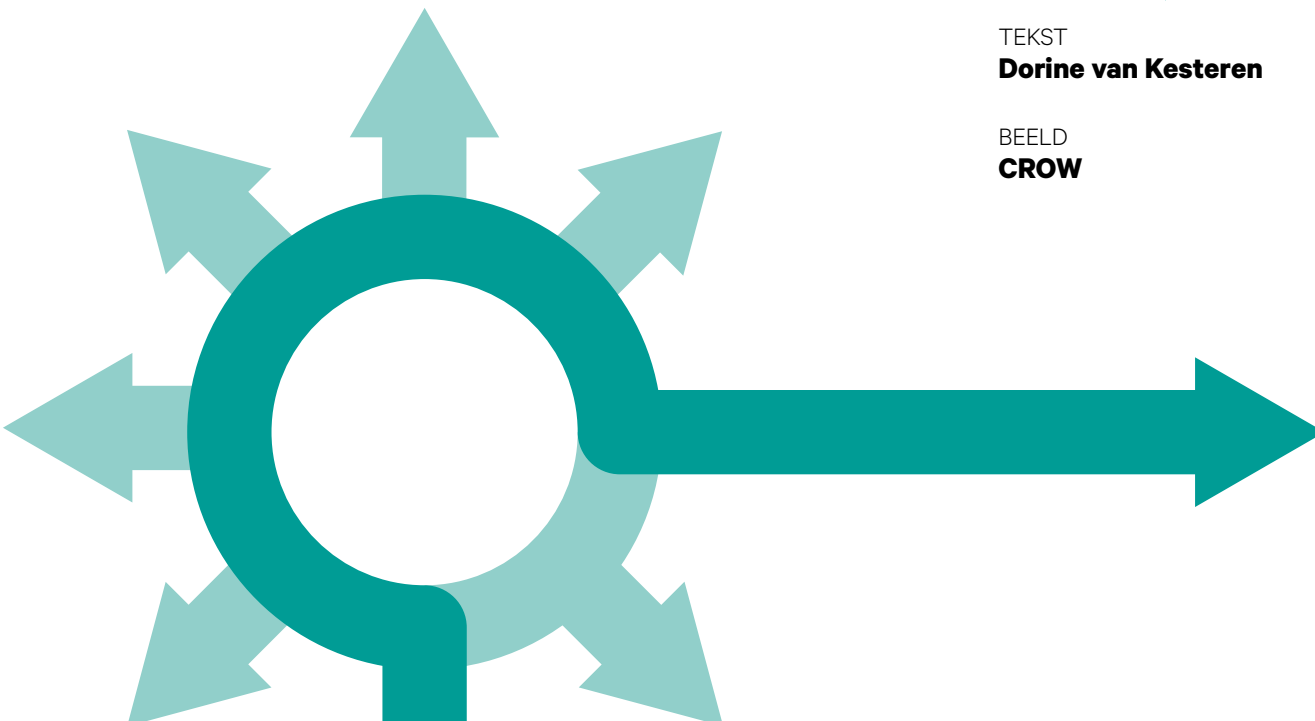


Kennisplatform CROW introduceert expertisematrix

# ‘Functies beperken medewerkers’

TEKST  
**Dorine van Kesteren**

BEELD  
**CROW**



**Niet functies, maar acht kerncompetenties vormen de basis van de beoordeling en beloning van de medewerkers van kennisplatform CROW. En het mooie is dat deze competenties direct verbonden zijn met de strategie van de organisatie. AWWN begeleidde deze veranderoperatie op HR-gebied.**

## CROW

CROW is oorspronkelijk een afkorting van Centrum voor Regelgeving en Onderzoek in de Grond-, Water- en Wegenbouw en de Verkeerstechniek. Die naam dekte de lading niet meer toen de organisatie steeds meer een kennisplatform werd. Daarom is CROW niet langer een afkorting, maar een eigenaam.

De stichting CROW ontstond in 1987 uit een fusie tussen drie verschillende partijen die tot dan toe actief waren in de wereld van grond-, water-, wegenbouw en verkeerstechniek. Door de jaren heen heeft de organisatie verschillende veranderingen doorgemaakt en de stichting is tot op de dag vandaag nog steeds een belangrijke partner voor de sector ([www.crow.nl](http://www.crow.nl)).



Véronique Christiaans-Joosten, directielid CROW

CROW in Ede is kennispartner van (decentrale) overheden, ingenieursbureaus en aannemers op het vlak van infrastructuur, openbare ruimte, verkeer, vervoer, aanbesteden, contracteren, beton- en waterbouw. In samenwerking met opdrachtgevers en marktpartijen ontwikkelt de stichting kennisproducten, zoals online kennismodules, handboeken, meetinstrumenten en cursussen. Denk bijvoorbeeld aan kerncijfers om het aantal parkeerplaatsen te berekenen dat moet worden aangelegd in nieuwe woonwijken of winkelcentra.

De medewerkers van CROW weten enorm veel over hun eigen vakgebied. Maar wat de eindgebruikers van hun kennisproducten nou precies willen, was minder bekend. ‘Een toekomstbestendige organisatie kent de behoeften van de markt. Ons doel was dus om beter te weten wat er speelt en proactief te zijn. Daarnaast was de organisatiestructuur tamelijk star, met weinig uit- en doorstroom’, vertelt directielid Véronique Christiaans-Joosten.

Kortom: tijd voor verandering. CROW schakelde adviesbureau FRINGE. uit Arnhem in om de noodzakelijke vernieuwing en AWWN om de bijbehorende HR-ontwikkeling vorm te geven. ‘Ik keek naar de bedrijfskundige kant; Bas van Beers van FRINGE. meer naar cultuur en gedrag. Samen waren we een goed team’, zegt Henk Tulner, organisatieadviseur en ORBA-coördinator bij AWWN.

### Zelforganisatie

Al gauw werd duidelijk dat CROW wilde bewegen van hiërarchische aansturing naar zelforganisatie. Christiaans-Joosten: ‘Met kleinere teams, dicht op het portfolio en de klanten. Daarom moesten we de traditionele functieprofielen achter ons laten. Zelforganiserende teams hebben immers behoefte aan flexibiliteit en ontwikkeling – en niet aan medewerkers die zich strikt aan hun taakomschrijving houden.’

In een rigide functionele structuur komen de kwaliteiten van medewerkers

onvoldoende tot hun recht, stelt Tulner. ‘Mensen weten heel goed wat hun sterke kanten zijn, en op die gebieden willen ze ook worden ingezet. Functies beperken hen daarin.’ Van Beers: ‘Denk aan het verhaal van de koning die wilde dat al zijn onderdanen dezelfde lengte hadden. Iedereen moest op een bed gaan liggen en als je te klein was, werd je uitgerekt. Was je te lang, werden je voeten eraf gehakt. Dat is nu precies wat functies doen.’ Tulner: ‘Natuurlijk moet er wel een kader zijn – de strategie van de organisatie, waaraan iedereen moet bijdragen – maar binnen dat kader moet je mensen de vrijheid geven om zich te ontwikkelen in waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden.’

De nieuwe strategie van CROW houdt in dat de medewerkers zich primair richten op de eindgebruikers van hun kennisproducten. ‘Hoe meer je producten en diensten daadwerkelijk worden gebruikt, hoe meer toegevoegde waarde en hoe meer opbrengsten. Denk bijvoor-



**Koen Bekking**  
Kenniswerker CROW en lid van de ondernemingsraad

### 'Je toeleggen op datgene waarin je goed bent'

Koen Bekking, kenniswerker en OR-lid bij CROW: 'De expertisematrix is een belangrijk onderdeel van de veranderingen binnen CROW, en raakt mijn collega's en mij direct. Persoonlijk vind ik het heel sterk dat de matrix letterlijk samen met de medewerkers is opgesteld. Een gewaagde stap ook wel; het zal voor CROW als werkgever, Bas van Beers en Henk Tulner best spannend zijn geweest om een groep medewerkers aan tafel uit te nodigen. Maar het pakte goed uit. En leverde direct draagvlak in de organisatie op. Als OR hadden wij ook niet het idee dat we iets toe konden voegen aan het inhoudelijke werk van onze collega's. Dat hielp in het formele instemmingstraject. Onder de algemene functieprofielen die we vroeger hadden, viel een waaier aan resultaatgebieden en competenties. In de praktijk kwam het erop neer dat je focuste op je tekortkomingen. Nu hoeven

we niet meer van alle markten thuis te zijn, maar kunnen we ons toeleggen op waar we goed in zijn, en daar nóg beter in worden. Leidinggevenden en medewerkers gebruiken de expertisematrix als praatplaatje om in gesprek te komen én te blijven over ontwikkeling. Wat heb je nodig om te blijven groeien en wat is jouw meerwaarde voor CROW?

De vier verplichte expertises en de vrije keuze zorgen voor flexibiliteit en diversiteit in de kennisteams. In mijn eigen teams bijvoorbeeld hebben we niet alleen specialistische vakkennis nodig, maar ook 'ondernemers' en mensen die kennis van het werkveld hebben. Natuurlijk is permanent onderhoud vereist, maar de expertisematrix is een goede basis. Uiteindelijk maakt het nieuwe systeem het mogelijk om effectiever en markt- en klantgericht te gaan werken. Dat klinkt misschien een beetje vreemd voor een stichting, maar in mijn ogen is dit dé manier om daadwerkelijk maatschappelijke impact te hebben met onze dienstverlening.'

beeld aan abonnementen op een kennisbank en een goede mix van digitaal leren op afstand en korte workshops', zegt Van Beers.

### Expertisematrix

CROW, Tulner en Van Beers formuleerden vervolgens acht kerncompetenties. Dat zijn de kwaliteiten die in de organisatie aanwezig moeten zijn om de strategie uit te voeren: dieptekennis, breedtekennis (kennis van aanpalende vakgebieden en de maatschappelijke context), relatiekennis (hoe zitten je relatiernetwerken in elkaar?), proceskennis (in welke beleids-, werk- en inspraakprocessen zijn je klanten verwickeld?), executiekracht, samenwerken, ondernemerschap en exploitatie. Tulner: 'In samenspraak met de medewerkers hebben we voor alle kerncompetenties de bijbehorende kwaliteiten, valkuilen en drijfveren op een rij gezet. Daarna

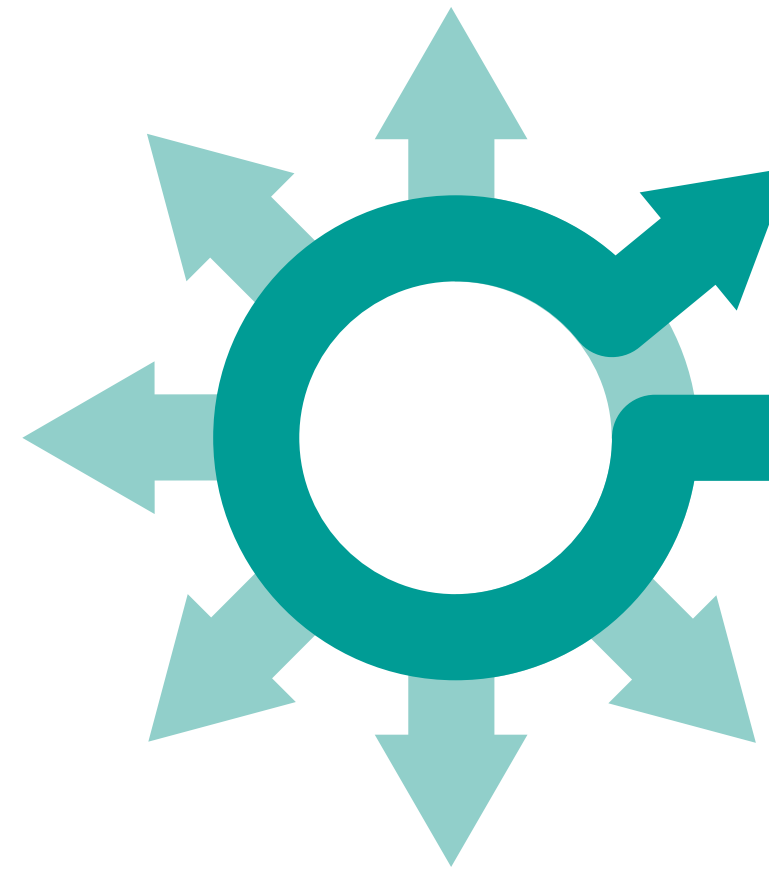
hebben we bepaald wat iemand per kerncompetentie moet kennen en kunnen om als 'gekwalificeerd', 'ervaren' of 'autoriteit' te worden gezien. Dit heeft geleid tot een gedetailleerde expertisematrix voor alle kenniswerkers en marketeers van CROW.' Breedtekennis, relatiekennis, executiekracht en samenwerken (Van Beers: 'De pijlers van de strategie') zijn verplichte kost voor de kenniswerkers. Voor de marketeers gaat het om proceskennis, executiekracht, samenwerken en ondernemerschap. De vijfde kerncompetentie mag iedereen zelf kiezen. Of iemand gekwalificeerd, ervaren of een medewerker 'met autoriteit' is, hangt af van de vraag hoeveel expertises hij op welk niveau beheerst.

### Loongebouw

De laatste stap was om de expertisematrix te vertalen in het loongebouw.

Het einddoel is dat de functie niet meer bepaalt hoeveel iemand verdient, maar welke kerncompetenties hij op welk niveau beheerst. Daarbij blijft het oude inschalingsmodel van CROW zoveel mogelijk behouden, aldus Tulner. 'Dat fundament was goed en geaccepteerd. De onderkant van het salarisgebouw is nu het niveau 'vier keer gekwalificeerd', en de bovenkant 'vier keer autoriteit'. Die niveaus, en de tussenliggende niveaus, heb ik gewaardeerd met ORBA. Functies spelen dus geen rol meer in dit model.' 'Maar daar zijn we nu nog niet', vult Christiaans-Joosten aan. 'Tijdens de gesprekken met de OR over de expertisematrix en het daaraan gekoppelde beloningssysteem merkten we namelijk dat de focus wel heel erg kwam te liggen op de salarisimpact. Daarom hebben we gezegd: de medewerkers krijgen twee jaar de tijd om zich te ontwikkelen naar het gewenste niveau. Tegen die tijd kijken

## Binnen het kader moet je mensen de vrijheid geven om zich te ontwikkelen in waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden



we hoever iedereen is gekomen, werken we aan de laatste verbeterpunten en zetten we in het uiterste geval een demotie-traject in. Want we kunnen het ons niet permitteren dat medewerkers bevrozen, zich niet durven te ontwikkelen, omdat ze bang zijn voor salarisconsequenties.'

### Feedback

Na de formele goedkeuring van de OR kregen alle medewerkers een 'expertisegesprek' met het management, waarin hun expertiseniveau werd ingeschat. Christiaans-Joosten: 'Daarna zijn er resultaat- en ontwikkelafspraken ge-

maakt. Waar sta je nu, in welke kerncompetenties wil je je ontwikkelen, wat ga je daaraan doen en hoe gaan je team en CROW dat merken? Als werkgever bieden wij opleidingen en talentcoaches aan. Maar de medewerkers zitten aan het stuur; zij geven zelf vorm aan hun groeipad en actiepunten en halen doorlopend feedback op bij collega's en klanten. De verwachting is dat de beoordelingsgesprekken hierdoor leuker en interactiever worden. Geen eenrichtingsverkeer, maar echt een dialoog.' CROW startte het verandertraject in het voorjaar van 2017. Inmiddels weten alle

### Meer weten?

Op zoek naar meer flexibiliteit, slagkracht en innovatie in uw organisatie? Wilt u meer weten over de alternatieven voor het functiehuis en de gevolgen daarvan voor de beloning en de performance- en developmentcyclus? Bent u geïnteresseerd in de expertisematrix? Neem contact op met Henk Tulner (tulner@awvn.nl) of met de AWVN-werkgeverslijn: 070 850 86 05 of werkgeverslijn@awvn.nl.



**Henk Tulner**  
is organisatieadviseur bij AWVN

medewerkers waar ze staan en hebben ze een ontwikkelplan. Christiaans-Joosten is tevreden. 'De participatie van de medewerkers bij het opstellen van de expertisematrix was dé succesfactor. Zo zijn we gekomen tot een ordening die niet alleen breed wordt gedragen, maar ook goed aansluit bij de dagelijkse werkpraktijk. Bovendien hebben de medewerkers zo veel groeimogelijkheden gekregen. Zij hebben nu de ruimte om zich ook in de breedte, binnen hun rol, te ontwikkelen. Dit is de manier om goede mensen aan de organisatie te binden.' ●