend uit operationalisatie</i>	<i>Aanvullende vragen</i>
Verbetering van competenties	18. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw vaardigheden zijn verbeterd door de activiteiten waaraan je deelnam?  19. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw kennis verbeterd door de activiteiten waaraan je deelnam?  20. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw houding is verbeterd door de activiteiten waaraan je deelnam?	
Belangstelling vanuit de organisatie voor vaardigheden van medewerkers	21. In hoeverre biedt de gemeente Venlo de mogelijkheid om je vaardigheden te verbeteren? Op welke wijze?  22. In hoeverre biedt de gemeente Venlo de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden aan te leren?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Op welke wijze?</li></ul>
Aanwezigheid van ontwikkelactiviteiten	23. In welke mate worden er opleidingen aangeboden?  24. In hoeverre besteedt de gemeente Venlo aandacht aan persoonlijke ontwikkelplannen?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Op welke wijze worden deze aangeboden?</li></ul>

### Overgangsvraag

- In hoeverre heb jij het gevoel dat je goed presteert?
- In hoeverre heb je het gevoel dat je beter bent gaan presteren?

<i>(Zelf gerapporteerde) Prestatie</i>	<i>Vragen voortkomend uit de operationalisatie</i>
Bijdragen aan de resultaten van de organisatie	25. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw eigen resultaten een bijdrage leveren aan de resultaten van de gemeente Venlo?  26. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw gedrag op kantoor ten opzichte van jouw werkzaamheden een bijdrage levert aan de resultaten van de gemeente Venlo? (bijvoorbeeld inzet, verantwoordelijkheid)
Uitvoering van de functie	27. In hoeverre heb je het gevoel dat je taken op de juiste wijze uitvoert?  28. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw werkzaamheden een bijdrage leveren aan de resultaten van de gemeente Venlo?
Effectief en efficiënt handelen	29. In hoeverre heb je het gevoel dat je over de juiste vaardigheden beschikt in het kader van jouw taken en functie?  30. In hoeverre heb je het gevoel dat vooraf afgesproken doelen worden bereikt? (bijvoorbeeld doelen uit het jaarplan)

### Afsluiting

- Zijn er nog dingen die je willen bespreken?
- Heb je nog vragen?
- Bedankt voor de medewerking

### **Bijlage 3. Interviewguide – Gedetacheerden die een cursus hebben gevolgd**

#### Introductie

- Studente Radboud Universiteit Nijmegen
- Stage bij de gemeente Venlo
- Onderzoek naar de bijdrage van competentieontwikkeling aan prestatieverbetering van ambtenaren
- Wat is precies jou rol/functie?
- Welke taken voer je uit?

#### Competenties

- Welke competenties passen daarbij?
- Welke competenties denk je dat van belang zijn voor de gemeente Venlo?
- In hoeverre besteedt de gemeente Venlo aandacht aan competenties?
- In hoeverre komt dit vanuit je teamleider?
- In hoeverre heb je het gevoel dat je vanuit de organisatie wordt gestimuleerd jouw talenten en drijfveren maximaal te benutten? (PRM visie/Besturingsfilosofie)
- Heb je een coach die je ondersteunt bij je ontwikkeling? (PRM visie)

#### Detachering

- Kun je iets vertellen over je detachering?
- Wat leer je daar van?
- In hoeverre ontwikkel je daardoor je competenties?
- In hoeverre heeft dat invloed op je presteren?

#### Competentiegerichte cursussen

- In hoeverre doe je aan competentieontwikkeling?
- Heb je recent een cursus gevolgd om de competenties te ontwikkelen, passend bij jouw functie?

<i>Kenmerken competentiegerichte cursussen</i>	<i>Vragen voortkomend uit de operationalisatie</i>	<i>Aanvullende vragen</i>
Afstemming op doelen van de organisatie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. In hoeverre was de cursus gebaseerd op competenties die van belang zijn voor jou werkzaamheden? (competentieprofielen)</li> <li>2. In hoeverre was duidelijk wat het doel was van de cursus?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke competenties passen bij jouw werkzaamheden?</li> <li>• In hoeverre neem je op eigen initiatief deel aan cursussen? (Besturingsfilosofie)</li> <li>• In hoeverre paste de cursus bij de veranderingen in de maatschappij? (Besturingsfilosofie)</li> <li>• In hoeverre was de cursus gericht op de flexibele inzet van jouw werkzaamheden? (Besturingsfilosofie)</li> </ul>
Praktijkgericht	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. In hoeverre kon je hetgeen je geleerd heb toepassen op jouw werkzaamheden, rol en/of functie?</li> </ol>	
Betrokkenheid creëren	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. In hoeverre sloot de cursus aan bij jou voorkennis en interesses?</li> <li>5. Op welke manier was voorafgaande aan het volgen van de cursus met jou afgestemd wat je wilde leren?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In hoeverre ben je betrokken bij het oprichten of het selecteren van cursussen?</li> </ul>
Krachtige leersituatie	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. In hoeverre was het gedurende de cursus mogelijk te leren door doen?</li> <li>7. In welke mate was er sprake van leren in groepsverband?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke wijze werd de cursus aangeboden? (workshops, powerpoint presentatie etc.)</li> <li>• In welke mate heb je informatie met collega's uitgewisseld over de cursus?</li> </ul>

Zichtbaar gevolg	<p>8. In hoeverre is jouw kennis vergroot door het volgen van de cursus?</p> <p>9. In hoeverre had je zelf het gevoel dat je na afloop van de cursus bent ontwikkeld?</p> <p>10. In hoeverre worden er na afloop van cursus(sen) toetsen afgenomen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat heb je dan geleerd?</li> </ul>
------------------	---	---

- In hoeverre heb je het gevoel dat de cursus invloed heeft op je presteren?

<i>Persoonlijke factoren</i>	<i>Vragen voortkomend uit de operationalisatie</i>
Motivatie	<p>11. In hoeverre heb je zelf wilskracht deel te nemen aan cursussen?</p> <p>12. In welke mate heb je hier energie/tijd voor?</p> <p>13. In hoeverre sta je open voor nieuwe dingen?</p> <p>14. In welke mate ben je nieuwsgierig naar het volgen van cursussen?</p>
Ambitie	<p>15. In hoeverre stel je voor jezelf doelen op het gebied van leren en ontwikkeling?</p> <p>16. In welke mate streef je er zelf naar bij te leren en je te ontwikkelen?</p>
Intelligentie	<p>17. In hoeverre had je het gevoel dat je de informatie die werd aangeboden gedurende de cursus kon verwerken?</p>

### Overgangsvraag

- In hoeverre heb je het gevoel dat je motivatie, ambitie en informatieverwerkingsvermogen invloed hebben op het ontwikkelen van je vaardigheden, kennis en eventueel je houding?

<i>Competentieontwikkeling</i>	<i>Vragen voortkomend uit operationalisatie</i>	<i>Aanvullende vragen</i>
Verbetering van competenties	18. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw vaardigheden zijn verbeterd na het volgen van de cursus?  19. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw kennis verbeterd na het volgen van de cursus?  20. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw houding is verbeterd na het volgen van de cursus? a.	
Belangstelling vanuit de organisatie voor vaardigheden van medewerkers	21. In hoeverre biedt de gemeente Venlo de mogelijkheid om je vaardigheden te verbeteren? Op welke wijze?  22. In hoeverre biedt de gemeente Venlo de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden aan te leren?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Op welke wijze?</li></ul>
Aanwezigheid van ontwikkelactiviteiten	23. In welke mate worden er cursussen aangeboden?  24. In hoeverre besteedt de gemeente Venlo aandacht aan persoonlijke ontwikkelplannen?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Op welke wijze worden deze aangeboden?</li></ul>

### Overgangsvraag

- In hoeverre heb jij het gevoel dat je goed presteert?
- In hoeverre heb je het gevoel dat je beter bent gaan presteren?

<i>(Zelf gerapporteerde) Prestatie</i>	<i>Vragen voortkomend uit de operationalisatie</i>
Bijdragen aan de resultaten van de organisatie	25. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw eigen resultaten een bijdrage leveren aan de resultaten van de gemeente Venlo?  26. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw gedrag op kantoor ten opzichte van jouw werkzaamheden een bijdrage levert aan de resultaten van de gemeente Venlo? (bijvoorbeeld inzet, verantwoordelijkheid)
Uitvoering van de functie	27. In hoeverre heb je het gevoel dat je taken op de juiste wijze uitvoert?  28. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw werkzaamheden een bijdrage leveren aan de resultaten van de gemeente Venlo?
Effectief en efficiënt handelen	29. In hoeverre heb je het gevoel dat je over de juiste vaardigheden beschikt in het kader van jouw taken en functie?  30. In hoeverre heb je het gevoel dat vooraf afgesproken doelen worden bereikt? (bijvoorbeeld doelen uit het jaarplan)

### Afsluiting

- Zijn er nog dingen die je willen bespreken?
- Heb je nog vragen?
- Bedankt voor de medewerking

## Bijlage 4. Interviewguide – Gedetacheerden die geen cursus hebben gevolgd

### Introductie

- Studente Radboud Universiteit Nijmegen
- Stage bij de gemeente Venlo
- Onderzoek naar de bijdrage van competentieontwikkeling aan prestatieverbetering van ambtenaren
- Wat is precies jou rol/functie?
- Welke taken voer je uit?

### Competenties

- Welke competenties passen daarbij?
- Welke competenties denk je dat van belang zijn voor de gemeente Venlo?
- In hoeverre besteedt de gemeente Venlo aandacht aan competenties?
- In hoeverre komt dit vanuit je teamleider?
- In hoeverre heb je het gevoel dat je vanuit de organisatie wordt gestimuleerd jouw talenten en drijfveren maximaal te benutten? (PRM visie/Besturingsfilosofie)
- Heb je een coach die je ondersteund bij je ontwikkeling? (PRM visie)

### Detachering

- Kun je iets vertellen over je detachering?
- Wat leer je daar van?
- In hoeverre ontwikkel je daardoor je competenties?
- In hoeverre heeft dat invloed op je presteren?

### Competentiegerichte cursussen

- Heb je wel eens een cursus gevolgd?
- Waarom volg je geen cursus?
- In hoeverre doe je aan competentieontwikkeling?
- In hoeverre heb je het gevoel dat dat invloed heeft op je presteren?

<i>Persoonlijke factoren</i>	<i>Vragen voortkomend uit de operationalisatie</i>
Motivatie	11. In hoeverre heb je zelf wilskracht deel te nemen aan cursussen?  12. In welke mate heb je hier energie/tijd voor?  13. In hoeverre sta je open voor nieuwe dingen?  14. In welke mate ben je nieuwsgierig naar het volgen van cursussen?
Ambitie	15. In hoeverre stel je voor jezelf doelen op het gebied van leren en ontwikkeling?  16. In welke mate streef je er zelf naar bij te leren en je te ontwikkelen?

Intelligentie	17. In hoeverre heb je het gevoel dat je de informatie die je verkreeg gedurende de competentiegerichte activiteit kon verwerken?
---------------	---

Overgangsvraag

- In hoeverre heb je het gevoel dat je motivatie, ambitie en informatieverwerkingsvermogen invloed hebben op het ontwikkelen van je vaardigheden, kennis en eventueel je houding?

<i>Competentieontwikkeling</i>	<i>Vragen voortkomend uit operationalisatie</i>	<i>Aanvullende vragen</i>
Verbetering van competenties	<p>18. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw vaardigheden zijn verbeterd door de activiteiten waaraan je deelnam?</p> <p>19. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw kennis verbeterd door de activiteiten waaraan je deelnam?</p> <p>20. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw houding is verbeterd door de activiteiten waaraan je deelnam?</p>	
Belangstelling vanuit de organisatie voor vaardigheden van medewerkers	<p>21. In hoeverre biedt de gemeente Venlo de mogelijkheid om je vaardigheden te verbeteren? Op welke wijze?</p> <p>22. In hoeverre biedt de gemeente Venlo de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden aan te leren?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke wijze?</li> </ul>
Aanwezigheid van ontwikkelactiviteiten	<p>23. In welke mate worden er opleidingen aangeboden?</p> <p>24. In hoeverre besteedt de gemeente Venlo aandacht aan persoonlijke ontwikkelplannen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke wijze worden deze aangeboden?</li> </ul>

### Overgangsvraag

- In hoeverre heb jij het gevoel dat je goed presteert?
- In hoeverre heb je het gevoel dat je beter bent gaan presteren?

<i>(Zelf gerapporteerde) Prestatie</i>	<i>Vragen voortkomend uit de operationalisatie</i>
Bijdragen aan de resultaten van de organisatie	25. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw eigen resultaten een bijdrage leveren aan de resultaten van de gemeente Venlo?  26. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw gedrag op kantoor ten opzichte van jouw werkzaamheden een bijdrage levert aan de resultaten van de gemeente Venlo? (bijvoorbeeld inzet, verantwoordelijkheid)
Uitvoering van de functie	27. In hoeverre heb je het gevoel dat je taken op de juiste wijze uitvoert?  28. In hoeverre heb je het gevoel dat jouw werkzaamheden een bijdrage leveren aan de resultaten van de gemeente Venlo?
Effectief en efficiënt handelen	29. In hoeverre heb je het gevoel dat je over de juiste vaardigheden beschikt in het kader van jouw taken en functie?  30. In hoeverre heb je het gevoel dat vooraf afgesproken doelen worden bereikt? (bijvoorbeeld doelen uit het jaarplan)

### Afsluiting

- Zijn er nog dingen die je willen bespreken?
- Heb je nog vragen?
- Bedankt voor de medewerking