



## *Ontwerp van een competentiebeloningssysteem*

drs. Arjan Vernhout

*Het onderwerp strategisch competentiedenken 'waait' al geruime tijd rond in Nederland en in de praktijk heeft het toepassen van het strategisch competentiedenken vooral geleid tot competentie management en competentieontwikkeling. Binnen het management-team van een grote dienstverlener leefde de gedachte met behulp van competentiebeloning de prestatiegerichtheid van alle medewerkers te verhogen. De vraag was echter, hoe deze gedachte kon worden vertaald naar een concreet ontwerp van een competentiebeloningssysteem.*

### **Competentiebeloning**

Bij competentiebeloning worden medewerkers beloond voor de competenties die ze bezitten of ontwikkeld hebben, in combinatie met de geleverde prestaties. Met andere woorden: met competentiebeloning zijn ondernemingen 'beter' in staat tegemoet te komen aan de prestaties en ontwikkeling van de medewerkers waarbij ook het belang van de onderneming in ogenschouw wordt genomen. Voor competentiebeloning van medewerkers kan het volgende systeem worden gehanteerd<sup>1</sup>:

#### ▪ **contractcomponent:**

- een vast basissalaris voor de functie, aangezien alleen competentiebeloning in Nederland nog niet algemeen toegepast wordt en waarschijnlijk tot weerstand in ondernemingen zou leiden;
- een vaste beloning aan secundaire arbeidsvoorwaarden, behorend bij de functie;

#### ▪ **competentiecomponent:**

- een beloning als waardering voor de persoonsgebonden competenties en rolgebonden competenties;

#### ▪ **bonuscomponent:**

- een bedrag als waardering voor de mate waarin de doelen zijn gerealiseerd (doelstelling niet gehaald, gedeeltelijk gehaald, gehaald of overschreden).

Bovenstaande drie elementen van competentiebeloning worden achtereenvolgens nader toegelicht.

### **Contractcomponent**

De contractcomponent verwijst naar de contractuele afspraken die tussen de medewerker en de onderneming worden gemaakt (ook voordat ze überhaupt een prestatie hebben geleverd).

Deze component is statisch en vormt de basis voor het belonen van de functie die de medewerker uitvoert. De contractcomponent bestaat uit een vast basissalaris en een vast bedrag voor secundaire arbeidsvoorwaarden.

De hoogte van deze beloning is gebaseerd op de zwaarte van de functie. In de praktijk zien we bij de toepassing van de contractcomponent dat voor het bepalen van het basissalaris gebruik wordt gemaakt van bijvoorbeeld een stelsel van salarisschalen. Bij secundaire arbeidsvoorwaarden kan worden gedacht aan verschillende soorten beloningen, bijvoorbeeld:

- auto van de zaak;
- kinderopvang/ouderverlof;
- optieregeling, computer van de zaak.

Deze eerste component van een competentiebeloningssysteem mag als welbekend worden beschouwd. De tweede component, de competentiecompetent, is dat veel minder.

### **Competentiecomponent**

De competentiecomponent duidt op de beloning van de relevante competenties van de medewerker. Deze component is ontwikkelingsgericht en vormt de basis voor het belonen van het toepassen van competenties, dat zich uit in effectief werkgedrag. Het competentieprofiel vormt de basis voor het beoordelen en belonen van de competenties van de medewerker.

Het competentieprofiel beschrijft de meest relevante competenties voor de desbetreffende functie of rol, alsmede per competentie het vereiste competentieniveau. Met de term 'competentieniveau' wordt bedoeld de mate waarin een medewerker een competentie bezit of toepast. Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt tussen rolgebonden en persoonsgebonden competenties.

Rolgebonden competenties zijn de competenties die medewerkers bezitten om juist één bepaalde functie of rol succesvol uit te voeren. Om twee erg gelijkaardige taken uit te voeren, zoals 'rijden met een auto' en rijden met een bestelwagen' heb je dezelfde algemene competenties nodig. Je moet bijvoorbeeld de verkeersregels kennen, je moet kunnen ontkoppelen, gas geven en remmen, je moet een bocht kunnen inschatten, enzovoort. Toch zijn er enkele specifieke competenties nodig om met een bestelwagen te rijden, die met het rijden van een gewone auto niet nodig zijn. Denk maar aan 'achteruit kunnen manoeuvreren', wat met een lange bestelwagen competenties veronderstelt die voor het rijden met een gewone auto niet altijd vereist zijn.<sup>ii</sup>

Persoonsgebonden competenties zijn sociale en persoonlijke houdingen, inzichten en vaardigheden waarover een medewerker beschikt en die hem in staat stellen om, in verschillende omstandigheden, vlot uitdagingen aan te pakken en tot een goed einde te brengen. Het zijn dus eigenlijk competenties van een hogere orde, die de basisvoorwaarde zijn om andere competenties te kunnen verwerven. Voorbeelden van persoonsgebonden competenties zijn ambitie, aanpassingsvermogen en prestatiedrang.

### *Bepalen competentieniveaus*

Het bepalen van de competentieniveaus is relevant voor het vaststellen van de mate waarin medewerkers een bepaalde competentie bezitten. Bij het bepalen van de competentieniveaus kan worden gekozen voor drie tot zes competentieniveaus. Bij drie niveaus kan de onderverdeling junior - medior - senior worden gehanteerd. Deze drie niveaus kunnen ook worden vertaald naar zes niveaus, te weten: junior 1/junior 2, medior 1/medior 2 en senior 1/senior 2. Bij 5 niveaus is een onderverdeling denkbaar als: beginnend, gevorderd beginner, competent, professional en expert. Wanneer binnen de eigen onderneming een onderverdeling moet worden gemaakt, is het raadzaam de niveaus te benoemen in de taal die binnen de onderneming (h)erkend wordt. Bovendien is het aan te raden de verschillende competentieniveaus voldoende onderscheidend van elkaar te laten zijn.

Wanneer voor rolgebonden competenties de onderverdeling van junior 1/junior 2, etcetera wordt gehanteerd, dan kunnen deze niveaus als volgt worden omschreven (zie schema 1):

<b>Niveau</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Score</b>
<b>Niveau 0</b> (junior 1)	medewerker heeft nog geen praktijkervaring in de rol.	<b>0</b>
<b>Niveau 1</b> (junior 2)	medewerker heeft beperkte praktijkervaring en voert de werkzaamheden in gecontroleerde zelfstandigheid uit.	<b>20</b>
<b>Niveau 2</b> (medior 1)	medewerker heeft praktijkervaring en voert de werkzaamheden qua inhoud volledig zelfstandig uit.	<b>40</b>
<b>Niveau 3</b> (medior 2)	medewerker heeft ruime praktijkervaring en voert de werkzaamheden zowel qua inhoud als qua planning volledig zelfstandig uit. Alle werkaspecten worden volledig en adequaat gerealiseerd.	<b>60</b>
<b>Niveau 4</b> (senior 1)	medewerker heeft ruime praktijkervaring en voert de werkzaamheden volledig zelfstandig, planmatig en met enig gemak in complexere omgevingen uit. Hij/zij ontwikkelt zelfstandig inzicht/overzicht over de grenzen van de werkzaamheden heen. Wanneer relevant begeleidt/coacht hij/ zij collegae in de directe omgeving.	<b>80</b>
<b>Niveau 5</b> (senior 2)	medewerker heeft ruime praktijkervaring en voert de werkzaamheden volledig zelfstandig, planmatig en met gemak in complexere omgevingen uit. Hij/zij ontwikkelt zelfstandig inzicht/overzicht over de grenzen van de werkzaamheden heen en begeleidt/coacht collegae binnen en buiten de directe werkomgeving. Hij/zij wordt zowel binnen als buiten de directe werkomgeving erkend als deskundige en draagt zijn/haar expertise actief uit in de buitenwereld.	<b>100</b>

*Schema 1: omschrijving competentieniveaus rolgebonden competenties*

De score van 0 tot 100 die bij de verschillende competentieniveaus is weergegeven, duidt op de waardering van het competentieniveau.

Bij het bepalen van competentieniveaus van persoonsgebonden competenties kan er, net als bij de competentieniveaus van rolgebonden competenties, voor worden gekozen een onderverdeling te maken tussen beginner, gevorderde beginner, competent, professional, expert. Op deze manier worden vijf niveaus onderscheiden die als volgt kunnen worden omschreven (zie schema 2):

Niveau	Omschrijving	Score
Niveau 0	medewerker heeft geen ervaring.	0
Niveau 1	medewerker heeft enige ervaring en vertoont onder begeleiding effectief werkgedrag.	25
Niveau 2	medewerker heeft ruime ervaring en vertoont effectief werkgedrag grotendeels zelfstandig en op eigen initiatief.	50
Niveau 3	medewerker heeft veel ervaring en vertoont effectief werkgedrag zelfstandig en op eigen initiatief en stimuleert anderen hetzelfde te doen.	75
Niveau 4	medewerker heeft veel ervaring en vertoont effectief werkgedrag zelfstandig en op eigen initiatief, stimuleert anderen hetzelfde te doen en creëert een omgeving waarin medewerkers optimaal hun competenties kunnen ontwikkelen.	100

Schema 2: omschrijving competentieniveaus persoonsgebonden competenties

Ook hier geldt dat de score van 0 tot 100 die bij de verschillende niveaus is weergegeven, duidt op de waardering van het competentieniveau. De waardering van zowel de rolgebonden als de persoonsgebonden competenties vindt plaats voorafgaand aan het jaarlijkse beoordelingsgesprek van de medewerker.

Onderstaand schema (schema 3) is een voorbeeld van het competentieprofiel van een senior ICT manager. Voor deze functie zijn 12 rolgebonden competenties en 13 persoonsgebonden benoemd. Per competentie is aangegeven wat het behaalde competentieniveau (waardering) voor de desbetreffende ICT-manager is. Bij 'maximaal' is aangegeven wat het hoogst haalbare competentieniveau voor de desbetreffende functie is. Op deze manier wordt direct duidelijk welke competenties nog verder ontwikkeld kunnen worden.

	Competentie	Competentie-niveau 2005	Maximaal
Rolgebonden competenties	Marktgerichtheid	5	5
	Bestuurs sensitiviteit	4	5
	Voortgangsbewaking	3	5
	Netwerkvaardigheden	4	5
	Discipline	3	5
	Delegeren	4	5
	Informatieanalyse en probleemoplossing	4	5
	Ontwikkelen Informatiesystemen	4	5
	Accountmanagement	3	5
	Stressbestendigheid	3	5
	Klantgerichtheid en service-oriëntatie	5	5
	Onderhandelingsvermogen	4	5
Persoonsgebonden competenties	Leiding geven	3	4
	Analytisch vermogen	3	4
	Organisatiesensitiviteit	3	4
	Aanpassingsvermogen	4	4
	Ambitie	3	4
	Kwaliteitsgerichtheid	3	4
	Zelfvertrouwen	3	4
	Accurate zelfkennis	3	4
Besluitvaardigheid	3	4	

Luistervaardigheid	2	4
Mondelinge uitdrukingsvaardigheid	4	4
Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid	3	4
Samenwerken	3	4

*Schema 3: competentieniveaus competentieprofiel*

Wanneer een onderneming in staat is bovenstaand systeem toe te passen kan er pas sprake zijn van competentiebeloning.

### **Bonuscomponent**

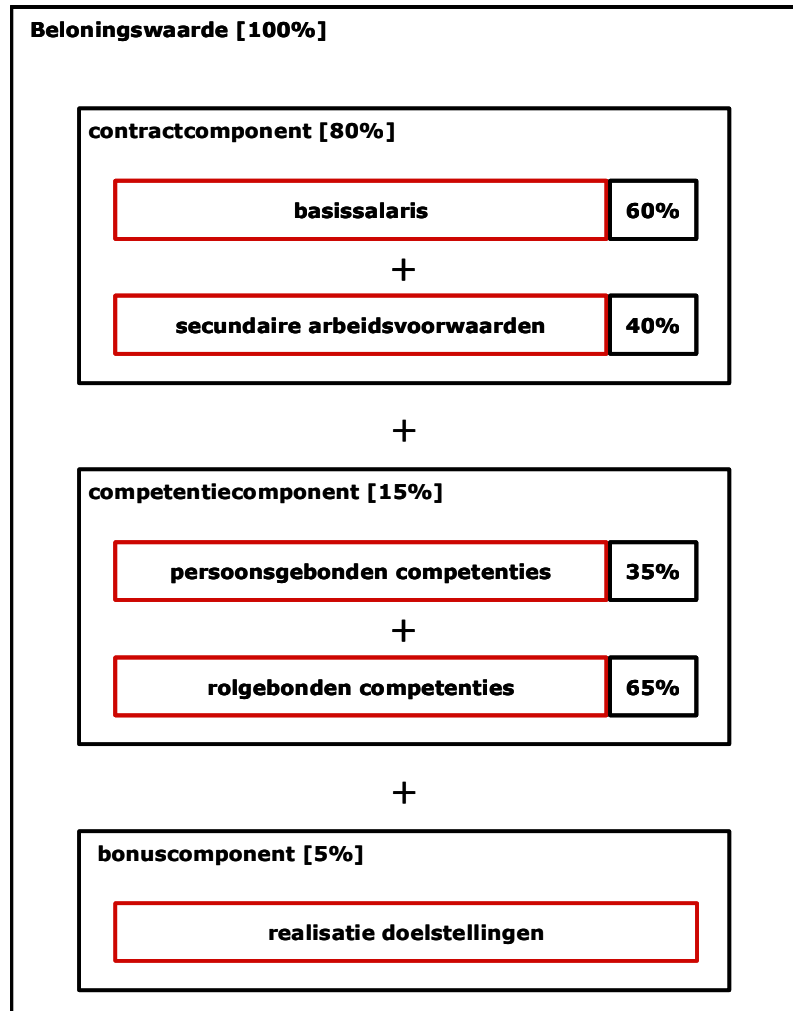
De derde component is de bonuscomponent. De (financiële) bonus is direct gekoppeld aan de realisatie van de doelen. Voor de gerealiseerde doelen geldt dat deze op individueel niveau en/of op groepsniveau kunnen worden vastgesteld. Bij de toepassing van de bonuscomponent en de uitkering kan bijvoorbeeld een onderverdeling worden gehanteerd van:

- doelstellingen niet gehaald: 0% uitkering
- doelstellingen gedeeltelijk gehaald: 50% uitkering;
- doelstellingen gehaald: 100% uitkering;
- doelstellingen overschreden: 100% uitkering + winstuitkering.

Op basis van de bovenstaande toepassing van de drie componenten is een onderneming in staat een competentiebeloningssysteem te ontwerpen.

### **Competentiebeloningssysteem**

Deze drie hiervoor beschreven componenten vormen gezamenlijk het competentiebeloningssysteem en is in onderstaand figuur (figuur 1) weergegeven en wordt achtereenvolgens toegelicht.



*Figuur 1: competentiebeloningssysteem*

De totale beloningswaarde is 100 procent en de hoogte staat gelijk aan de totale personeelskosten van de onderneming (loonruimte). De beloningswaarde wordt uitgedrukt in euro's maar kan ook in de vorm van bijvoorbeeld opleidingen en trainingen uitgekeerd worden. Verder moeten ondernemingen zelf afwegen hoe de contract-, competentie- en bonuscomponent zich tot elkaar verhouden, maar het advies is om aan de competentie- en bonuscomponent in het beginstadium minder waarde toe te kennen dan aan de contractcomponent.

Bijvoorbeeld 80 procent van de beloning is vast (contractcomponent) en 20 procent van de beloning is variabel (competentie- en bonuscomponent). Op basis van figuur 1 ontstaat de volgende verhouding:

- contractcomponent: 80%;
- competentiecomponent: 15%;
- bonuscomponent: 5%.

Voor de contractcomponent zou bijvoorbeeld een 'cafetariasysteem' geschikt zijn. Bij de toepassing van de competentiecomponent wordt gekeken naar het competentieniveau van de medewerkers. Hiervoor worden de schema's 13 tot en met 17 toegepast. Voor rolgebonden competenties gelden de scores 0, 20, 40, 60, 80 en 100. Voor persoonsgebonden competenties zijn dit de scores 0, 25, 50, 75 en 100. Wanneer medewerkers voor 100 procent voldoen, ontvangen zij de volledige beschikbare beloning die is gereserveerd voor de competentiecomponent. Bij een score lager dan 100 procent wordt de beloning naar rato toegekend.

#### **Beloningssysteem ICT-manager**

Voor de rol van ICT-manager is de totale beloningswaarde vastgesteld op € 50.000,-. Hiervan is € 40.000,- gereserveerd voor de contractcomponent. De ICT-manager ontvangt op basis van het beloningssysteem (zie figuur 24) € 24.000,- bruto salaris en 16.000,- aan secundaire arbeidsvoorwaarden (auto, opleidingen, pensioen, etcetera).

De overige € 10.000,- van de totale beloningswaarde is gereserveerd voor de competentie- en bonuscomponent. Voor de persoonsgebonden competenties kan de ICT-manager maximaal € 2.625,- ontvangen, voor rolgebonden competenties € 4.875,-. Wanneer hij de gestelde doelen realiseert, ontvangt de ICT-manager nog eens € 2.500,-.

De ICT-manager scoort op zijn persoonsgebonden competenties gemiddeld 62 en de score voor de rolgebonden competenties is 78. Dit houdt in dat de ICT-manager 62 procent van € 2.625,- krijgt en 78 procent van € 4.875,-.

De ICT-manager haalt de doelstellingen gedeeltelijk. De ICT-manager ontvangt hierdoor 50 procent van €2.500,- voor het gedeeltelijk realiseren van de doelen. De beloning van de ICT-manager ziet er dan als volgt uit:

- contractcomponent: € 24.000,- + € 16.000,- = € 40.000,-;
- competentiecomponent: € 1.627,50 + € 3.802,50 = € 5.430,-;
- bonuscomponent: € 1.250,-.

In totaal bedraagt de beloning voor de ICT-manager dan € 46.680,-

Bij een methodische en persoonlijke berekening van de beloning(stoeslagen) is het nodig periodiek te onderzoeken hoe (groepen) medewerkers hun functie vervullen.

Dit moet gebeuren volgens van tevoren vastgestelde objectieve maatstaven. De prestatiebeoordeling is een taak van het management. Door nauw contact met (groepen) medewerkers in hun dagelijkse werk moet de manager in staat zijn zich een juist beeld te vormen van hun resultaten en van de invloed die zij uitoefenen op hun omgeving. Bij het vaststellen van de beloning(stoeslagen) kan ook de groei van de competentieprofielen van (groepen) medewerkers mee worden genomen. Hiervoor kan weer een rekenmodel worden ontwikkeld. Op deze manier worden nieuw verworven of verbeterde competenties direct beloond.

## Implementatie

De invoering van competentiebeloning is niet zonder risico's, aangezien competentiebeloning paradoxaal is. Het concept is zowel op de lange termijn als op de korte termijn gericht en binnen de verschillende termijnen spelen verschillende belangen. Gaandeweg moet worden ondervonden of de invoering van competentiebeloning het realiseren van ondernemingsdoelen ten goede komt. Belangrijk bij de invoering van competentiebeloning is dat er in een vroeg stadium draagvlak bij de medewerkers wordt gecreëerd.

Bovendien geldt dat bij de invoering van een beloningssysteem zoals dit hier wordt geschetst, een omgeving waarin het werken met competenties een vereiste is. Zelfs wanneer medewerkers al worden beoordeeld op basis van de rolgebonden competenties en persoonsgebonden competenties, dan nog is de relatie met de uit te keren beloning gespannen. Om hierop in te spelen kan met de medewerkers worden afgesproken dat een dergelijk beloningssysteem wordt ingevoerd, maar dat de feitelijke beloning de eerste twee jaar niet negatief kan uitpakken voor de medewerkers. Zo zijn zowel het management als de medewerkers in staat om te leren omgaan met competentiebeloning.

Het belonen van de competenties van medewerkers draagt bij aan de prestatiegerichtheid van medewerkers. Wel is het van groot belang dat een beloningssysteem waarbij competentiebeloning wordt toegepast, transparant van aard is. Ook mogen de inkomensvariaties op functieniveau niet te veel uiteenlopen en zullen de totale arbeidskosten moeten worden afgestemd op de maximale loonruimte.

Kortom, het ontwerpen en implementeren van een competentiebeloningssysteem is een specialistische aangelegenheid. De toegevoegde waarde van het invoeren van een competentiebeloningssysteem vooral zit in het gestructureerd en systematisch toepassen ervan. Op deze manier vergroot een onderneming de kans daadwerkelijk de prestatiegerichtheid van haar medewerkers te verhogen.

## Literatuur

- Vernhout, A. & P.M. van der Vlist (2003). Van competentiedenken naar competentiebedrijf, in: *Management Executive*, nr. 1, pp. 46-51.
- Vermeylen, S. & A. Heene (1999). *De stille kracht van de onderneming: Competentiedenken in strategisch management*. Tiel: Lannoo.

## Achtergrondsituatie

De werkwijze in dit artikel is voor een deel het resultaat van een uitgebreide studie naar het ondernemingsbreed en integraal implementeren van het strategisch competentiedenken in het bedrijfsleven. Deze studie is uitgevoerd met ondersteuning van Nijmegen School of Management, onderdeel van de Radboud Universiteit Nijmegen.



## Boek: Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken

Zelden hoor of lees je dat ondernemingsstrategieën in de praktijk ook het predikaat "duurzaam" verdienen. Ondernemingen hebben het vizier in de regel gericht op de creatie en distributie van (klant)waarde voor de korte termijn en de strategische logica is hierop afgestemd. Met het strategisch competentiedenken hebben ondernemingen een management strategie voorhanden voor duurzaam ondernemen.

Het boek 'Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken' biedt managers een werkwijze in hoe de onderneming als open en sociaal systeem van gecoördineerde en geïntegreerde middelen dient te worden gezien, die strategische doelen volgens een strategische logica nastreeft voor continue creatie en distributie van klantwaarde, teneinde duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen. De strategische logica is vervolgens bepalend voor de managementprocessen die weer bepalen hoe een onderneming binnen de eigen ondernemingsgrenzen (bedrijfseigen) of buiten de eigen ondernemingsgrenzen (toegankelijke) middelenbronnen duurzaam benut, verwerft en opbouwt.

'Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken' is dan ook een aanrader voor diegene die binnen zijn/haar organisatie overweegt om via een correcte strategisch logica en systematische processen tot respectievelijk de realisatie van de ondernemingsdoelen en de creatie en distributie van klantwaarde te komen, teneinde duurzaam te ondernemen.

Het boek 'Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken' is uitsluitend te koop via [www.lulu.com](http://www.lulu.com): '[Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken](http://www.lulu.com)'.



---

<sup>i</sup> <http://www.competentiedenken.nl>.

<sup>ii</sup> <http://www.leerplek.be>.