



Anton de Kom Universiteit van Suriname Bibliotheek

Universiteitscomplex, Leysweg 86, Paramaribo, Suriname, Postbus 9212
Telefoon (597)464547, Fax (597)434211, E-mail: adekbib@uvs.edu

APPROVAL

NAAM: *Ozir Sivanja*

verleent wel / niet aan de AdeKUS kosteloos de niet-exclusieve toestemming om haar / zijn Drs. BSc. / MSc.
afstudeerscriptie online beschikbaar te stellen aan gebruikers binnen en buiten de AdeKUS.

Plaats en datum, *9 sept 2021*

Handtekening *Ozir Sivanja*



ANTON DE KOM UNIVERSITEIT VAN SURINAME

FACULTEIT DER MAATSCHAPPIJWETENSCHAPPEN

Competentiemanagement

**Een onderzoek naar het implementeren van
competentiemanagement binnen het Nationaal Vervoersbedrijf
Suriname**

Thesis ter verkrijging van de graad van Bachelor of Science in de Public Administration

Studierichting: Public Administration

Naam: Ozir Sivanja

Begeleider: Mw. I. Apapoe

Paramaribo, Juli 2021

Voorwoord

In het kader van het afronden van mijn studie aan de Anton de Kom Universiteit van Suriname, studierichting Public Administration, is dit afstudeeronderzoek verricht. Tijdens de colleges “Human Resource Management”, kwam het begrip “Competentie” aan de orde en het bleek dat medewerkers hierover moeten beschikken, om hun werkzaamheden goed te kunnen verrichten. Als student die in de toekomst, ergens in een organisatie gaat werken en inzetbaar wil zijn, vind ik het van eminent belang om hierover meer te weten te komen. Om het centraal doel in een organisatie te kunnen bereiken, moeten de medewerkers over bepaalde competenties beschikken en dat kan per afdeling in een organisatie verschillend zijn. Het Nationaal Vervoersbedrijf (NVB) is een parastataal bedrijf en opereert binnen de transportsector in Suriname. Aan de hand van het gekozen onderwerp, ben ik nagegaan als competentie management toegepast wordt binnen dit bedrijf.

Het verzamelen van informatie voor de inleiding en het theoretische kader was een niet al te grote uitdaging. De informatie was makkelijk te verkrijgen in documenten die online te vinden zijn en uit boeken die tijdens de studie zijn gebruikt. Het empirisch onderzoek was wel uitdagend, voornamelijk vanwege de verscherpte Covid-19 maatregelen in Suriname.

Voor het welslagen van mijn thesis gaat een bijzonder woord van dank aan mijn begeleidster mevrouw Ine Apapoe. Elk stuk werd door haar heel kritisch doorgenomen en binnen zeer korte tijdsbestek van commentaar voorzien, ondanks haar drukke agenda. Daarnaast wil ik de respondenten bedanken die tijd hebben vrijgemaakt om mij te woord te staan. Ook wil ik mijn familieleden in het bijzonder mijn ouders en vrienden bedanken voor hun motivatie, ondersteuning, geduld en hun geloof in mij. Verder nog iedereen die op welke wijze dan ook een belangrijke bijdrage heeft geleverd gedurende het onderzoekstraject.

Ozир Sіvanіa

Paramaribo, Juli 2021

Lijst met afkortingen

BBA	Bachelor of Business Administration
BiZa	Binnenlandse Zaken
HBO	Hoger Beroepsopleiding
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
ICT	Informatie- en Communicatie Technologie
N.V.	Naamloze Vennootschap
NVB	Nationaal Vervoersbedrijf
N.V.B.W.B.	Nationaal Vervoersbedrijf Werknemers Bond
OBS	Organisatie van Bushouders in Suriname
OP	Ontwikkelingsplan
Ov- systeem	Openbaar Vervoersysteem
P&O	Personeel & Organisatie
PLO	Particuliere Lijnbushouders Organisatie
PresCom	President- Commissaris
PSM	Public Sector Management
PZ	Personeel Zaken
RvC	Raad van Commissarissen
TCT	Transport Communicatie en Toerisme
VOJ	Voortgezet Onderwijs Junioren
VOSOV	Vereniging voor de Ontwikkeling van het Surinaams Openbaar Vervoer

Lijst met tabellen en figuren

Tabellen

Tabel 1 Organogram NVB	29
------------------------------	----

Figuren

Figuur 1 bekendheid missie, visie & doelstelling.....	39
Figuur 2 Behoeftte aan training/opleiding.....	40
Figuur 3 Mogelijkheden training/opleiding.....	40
Figuur 4 Functionerings- en beoordelingsgesprekken.....	41
Figuur 5 Doorgroeimogelijkheden NVB	41

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Lijst met afkortingen	3
Lijst met tabellen en figuren	4
Inhoudsopgave	5
Inleiding	8
Hoofdstuk 1: Openbaar bestuur en competentie management	12
1.1. Openbaar Bestuur	12
1.2. Overheid en overheidsbeleid	13
1.3 Introductie Human resource Management bij de overheid	15
1.4 Human Resource Management en competentie management	16
1.5 Competentiemanagement	17
1.6 Competenties binnen de publieke sector	19
1.7 Implementatie van competentie management	21
1.8 Transportsector	23
1.9 Samenvatting	24
Hoofdstuk 2 De Surinaamse overheid, Human Resource Management en Competentiemanagement	25
2.1 Het Ministerie van Transport Communicatie en Toerisme	25

2.2 Het Nationaal Vervoersbedrijf als parastataal bedrijf	26
2.2.1 Interne organisatie	28
2.2.2 Personeelsplanning NVB	31
2.3 Beleidsvoornemens Human Resource-beleid en tansportsector	33
2.4 Samenvatting	35
Hoofdstuk 3: Resultaten en Analyse van het onderzoek	36
3.1 Methodische karakterisering van het onderzoek	36
3.2 Resultaten van het onderzoek	38
3.3 Analyse	46
Conclusie	48
Aanbevelingen	49
Bronvermelding	50
Bijlagen	
Bijlage I: Implementatieplan competentie management binnen NVB	53
Bijlage II; Resultaten enquête	55
Bijlage III; Kwalitatief onderzoek	57
Bijlage IV: Interviewverslag van Dhr. Pherai	58
Bijlage V: Interviewverslag van Mevr. Jacintha Thomas-Alfaisie	62

Bijlage VI: Interviewverslag van Mevr. Etnel Claudette	64
Bijlage VII: Interviewverslag van Dhr. Woon Iwan	66
Bijlage VIII: Interviewverslag van Mevrouw Wilson	68

Inleiding

Het openbaar vervoer wordt door van den Heuvel (1997, in (van de Vliet, 2017)) gedefinieerd als de voorziening, voor het vervoer van personen met behulp van vervoersmiddelen, die in een openbaar aanbod ter beschikking worden gesteld. Van den Heuvel (1997) richt zich hierbij tot de sociale functie van het openbaar vervoer, voor mensen die niet beschikken over een vervoersmiddel (van de Vliet, 2017). Het openbaar vervoer wordt gereguleerd door de overheid en het is een werkgebied van het Ministerie van Transport Communicatie en Toerisme (TCT). De overheid heeft het openbaar vervoer voor een groot deel overgelaten aan de private sector, maar vervult nog steeds een regulerende rol. De overheid heeft daarnaast ook geïnvesteerd in de transportsector door het Nationale Vervoersbedrijf (NVB) in het leven te roepen.

De passagiers die gebruikmaken van het openbaar vervoer in Suriname, klagen over de slechte staat waarin de bussen verkeren en de gebrekkige controle die uitgeoefend wordt op de trajecten (Starnieuws, 2012). Binnen de transportsector zijn er belangenorganisaties opgericht, zoals de Vereniging voor de Ontwikkeling van het Surinaams Openbaar Vervoer (VOSOV), de Organisatie van Bushouders in Suriname (OBS) en de Particuliere Lijnbushouders Organisatie (PLO), die opkomen voor de belangen van de ondernemers/bushouders in eerdergenoemde sector. De VOSOV haalt enkele organisatorische problemen aan die zich voordoen binnen het openbaar vervoer, zoals de illegale bussen op de verschillende routes, de uitgifte van te veel bus vergunningen op een traject, de achterstallige betalingen vanuit de overheid en de achterhaalde bus tarieven. De VOSOV geeft verder aan dat het Directoraat Transport en dienst Openbaar Vervoer met mensen werkt op het ministerie die niet eens een academische opleiding hebben; medewerkers en controleurs met zeer geringe communicatieve vaardigheden die chauffeurs en vergunninghouders te onmenselijk behandelen (Suriname Herald, 2019).

In het Ontwikkelingsplan 2017-2021 (p.70) staat als één van de doelstellingen van de overheid met betrekking tot de transportsector: *“De toegenomen kennis, vaardigheid en productiviteit van de ondernemers en werkers in de transportsector verhogen verder de efficiëntie en veiligheid van havens en de transportsector en dragen bij tot de oplossing van het tekort aan uitvoeringscapaciteit.”* (Republiek Suriname, 2017).

Het NVB als semi- overheidsbedrijf, opererende in de transportsector, heeft echter geen eigen Human Resource Management (HRM)-afdeling, maar is afhankelijk van het beleid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Om de competenties van de medewerkers te kunnen managen

is het van belang om een beeld te hebben over de competenties waarover de medewerkers beschikken en de competenties die vereist zijn om de taken binnen het bedrijf uit te kunnen voeren. De discrepantie tussen de huidige en de vereiste competenties kan geminimaliseerd worden door competentie management toe te passen binnen het NVB (Republiek Suriname, 2017).

Competentiemanagement heeft volgens de Gluwe et al. (2003, p. 83) als doel de competenties van de medewerkers verder te ontwikkelen, zodat zij hun werk beter doen, en de organisatie verder groeit. Het gaat niet alleen om kennis en vaardigheden die medewerkers opdoen door opleiding en ervaring, maar het gaat om meer. Van belang zijn ook gedrag, persoonlijkheid en motivatie die zorgen voor de juiste beroepshouding. Het is bovendien een praktisch instrument voor hun loopbaanontwikkeling. Competentiemanagement heeft een duidelijk doel: de juiste persoon op de juiste plek krijgen. Beter verwoord een goed samenspel tussen mens en organisatie en de talenten van mensen horen op elkaar aan te sluiten, waarbij talent een vertaling is van competentie (de Gluwe, et al., 2003, p-83).

Ook overheidsorganisaties en parastatalen worden geconfronteerd met een steeds grotere diversiteit aan medewerkers die ieder over eigen talenten beschikken. Door de grotere diversiteit worden ondernemingen en organisaties in de huidige maatschappij uitgedaagd om hun interne en externe bedrijfsvoering te herzien voor een betere afstemming met de omgeving. De ontwikkeling van competenties houdt in dat er een nieuwe visie ten aanzien van HRM-instrumenten in het algemeen wordt ontwikkeld, waarbij er tijd en energie worden gestopt in de medewerker (Bovens, 't Hart & van Twist, 2012). Uit vooronderzoek is gebleken dat er nog geen sprake is van competentie management bij het NVB. Competentiemanagement is een belangrijke voorwaarde is voor een effectief en efficiënte bedrijfsvoering. Volgens Verstraeten et al., (2006) heeft effectiviteit betrekking op de causale verhouding tussen een interventie en de waargenomen gevolgen ervan en efficiëntie houdt verband met de verhouding tussen de input (de kosten) en de output (de baten) van een interventie (Vanderplasschen, Vindevogel, & Broekaert, 2009).

Probleemstelling

De probleemstelling luidt als volgt: **Op welke wijze kan competentie management doorgevoerd worden binnen het Nationaal Vervoersbedrijf Suriname?**

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om te exploreren hoe competentie management kan worden doorgevoerd binnen het NVB om de competenties van de medewerkers van NVB te identificeren en te ontwikkelen zodat zij beter kunnen presteren. Hierdoor kan de bedrijfsvoering ten aanzien van het openbaar vervoer efficiënter en effectiever plaatsvinden, met als resultaat dat de dienstverlening naar de samenleving wordt verbeterd.

Maatschappelijke relevantie

Eén van de kerntaken van de overheid is het garanderen van het openbaar vervoer in Suriname. Door het optimaal beschikbaar stellen van het openbaar vervoer kunnen de personen die zich op het Surinaams grondgebied bevinden, zich makkelijker bewegen. Door competentie management door te voeren bij het NVB kan het aanbod van het openbaar vervoer aanzienlijk verbeterd worden.

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek zal bijdragen aan meer kennis en inzicht over competentie management binnen de transportsector van Suriname en de resultaten kunnen gebruikt worden voor vervolgonderzoek.

Onderzoeksstrategie en methode

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de ‘mixed method’. Dat houdt in dat zowel kwalitatieve als kwantitatieve data is verzameld. Het onderzoek wordt afgebakend tot het district Paramaribo, omdat het veel tijd en geld zal kosten om alle medewerkers van het NVB in alle districten mee te nemen in het onderzoek.

Kwantitatief

Voor het kwantitatief gedeelte van dit onderzoek is er gebruik gemaakt van enquêtes. De enquêtes zijn verstrekt aan de medewerkers van NVB en de uitkomsten daarvan zijn uitgewerkt en verwerkt. De reden voor het uitvoeren van een enquêteonderzoek is om na te gaan in hoeverre de medewerkers bewust zijn van het nut van competentie management. Aan de hand van de resultaten kan het bedrijf inspelen op de tekortkomingen.

Kwalitatief

Het kwalitatief gedeelte van dit onderzoek richt zich tot leidinggevende personen binnen de transportsector, vakbonden en het Ministerie van BiZa dat belast is met competentie management binnen de overheid. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, waardoor er veel meer ruimte gecreëerd wordt om door te vragen. Voor dit onderzoek zijn de volgende respondenten in beeld gebracht:

- Dhr. Pherai, Waarnemend President van de Raad van Commissarissen bij het NVB
- Dhr. Jahangier M., Hoofd Operationele Diensten binnen het NVB
- Mevr. Jacintha Thomas-Alfaisie, Directeur HRM van het Ministerie van BiZa
- Mevr. Etnel Claudette, Voorzitter NVBWB. (Nationaal Vervoerbedrijf Werknemers Bond)
- Dhr. Woon Iwan, Organisatie van Bushouders in Suriname (Ondervoorzitter belast met zaken rakende het NVB)
- Mevrouw Wilson, Chef Loon Administratie bij het NVB.

Indeling/opbouw van de thesis

De leeswijzer van het afstudeerrapport is bedoeld om de lezer een beter beeld te geven over de inhoud en opbouw van de hoofdstukken. In hoofdstuk 1 worden de theoretische achtergronden van het onderzoek gepresenteerd, waarbij de variabelen openbaar bestuur, overheid, overheidsbeleid en competentie management zijn uitgewerkt. Hoofdstuk 2 bespreekt het Ministerie van TCT en de parastatalen die daaronder vallen. Het NVB valt onder het Ministerie van TCT en wordt dus breedvoerig besproken in dit hoofdstuk. De interne organisatie en de personeelsplanning van het bedrijf komen aan de orde. In hoofdstuk 1 wordt er aandacht besteed aan het HRM beleid en het beleid ten aanzien van de transportsector in Suriname. Hoofdstuk 3 van het onderzoek richt zich op de resultaten van het onderzoek. De resultaten zullen gepresenteerd worden, waarna er een analyse volgt van de bevindingen uit de praktijk en wat in de literatuur staat. In de conclusie wordt er antwoord gegeven op de centrale vraag. Tenslotte worden er aanbevelingen gedaan over de implementatie van competentie management binnen het NVB. De geraadpleegde informatiebronnen zijn allemaal opgenomen in de bronvermelding. De nodige bijlagen die als de betrouwbaarheid van het onderzoek waarborgen, worden ook in het afstudeerrapport ingesloten.

Hoofdstuk 1: Openbaar bestuur en competentie management

1.1. Openbaar Bestuur

Onder bestuurskunde wordt verstaan: de wetenschap die het openbaar bestuur bestudeert met als doel de werking van het bestuur te verbeteren. Een andere benaming voor het openbaar bestuur is overheden (Oosten, 2006, p. 9). Onder het openbaar bestuur wordt verstaan het geheel van structuren en processen dat met behulp van bindende beslissingen richting geeft aan maatschappelijke ontwikkeling. Het goed functioneren van het openbaar bestuur is belangrijk, omdat overheden veel invloed hebben op de richting van de samenleving (Oosten, 2006, p. 9).

Overheden hebben twee hiërarchische kenmerken; ze kunnen met gezag besluiten nemen en ze kunnen de naleving van deze besluiten afdwingen. (Hoogerwerf, & Herweijer, 2008, p. 35).

Het openbaar bestuur is niet alleen erg belangrijk, maar ook ingewikkeld, omdat het gaat om beslissingen en activiteiten rondom cruciale kwesties, die het lot van veel mensen kunnen beïnvloeden. Het openbaar bestuur kan onderverdeeld worden in het politiek en de ambtelijke echelon. De politieke leiding omvat gezagsdragers die voor hun functioneren direct of indirect verantwoording moeten afdragen aan democratisch gekozen vertegenwoordigende organen (Bovens, 't Hart, Van. Twist, & Rosenthal, 2003, p. 27).

Het openbaar bestuur en de bestuurskunde ontwikkelen zich in samenhang met de maatschappelijke ontwikkelingen. Inmiddels blijkt de wisselwerking tussen openbaar bestuur en maatschappelijke omgeving zo complex te zijn dat partnerschap belangrijker wordt voor het beleid. Binnen het openbaar bestuur worden er drie machten onderscheiden. Deze zijn (Oosten, 2006, p. 21);

- De wetgevende macht, met op het federale niveau een gekozen volksvertegenwoordiging en een senaat van vertegenwoordigers van staten. (De Nationale Assemblee). Hier worden de wetten ontworpen en bekrachtigd.
- De uitvoerende macht, bestaande uit een president met een kabinet van ministers en staatssecretarissen op het federaal niveau en gouverneur op nationaal niveau (de regering)
- De rechterlijke macht, die piramidaal georganiseerd is met aan de top een grondwettelijk hof

De taken van het openbaar bestuur zijn de zorg voor interne en externe veiligheid, voorzien in zorg voor tolgoederen en het bieden van sociale zekerheid (Hoogerwerf, & Herweijer, 2008, p. 45). Uitgaande van de taken en bevoegdheden, dient het openbaar bestuur richting te geven aan maatschappelijke ontwikkelingen. Het is de taak van het openbaar bestuur om problemen die geïdentificeerd worden in de samenleving aan te pakken. Dit geschiedt door middel van beleid dat ontwikkeld en vervolgens uitgevoerd wordt door onder andere de overheid.

1.2. Overheid en overheidsbeleid

Overheden zijn publiekrechtelijk georganiseerd, dat wil zeggen dat ze gebonden zijn aan publiek- en privaatrecht en dat hun medewerkers ambtenaren zijn. De overheid dient alle maatschappelijke problemen op te lossen omdat indien de overheid een probleem negeert, het probleem alleen maar groter wordt (Oosten, 2006). De overheid is noodzakelijk, want zonder overheid zouden de maatschappelijke krachten vrij spel hebben. Om richting te geven aan maatschappelijke ontwikkeling is het van belang dat de overheid beleid implementeert. Overheidsbeleid kan gezien worden als een poging om maatschappelijke processen te beïnvloeden. Met andere woorden, een poging om actoren in het beleidsveld te sturen. Met het oog daarop tracht de overheid onder meer invloed uit te oefenen op de doeleinden, informatie en macht van burgers en hun organisaties (Bovens, 't Hart & van Twist, 2012).

De overheid heeft een specifieke rol in de samenleving. Zij heeft vele uiteenlopende functies en taken, die voor een aanzienlijk deel afwijken van wat elders in de samenleving gebeurt. Deze functies kan men indelen naar ordenend, presterende, sturende en arbitrerende. De taken van de overheid volgens Hoogerwerf & Herweijer (2003) zijn:

- Het handhaven van de openbare orde;
- Behoud van de gemeenschappelijke gebruiksgoederen;
- Voorzien in collectieve goederen;
- Het bieden van sociale zekerheid en andere quasi-collectieve diensten;

Beleid is het werken aan de realisatie van doelstellingen, volgens een tijdplanning en met de inzet van bepaalde middelen. Hier wordt er steeds overheidsbeleid bedoeld. Met beleid geven overheid richting aan maatschappelijke ontwikkelingen. Beleid moet doelgericht zijn (Hoogerwerf & Herweijer, 2008, p.21).

Korsten (2010) beschouwt het beleid van de overheid als een beperkt begrip dan besturen of sturen; het is één van de mogelijke wijze om te besturen en staat ook voor de inhoud van de sturing (stuwning en gerichte beïnvloeding van de samenleving) voor de doelen die het bestuur met beperkte middelen wil bereiken. In eerder uitgegeven literatuur over de overheid, werden slechts enkele fasen van beleid onderscheiden: ontwerpen, beslissen en uitvoeren. Vervolgens werd die cyclus verfijnd in Korsten (2010):

- Probleemherkenning
- Beleid ontwerpen
- Beleid bepalen
- Beleid uitvoeren
- Beleid evalueren.

Het uitvoeren van overheidsbeleid wordt volgens Hoogerwerf en Herweijer (2008) omschreven als het toepassen van de middelen ter bereiking van de doelen van een beleid. Wanneer besluiten van beleidsbepalers worden omgezet in handelingen van uitvoerders, is er sprake van het uitvoeringsproces. Een proces van beleidsuitvoering gaat vooraf aan het toepassen van de middelen. Er kunnen vier typen uitvoering worden onderscheiden afhankelijk van de mate waarin de doelen van een beleid (on) duidelijk zijn en er een conflict of consensus bestaat over de wijze van beleidsuitvoering. Deze vier typen (Hoogerwerf & Herweijer 2008, p.134) zijn:

- Administratieve uitvoering
- Politieke uitvoering
- Experimentele uitvoering
- Symbolische uitvoering

Korsten (2010) geeft verder aan dat recentelijk onder invloed van ombuigingen en bezuinigingen wordt toegevoegd: beleid aanpassen of beëindigen. Er is overigens een andere reden om bijvoorbeeld beleidsvorming apart te behandelen, evenals beleidsbepaling en beleidsuitvoering. Die reden is dat deze processen in relatief autonome arena's plaatsvinden. Weliswaar zijn allerlei actoren die betrokken zijn bij de beleidsvorming ook betrokken bij de uitvoering -zoals de doelgroep-, maar het geheel is niet volledig gelijk en de doeleinden, informatie en macht hoeven in het nieuwe proces ook niet gelijk te zijn aan een voorgaand proces. De arena's verschillen in de mate waarin de politieke fracties en bestuurders er aandacht voor hebben. De politieke en

maatschappelijke aandacht is groot in de fase van probleem(h)erkenning en agendering, lager in de fase van uitvoering (Korsten, 2010).

De uitvoerders moeten weten wat het beleid inhoudt, in staat zijn het beleid uit te voeren (kunnen), bereid zijn het beleid uit te voeren (willen) en eventueel door toezicht en verantwoording tot conforme toepassing worden gedwongen (moeten). Deze kenmerken van de uitvoerders hangen op hun beurt samen met de communicatiepatronen in de organisatie, de standaardwerkwijzen, hun opleiding en de ter beschikking gestelde middelen (bevoegdheden, geld en overige hulpmiddelen). Beleidsvoering vindt niet plaats in een gesloten organisatie, maar ondergaat allerlei externe invloeden. De belangrijkste zijn de economische conjunctuur, de technologie, de doelgroep, het politiek bestuur en de door het bestuur toegepaste regulering en controle (Hoogerwerf & Herweijer, 2008. P.135).

De beslissingen van het openbaar bestuur kunnen onderverdeeld worden in “overheid” en “semioverheid instellingen”. De semi- overheid instellingen oftewel parastatale bedrijven zijn organisaties waarin de staat de grootste aandeelhouder is. De uitvoerende macht kan een deel of het volledige aandelenkapitaal bezitten. Een parastatale onderneming opereert als een particuliere onderneming, met haar wettelijke statuten, haar patrimonium, doel, denominatie en doeleinden, maar onder de voogdij van de staat (Thpanorama, 2021). Er kan sprake zijn van een minder- of meerderheidsdeelneming van de overheid in een staatsdeelneming. Bij minderheidsdeelneming gaat het om een aandelenbelang, waarbij de Staat minder dan 50% van het aandelenbelang bezit en bij meerderheidsdeelneming gaat het om aandelenbelang waarbij de Staat meer dan 50% van het aandelenbelang bezit (Ravenberg, 2003, p.32- 33). Parastatale instellingen zijn door verschillende motieven gecreëerd zoals (Rostam et al., n.d.): De productie in sectoren waarin particulieren weinig tot geen animo hadden/hebben te stimuleren; Overname van (verlieslatende) buitenlandse bedrijven ter veiligstelling van de werkgelegenheid; En het produceren van collectieve goederen en of diensten die in de basisbehoefte voorzien in strategische projecten.

1.3 Introductie Human resource Management bij de overheid

Human Resource Management heeft als centraal aandachtspunt het "managen van mensen binnen de werkgever-werknemer relatie" en omvat het bijeenbrengen van de produktieve capaciteit van de leden van een organisatie (Stone 1995: 4). Volgens Stone bestrijkt HRM de "werving, ontwikkeling, beloning en motivatie, onderhoud en vertrek" (1995: 10 - 13) van werknemers en

typische aandachtsgebieden zijn HR-planning en capaciteitsaudits, werving en selectie van werknemers, ontwikkeling van vaardigheden en opleiding, loopbaanontwikkeling, prestatiebeoordeling, formulering van arbeidsvoorwaarden en beloning en compensatie (Brown, 2004).

De toepassing van HRM-beginselen binnen de overheidssector verplaatste het traditionele model van personeelsadministratie. HRM in de publieke sector zou zijn ingevoerd toen de sector een verschuiving doormaakte van een "regel-gebonden" cultuur naar een "prestatiegerichte" cultuur (Shim 2001). De invoering van HRM liep parallel met het uitgebreide programma voor herstructurering en hervorming van het management in de openbare sector. Gesteld wordt dat managementdoelstellingen van grotere efficiëntie kunnen worden bereikt door effectieve personeelspraktijken die worden geboden door de invoering van HRM-beginselen (Kramar 1986). De invoering van New Public Management (NPM) heeft managers de mogelijkheid geboden om gesofisticeerde HRM-technieken te verwerven of te ontwikkelen. Zo maken de NPM-beginselen een meer flexibele en responsieve benadering mogelijk van kwesties als werving, selectie, behoud, opleiding en ontwikkeling van werknemers in de overheidssector (Brown, 2004).

De invoering van New Public Management met de nadruk op het overbrengen van managementtechnieken uit de particuliere sector naar de openbare sector heeft het accent in de openbare sector verlegd van administratie naar management en maakte deel uit van een brede strategie om efficiëntie, doeltreffendheid en kwaliteit van de dienstverlening te bereiken. Veranderingen in de publieke sector werden ingevoerd als reactie op de waargenomen noodzaak om de overheidsuitgaven te verminderen, efficiëntere diensten te verlenen en de reikwijdte en het bereik van door de overheid geleverde publieke goederen en diensten te verkleinen (Weller 1996: 2). Elementen van NPM waren onder meer resultaatgericht beheer, prestatiemeting, bedrijfsplanning, de gebruiker betaalt, deconcentratie van bevoegdheden, decentralisatie van activiteiten en risicobeheer (Brown, 2004).

1.4 Human Resource Management en competentie management

Human Resource Management gaat over arbeidsrelaties die een leidinggevende met een of meerdere medewerkers aangaat in een organisatie. Onder arbeidsrelatie wordt verstaan; de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker, waarbij de medewerker in ruil voor beloningen en

andere voorzieningen werk uitvoert voor de leidinggevende. Deze relatie wordt ook wel ruilrelatie genoemd (Kluijtmans, 2014).

Een medewerker wordt niet alleen beloond met geld, maar ook door middel van opleidingen en groeimogelijkheden. Bij Human Resource Management gaat het dus om (Kluijtmans, 2014):

- Het plannen van personeel (wie heeft de organisatie nodig voor welke werkzaamheden, met welke competenties);
- Het motiveren en belonen (hoe houdt de leidinggevende zijn medewerkers tevreden, zodat ze bij de organisatie blijven);
- Het ontwikkelen van medewerkers (hoe zorgt de leidinggevende ervoor dat medewerkers blijven leren en het beste uit zichzelf halen)

Voor het plannen, motiveren, belonen en ontwikkelen van personeel wordt binnen Human Resource Management het instrument competentie management gehanteerd, om zodoende de competenties van medewerkers te ontwikkelen en mede organisatiedoelen te realiseren. (Kluijtmans, 2014). Volgens Von Dongen (2010) wordt competentie management dus de verbindende schakel voor HRM om de vereiste competentie bij een werknemer te ‘ontdekken’. Deze schakel wordt bereikt door het gebruik van de HRM-instrumenten en het ontwikkelen van de competenties van de medewerkers. De leiding stuurt vervolgens dit proces aan terwijl de medewerkers verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van hun eigen competenties.

1.5 Competentiemanagement

Een competentie is het vermogen om effectief een taak uit te voeren of een organisatieprobleem op te lossen. Ook onder lastige omstandigheden. Het gaat hierbij om de juiste combinatie van gedrag, kennis en vaardigheden (Stoke, 2003). Onder competentie management verstaan wij een continu, geïntegreerd afstemmen van strategische doelen vertaald naar competenties met talenten van medewerkers (Kluijtmans 2011, p-472). Er zijn 3 elementen die competentie management bepalen:

- Continu: met continu wordt bedoeld dat het voortdurend is
- Geïntegreerd: er is een samenhangend geheel van personele systemen en instrumenten
- Afstemmen: met afstemmen wordt bedoeld dat men bijeen moet brengen van wat de organisatie vergt en wat individuen kunnen en willen.

Competentiemanagement is een observeerbare eigenschap. Eigenschappen die we kunnen observeren zijn meetbaar, en zodra eigenschappen meetbaar zijn kunnen we die ook managen (van Beirendok, 2008, p. 8). Bij competentie management is het een streven naar een win-win situatie, managers investeren in hun medewerkers met de bedoeling dat de productie goed en beter wordt en omgekeerd vergaart de medewerker kennis en vaardigheden. Competentiemanagement wordt in ieder geval gebruikt om (Christis & Fruytier, 2006):

- Te beoordelen of medewerkers beschikken over de competenties die zijn vereist voor excellent presteren in hun werk;
- Het presteren van organisaties te verbeteren;
- Het personeelsbeleid los te maken van zijn oriëntatie op functies;
- Het personeelsbeleid horizontaal te integreren;
- Het personeelsbeleid verticaal te integreren.

Niet iedereen weet wat er bedoeld wordt met de term competentie. In feite is een competentie een combinatie van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten. Competentie betekent letterlijk 'bekwaamheid'. Een competentie is dus een combinatie van kennis, vaardigheden en attitude, die er samen voor zorgen dat iemand in staat is zijn werk goed te doen. Met deze begrippen wordt dus het volgende bedoeld (Stoke, 2003):

- Kennis; beschikken over informatie, bekend zijn met iets, oftewel het 'weten'. Elke functie vereist specifieke kennis om die te bekleden.
- Vaardigheden; het vermogen om een handeling bekwaam uit te voeren of een probleem juist op te lossen. Anders geformuleerd is een vaardigheid het 'kunnen' van iets. De vaardigheden is niet uitgesloten bij het voeren van de taak.
- Attitude; het houdingsaspect, de gevoelens over iets oftewel het 'willen'. Een voorbeeld van attitude is gedisciplineerd zijn.

Competentiemanagement stelt een organisatie in staat om de uitvoering van het personeelsmanagement door de lijnmanager of leidinggevenden te laten plaatsvinden. Competentiemanagement draagt bij aan zowel de flexibilisering als aan de duurzaamheid van het personeelsmanagement. Competenties zijn dus handig bij werving en selectie, maar dat is niet alles. Competenties bieden medewerkers een raamwerk voor groei en ontwikkeling. Ook is competentie management een prima instrument om inzicht te krijgen wie er mogelijkheden heeft

om door te groeien naar een nieuwe functie. En een evenwicht samenspel van verschillende competenties zorgt ook voor betere samenwerking in teams (Kluijtmans, 2011, p. 477).

Competentiemanagement is in feite bedoeld voor iedereen die in een organisatie verder wil groeien, van de man die bode is en later doorgroeit tot manager. Maar daarom moeten mensen zichzelf blijven ontwikkelen. Het is zeer belangrijk dat een medewerker weet welke inspanningen verwacht worden op het gebied van competentie ontwikkeling. Mensen krijgen een duidelijk beeld van het eigen kunnen en er is sprake van gerichte ontwikkeling op benodigde aandacht- en ontwikkelingsgebieden (Stoker, 2003, p-19).

Medewerkers in de organisatie kunnen de directe aanleiding vormen voor verbetering van de prestatie, met andere woorden de wijze waarop wordt gekeken naar mensen binnen een organisatie. Als blijkt dat medewerkers slecht functioneren kan dat ertoe leiden dat medewerkers de nodige competenties moeten worden aangebracht. Met de mens als zelfsturend onderdeel van de organisaties wordt het mogelijk te streven naar continue ontwikkeling en verbetering van de prestaties van een organisatie. Naast de mogelijkheid om vernieuwingen en verbeteringen door te voeren, kunnen medewerkers veranderingen initiëren, uitwerken en implementeren. Behalve over allerlei normale menselijke competenties dienen managers ook te beschikken over speciale competenties (de Galuwe, Kor et al., 2003, p-100). Topmanagers moeten eerst ervaren wat het nut is van competentie management en hoe het ervoor zorgt dat je op een doelgerichte manier een ontwikkelingstraject in kan zetten. Pas wanneer dit gedaan is kunnen zij het nut ervan uitdragen, dan kunnen zij ervoor zorgen dat hun medewerkers zich goed voorbereiden op het gesprek, en kunnen zij erover meepraten. De competentiegerichte manager communiceert op een open manier en houdt rekening met individuele verschillen, hij stimuleert de onafhankelijkheid en zelfstandigheid van zijn medewerker (de Galuwe et al., 2003, p-83).

1.6 Competenties binnen de publieke sector

Max weber als één van de invloedrijkste filosofen binnen de studie van het openbaar bestuur heeft in een model over bureaucratie de klassieke competenties van een ambtenaar aangegeven. Dit model staat bekend als het Weberiaanse model. Weber (1948) geeft aan dat de ambtenaar enkel dient te handelen volgens de verkregen bevoegdheid. De ambtenaar is dan ondergeschikt aan de organisatie. Het uitvoeren van werkzaamheden moet in lijn zijn met de opdrachten van de

organisatie. De ambtenaar ontvangt regelmatig een beloning op basis van het niveau en de lengte van het dienstverband en niet op basis van de prestaties. De discipline in het werk dat de ambtenaar uitvoert is van belang en de verwachting is dat hij de gehele levensperiode in het ambt blijft. Van der Vlugt heeft een samenvatting gemaakt van de competenties van de ambtenaar, die gehaald kunnen worden uit het Weberiaanse model en heeft ze samengevat in de volgende competenties (Steijn, 2009, pp. 3-4):

- De kritische loyale ambtenaar; Loyaal zijn aan en de superieur volgen: De loyale ambtenaar moet ook bereid zijn kritiek te leveren
- De neutrale ambtenaar; Neutraal en waarde vrij: afwegingen van het algemeen belang
- De zakelijke ambtenaar; Afstandelijk/ naar binnen gericht
- De bureaucratische ambtenaar Bureaucraat; hiërarchische relatie, op regels gericht
- De integere ambtenaar; Geen misbruik van ambt maken
- De deskundige ambtenaar; Specialist, deskundig op één vakgebied binnen de publieke sector
-

Door de jaren heen is er onderzoek verricht naar de competenties van de ambtenaar. Steijn (2009 in (Aquarius, 2017) heeft op basis van het Weberiaanse model nieuwe competenties ontwikkeld voor de ambtenaar. Volgens Steijn verwachten de burgers een beter presterende overheid waarbij het algemeen belang centraal staat. Aan de hand hiervan heeft hij de volgende competenties voor de ambtenaar toegevoegd (Steijn, 2009 in (Aquarius, 2017, pp. 23-25):

- Maatschappelijke betrokkenheid; Bereid zijn het publieke belang te dienen: Public Sector Management (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

1.7 Implementatie van competentie management

Competentiemanagement moet gezien worden als een middel om een organisatie en haar medewerkers in samenhang te laten ontwikkelen. Deze ontwikkeling kan alleen plaatsvinden als de organisatie een brug weet te bouwen van strategische doelstellingen voor de medewerkers. Competentiemanagement vereist aandacht op alle niveaus (Theodoos, 2021):

- Strategisch niveau: op strategisch niveau gaat het om de vraag welke kerncompetenties een organisatie de komende jaren nodig heeft. Zo valt te denken aan meer klantgerichtheid en ondernemerschap bij organisaties,
- Tactisch niveau: op tactisch niveau gaat het in de eerste plaats om de planning en allocatie van capaciteit en competenties,
- Operationeel niveau: op operationeel niveau vormen competenties de basis van zowel het selectieproces als van het proces voor het ontwikkelen van het personeel (via beoordeling/functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelplannen).

Om competentie management stevig te verankeren in de organisatie is verticale en horizontale borging essentieel. Verticale borging wordt bereikt door de vertaling van de organisatievisie naar kerncompetenties, die in elk competentieprofiel worden opgenomen. De organisatie zorgt voor horizontale borging door competentieprofielen te gebruiken bij selectie, beoordelen en ontwikkelen. Voor een succesvolle implementatie van competenties zijn vier factoren bepalend (Reynaarde talentontwikkeling, n.d.):

1. Inhoud: zorg voor, goed geformuleerde en concrete competenties
2. Fasering: voer competentie management via een logisch stappenplan in
3. Draagvlak: zorg voor betrokkenheid van alle participanten (managers, medewerkers en Personeel en Organisatie (P&O))
4. Communicatie: informeer iedereen in de organisatie tijdens het hele traject

Belangrijk is dat de gekozen competenties ontwikkelbaar zijn en daadwerkelijk onderscheidend moeten zijn voor succesvol functioneren. Volgens Loeffen (2010) bestaat de vertaalslag van competentie management in de praktijk uit de volgende fasen (Loeffen, 2010):

- Fase 1: Bepalen van de competenties

Om aan de kerncompetenties van een organisatie te kunnen bijdragen moet bepaald worden welke individuele competenties hieraan bijdragen. Dit resulteert in een competentiewoordenboek, dat

samengesteld wordt op basis van de gebruikelijke selectie- of beoordelingscriteria die de organisatieambities weerspiegelen, de individuele- en groepsinterviews waarbij functieanalyse- en competentiescans gebruikt worden en eventueel interviews met belangrijke klanten of andere belanghebbenden. Het woordenboek geeft een overzicht van die competenties die nodig zijn om de doelen van de organisatie te realiseren.

- Fase 2: Inschatten van talenten

In deze fase wordt een inschatting gemaakt van het huidige competentieniveau van de medewerker, waarna deze afgezet kan worden tegen het vastgestelde profiel. Dit kan vanuit het perspectief van zowel de organisatie (wat hebben we nodig), als die van de medewerker (wat zijn mijn sterke punten en hoe kan ik me ontwikkelen) gezien worden.

- Fase 3: Ontwikkelen van talenten

Ontwikkeling richt zich op het verkleinen van het gat tussen het competentieprofiel en de inschatting van talenten. Belangrijker is echter dat het ontwikkelingsplan samen met de medewerker gemaakt wordt, zodat er wederzijdse overeenstemming bestaat over de ontwikkeldoelen.

- Fase 4 Beoordelen van de competenties

Een beoordeling van de vaardigheden geeft automatisch een beeld van de (te verwachten) output van een medewerker. Tegelijkertijd kan het competentieprofiel gebruikt worden om het niveau van de vaardigheden vast te stellen en een eventueel ontwikkelplan op te stellen.

- Fase 5: Belonen van talenten en talentontwikkeling

Als onderdeel van competentie management kan ook een beloningssysteem gehanteerd worden voor de manier waarop vaardigheden ingezet worden en in welke mate deze zijn ontwikkeld in een bepaalde periode.

Competentiegericht opleiden en oefenen is over het algemeen vastgelegd in een functieprofiel. Hierin staat onder andere dat de werknemer kennis moet hebben van de processen, dat het werk van de hulpverleners ter plaatse moet aansturen en coördineren en dat de inzet achteraf moet kunnen evalueren. Opleidings- en oefenvormen zijn in principe hulpmiddelen om tot ontwikkeling van vaardigheden, competenties te komen. Een essentiële component van ontwikkeling is echter

begeleiding, oftewel coaching. De deelnemer zal feedback moeten krijgen op de vaardigheden die getoond zijn en geholpen moeten worden om deze verder te ontwikkelen (Loeffen, 2010).

1.8 Transportsector

In dit deel van het theoretisch kader wordt er gesproken over de transportsector.

Transport is een van de hoofdpijlers van de ontwikkeling en omvat een spectrum van individuele systemen en hun onderlinge verbindingen die bedoeld zijn om aan de mobiliteitsvraag van mensen en goederen ten voldoen (Gkoumas & Tsakalidis, 2019). De transportsector is een belangrijke motor voor economische groei en transitie. Door de fysieke netwerken en diensten te leveren waarvan de economie en de maatschappij afhankelijk zijn voor het verkeer van personen en goederen, vergroot het vervoer de toegang van bedrijven en consumenten tot markten en diensten, bevordert het de economische diversificatie en de regionale integratie en ondersteunt het de groei van de economie in het algemeen (European Bank of Reconstruction and Development (EBRD), 2013). Vervoer is van fundamenteel belang voor de duurzame ontwikkeling van de samenleving en voor de regionale, nationale en transnationale samenwerking. De transportsector kan opgesplitst worden in 4 belangrijke sub-sectoren, namelijk Luchtvervoer (Luchttransport); Vervoer over de weg (Wegtransport); Spoorvervoer (Spoortransport); En vervoer over water (Watertransport) (European Commission, 2015). Het NVB als parastatale onderneming binnen de transportsector, biedt bus- en bootdiensten aan binnen het openbaar vervoer. Het openbaar vervoer maakt ook deel uit van de transportsector.

De overheid speelt een belangrijke rol in het proces van planning en uitvoering van het openbaar vervoerbeleid (Wijaya, 2009). Het openbaar vervoer speelt een essentiële rol bij de toegang tot werkgelegenheid en diensten voor mensen met een laag inkomen en andere kansarme groepen. Het draagt ook bij aan de ontwikkeling van sociale netwerken en sociaal kapitaal, door mensen te helpen vrienden en familie te bezoeken en deel te nemen aan gemeenschaps- en andere sociale activiteiten. Overheidsbeleidsmakers zijn gaan inzien dat adequaat openbaar vervoer een belangrijke rol kan spelen bij het terugdringen van sociale uitsluiting (Lethbridge, 2008). De betrouwbaarheid van het vervoer als openbare dienst die vanuit het oogpunt van sociale rechtvaardigheid moet worden herzien, moet worden gericht op de ontwikkeling van het openbaar vervoer dat handig, veilig en goedkoop is om de toegankelijkheid van de samenleving te optimaliseren (Wijaya, 2009).

1.9 Samenvatting

In de informatie hierboven verwerkt komen enkele variabelen aan de orde. Het openbaar bestuur bestudeert door Korsten (2009) als de wetenschap die het openbaar bestuur bestudeert. Het openbaar bestuur wordt gevormd door de overheid die publiekrechtelijk is georganiseerd. De overheid is dan ook belast met het oplossen van alle maatschappelijke problemen middels beleid. Het beleid van de overheid is er om richting te geven aan maatschappelijke ontwikkeling.

De overheid is ook belast met HRM binnen de overheid, hetgeen de arbeidsrelatie regelt tussen de overheid en de ambtenaren. De planning, motivatie, beloning en ontwikkeling van medewerkers, wordt binnen de HRM betiteld als competentie management. Competentie management wordt volgens Von Dongen (2010) gezien als de schakel om de vereiste competenties te ontdekken. Stoke (2003) omschrijft een competentie als het vermogen om effectief een taak uit te voeren of een organisatieprobleem op te lossen. Om competentie management door te voeren moet de organisatie aan een aantal voorwaarden hebben voldaan. Door de jaren heen zijn er speciale competenties ontwikkeld voor de ambtenaren binnen de overheid.

Hoofdstuk 2 De Surinaamse overheid, Human Resource Management en Competentiemanagement

2.1 Het Ministerie van Transport Communicatie en Toerisme

De Surinaamse overheid is verantwoordelijk voor het transportbeleid. Dit beleid wordt geformuleerd en vastgelegd in het ontwikkelingsplan. Het Ministerie van TCT is belast met het reguleren van de transportsector. In het Staatsbesluit van 10 oktober 1991, houdende instelling en taakomschrijving van Departementen van Algemeen Bestuur, zijn de volgende taken van het Ministerie van TCT aangegeven (De Nationale Assemblée, 1991):

- A. Het transportwezen, waaronder het water-, lucht- en wegtransport, alsmede het openbaar vervoer en het toezicht daarop;
- B. De faciliteiten ten behoeve van het water en luchtverkeer, in het bijzonder met betrekking tot een veilige en efficiënte afhandeling van personen en goederen, het loodswezen, alsmede het beheer van alle havens;

Dit ministerie is tevens belast met de zorg voor alle direct of indirect met de in het voorgaande lid genoemde aangelegenheden in verband staande onderwerpen, voor zover niet bijzonderlijk aan een ander ministerie opgedragen. Het Ministerie bestaat uit de volgende directoraten (De Nationale Assemblée, 2021):

- Directoraat Transport en Communicatie
- Directoraat Toerisme

Voor dit onderzoek is het directoraat Transport en communicatie belangrijk, gezien het gaat om het openbaar vervoer. De parastatale bedrijven die opereren binnen de transport-, communicatie- en de toerismesector ressorteren onder het Ministerie van TCT. Het NVB is een van de parastatale bedrijven die onder het Ministerie van TCT ressorteert (De Nationale Assemblée, 2021). Dit onderzoek wordt niet op het Ministerie van TCT worden uitgevoerd, maar binnen het NVB, één van de parastatalen dat onder het ministerie ressorteert. Het onderzoek richt zich zoals eerder aangegeven op competentie management binnen het NVB.

2.2 Het Nationaal Vervoersbedrijf als parastataal bedrijf.

Het bedrijf is opgericht op 11 augustus 1994 en pas op 1 januari in 1997 operationeel gesteld. Het heeft ten doel het vervoeren van personen over land en te water in geheel Suriname. Dit doel wordt verwezenlijkt door het verzorgen van regelmatige diensten middels het inhuren van voer- en vaartuigen. De diensten worden verricht volgens een vastgesteld vertrekschema. Het NVB is een parastataal bedrijf, voorheen de Staats Busdienst en valt onder het ministerie van TCT. Het initiatief voor het oprichten van het Nationaal vervoerbedrijf komt van de Overheid, omdat openbaar vervoer staatszorg is. Hiermee komt de Overheid in het bijzonder de sociaal zwakkeren tegemoet. (De heer Jahangier, Hoofd Operationele Diensten binnen NVB, (persoonlijke communicatie 12 maart 2021))

De Overheid subsidieert het NVB, waardoor er een hechte samenwerking is. Door subsidie van de Overheid kunnen de tarieven van het NVB, ver beneden die van de particuliere lijnbussen worden gehouden. Sedert 2005 doet het NVB ook aan zorgvervoer voor de mens met een beperking. Het initiatief tot het opzetten van de afdeling Zorgvervoer bij het Nationaal Vervoer Bedrijf, kwam van de voormalige directeur, de heer Romeo Simons. Het initiatief sproot voort uit een persoonlijke situatie van de directeur, waarbij hij signaleerde dat ouderen en anderen met een beperking de aansluiting met de maatschappij dreigen te verliezen. Het beleid van het NVB, wordt medebepaald door het ministerie van Transport, Communicatie en Toerisme, Hoofd Operationele Diensten binnen NVB (De heer Jahangier, persoonlijke communicatie 12 maart 2021).

Het NVB is een parastataal oftewel (semi)overheidsinstantie. Tot een parastataal bedrijf kan worden gerekend een bedrijf dat is opgericht door de Staat en/of een bedrijf waarvan alle aandelen in handen zijn van de staat (Jaarverslag Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2007). Hiermee onderscheiden ze zich van de overheids- of staatsbedrijven die opgericht zijn door de overheid en een nauwere band kennen met de overheid bij wijze van uitvoering van een specifieke taak van de overheid. Parastatale instellingen in Suriname opereren doorgaans als publiekrechtelijke rechtspersoon (staatsbedrijf of rechtspersoon sui generis) of als privaatrechtelijk rechtspersoon (stichting of naamloze vennootschap) (Ministerie van Financien, 2006. p.9).

De Vennootschap heeft ten doel het vervoeren van personen en goederen te land en te water. Dit doel tracht zij te verwezenlijken door middel van het beheren, huren of verhuren van vaar- en voertuigen en het verzorgen van regelmatige vervoersdiensten te land en te water binnen Paramaribo alsook tussen Paramaribo en andere delen van het land, één en ander volgens instructies

van, en op trajecten aangewezen door de minister belast met de zorg voor het Openbaar Vervoer. Het bedrijf bestaat uit 188 medewerkers, waarvan 169 in vaste dienst zijn en 19 in tijdelijke dienst.

Het NVB vervoert personen over weg en water. Dit doet zijn door het inhuren van voer- en vaartuigen. Er wordt gebruik gemaakt van een vast vertrekschema. Er worden meer dan 60 bus routes in de verschillende districten onderhouden. Het project nachtbussen loopt nu al 2 jaar en deze dienst wordt geboden tussen 21.00 uur 's avonds - 02.00 uur 's nachts. De begin- en eindhaltes van de nachtbussen zijn aan de Heiligenweg. Er zijn ook bootdiensten in de districten Marowijne, Commewijne en Brokopondo. Dit project nachtbussen is ontstaan op aanvraag van de gemeenschap (Republiek Suriname, 2019).

Missie:

“Uitgroeien tot de toonaangevende openbaar vervoerder in Suriname en daarbuiten.”

Visie:

De visie van het bedrijf is gebaseerd op de volgende aspecten, te weten:

- De uitbreiding en het verbeteren van haar wagenpark;
- Het beschikken over eigen back-up bussen en in de toekomst eigen bussen;
- De uitbreiding van de verschillende lijnen (routes), in Paramaribo, districten en het binnenland;
- Het ontsluiten van gebieden waar nog geen particuliere lijnbusdiensten worden onderhouden;
- Het creëren van alternatief en betaalbaar openbaar vervoer; Verbetering van het controlesysteem;
- Het implementeren van het openbaar vervoerssysteem binnen het openbaar vervoer in Suriname;
- Het efficiënter vervoeren van mensen met een handicap;
- Verbetering van de huisvesting (Zoals het bouwen van een viaduct, geriefelijke wachtruimte, sanitaire ruimtes, een winkelcentrum en een taxicentrale aan de Heiligenweg, wil het Bedrijf de dienstverlening aan de klant op internationaal niveau brengen);
- Betere communicatiemethoden gebruiken om de doelgroep te bereiken (Het ontwikkelen en opzetten van een website om haar dienstregeling bekend te maken);

- Het bevorderen van commercieel toerisme door het inzetten van bussen;
- Het opzetten van een marketingafdeling;
- Het beter en duidelijk herkenbaar maken van de Controleurs als de buschauffeurs.

2.2.1 Interne organisatie

Deze sub-paragraaf gaat over de taken en bevoegdheden van de verschillende afdelingen binnen het NVB. Ook de externe actoren die van belang zijn voor de bedrijfsvoering zullen in dit gedeelte besproken worden.

De machtsverhouding van het NVB volgt zo:

1. De regering;
2. De aandeelhouders;
3. De RvC; De taken en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen (RvC) bij NVB is toezichthouden op de handelingen van de directie, in het bijzonder de directeur. De RVC leden kunnen de directeur ontslaan.
4. De directeur; Aan het hoofd van deze organisatie staat er een directeur die het bedrijf vertegenwoordigt binnen- en buitenrechten en impliceert activiteiten zodanig dat de groei en de bloei van het bedrijf gegarandeerd zijn.
5. Daarna volgen alle andere afdelingen en medewerkers.
6. De medewerkers zijn aangesloten bij bonden die hun belangen moeten behartigen.

De directeur wordt verder bijgestaan door twee onderdirecteuren, te weten: Onderdirecteur Financiële & Algemene Zaken en Onderdirecteur Operationele Diensten.

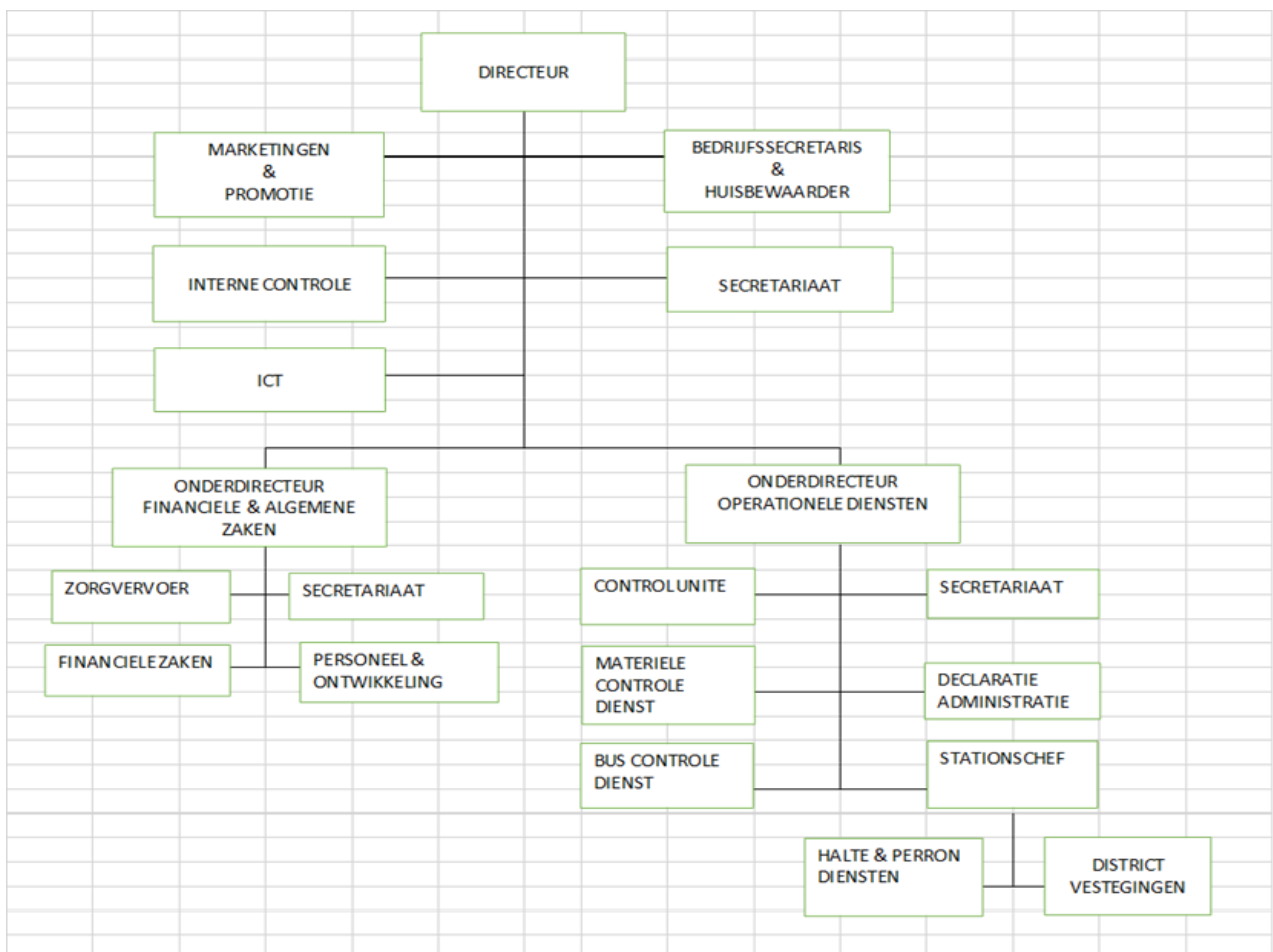
De ondersteunende diensten van de directie van het bedrijf zijn:

- Secretariaat: Deze zorgt voor het afhandelen van relaties, bijhouden van de agenda en alle administratieve handelingen daarvan.
- De afdeling ICT: Deze afdeling onderhoudt operationeel alle programmatuur, netwerkapparatuur en het geautomatiseerde informatiesysteem binnen het bedrijf. Het installeren en onderhouden van hard- en software. Deze afdeling moet verder worden ontwikkeld.

- Interne Controle: Deze afdeling oefent controle uit op alle bedrijfsprocessen en rapporteert het aan de directie. De kerntaken van deze afdeling zijn onder andere: Het vaststellen van procedures en richtlijnen met betrekking tot de administratieve organisatie; Controleert de financiële administratie op volledigheid en juistheid; Controleert de verschillende geldstromen en rapporteert hierover aan de directie.
- De afdeling Marketing en Promotie: Het op een doelmatige en informatieve wijze inspelen op de behoefte van de klant aan goede reizigersinformatie voor en tijdens de reis. De verzorging van actuele reizigersinformatie; het verder ontwikkelen van het NVB-website en gebruik maken van de beschikbare ICT-opties. Marketing en promotie dienen in de toekomst verder te worden ontwikkeld.

Bedrijfssecretaris en huisbewaarder.

Tabel 1 Organogram NVB



Onder directoraat Operationele Diensten

Deze dienst zorgt voor een goede en vlotte inzetting van de gehuurde bussen. Tot haar activiteiten behoren onder andere: Het uitzetten van bussen; het accommoderen van de passagiers; het dirigeren van bussen naar verschillende trajecten en het verstrekken van informatie over de dienstregeling aan passagiers. Onder de Operationele Diensten vallen de volgende subafdelingen, te weten:

- Secretariaat
- Controle unit
- Materiële controledienst
- Declaratie administratie,
- Buscontrole dienst,
- Stationschef; Halte- en perron dienst en district vestigingen

Onder directoraat Financiële & Algemene Zaken

Het onder directoraat bestaat uit de volgende afdelingen:

- De afdeling zorgvervoer
- De afdeling Financiële zaken
- De afdeling Personeel en Ontwikkeling

De afdeling P&O heeft tot doel vorm en inhoud te geven aan een doelmatig, modern en proactieve P&O-beleid. Dit beleid moet in belangrijke mate een bijdrage leveren aan de verwezenlijking van de bedrijfsdoelen van het NVB. Momenteel is er geen leidinggevende op deze afdeling. De afdeling houdt zich bezig met het afhandelen van Personeelsaangelegenheid:

- I. Verlofplanning; verschaffen van informatie betreffende vakantiedagen; verstrekt verlof aanvraagformulieren.
- II. Het werven en selecteren van personeelsleden
- III. Het creëren van een organisatiecultuur waarin werknemers en leiding gezamenlijk werken aan het behalen van goede resultaten en voortdurend streven naar het verbeteren van deze resultaten.
- IV. Het creëren, in stand houden en bevorderen van goede en effectieve werk-, organisatie- en communicatiestructuren.

- V. Het ontwikkelen van arbeidsvoorwaardenregelingen voor het personeel, welk motiveren tot optimale inzet en productiviteit.
- VI. Het zorgdragen voor een formatie die zowel kwalitatief als kwantitatief beantwoordt aan de behoefte van de organisatie.
- VII. Het ontwikkelen van activiteiten m.b.t. opleiding, training en vorming, die op consistente en samenhangende wijze worden ingezet om de hogere strategische bedrijfsdoeleinden te bereiken.
- VIII. Het verlenen van functionele ondersteuning aan individuen en groepen in de organisatie.
- IX. Het ontwerpen, aansturen en begeleiden van organisatieontwikkelingsprojecten, in nauw overleg met de directie.

Voor dit onderzoek is voornamelijk de afdeling P&O van belang, omdat de personeelsplanning vanuit deze afdelingen worden geregeld. Aan het organogram en de taken en bevoegdheden binnen het bedrijf kan geconcludeerd worden dat het bedrijf niet beschikt over een professionele HRM-afdeling.

Belangenbehartiging NVB-medewerkers.

De taken en bevoegdheden van de NVB Werknemers Bond (NVBWB) zijn, het zorgen voor het wel en wee van de werknemers op de werkvloer en op de tweede plaats van hun gezin. Kort gezegd de vakbond behartigt niet alleen de primaire belangen van haar leden maar ook de secundaire voorwaarden. Niet alle medewerkers zijn aangesloten bij de bond. De Organisatie van Bushouders in Suriname (OBS) vertegenwoordigt de bus en boothouders die contractueel diensten verlenen voor het NVB. De bus en boothouders zijn zelfstandige ondernemers die hun vervoersmiddel dagelijks verhuren aan de staat door tussenkomst van het NVB. De OBS komt op voor alle belangen van zijn doelgroep die denkbaar zijn.

2.2.2 Personeelsplanning NVB

De planning van het personeelsbeleid bij NVB is opgesplitst in drie niveaus van planning, namelijk:

- Strategische personeelsplanning: de keuze hoeveel personeel er permanent nodig is.
- Tactische personeelsplanning: de verdeling van het personeel over de afdelingen.
- Operationele personeelsplanning: de verdeling van het werk onder het personeel.

Het NVB heeft nog geen duidelijk beleid ten aanzien van personeelsplanning. Het doorgroeien en positioneren van personeelsleden op een hogere functie wordt bepaald door het heersende politieke klimaat. Er zijn door het bedrijf diverse pogingen ondernomen om het personeelsbeleid gestalte te geven, helaas hebben deze niet geleid tot zichtbare verbetering. Het bedrijf heeft kortgeleden een consultant aangetrokken om de structuur van de lonen vast te leggen. Roosterplanning voor de ongeregelde diensten vindt wel plaats, echter is de bemensing niet optimaal. Binnen het NVB is er gelet op de karakteristieken van het organogram nog steeds sprake van een afdeling Personeelszaken (PZ) die onder de noemer P&O voorkomt in de bedrijfsstructuur. Er is momenteel geen hoofdverantwoordelijke bij de afdeling P&O. Volgens de heer Jahangier (2021) is het hebben en behouden van een professionele personeelsmanager is een must, gezien deze afdeling de laatste tijden zonder een hoofd heeft gezeten. De gevolgen van de huidige situatie van personeelsplanning binnen het NVB zijn:

- Onderbezetting van de groepen,
- Toename van werkbelasting;
- Toename van overurenvergoeding en voedingskosten.
- Geen controle op verlof en ziekte dagen.

Dit alles leidt tot gedemotiveerde personeelsleden en geen drang tot prestatie verbetering. Verbetering en planning zijn van eminent belang voor continuïteit van het bedrijf als ook de medewerkers. De heer Jahangier, Hoofd Operationele Diensten binnen NVB (persoonlijke communicatie 12 maart 2021) heeft bevestigd dat er binnen het NVB geen sprake is van competentie management.

Het huidig proces van werving en selectie geschiedt volgens mevrouw Wilson, Chef loon Administratie bij het NVB, (persoonlijke communicatie, 18 maart 2021) pas als er een tekort is aan personeel in een bepaalde functie. Werving geschiedt intern alsook extern. Er wordt gelet op geschiktheid en de prestatie van de medewerker als het om een interne werving gaat. Bij de externe werving worden de brieven van de sollicitanten geselecteerd, waarna de gekozen sollicitanten worden opgeroepen voor een gesprek. De keuze wordt gemaakt op basis van de capaciteiten van de sollicitant om de functie te vervullen. Nadat de afdeling P&O de sollicitant heeft beoordeeld, wordt die verwezen naar de directie. De directie zal ook een eigen beoordeling verrichten en bepalen of de sollicitant al dan niet wordt aangenomen.

2.3 Beleidsvoornemens Human Resource-beleid en tansportsector

Als centrale dienstverlener binnen de Overheid en de Surinaamse samenleving is het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BiZa) medeverantwoordelijk voor het effectief en efficiënt functioneren van de publieke sector. In deze tijd van globalisatie is het meer dan ooit noodzakelijk alles in het werk te stellen om de beleidsdoelen te realiseren om mee te kunnen gaan met de internationale gemeenschap. De rol van het Ministerie van Binnenlandse Zaken binnen de overheid en de Surinaamse samenleving is een waarbij het de "core" van de dienstverlening vormt. Het gaat voornamelijk om de efficiënte en de effectiviteit binnen de publieke sector te garanderen. Het is de taak van dit Ministerie om, op grond van het vorenstaande, beleid te maken dat erop gericht is de burgers zoveel mogelijk bij te staan en de centrale rol die het inneemt als dienstverlener binnen de publieke sector te vervullen. Het directoraat HRM op het Ministerie van BiZa is van eminent belang voor dit onderzoek. Dit directoraat HRM is in het leven geroepen om onder andere te werken aan de institutionele- en capaciteitsversterking van de overheid. HRM zal als instrument moeten dienen naar een efficiënt en effectief functionerende overheid (Republiek Suriname, 2019).

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken dient een sleutelrol te vervullen bij institutionele- en capaciteitsversterking van de overheidsorganisatie om de ontwikkelingsrichting op het gebied van Human Resources (HR)-beleid van de gehele overheid aan te geven. Ontwikkelen, implementeren, monitoren en verbeteren van een integraal HR-beleid, waarbij alle personeelsgebieden van het Ministerie van Binnenlandse zaken en de overheid, te weten personeelsplanning- en beleid, personeelsontwikkeling, organisatie en efficiëntiebeleid en personeelsbeheer- en zorg, zullen worden aangestuurd om zodoende onder meer prestaties van landsdienaren te verbeteren en het prestatieniveau van de overheid in zijn geheel te verhogen, is noodzakelijk.

De kernproblematiek binnen het overheidsapparaat wordt vaak als volgt gekarakteriseerd (Republiek Suriname, 2017, pp. 42-43):

1. Een ernstig tekort aan hoog gekwalificeerd en ervaren kader, maar een groot overschot aan on- of laaggeschoold personeel. Bovendien beschikt een significant deel van de personen in de loonschalen bestemd voor hooggekwalificeerd kader, niet de vereiste kwalificaties. Dit heeft voornamelijk twee gevolgen:
 - a) Het is voor de Overheid bijkans onmogelijk om hooggekwalificeerd kader aan te trekken of te behouden vanwege de te lage beloning. Daartegenover staat dat de

beloning, de sociale voorzieningen en de beperkte werkdiscipline een overheidsbaan vrij aantrekkelijk maken voor on- en laaggeschoolden.

- b) Het verhogen van de beloningstarieven voor hooggeschoolden is bijzonder moeilijk en minder effectief vanwege de grote groep van personen die in feite niet in deze beloningsschalen thuishoren.
2. Tekortschietende menskracht om op innoverende wijze de overheidstaken te vervullen. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de geringe capaciteit van het apparaat om beleidsontwikkeling te initiëren of beleidsvisies van de regering te vertalen naar beleidsprogramma's en concrete projecten. De factoren die hiertoe bijdragen zijn:
- a) Het ontbreken van (geschreven) werkprocedures, waardoor het (nieuw) personeel minder goed kan functioneren.
 - b) Weinig of geen overdracht van kennis en vaardigheden door senior deskundigen die het apparaat verlaten na pensionering of vanwege baanverandering.
3. Onvoldoende en gebrekkige infrastructuur, faciliteiten en middelen.

Een gegeven is dat het HRM-beleid enerzijds volledig gericht is op het realiseren van de strategische doelen van de overheid en aansluit op het regeringsbeleid van de Republiek Suriname, en anderzijds moet de overheid in toenemende mate beschikken over gekwalificeerd en competent kader, waardoor realisering van de strategische doelen vlotter verloopt. Refererend aan het voorgaande, zal in het dienstjaar 2021 het directoraat HRM een leidende rol moeten vervullen in de transformatie van traditionele overheidspersoneelszaken naar een eigentijds strategisch HRM-systeem, middels het ontwikkelen, implementeren en monitoren van beleid en werkwijzen, gebaseerd op actuele internationale HRM-standaarden met een professionele uitstraling in regionale samenwerkingsverbanden en het voortdurend uitdiepen daarvan.

Public sector reform is een plan van de overheid dat opgenomen is in het Ontwikkelingsplan (O.P.) 2017-2021 (Republiek Suriname, 2017). Gegeven de politieke risico's verbonden aan de uitvoering van public sector reform en de kans op het politiseren van deze essentiële hervorming, is consensus over een strategisch plan een voorwaarde voor succes. Voor dit onderzoek is een heel belangrijk beleidsvoornemen uit dit plan, de versterking van de uitvoeringscapaciteit van de overheid, door het:

- a) Herformuleren van de overheidstaken, dus ook herziening van de overheidsorganisatie;
- b) Verhogen van het kennisniveau en vaardigheden van overheidswerkers;

c) Toepassen van nieuwe methoden, technieken en technologieën, waaronder ICT

Verder staat aangegeven dat de overheid de toegenomen kennis, vaardigheid en productiviteit van de ondernemers en werkers in de transportsector verder zal verhogen voor de efficiëntie en veiligheid van havens en de transportsector, die zullen bijdragen tot de oplossing van het tekort aan uitvoeringscapaciteit (Republiek Suriname, 2017). Het Ministerie van TCT zal ook de regelgeving aanscherpen, waardoor de dienstverlening verbeterd wordt op het gebied van klantvriendelijkheid, veiliger rijden, het invoeren van tijdschema's en dienstregeling voor allen die Openbaar Vervoer verzorgen, zodat continuïteit gegarandeerd blijft (De Nationale Assemblée, 2021).

2.4 Samenvatting

Het ministerie van TCT is onder andere belast met het transportbeleid in Suriname. Daarnaast valt een van de parastatale bedrijven van de staat onder dit ministerie, namelijk het NVB. Dit onderzoek gaat over het doorvoeren van competentie management, vandaar dat het bedrijf breedvoerig is besproken in dit hoofdstuk. De interne organisatie van het NVB is duidelijk uitgewerkt, waarbij de belangrijkste afdelingen voor dit onderzoek zijn achterhaald, namelijk de afdeling P&O. Het beleid van de overheid ten aanzien van het managen van de human resources is besproken en ook het beleid ten aanzien van de transportsector in Suriname. Er zijn plannen op papier die nog niet zijn geïmplementeerd in de praktijk.

Hoofdstuk 3: Resultaten en Analyse van het onderzoek

3.1 Methodische karakterisering van het onderzoek

De literatuurstudie van het onderzoek is verricht op basis van wetenschappelijke literatuur. Voor het omschrijven van het openbaar bestuur, overheid en overheidsbeleid is er gebruik gemaakt van Hoogerwerf, & Herweijer (2008), Korsten (2010), Oosten (2006) en ook van Bovens, 't Hart, Van. Twist, & Rosenthal (2003). Kluijtmans (2011) is een van de invloedrijkste wetenschappers die over HRM heeft geschreven, vandaar zijn literatuur geraadpleegd is om HRM en competentie management te omschrijven. Ook voor het omschrijven van parastatale bedrijven en de transportsector is er gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur.

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de gemengd methode (mix-method), waarbij er zowel kwalitatieve als kwantitatieve data gepresenteerd wordt. De twee dataverzamelingmethoden zijn als volgt gehanteerd in het onderzoek:

- **Kwalitatief**

Het eerste gedeelte gaat over de kwalitatieve data, waarbij leidinggevendenden die het beleid van het bedrijf kunnen beïnvloeden zijn geïnterviewd met behulp van semigestructureerde vragenlijsten. Het gaat daarbij om leidinggevende personen binnen de transportsector, vakbonden en het Ministerie van BiZa dat belast is met competentie management binnen de overheid. De gedachte hierachter is om een breder beeld te vormen van wat de verschillende actoren denken over het onderwerp van dit onderzoeksrapport.

De President-Commissaris van het NVB is van belang voor dit onderzoek, omdat de RvC toeziet op het beleid van het NVB. De directeur zal de koers van het bedrijf moeten bepalen, vandaar dat deze van belang is voor het onderzoek. De afdeling P&O (zie organogram), waar personeelsplanning plaatsvindt, is van eminent belang voor dit onderzoek. De bond van het bedrijf komt op voor de belangen van de medewerkers en gezien competentie management op de medewerkers toegepast moet worden, kan de bond veel nuttige informatie geven. Het directoraat HRM op het Ministerie van BiZa bepaalt het HRM-beleid van de centrale overheid en ook de semioverheidsinstellingen zoals het NVB. Het bedrijf valt verder onder het directoraat Transport op het Ministerie van TCT, vandaar dat die afdeling ook wordt meegenomen.

Verloop van het onderzoek

Het afnemen van interviews ging niet altijd even makkelijk, vanwege de verspreiding van het Covid-19 virus. Bij de heer Pherai, de heer Jahangier en mevrouw Wilson is het gelukt om face tot face interview af te nemen, maar bij de overige respondenten moest de onderzoeker creatiever zijn om de interviews af te nemen. De onderzoeker uiteindelijk ervoor gekozen om de vragen per mail te sturen. Maar vanwege het feit dat de onderzoeker gepland had op het afnemen van diepte-interviews, vroeg de onderzoeker om een tweede ronde van mailwisseling, zodat de respondenten de onduidelijkheden konden toelichten. Ook bij de interviews is de onderzoeker gestuit op “non-response” vanuit het Ministerie van TCT en de directie van het NVB. De onderzoeker zou de vragen per mail ontvangen, maar dat is nooit gedaan. De respondenten die uiteindelijk hebben bijgedragen aan de praktische informatie in dit onderzoek zijn:

- Dhr. Pherai, Waarnemend President-Commissaris bij het NVB (persoonlijke communicatie 12 februari 2021)
- Dhr. Jahangier M., Hoofd Operationele Diensten binnen NVB, (persoonlijke communicatie 12 maart 2021)
- Mevr. Jacintha Thomas-Alfaisie, Directeur HRM van het Ministerie van BiZa (persoonlijke communicatie, 12 maart 2021)
- Mevr. Etnel Claudette, Voorzitter NVBWB. (Nationaal Vervoerbedrijf Werknemers Bond, (persoonlijke communicatie, 12 maart 2021)
- Dhr. Woon Iwan, Organisatie van Bushouders in Suriname (Ondervoorzitter belast met zaken rakende het NVB), (persoonlijke communicatie, 16 februari 2021)
- Mevrouw Wilson, Chef loon Administratie bij het NVB, (persoonlijke communicatie, 18 maart 2021)

- **Kwantitatief**

De onderzoeker heeft voor het kwantitatief gedeelte gekozen om na te gaan als de medewerkers bewust zijn van het nut van competentie management.

De medewerkers van het NVB zijn geënquêteerd. Voor het kwantitatief gedeelte is er gebruik gemaakt worden van de aselechte steekproef. Bij een aselechte steekproef heeft iedereen uit de onderzoekspopulatie een even grote kans om in de steekproef opgenomen te worden. De

clustersteekproefmethode die onder de aselechte steekproef valt is in dit onderzoek gehanteerd. Bij de clustersteekproefmethode wordt de lijst van onderzoekseenheden opgedeeld in een aantal clusters en dan wordt er willekeurig een cluster gekozen. Deze methode wordt vaak gebruikt wanneer grote geografische gebieden worden onderzocht om kosten te besparen.

Verloop van het onderzoek

De enquêteformulieren zijn verdeeld onder de medewerkers aan de Heiligenweg en aan de Havenlaan (de twee gekozen clusters). De enquête is verricht onder het personeel aan de Heiligenweg en Havenlaan. Het hoofdkantoor, alwaar de meest relevante afdelingen zijn gehuisvest, is aan de Havenlaan. De grootste eindhalte van het NVB is gevestigd aan de Heiligenweg. De reden hiervoor is omdat de overige vestigingen alleen de districtsvestigingen zijn die alleen uit station en perrondiensten bestaan. Verder zou het veel tijd en geld kosten om alle werknemers verspreid over de verschillende districten te enquêteren. Het NVB telt landelijk ongeveer 170 medewerkers verspreid over alle 10 districten. Er zijn 30 formulieren verstrekt aan de twee gekozen clusters, maar 21 ingevulde enquêteformulieren zijn ingeleverd, de resterende 9 formulieren zijn niet ingeleverd. De enquêteformulieren die zijn verstrekt aan de medewerkers, werden opgehaald nadat de medewerkers hadden ingevuld. De resultaten uit de enquêteformulieren heeft de onderzoeker verwerkt in een Excel file. Met behulp van Excel zijn de resultaten grafisch weergegeven en vervolgens verwerkt in het afstudeerrapport.

3.2 Resultaten van het onderzoek

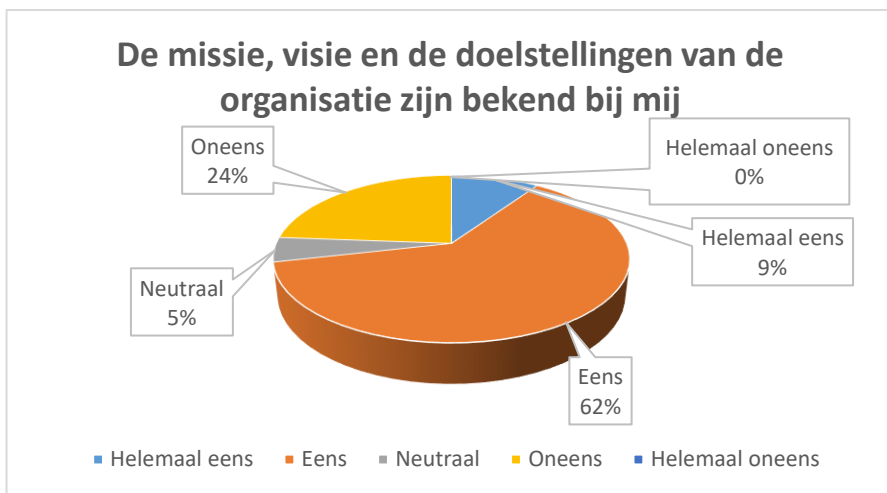
Aan de hand van de verzamelde informatie, is dit deel van het onderzoek verdeeld in twee delen, namelijk het kwantitatieve en het kwalitatieve gedeelte.

3.2.1 Kwantitatieve resultaten

In het theoretisch kader van het onderzoek is er ook gekeken naar de competenties waarover de ambtenaren moeten beschikken. In bijlage 2 is er een overzicht van de resultaten uit de enquêteformulieren. Geconcludeerd kan worden dat de medewerkers wel beschikken over de nodige competenties waarover een ambtenaar moet beschikken. De antwoorden variëren van neutraal tot helemaal eens met de aangegeven competenties. De heer Jahangier (persoonlijke

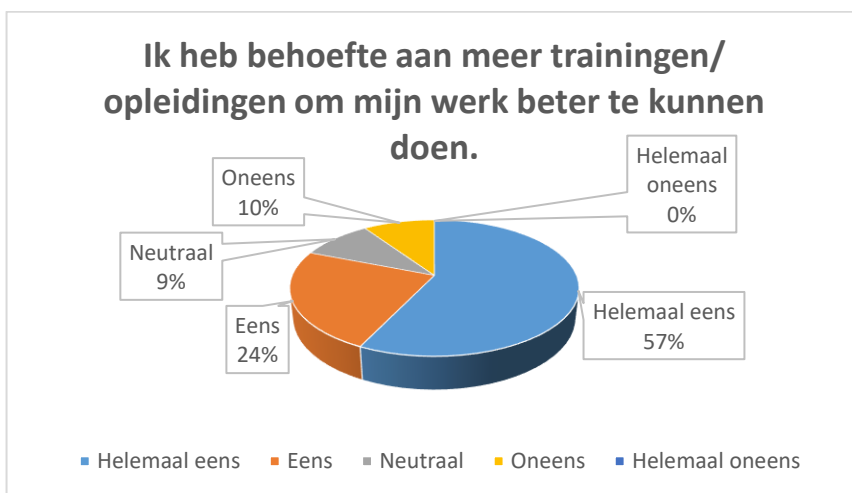
communicatie 12 maart 2021) gaf aan dat het opleidingsniveau van de meeste medewerkers VOJ is., een klein groep is middelbaar geschoold en de directie is H.B.O. opgeleid. Enkele stafleden hebben een universitaire opleiding achter de rug. Uit de enquêteformulieren kan dat ook bevestigd worden.

De missie, visie en de doelstellingen van de organisatie zijn van groot belang voor de vooruitgang van het bedrijf. Er is nagegaan in welke mate de medewerkers van NVB de missie, visie en doelstellingen van het bedrijf kennen. Uit de statistieken blijkt dat 62% eens te zijn daarmee en 9% is helemaal eens. De statistieken wijzen verder uit dat 5% van de medewerkers neutraal staan tegenover de stelling. Een percentage van 24% geeft aan dat zij de missie, visie en doelstellingen van het bedrijf niet kennen. (Zie figuur 1)



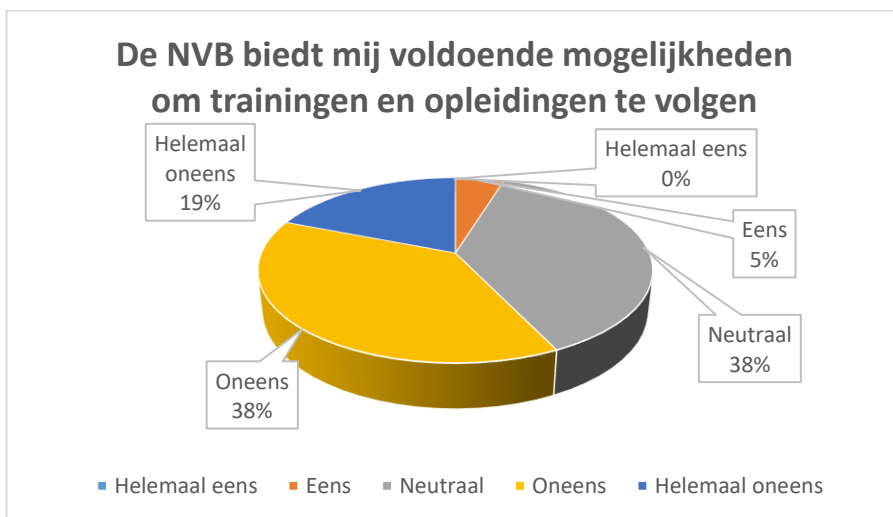
Figuur 1 bekendheid missie, visie & doelstelling

Binnen organisaties worden er regelmatig trainingen en opleidingen aangeboden aan het personeel. Uit de resultaten blijkt dat 10% van de medewerkers aangeven dat zij geen behoefte hebben aan trainingen en opleidingen, terwijl 9% neutraal staat daartegen. Verder blijkt dat 24% aangeeft dat zij eens zijn behoefte te hebben en 57% aangeeft helemaal eens te zijn, behoefte te hebben aan opleidingen en trainingen. Hieruit blijkt dat er een enorme vraag is naar trainingen en opleidingen onder het NVB -medewerkers. (Zie figuur 2)



Figuur 2 Behoeftte aan training/opleiding

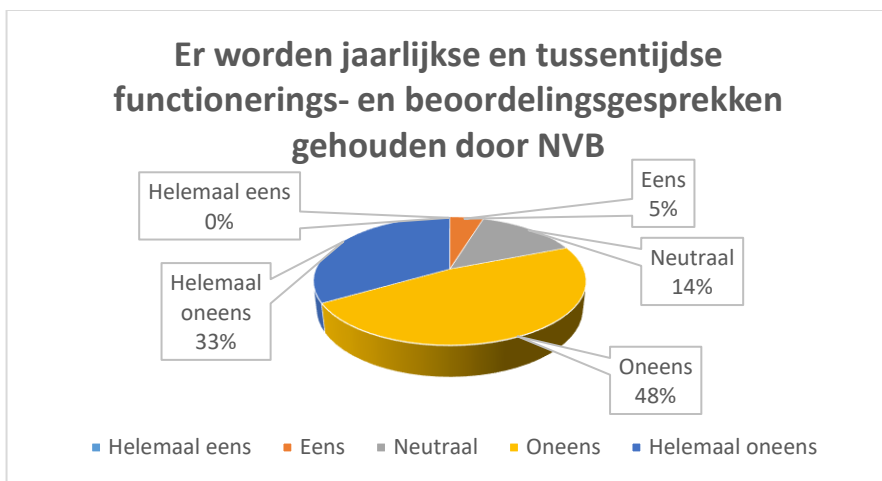
Er is eerder aangegeven door de medewerkers dat er wel behoefte bestaat aan opleidingen en trainingen. Vandaar dat het noodzakelijk was om na te gaan of er wel trainingen en opleidingen worden aangeboden vanuit NVB. Uit de resultaten blijkt dat 5% van de medewerkers eens is met de stelling en 38% van de medewerkers neutraal staat tegenover de stelling. Uit de enquêtes is gebleken dat 38% van de medewerkers oneens zijn met de stelling en 19% is helemaal oneens. Hieruit blijkt dat het NVB geen trainingen en opleidingen aanbiedt aan haar medewerkers. (Zie figuur 3)



Figuur 3 Mogelijkheden training/opleiding

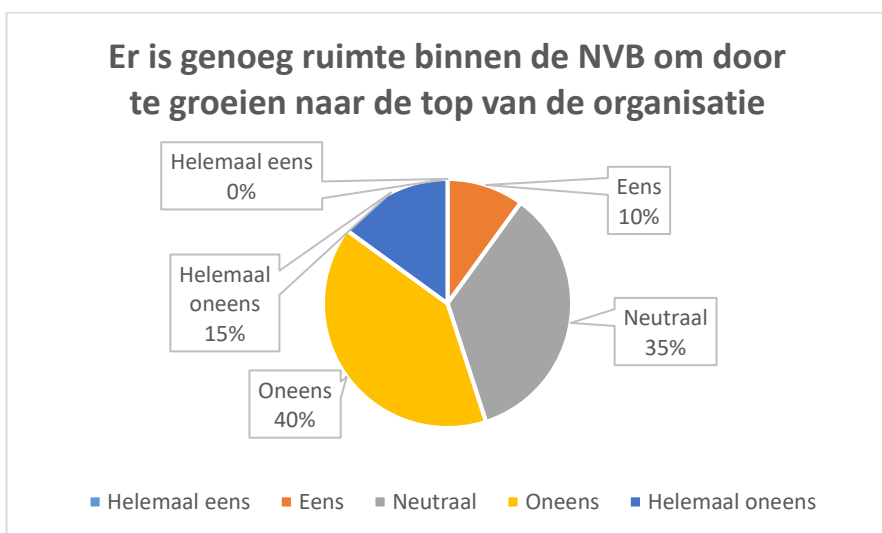
Functionerings- en beoordelingsformulieren dragen bij aan competentie management. Vandaar het nuttig was om de medewerkers te vragen of zij wel worden onderworpen aan functionerings- en beoordelingsgesprekken om hun prestaties te beoordelen. Uit de enquêtes blijkt dat 5% eens is,

14% staat neutraal, terwijl 48% oneens is en 33% helemaal oneens. Hieruit kan gehaald worden dat de medewerkers niet in aanmerking komen voor beoordelings- en functioneringsgesprekken. (Zie figuur 4)



Figuur 4 Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Uiteindelijk moeten medewerkers nadat ze meer competenties ontwikkelen, meer verantwoordelijkheden krijgen binnen de organisatie waar zij werkzaam zijn. Er is een stelling voorgelegd aan de medewerkers als het bedrijf voldoende ruimte biedt om door te groeien tot de top. Uit de resultaten blijkt echter 10% eens is, 35% neutraal, 40% oneens en 15% helemaal oneens. Er rijzen wel wat vraagtekens op waarom de grootste groep ervoor kiest om neutraal te staan ten opzichte van de stelling. (Zie figuur 5)



Figuur 5 Doorgroeimogelijkheden NVB

Uit de cijfers van het kwantitatief onderzoek is gebleken dat de medewerkers niet bekend zijn met de missie, visie en doelstellingen van de organisatie. Daarnaast blijkt ook dat de medewerkers geen opleidingen aangeboden krijgen, terwijl ze daaraan wel behoefte hebben. Verder worden er geen functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd met de medewerkers. Tot slot gaven de medewerkers ook aan dat er geen mogelijkheid bestaat om door te groeien binnen het NVB.

3.2.2 Kwalitatieve resultaten

Competentiemanagement bij de overheid

Mevrouw Thomas-Alfaisie (persoonlijke communicatie, 12 maart 2021) geeft aan dat vanuit een HR-perspectief competentie management van groot belang is, waarbij het streven is om over een deskundig en professioneel ambtenarenapparaat te beschikken, met optimale ontwikkelingsmogelijkheden voor de landsdienaren. De heer Pherai (persoonlijke communicatie, 12 maart 2021) geeft verder aan dat competentie management kan bijdragen aan het uitstippelen van beleid.

Op de vraag wat de grootste uitdagingen van het Ministerie van BiZa zijn, ten aanzien van het managen van de human resources van de Surinaamse overheid, geeft mevrouw Thomas-Alfaisie aan dat dit intern beleid betreft, waarop alleen het bevoegd gezag antwoord kan geven. Echter geeft ze aan dat competentie management niet in voldoende mate wordt toegepast binnen de overheid, omdat er nog geen specifiek beleid/wetgeving hierover is binnen de overheid. Er is wel een afdeling Vorming & Opleiding, die verschillende opleidingen aanbiedt voor ambtenaren. Ook worden ambtenaren gestimuleerd gebruik te maken van deze mogelijkheid. Mevrouw Thomas-Alfaisie geeft ter verduidelijking aan dat het een uitdaging is om competentie management toe te passen binnen de overheid, vanwege de ontbrekende voorschriften en wettelijke procedures. De heer Woon (persoonlijke communicatie, 16 februari 2021) geeft aan niet in te kunnen gaan op de vraag waarom het moeilijk is competentie management toe te passen bij de overheid, omdat dit duidelijk gaat om een beleidsaangelegenheid m.a.w. de politiek heeft hierin het laatste woord. Aansluitend daarop geeft de heer Woon aan dat over het algemeen er bij de overheid en semioverheid kantoren veel meer gedaan worden aan competentie management. De heer Woon van OBS geeft aan dat de meerwaarde van competentie management voor de mensen die bij het NVB werkzaam zijn, van grote waarde zou zijn omdat de dienstverlening ten goede zal komen van zowel de buschauffeurs als het publiek die met deze mensen in aanraking komt. De heer Pherai geeft aan dat de

competenties van het personeel, de RvC en de directie nodig zijn, omdat alles transparant moet zijn. Er moet een bepaalde mate van samenhang zijn, waarbij iedereen over dezelfde informatie beschikt. Betrokkenheid van eenieder is nodig, waardoor de competenties aangevuld kunnen worden.

Samenwerkingen

Volgens de heer Pherai wordt er bij de samenwerking tussen de RvC bij het NVB en de directie gelet op wat de directeur doet aan projecten, plannen en handelingen binnen NVB. Aan de hand daarvan gaat de RvC na of er sprake is van transparantie, dan wordt er toestemming gegeven om verder te handelen. Er zijn twee zaken waarop er gelet wordt, namelijk: er moeten goede afspraken gemaakt worden en alle neuzen in een richting bij het doorvoeren van competentie management. Er wordt een beleid uitgestippeld van 2020-2025, waarbij de directie en de RVC op een lijn moeten zijn. Er moet een goede verstandhouding zijn om de gewenste competenties te bereiken. Mevrouw Etnel (persoonlijke communicatie, 12 maart 2021) geeft aan dat de bond tot nu toe geen kennis heeft gemaakt met de nieuwe RvC, wat normaliter ook geen gebruik is. De bond onderhandelt met de directie. Mochten eventueel de onderhandelingen stuiten of is men ontevreden over de directie dan kan het dat de bond vraagt voor een onderhoud met de RvC. De heer Woon aan de andere kant geeft aan dat de samenwerking tussen de OBS en het NVB goed te noemen is, echter is de samenwerking tussen de OBS en het ministerie van TCT niet wat het wezen moet. Mevrouw Thomas-Alfaisie geeft aan dat er niet echt een samenwerking bestaat, omdat het bedrijf onder het Ministerie van TCT resulteert. Hierdoor kan er vanuit het Ministerie van BiZa niet veel informatie verstrekt worden over competentie management binnen NVB.

Uitdagingen binnen NVB

Om te weten wat de uitdagingen zijn voor de medewerkers ten aanzien van competentie management kunnen de vakbonden het best op reageren. Volgens mevrouw Etnel zijn de uitdagingen van de medewerkers waarvoor de bond opkomt de naleving van de jaarlijkse CAO, veiligheid op de werkvloer, loopbaanontwikkeling, eventuele aanpassingen binnen de productie en ook recentelijk een functie-analyse voor het personeel. De grootste uitdagingen van het bedrijf om de wensen van de bond uit te voeren zijn de beschikbare financiële middelen om personeel uit te betalen en ook om het bedrijf in stand te houden en winst te maken. De heer Woon geeft aan dat de belangen van de buschauffeurs niet in gedrang komen door het gebrek aan

competentiemanagement binnen het NVB, omdat zij niet in dienst zijn van het NVB. De vraag is gesteld wat de uitdagingen zijn van de buschauffeurs en bushouders aangesloten bij het NVB. Echter benadrukt de heer Woon de late betalingen aan de bushouders die vaker voorkomen terwijl dit alles netjes contractueel is vastgelegd.

De heer Pherai geeft aan dat NVB geen financiële middelen heeft, NVB wordt 100% gesubsidieerd, beter gezegd is het een subsidie bedrijf. Het bedrijf moet break even draaien oftewel het moet winstgevend worden. Er is potentie binnen NVB, maar NVB is ziek geworden door subsidies. De overheid subsidieert ze dus “iedereen zit op z’n droge”. De focus ligt bij de ongeveer 170 medewerkers meer op de voorzieningen. De heer Pherai benadrukt dat NVB niet beschikt over de juiste kaders daar en het is meer politiek gelinkt, men werkt meer met “*names and faces*”. De regering Santokhi-Brunswijk is bezig om zaken niet te politiseren, maar om inderdaad competente mensen te zetten op de posten. Daarbij gaat het om kaders, mensen die gesneden zijn om zo een job te doen en het bedrijf weer gezond te maken. Er is een directeur, een Finance directeur, een operations directeur en daarin moet er versterking komen. Zonder meer moeten er versterkt worden met sterke potentiële mensen die willen werken naar een fase, want verandering komt niet binnen een dag.

Mevrouw Wilson (persoonlijke communicatie, 18 maart 2021) geeft aan dat het NVB beschikt over functieomschrijvingen, maar echter worden de competenties van de medewerkers die aan de functies zijn verbonden, nu pas vastgelegd. Er is geen overzicht van de huidige en de gewenste competenties van de medewerkers. De werknemers van het NVB werken met de competenties die zij zelfstandig hebben ontwikkeld. Er vinden geen beoordelings- en functioneringsgesprekken plaats binnen het NVB, er wordt gebruik gemaakt van werkoverleg. Doorgroeimogelijkheden komen in een bepaalde mate voor. Medewerkers die een bepaalde limiet hebben bereikt zitten in de top van het bedrijf. Het lager personeel heeft beperkte doorgroeimogelijkheden en dat hangt af van hun kwaliteiten, prestatie, interesse en natuurlijk als de functie vacant is. Er worden interne trainingen en opleidingen aangeboden aan de controleurs, het zorgvervoer en het administratief personeel.

Mevrouw Thomas-Alfaisie geeft aan dat de medewerkers van NVB niet worden meegenomen in programma’s van het directoraat HRM op het Ministerie van BiZa. Activiteiten/programma’s worden op Ministerieel niveau en/of Directoraat niveau uitgevoerd. NVB valt niet onder het Ministerie van Binnenlandse Zaken. De heer Pherai geeft echter aan dat er vanuit NVB gewerkt wordt aan het uitschrijven van nieuwe plannen. Recentelijk was er een meeting tussen de directie,

de RvC en de regering. Mevrouw Etnel geeft aan dat de bond het beleid van het bedrijf mede kan helpen bepalen tot in zekere mate. Verder kan de bond ook zorgen voor rust en productie.

Voorwaarden voor competentie management

Om competentiebeleid door te voeren zijn de voorwaarden volgens de heer Pherai het beschikken over gekwalificeerde mensen, regelmatig training verzorgen, mensen trainen *'on the job'* en regelmatig sessies houden met mensen. Hierbij moet aangegeven worden wat ze wel moeten weten en gewerkt moet worden aan hun scholing en ervaring. Verder geeft hij aan dat men het personeel moet toetsen na de drie maanden, zes maanden of jaarlijks om na te gaan wat de competenties en kwalificaties zijn van de medewerker en waar die het best passen. NVB zoekt de competenties van de mensen en wat hun kwaliteiten zijn, want kwaliteit is binnen ons systeem nummer een.

Volgens de heer Woon hebben buschauffeurs in het verleden wel defensieve drive trainingen gehad die werden verzorgd door het ministerie van TCT en deze kosten moesten zelf door de bushouders worden gedragen. De afgelopen vijf jaren is niets hiervan terecht gekomen. Een ander punt dat door de heer Woon is aangehaald is klantvriendelijkheid, een van de zaken die in het oog springt waaraan flink gesleuteld kan worden. Binnen de transportsector zijn de meest gewenste competenties volgens de heer Woon, mensen plaatsen op de juiste plek die kennis van zaken hebben, met tact moeten en kunnen omgaan met de problemen die zich aandienen, verdraagzaam zijn en bovenal vriendelijk zijn.

De voorwaarden om competentie management door te voeren binnen het NVB is volgens mevrouw Wilson (persoonlijke communicatie, 18 maart 2021) om medewerkers functies te laten bekleden op basis van hun competenties. Voor alle functies en functiegroepen is competentie management van belang.

Volgens de heer Pherai kan competentie management toegepast worden volgens een smart systeem, waarbij NVB volledig moet overgaan tot digitalisering. Hierdoor kan de dienstverlening naar de klant verbeterd worden door de klanten te categoriseren. Dit kan bijdragen aan meer vertrouwen van de klanten en aan verbetering van de dienstverlening op land en te water. Het streven is om een marktaandeel binnen de transportsector in Suriname over te nemen. Aan de andere kant moet er een transformatie plaatsvinden, waarbij NVB moet overgaan van een subsidie bedrijf naar een transport autoriteit met meer draagvlak, bekendheid en mogelijkheden op nationaal en internationaal niveau. Het NVB wordt onderschat, maar aan de hand van deze punten kan het NVB over de nodige competentie beschikken om sterker te staan in Suriname. De heer Woon geeft

daarnaast aan dat de OBS alleen adviserend bezig zijn omdat het NVB een rechtspersoon is en zij zelf binnen het bedrijf haar beleid uitstippelt. Mevrouw Etnel aan de andere kant geeft aan dat om competentie management door te voeren, het bedrijf nauw met de bond en de leden moet werken aan een programma om zodoende de competentie op te voeren. Concrete voorstellen die de bond heeft voorgesteld om de competenties van medewerkers te ontwikkelen is onder andere de uitvoering van de functie-analyse. Verder zullen er trainingen georganiseerd moeten worden, want voor zover is dat nog niet aan de orde gekomen. De directie heeft tot nu toe nog niets voorgesteld, er zijn dus geen concrete stappen ondernomen om de competenties van het personeel te ontwikkelen.

3.3 Analyse

Kluijtsmans (2014) heeft aangegeven dat competentie management gehanteerd wordt om het personeel te motiveren, plannen, belonen en te ontwikkelen. Als wij kijken naar de situatie binnen NVB is dat niet het geval. Mevrouw Thomas-Alfaisie geeft aan dat vanwege het gebrek aan beleid/wetgeving, het toepassen van competentie management binnen de overheid een grote uitdaging is. De heer Woon verduidelijkt dat, door aan te geven dat de politiek het laatste woord heeft, waardoor competentie management moeilijk toe te passen is. Er is binnen het Ministerie van BiZa een afdeling Vorming en Opleiding, maar helaas zijn deze trainingen en opleidingen niet bestemd voor de medewerkers van NVB. Dit werkt tegenstrijdig, gezien het Ministerie van BiZa medeverantwoordelijk is voor het effectief en efficiënt functioneren van de publieke sector. De verklaring van mevrouw Thomas-Alfaisie is dat er op ministerieel en directoraat niveau wordt gewerkt en NVB valt niet onder het Ministerie van BiZa. Uit de enquêteresultaten kan gehaald worden dat het NVB geen trainingen en opleidingen aanbiedt aan het personeel. Dit is de reden waarom de missie, visie en doelstellingen van het bedrijf ook onbekend zijn bij de medewerkers. Kluijtsmans (2011) benadrukt dat de strategische doelen van een organisatie vertaald worden naar de competenties en talenten van de medewerkers.

Von Dongen (2010) geeft aan dat competentie management als de verbindende schakel is voor HRM om de vereiste competentie bij een werknemer te 'ontdekken'. Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat NVB niet over een HRM-afdeling beschikt. De afdeling P&O heeft enkele taken en bevoegdheden die een HRM-afdeling heeft, maar in de praktijk worden niet alle taken uitgevoerd. Alhoewel mevrouw Wilson bevestigt dat er vanuit de afdeling P&O trainingen en

opleidingen worden aangeboden aan het personeel, wijzen de statistieken uit de enquêtes het tegenovergestelde. Doorgroeimogelijkheden voor het lager personeel zijn beperkt vanwege de politieke inmenging waarover de heer Pherai en Jahangier hebben gesproken. Door het gebrek aan een professionele HRM-afdeling en HRM professionals, komt ook de implementatie van competentie management binnen NVB in gevaar. De bonden geven aan dat zij gesprekken voeren met de directie van het bedrijf, hetgeen betekent dat de afdeling P&O, niet direct betrokken wordt bij onderhandelingen tussen het bedrijf en de bond.

Volgens Stoke (2003) bestaat competentie uit een combinatie van kennis, vaardigheden en attitude. Competentiemanagement toepassen binnen NVB zal niet makkelijk zijn, gezien het bedrijf geen overzicht heeft van de huidige competenties en de gewenste competenties. Uit de enquêtes blijkt dat de medewerkers wel over de competenties beschikken waarover ambtenaren dienen te beschikken, maar uit het interview met de heer Pherai blijkt dat er gewerkt moet worden aan de competenties van de medewerkers. Er wordt zoals hij heeft gesteld, gewerkt met names and faces, waardoor de juiste mensen niet geplaatst worden op de posten waarvoor ze wel competent zijn. Politieke inmenging speelt ook een belangrijke rol en dit belemmert ook de doorgroeimogelijkheden van medewerkers in het bedrijf. Competentie betekent volgens Stoke (2003) 'bekwaamheid'. Om competentie management door te voeren dienen competente medewerkers ingezet te worden om de implementatie daarvan te managen. Reynevaarde (n.d) heeft aangegeven dat bij de implementatie van competentie management van belang zijn; de inhoud, fasering, draagvlak en communicatie. NVB beschikt nog niet over een competentie kaart waarin de gewenste competenties zijn vertaald per functie. Verder is er nog geen plan om competentie management door te voeren in het bedrijf. Volgens de heer Pherai is het streven om iedereen te betrekken, om zodoende de competenties van alle medewerkers, op welk niveau dan ook, te gebruiken.

Conclusie

Aan de hand van het de aanleiding van dit onderzoek, heeft de onderzoeker een probleemstelling geformuleerd, die als volgt luidt: **“Op welke wijze kan competentie management doorgevoerd worden binnen het Nationaal Vervoer Bedrijf Suriname?”**

Het NVB is een parastataal bedrijf dat onder het Ministerie van TCT ressorteert. Het bedrijf opereert binnen de transportsector in Suriname en biedt bus- en boottransport aan. Het bedrijf wordt geleid door een directie, die op haar beurt wordt gecontroleerd door een Raad van Commissarissen. De bushouders die diensten verlenen aan het NVB zijn aangesloten bij de Organisatie van Bushouders in Suriname en de medewerkers van het NVB zijn aangesloten bij het NVB.

In de literatuur (Stoke, 2003; Kluijtmans, 2014) wordt aangegeven dat competentie management te maken heeft met een taak effectief uitvoeren, organisatieproblemen op te lossen en een continue en op geïntegreerde manier strategische doelen vertalen naar competenties en talenten van medewerkers. Dit zien wij dus niet gebeuren binnen de NVB.

Competentie management wordt tot op heden niet toegepast binnen het NVB. Uit onderzoek is gebleken dat door het gebrek aan wetgeving, beleid, financiële middelen en politieke wil, is competentie management nog niet volledig doorgevoerd binnen de overheid. Behalve deze uitdagingen heeft het NVB ook te maken met een tekort aan kader om competentie management te implementeren. De voorwaarden die geschapt moeten worden om competentie management door te voeren binnen het NVB zijn:

- Het opzetten van een HRM-afdeling met gekwalificeerde HR-professionals
- Het overgaan van politieke benoemingen binnen het bedrijf naar het invullen van posities op basis van de vereiste competenties in de functieomschrijving.
- Het bewerkstelligen van functieomschrijvingen binnen het NVB.
- Het ter beschikking hebben van gekwalificeerd personeel, dat over de nodige competenties beschikken om een functie binnen het bedrijf te bekleden.
- Regelmatig trainen/ opleiden van het personeel om de strategische doelen van de organisatie optimaal bij te houden.
- Klantvriendelijkheid is een van de kernvereisten binnen de transportsector

Aanbevelingen

Gelet op de resultaten van het onderzoek, doet de onderzoeker de volgende aanbevelingen aan het Nationaal Vervoer Bedrijf:

- Transformeren van de afdeling P&O naar een HRM-afdeling; De directie van het NVB moet een HRM-afdeling in het leven roepen, waardoor competentie management gericht doorgevoerd kan worden. De huidige P&O afdeling beschikt niet alle taken en bevoegdheden van een HRM-afdeling zoals het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Voor zover er nog geen HRM-afdeling wordt ingesteld, moet de afdeling P&O regelmatig beoordelings- en functioneringsgesprekken voeren met de medewerkers. Verder moeten de overige taken van een HRM-afdeling ook uitgevoerd worden door de afdeling P&O.
- Onderzoek verrichten naar de huidige en gewenste competenties van de medewerkers binnen NVB: Het bedrijf beschikt niet over functieprofielen en heeft verder geen overzicht van de huidige en de gewenste competenties van de medewerkers. De afdeling P&O zal alvast van start moeten gaan met een enquête onder alle NVB -medewerkers om dit alles vast te kunnen stellen. Hierbij zullen HRM-specialisten erbij gehaald moeten worden, indien de afdeling niet over een beschikt.
- Stimuleren van competentieontwikkeling via bijscholing: De afdeling P&O moet een van haar kerntaken uitvoeren, namelijk het aanbieden van opleidingen aan het personeel. Dit kan gedaan worden door opleidingen van medewerkers deels te helpen financieren. Een andere mogelijkheid is om de opleiding te bekostigen voor de medewerker en een interne aflossingsregeling te treffen met de medewerker. Dit zal ertoe bijdragen dat er meer gekwalificeerd personeel zal zijn binnen het NVB
- Jaarlijkse interne trainingen verzorgen aan het personeel om de missie, visie en doelstellingen van het bedrijf kenbaar te maken: De afdeling P&O zal een trainingsprogramma moeten uitwerken, waarbij alle medewerkers ten minste één of twee keer per jaar een interne training volgen.
- Doorgroeimogelijkheden bewerkstelligen door de invoer van competentie management: Dit kan gerealiseerd worden, maar de politieke invloed binnen het NVB zal eerst gereduceerd moeten worden. Doorgroeimogelijkheden zullen aan de andere kant ook bijdragen aan de drang om competentier te worden en zal geleidelijk aan de prestatie van de medewerkers verhogen.

Bronvermelding

- Aquarius, A. (2017, Oktober 06). Competentieontwikkeling in de gemeente Venlo. Geraadpleegd Op December 2020, van theses.ubn.ru.nl: [https://theses.ubn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/5048/Aquarius%2C Angelique 1.pdf?sequence=1](https://theses.ubn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/5048/Aquarius%2C%20Angelique%201.pdf?sequence=1)
- Bovens, M. A. P., 't Hart, P., & van Twist, M. J. W., 2012, Openbaar bestuur, beleid, organisatie en politiek, 8e herziende druk, Wolters Kluwer Nederland B.V.
- Brown, K. (2004). Human Resource Management in the public sector. Public Management Review, 304-308. Opgeroepen op Juli 2021, van <https://yellowedge.files.wordpress.com/2008/06/brown.pdf>
- Christis, J., & Fruytier, B. (2006). Competentiemanagement: een kritiek en een alternatief. geraadpleegd op Januari 2021, van <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiQvPztvJTUAhWK1VkKHcaqDyEQFjAJegQICRAC&url=http%3A%2F%2Fwww.tijdschriftvoorhrm.nl%2Fnewhrm%2Fdownloaddocument.php%3Fdocument%3D233&usg=AOvVaw0ikmOuW5ZjqOkKzoYgscOL>
- De Nationale Assemblée. (1991). Besluit Taakomschrijving Departementen 1991. Geraadpleegd Van www.dna.sr: https://www.dna.sr/media/18325/besluit_takomschrijving_departementen_1991.pdf
- De Nationale Assemblée. (2021). Ontwerp Staatsbegroting 2021. Geraadpleegd, Januari 2021, van www.dna.sr: https://www.dna.sr/media/307600/STAATSBEGROTING_2021.pdf
- European Bank of Reconstruction and Development (EBRD). (2013, December 16). Document of the European Bank for Reconstruction and Development. Opgeroepen op Januari 12, 2021, van www.ebrd.com: <https://www.ebrd.com/downloads/sector/transport/transport-strategy.pdf>
- European Commission. (2015, November). Blending the transport sector. Opgeroepen op Januari 2021, van https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjM6Onh1JTUAhVN1VkKHY2TDy8QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Feuropa.eu%2Fcapacity4dev%2Ffile%2F29928%2Fdownload%3Ftoken%3Dqd5BoGj6&usg=AOvVaw09VFk7bvJw790Y_Bx56T6

- Gkoumas, K., & Tsakalidis, A. (2019). A framework for taxonomy and assessment of new and emerging transport technologies and trends. VGTU journals, 455-466. doi: <https://doi.org/10.3846/transport.2019.9318>
- Hoogerwerf, A. & Herweijer, M., 2008, Overheidsbeleid, Een indeling naar de beleidswetenschappen, 8e druk, Wolters Kluwer Nederland B.V.
- Korsten, A.F.A., 2010, Inleiding in de bestuurskunde, van Homepage Prof. dr. Korsten <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Bestuurskunde/Inleiding%20in%20de%20bestuurskunde.pdf>, Geraadpleegd op 17 juli 2017.
- Lethbridge, J. (2008). Public transport. ResearchGate. Opgeroepen op 2021, van researchgate
- Loeffen, A. (2010). De hype voorbij? De zin en onzin van het competentiegericht opleiden en oefenen van crisisfunctionarissen. Opgeroepen op December 2020, van www.ifv.nl: <https://www.ifv.nl/kennisplein/Documents/loeffen-wegman-11-competentiegericht-opleiden.pdf>
- Managementmodellensite.nl. (2021). Competentiemanagement. Opgeroepen op Januari 2021, van managementmodellensite.nl: https://managementmodellensite.nl/competentiemanagement/#.X_30gzmSmM9
- Oosten, W., 2006, Inleiding bestuurskunde, 3e druk, Amsterdam, Boom Lemma uitgevers
- Republiek Suriname. (2017). Ontwikkelingsplan 2017- 2021. Opgeroepen op Januari 2021, van www.planningofficesuriname.com: <https://www.planningofficesuriname.com/wp-content/uploads/2017/05/OP-2017-2021-Ontwikkelingsprioriteiten-van-Suriname-1.pdf>
- Republiek Suriname. (2019). Directoraat Human Resource Management. Opgeroepen op Januari 2021, van gov.sr: <http://homeaffairs.gov.sr/directoraten/directoraat-human-resource-management/>
- Republiek Suriname. (2019). Nationaal Vervoer Bedrijf NVB. Opgeroepen op December 2020, van gov.sr: <http://www.gov.sr/themas/infrastructuur/nationaal-vervoer-bedrijf-NVB/>
- Reynaarde talentontwikkeling. (sd). Competentiemanagement implementeren. Opgeroepen op Januari 2021, van www.reynaarde.nl: <https://www.reynaarde.nl/advies/competentiemanagement/succesvol-invoeren/>

- Starnieuws. (2012, Februari 12). Jeugdparlementariërs Para bezorgd over schoolbussen. Opgeroepen op Januari 2021, van www.starnieuws.com: <https://www.starnieuws.com/index.php/welcome/index/nieuwsitem/9520>
- Steijn, B. (2009). Over de competenties van de 'nieuwe' ambtenaar. (s'Gravenhage, Red.) Opgehaald van core.ac.uk: <https://core.ac.uk/download/pdf/18518709.pdf>
- Suriname Herald. (2019, augustus 12). Dienst Openbaar Vervoer deugt niet! Opgeroepen op januari 2021, van www.srherald.com: <https://www.srherald.com/ingezonden/2019/08/12/dienst-openbaar-vervoer-deugt-niet/>
- Thpanorama. (2021). Wat zijn Parastatale Companies? Opgeroepen op Januari 12, 2021, van nl.thpanorama.com: <https://nl.thpanorama.com/articles/cultura-general/qu-son-las-empresas-paraestatales.html>
- van de Vliet, S. (2017). De effecten van 'gratis' openbaar vervoer. Opgeroepen op December 2020, van <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjnIr69fHtAhWC1VvKkHVipBY0QFjAFegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fthesis.eur.nl%2Fpub%2F4894%2FScriptie%2520bachelor%2520Sebastian%2520van%2520der%2520Vliet%2520-%2520gratis%20>
- Vanderplasschen, W., Vindevogel, S., & Broekaert, E. (2009). Het meten van effectiviteit en efficiëntie in de integrale jeugdhulp: droom of nachtmerrie? ResearchGate, 2. Opgeroepen op Juli 07, 2021, van https://www.researchgate.net/profile/Wouter-Vanderplasschen/publication/324437488_Het_meten_van_effectiviteit_en_efficientie_in_de_integrale_jeugdhulp_droom_of_nachtmerrie/links/5dd85717458515dc2f458af8/Het-meten-van-effectiviteit-en-efficientie-in-de-int
- Wijaya, D. (2009). Study of service quality in the public bus transport: customer complaint handling and service standards. Opgeroepen op 2021, van www.diva-portal.org: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:232162/FULLTEXT01.pdf>

Bijlage I: Implementatieplan competentie management binnen NVB

Vorbereidend werk

Formulering competenties; Het bedrijf moet een consultant aantrekken om de competenties te helpen bepalen. Alle competenties van de publieke sector dienen meegenomen te worden. Competenties die gehanteerd worden binnen de private sector dienen ook meegenomen te worden, zodat het bedrijf kan concurreren met de private ondernemers binnen de transportsector in Suriname.

Fasen van implementatie: Om competentie management binnen NVB te implementeren, dient het bedrijf de 5 fasen van Loeffen (2010) in acht te nemen.

Draagvlak: Middels interne sessies kan de directie en de RvC van het bedrijf draagvlak verwerven, door de medewerkers uit te leggen wat het nut van competentie management is. Competentie management heeft niet alleen voor de organisatie voordelen, maar ook voor de medewerkers.

Communicatie: Voor, tijdens en na de implementatie moet het personeel op de hoogte gesteld worden van de realisaties van de implementatie van competentie management binnen het bedrijf. Het gaat daarbij om schriftelijke alsook mondelinge communicatie naar alle medewerkers toe.

Implementatieplan

De 5 fasen van implementatie zien er als volgt uit:

Fase 1: Vaststellen van de strategische doelen van de organisatie en functieomschrijvingen uitwerken. Hierdoor kan de organisatie nagaan welke medewerkers ze moeten aantrekken.

Fase 2: Een onderzoek verrichten naar de huidige competenties van de medewerkers van NVB. Hieruit kan nagegaan worden wat de gap is tussen de huidige en de gewenste competentie per medewerker per functie.

Fase 3: De afdeling P&O moet individuele gesprekken inplannen met de medewerkers om na te gaan hoe de gap tussen de huidige en de gewenste kan verkleinen. Het bedrijf moet voorstellen

doen hoe die gap te verkleinen middels individuele ontwikkelingsplannen overeen te komen met de medewerker.

Fase 4: In fase 4 moet het bedrijf de competenties van de medewerker beoordelen en daarbij zal men nagaan wat men kan verwachten qua prestatie per medewerker. Indien de competentie van de medewerker er te wensen overlaat, zal fase 3 weer geraadpleegd worden.

Fase 5: De medewerkers die bij fase 4 niet terug hoeven te gaan naar fase 3, stromen door naar fase 5. Bij deze fase gaat het erom dat de medewerker beloond wordt, aan de hand van een beloningssysteem dat ook een onderdeel is van competentie management.

Bijlage II; Resultaten enquête

Ik ben altijd kritisch naar mijn leidinggevende en de organisatie toe	Ik werk altijd conform de opdrachten van mijn leidinggevende	Ik ben altijd zakelijk bezig	Ik werk altijd volgens de geldende regels	Ik maak geen misbruik van mijn functie	Ik beschik over de nodige kennis en ervaring om mijn alle werkzaamheden uit te voeren (Missing=2)
Heel vaak= 2 (9,5%) Vaak= 9 (42,8%) Soms= 7 (33,35) Zelden= 2 (9,5%) Nooit= 1 (4,8%)	Helemaal eens=10 (47,6%) Eens= 6 (28,6%) Neutraal= 4 (19%) Oneens= 1 (4,8%) Helemaal oneens	Helemaal eens= 8 (38%) Eens= 6 (28,6%) Neutraal= 7 (33,3%) Oneens Helemaal oneens	Helemaal eens= 11 (52,4%) Eens= 9 (42,9%) Neutraal= 1 (4,8%) Oneens Helemaal oneens	Helemaal eens= 13 (61,9%) Eens= 7 (33,3%) Neutraal Oneens Helemaal oneens= 1 (4,8%)	Helemaal eens= 12 (57,1%) Eens= 6 (28,6%) Neutraal= 1 (4,8%) Oneens Helemaal oneens

Ik stel altijd het maatschappelijk belang boven het eigen belang (Missing=1)	Ik ben bewust van de politieke belangen die gepaard gaan met mijn functie (Missing=1)	Ik probeer altijd de verwachte resultaten te behalen (Missing=1)	Ik ben bewust van alle ontwikkelingen binnen de transportsector (Missing=1)	Ik ben altijd bereid mij aan te passen en in te spelen op de veranderingen in de samenleving (Missing=1)	Ik ben altijd bereid samen te werken met mensen binnen en buiten de NVB (Missing=2)
Helemaal eens= 4 (19%) Eens= 10 (47,6%) Neutraal= 6 (28,6%) Oneens Helemaal oneens	Helemaal eens= 4 (19%) Eens= 6 (28,6%) Neutraal= 6 (28,6%) Oneens= 1 (4,8%) Helemaal oneens	Helemaal eens=11 (52,3%) Eens= 8 (38%) Neutraal= 1 (4,6%) Oneens Helemaal oneens	Helemaal eens= 2 (9,5%) Eens= 12 (57,1%) Neutraal= 5 (23,8%) Oneens= 1 (4,8%) Helemaal oneens	Helemaal eens= 4 (19%) Eens= 15 (71,4%) Neutraal= 1 (4,8%) Oneens Helemaal oneens	Helemaal eens= 7 (33,3%) Eens= 10 (47,6%) Neutraal= 2 (9,5%) Oneens Helemaal oneens

Bijlage III; Kwalitatief onderzoek

Interviews

- Dhr. Pherai, Waarnemend President-Commissaris bij het NVB (persoonlijke communicatie 12 februari 2021)
- Dhr. Jahangier M., Hoofd Operationele Diensten binnen NVB, (persoonlijke communicatie 12 maart 2021)
- Mevr. Jacintha Thomas-Alfaisie, Directeur HRM van het Ministerie van BiZa (persoonlijke communicatie, 12 maart 2021)
- Mevr. Etnel Claudette, Voorzitter NVBWB. (Nationaal Vervoerbedrijf Werknemers Bond, (persoonlijke communicatie, 12 maart 2021)
- Dhr. Woon Iwan, Organisatie van Bushouders in Suriname (Ondervoorzitter belast met zaken rakende het NVB), (persoonlijke communicatie, 16 februari 2021)
- Mevrouw Wilson, Chef loon Administratie bij het NVB, (persoonlijke communicatie, 18 maart 2021)

Bijlage IV: Interviewverslag van Dhr. Pherai

Geachte Heer/Mevrouw,

Mijn naam is Ozir Sivanja, student van de studierichting Public Administration (PA) op de Anton de Kom Universiteit van Suriname. Ik ben momenteel bezig met mijn thesis en de titel daarvan is; “Competentiemanagement: Een onderzoek naar het implementeren van competentiemanagement binnen het Nationaal Vervoer Bedrijf (N.V.B)”.

Definitie competentiemanagement: *Competentiemanagement heeft als doel de competenties van de medewerkers verder te ontwikkelen, zodat zij hun werk beter doen en de organisatie verder groeit. Het gaat niet alleen om kennis en vaardigheden die medewerkers op doen door opleiding en ervaring, maar het gaat om meer. Van belang zijn ook gedrag, persoonlijkheid en motivatie die zorgen voor de juiste beroepshouding.*

Ik heb een paar vragen die ik aan u wil stellen. Indien er onduidelijkheden zijn dan kunt u dat aangeven. Ik zal proberen die dan te verduidelijken. Algemene vragen:

- Mag ik uw naam gebruiken in mijn thesis? Ja
- Mag ik het gesprek opnemen? Ja

• Leidinggevenden NVB (RvC): Waarnemen President-Commissaris Pherai

1. Wat zijn de taken en bevoegdheden van de RvC van NVB? De taken en bevoegdheden van de raad, van elk raad waar dan ook, in het bijzonder die bij NVB is toezichhouden. Toezichhouden op de handelingen van de directie, in het bijzonder de directeur, wat de directeur doet en we toetsen dat aan de hand van projecten en plannen n handelingen binnen NVB en aan de hand daarvan kijken wij of et transparant is, dan geven wij toestemming. Het allerbelangrijkste is we houden toezicht en de raad werkt voor de overheid. Wij zijn daar geplaatst door de regering.
2. In hoeverre kan de RvC het beleid van de NVB beïnvloeden? Als je het organogram kijkt van NVB, zit de RVC boven de directie. Dus de RVC leden beslissen alles wat bij NVB gaat gebeuren. En bij alle ander parastatale bedrijven, misschien weten jullie nog niet, een RVC is de hoogste macht. Een RVC lid kan de directeur ontslaan. Heb je die organogram gezien? Moet je die organigram volgen, het organogram volgt zo: de regering, de aandeelhouder dan komt de

- RCV, dan komt de directeur, dan komt beneden alles, dus hou dat goed in de gaten. En dat moeten je ook vertellen aan je mensen, omdat er een mind shift moet komen over hoe iets werkt.
3. Wat is volgens u de meerwaarde van competentie management voor een organisatie en de medewerkers? Kijk de, kijk er moet een beleid je moet een beleid uitstippelen en als je een beleid uitstippelt heeft u een taak en aan de hand van de competentie van een bedrijf aan de hand van hoe je beleid hebt uitgestippeld, wat wil je doen? Wat zijn die mechanismen die je gebouwd hebt in dat structuur? Hoe controleer je? Hoe voer je je beleid uit? En dat zie je de competenties tussen een personeel, een directie, een RvC. Alles moet transparant zijn en die informatie moet naar iedereen gaan, niet alleen de directeur weet of de RvC leden weten wat er in een bedrijf gebeurt. Wat moeten we weten? Wat moeten we doen? En het is een samenhang. Raad geeft iemand de leiding dat uiteraard wordt gedragen door iedereen, dus binnen mijn organisatie waar ik PresCom ben, de NVB, ik laat iedereen, ik betrek iedereen: de directie betrek ik gelijk en me raadsleden en dan doen we het samen. Ik ben niet goed in alles, jij bent ook niet goed in alles, waar ik gebreke heb ga jij me leren en waar jij gebreke hebt ga ik je leren. Daarom zijn we op een level, dat is mijn denkwijze hoe ik werk binnen een RvC als PresCom.
 4. Wat zijn volgens u de voorwaarden om competentie management door te voeren binnen de NVB? Kijk de voorwaarden om een competentiebeleid door te voeren is je moet gekwalificeerde mensen hebben, kaders, je moet regelmatig training geven, je moet je mensen trainen on the job, je moet regelmatig sessie houden met mensen om te zeggen van ey dit is onze richting dit moet je weten dit moet je kennen en dan zie je die competent dat ey het gaat wel anders gaat het niet. Scholing, goeie mensen, kaders met ervaring, je moet ze toetsen na de drie maande, zes maanden een jaar moet je zet toetsen. Ben je gekwalificeerd of niet om de job te doen? Kan je het doen, want misschien ben je niet hoer goed, misschien ben je in iets anders beter. Dan moet je die wisseling ook laten plaatsvinden. Je bent misschien niet goed hier, je kan buitenlandse correspondentie beter doen of je kan finance beter doen of je kan iets verkopen, je kan goed praten, je kan een product misschien maken. Die ruimte dat is het verschil tussen mensen. Je bent nu bezig misschien met toerisme maar omdat je geen keus had heb je toerisme genomen, maar terwijl je finance toch sterker bent, maar je hebt het niet kunnen halen ben je daar. Je hebt iets gekozen dus. We zoeken de competenties naar mensen wat hun kwaliteiten zijn en kwaliteit is binnen onze systeem nummer 1. Om informatie te geven naar een klant, informatie naar buiten te geven, moet goeie informatie naar buiten gaan. Je moet geen grijze informatie geven. Je moet de juiste informatie geven als je iets vertelt oet je het

terug kunnen toetsen. Terug te kunnen komen om te zeggen dit heb ik gestuurd en dat is het verschil

5. Beschikt de NVB over de nodige middelen (financiën, kader, faciliteiten, etc.) om competentie management door de voeren? Kijk NVB is een overheid, is een parastatale bedrijf van de overheid, NVB heeft geen middelen en NVB wordt 100% gefinancierd, 100% subsidie, het is een subsidie bedrijf. We hebben niet de juiste kaders daar. Het is meer politiek gelinkt, het is name and faces. We zijn nu bezig met deze regering, regering Santhokie-Brunswijk om zaken niet te politiceren, maar om inderdaad mensen te zetten die met wie je kan werken dus the rights man on the righth place, goeie mensen, kaders toch, dat je gesneden bent om zo een job te doen en dan denk ik dat we zo een bedrijf wel gezond kunnen maken en dat zo een bedrijf niet meer hoeft te, gesubsidieerd moeten worden. Je moet break even draaien of je moet winstgevend worden. Er is potentie binnen NVB, maar NVB is een ziek bedrijf, ziek geworden door subsidiëren. Je subsidieert ze dus iedereen zit op z'n droge. Andere zeggen van jaa eind van de maand heb ik me geld en thats it. er werken 170 mensen binnen NVB. Je hebt de directeur, de finance directeur, de operation directeur en daarin moet er versterking komen. Zondermeer we moeten daar gaan versterken met sterke potentiële mensen die wil werken en naar een fase, niet in morgenochtend ga ik het veranderen, we gaan zeker een paar. We trekken er geen geld eruit om te zeggen we zijn nu bezig plannen uit te schrijven.
6. Hoe zal de RvC en de directie van de NVB moeten omgaan met het doorvoeren van competentie management? Er zijn twee dingen, er moeten goede afspraken gemaakt worden, alle neuzen in een richting. Er wordt een beleid uitgestippeld van 2020-2025 en de directie en de RVC, moeten een lij, moeten niet van elkaar gaan, we moeten niet mekaar gaan vechten, we moeten een understanding hebben en dan kan jij je competentie wel bereiken, want er is behoorlijk veel competentie maar als de directie zegt ik ga links en de raadsleden zeggen wij gaan rechts, dan krijg je een, dan krijg je geen compromis meer. Dan krijg je strubbelingen en dan ga je zien dat het bedrijf waarmee je bezig bent die boekt geen resultaat.
7. Op welke wijze zou de RvC kunnen inspelen op het doorvoeren van competentie management binnen de NVB? Competentie management is het introduceren van een smart systeem. Een het digitaliseren van NVB compleet. De wereld is nu al gedigitaliseerd, dus wij willen NVB compleet gaan digitaliseren. Digitaliseren houdt in dat we tot de klant gaan digitaliseren, dat als je een kaart wil kopen je niet naar een buschauffeur gaan of bij omoe sneysi. Je hebt digitaal in je phone, de competentie is dan gaan we het in groeps zetten. Groep 1 zij studenten, groep 2

is overheidsambtenaren, groep 3 is mensen van 60 jaar en groep 4 is algemeen. En als je dat deel in je systeem hebt en goed vervoer, betrouwbaar vervoer op land en water op alle districten dan zie je dat er mogelijkheden bestaan dat je een marktaandeel van Suriname van transport overneemt. Wat NVB nu wilt doen, NVB wilt geen subsidie bedrijf meer worden, NVB gaat naar een transport autoriteit en dat ga je pas kunnen doen als je je statuten moet veranderen, de overheid moet z'n wetgeving gaan veranderen dan heb je een autoriteit. En als je een autoriteit hebt dan heb je meer draagvlak, je hebt meer bekendheid, je hebt meer mogelijkheden op nationaal en internationaal niveau. Als je dat soort dingen op een rij zet heb je wel de competentie om heel sterk te staan in Suriname. Want iedereen onderschat NVB, maar NVB is precies daar gezet om 1 de overheid, de overheid stimuleert mensen je hebt een keuze: je kan een PLO-bus nemen een lijn 7 maar je kan een NVB-bus nemen. PLO-bus kost 5 gulden en een NVB-bus kost twee gulden vijftig waarvoor kies je? Een student die daar naschool staat naschool om naar huis te gaan aan de Coppename straat daar te zorg en hoop gaat kijken van ey pak ik een lijn 8 of een lijn 9 of pak ik een NVB bus. Dus de competentie daarbij is, hoe breng je dingen naar buiten?

Bijlage V: Interviewverslag van Mevr. Jacintha Thomas-Alfaisie

Geachte Heer/Mevrouw,

Mijn naam is Ozir Sivanja, student van de studierichting Public Administration (PA) op de Anton de Kom Universiteit van Suriname. Ik ben momenteel bezig met mijn thesis en de titel daarvan is; “Competentiemanagement: Een onderzoek naar het implementeren van competentiemanagement binnen het Nationaal Vervoer Bedrijf (N.V.B)”.

Definitie competentiemanagement: *Competentiemanagement heeft als doel de competenties van de medewerkers verder te ontwikkelen, zodat zij hun werk beter doen en de organisatie verder groeit. Het gaat niet alleen om kennis en vaardigheden die medewerkers op doen door opleiding en ervaring, maar het gaat om meer. Van belang zijn ook gedrag, persoonlijkheid en motivatie die zorgen voor de juiste beroepshouding.*

Ik heb een paar vragen die ik aan u wil stellen. Indien er onduidelijkheden zijn dan kunt u dat aangeven. Ik zal proberen die dan te verduidelijken. Algemene vragen:

- Mag ik uw naam gebruiken in mijn thesis?
- Mag ik het gesprek opnemen?

• Directoraat HRM op het Ministerie van BIZA

1. Wat is volgens u de meerwaarde van competentiemanagement voor een organisatie en de medewerkers? Vanuit een HR-perspectief, waarbij het ons streven is om over een deskundig en professioneel ambtenarenapparaat te beschikken, met optimale ontwikkelingsmogelijkheden voor de landsdienaren, is competentiemanagement van groot belang.
2. Wordt competentiemanagement volgens u, in voldoende mate toegepast binnen de overheid- en semioverheidsorganisaties? Het wordt nog niet in voldoende mate toegepast, omdat er nog geen specifiek beleid/wetgeving hierover is binnen de overheid. Er is wel een afdeling Vorming & Opleiding, die verschillende opleidingen aanbiedt voor ambtenaren. En ambtenaren worden ook gestimuleerd gebruik te maken van deze mogelijkheid.
3. Wat zijn de grootste uitdagingen voor het volledig toepassen van competentiemanagement binnen het overheidsapparaat? Ontbrekende voorschriften en wettelijke procedures

4. Wat zijn de grootste uitdagingen van het Ministerie ten aanzien van het managen van de human resources van de Surinaamse overheid? Dit betreft intern beleid, waarop alleen het bevoegd gezag antwoord kan geven.
5. Heeft het beleid van de overheid t.a.v. personeelsplanning binnen de centrale overheid evenveel invloed op de medewerkers van de NVB?
6. Op welke wijze wordt personeelsplanning binnen de NVB beïnvloed door het Ministerie van BIZA?
7. Worden de medewerkers van de NVB ook meegenomen in programma's van het directoraat?
Nee, activiteiten/programma's worden op Ministerieel niveau of Directoraat niveau uitgevoerd. De NVB valt niet onder het Ministerie van Binnenlandse Zaken.
8. Wat zijn volgens u de voorwaarden om competentie management door te voeren in een parastataal bedrijf? Wij hebben geen inzage in de huidige situatie van de diverse parastatale bedrijven en kunnen dus geen verantwoord antwoord geven op deze vraag.
9. Hoe zal de NVB moeten omgaan met competentie management binnen het bedrijf?
10. Op welke wijze kan het ministerie bijdragen aan het doorvoeren van competentie management binnen de NVB?

Bijlage VI: Interviewverslag van Mevr. Etnel Claudette

Geachte Heer/Mevrouw,

Mijn naam is Ozir Sivanja, student van de studierichting Public Administration (PA) op de Anton de Kom Universiteit van Suriname. Ik ben momenteel bezig met mijn thesis en de titel daarvan is; “Competentiemanagement: Een onderzoek naar het implementeren van competentiemanagement binnen het Nationaal Vervoer Bedrijf (N.V.B)”.

Definitie competentiemanagement: *Competentiemanagement heeft als doel de competenties van de medewerkers verder te ontwikkelen, zodat zij hun werk beter doen en de organisatie verder groeit. Het gaat niet alleen om kennis en vaardigheden die medewerkers op doen door opleiding en ervaring, maar het gaat om meer. Van belang zijn ook gedrag, persoonlijkheid en motivatie die zorgen voor de juiste beroepshouding.*

Ik heb een paar vragen die ik aan u wil stellen. Indien er onduidelijkheden zijn dan kunt u dat aangeven. Ik zal proberen die dan te verduidelijken. Algemene vragen:

- Mag ik uw naam gebruiken in mijn thesis?
- Mag ik het gesprek opnemen?

- **Bond NVB (Etnel Claudette voorzitter NVBWB (Nationaal Vervoers Bedrijf Werknemers Bond))**

1. Wat zijn de taken en bevoegdheden van de bond? Taken en bevoegdheden van de bond zijn: Zorgen voor het wel en wee van de werknemers op de werkvloer en op de tweede plaats van hun gezin. Kort de vakbond behartigt niet alleen de primaire belangen van haar leden maar ook de secundaire voorwaarden.
2. In welke mate kan de bond het beleid van het bedrijf beïnvloeden? De bond kan het beleid mede helpen bepalen tot in zekere mate en ook kan de bond zorgen voor rust en productie.
3. Zijn alle medewerkers van NVB aangesloten bij de bond? Niet alle medewerkers zijn aangesloten bij de bond.
4. Hoe is de relatie tussen de bond en het bestuur/de RvC van het bedrijf? De bond heeft tot nu toe geen kennis gemaakt met de RVC, wat normaliter ook geen gebruik is. De bond onderhandelt met de directie. Mochten eventueel de onderhandelingen stuiten of is men ontevreden over de directie dan kan het dat de bond vraagt voor een onderhoud met de RvC.

5. Wat zijn de grootste uitdagingen voor het personeel van NVB waarvoor de bond opkomt? Natuurlijk de jaarlijkse C.A.O. Veiligheid op de werkvloer eventuele aanpassingen binnen de productie en ook recentelijk een functie-analyse voor het personeel.
6. Wat zijn de grootste uitdagingen van het bedrijf om de wensen van de bond uit te voeren? De grootste uitdagingen zijn de bond te overtuigen van de financiële middelen beschikbaar om personeel uit te betalen en ook om het bedrijf in stand te houden en winst te maken. Loopbaanontwikkeling. Naleven van de C.A.O.
7. Welke concrete voorstellen heeft de bond gedaan om het personeel de nodige competenties bij te brengen? Concrete voorstellen de functie-analyse is uitgevoerd. Verder zullen en trainingen georganiseerd moeten worden. Voor zover is dat nog niet aan de orde gekomen.
8. Welke concrete stappen heeft het bedrijf genomen om de competenties van het personeel te ontwikkelen? De directie heeft tot nu toe nog niets voorgesteld.
9. Wat moet het bedrijf doen om competentie management het best door te voeren binnen de NVB? Nauw met de bond en de leden werken aan een programma om zodoende de competentie op te voeren.

Bijlage VII: Interviewverslag van Dhr. Woon Iwan

Belangenorganisaties (OBS)

Naam: Woon Iwan

Functie: ondervoorzitter belast met zaken rakende het NVB

Mag de onderzoeker uw naam opnemen in het afstudeerrapport? Ja/ Nee. De onderzoeker mag mijn naam opnemen in het afstudeer rapport

1. Op welke wijze komt de OBS op voor de belangen van de buschauffeurs van het Nationaal Vervoer Bedrijf (NVB)? De OBS vertegenwoordigd de bus en boothouders die contractueel diensten verlenen voor het NVB de bus en boothouders zijn zelfstandige ondernemers die hun vervoersmiddel dagelijks verhuren aan de staat door tussenkomst van het NVB.
2. Hoe is de samenwerking tussen het OBS en het ministerie van TCT en NVB? De samenwerking tussen de OBS en het NVB is goed te noemen echter is de samenwerking tussen de OBS en het ministerie van TCT niet wat het wezen moet.
3. Met welke uitdagingen hebben de buschauffeurs/ bushouders die aangesloten zijn bij de OBS het meest te maken? In deze kunnen genoemd worden de late betalingen die vaker voorkomen terwijl dit alles netjes contractueel is vastgelegd en als er wijzigingen plaatsvinden wordt in samenspraak met de bond (OBS) gedaan. Klantvriendelijkheid is een van de zaken die in het oog springt waaraan flink gesleuteld kan worden
4. Wat zijn de concrete realisaties van de OBS voor de buschauffeurs/bushouders die diensten verlenen aan de NVB? De OBS komt op voor alle belangen van zijn doelgroep die denkbaar zijn.
5. Wat is volgens u de meerwaarde van competentie management voor het Nationaal Vervoer Bedrijf (NVB) en de buschauffeurs? De meerwaarde van competentie management voor de mensen die bij het NVB werkzaam zijn zou van grote waarde zijn omdat dit de dienstverlening ten goede zal komen voor zowel de buschauffeurs als het publiek die met deze mensen in aanraking komt.
6. Wordt competentie management volgens u, in voldoende mate toegepast binnen de overheid- en semioverheidsorganisaties? Over het algemeen kan bij de overheid en semioverheid kantoren veel meer gedaan worden aan competentie management.

7. Wat zijn volgens u de grootste uitdagingen voor het volledig toepassen van competentie management binnen het overheidsapparaat? Op vraag 7 kan ik geen antwoord geven omdat dit duidelijk gaat om een beleidsaangelegenheid m.a.w. de politiek heft hierin het laatste woord.
8. Welke belangen van de buschauffeurs komen in gedrang door het gebrek aan competentie management? Bij vraag 8 komen de belangen van de buschauffeurs niet in gedrang omdat zij niet in dienst zijn van het NVB.
9. Worden er wel trainingen aangeboden aan de buschauffeurs en vanuit welke instantie geschiedt dat? De buschauffeurs hebben in het verleden defensieve drive trainingen gehad die werden verzorgd door het ministerie van TCT en deze kosten moesten zelf door de bushouders worden gedragen. De afgelopen 5 jaren is niets hiervan terecht gekomen.
10. Welke zijn volgens u de meest gewenste competenties binnen de transportsector en waarom? Binnen de transportsector zijn naar mijn inzicht de meest gewenste competenties mensen plaatsen op de juiste plek die kennis van zaken hebben en met tact moeten en kunnen omgaan met de problemen die zich aandienen, verdraagzaam zijn en bovenal vriendelijk zijn.
11. Op welke wijze kan OBS bijdragen aan het doorvoeren van competentie management binnen de NVB? Bij vraag 10 kan de OBS alleen adviserend bezig zijn omdat het NVB een rechtspersoon is en zij zelf binnen het bedrijf haar beleid uitstippelt.

Bijlage VIII: Interviewverslag van Mevrouw Wilson

Geachte Heer/Mevrouw,

Mijn naam is Ozir Sivanja, student van de studierichting Public Administration (PA) op de Anton de Kom Universiteit van Suriname. Ik ben momenteel bezig met mijn thesis en de titel daarvan is; “Competentiemanagement: Een onderzoek naar het implementeren van competentiemanagement binnen het Nationaal Vervoer Bedrijf (N.V.B)”.

Definitie competentiemanagement: *Competentiemanagement heeft als doel de competenties van de medewerkers verder te ontwikkelen, zodat zij hun werk beter doen en de organisatie verder groeit. Het gaat niet alleen om kennis en vaardigheden die medewerkers op doen door opleiding en ervaring, maar het gaat om meer. Van belang zijn ook gedrag, persoonlijkheid en motivatie die zorgen voor de juiste beroepshouding.*

Ik heb een paar vragen die ik aan u wil stellen. Indien er onduidelijkheden zijn dan kunt u dat aangeven. Ik zal proberen die dan te verduidelijken. Algemene vragen:

- Mag ik uw naam gebruiken in mijn thesis?
- Mag ik het gesprek opnemen?

• Medewerker (Afdeling P&O binnen NVB)

1. Beschikt de NVB over functieomschrijvingen van de functies binnen het bedrijf en zijn er competenties verbonden aan de functies? Ja we hebben wel functieomschrijvingen maar werk nog aan de competenties. Er is een accountant die alles in orde moet maken en de competenties natuurlijk hij heeft elk persoon op zichzelf die een functie vervult. Competenties die aan de functie zijn verbonden, maar het moet nog vastgelegd worden. Maar de functieomschrijvingen binnen het bedrijf zelf zijn er wel.
2. Hoe geschiedt het proces van werving en selectie van personeel binnen de NVB? Het is een heel proces, we gaan eerst kijken als er een tekort is aan personeel in een bepaalde functie. En vandaaruit gaan we gaan kijken hoe we gaan werven. Je hebt twee manieren van werven: intern en extern. Soms is het zo dat je al sollicitaties van personeel hebt die verlangen om een ander functie te vervullen op een ander afdeling. Is er op dat moment een vacante functie op de afdeling dan gaan we kijken als zo een medewerker geschikt is voor zo een functie. Is de

persoon geschikt, gaan we dan kijken van hoe was de prestatie van zo een medewerker in haar vorige functie. Er wordt gesproken met name in een team van hoofd P&O, de afdeling chef en de ODAD. Dan gaat men kijken is de medewerker in staat de functie vervullen. Zo niet gaan we extern werven. Het kan zijn dat de medewerker de functie wel kan vervullen, wordt die medewerker ingezet. Maar dan heb je ook dan weer dat zo een medewerker plek weer openstaat met betrekking tot de functievervulling, werven van externe krachten, we hebben een aantal sollicitatiebrieven liggen en gaan we kijken van wie is geschikt. Er worden brieven geselecteerd, een keuze gemaakt, de persoon wordt opgeroepen, de sollicitant. Er wordt een sollicitatiegesprek gevoerd met de sollicitant en we gaan kijken van is de persoon capabel genoeg. We moeten bepaalde dingen gaan onderzoeken dus het is een heel proces. Is de persoon geschikt gaan we de persoon een sollicitatieformulier laten invullen en dit wordt opgestuurd naar de directie. De directie zelf gaat beoordelen als de persoon in aanmerking kan komen voor de functie. Is de persoon geschikt wordt die opgeroepen, garantiebrieven worden gemaakt en de persoon mag naar de keuring en alles hangt af van de keuring af.

3. Is er een overzicht van de huidige en de gewenste competenties van de medewerkers? De competenties zijn nog niet schriftelijk vastgelegd maar elk medewerker beschikt over een eigen competentie om hun werk te vervullen. We hebben functieomschrijvingen maar daaraan moet dat nog vastgelegd worden met de competenties aan de functie verbonden. Dus de werknemers werken wel gewoon met hun competenties en competenties die ze zelf wel ontwikkelen en eventueel van de functie zelf maar het is nog niet vastgelegd.
4. Welke prestatie-indicatoren worden gehanteerd om de prestatie van de medewerkers (per functiegroep) te meten? We zijn bezig de competenties vast te leggen, maar we zijn een vervoersbedrijf, dus een transportbedrijf. Het doel is om mensen te vervoeren en speciaal gericht op sociaal zwakkeren en daarin heb je in ons bedrijf heb je verschillende afdelingen, de controledienst, dus meer het personeel die echt buiten bezig is en dan heb je binnen, het personeel dat, binnen personeel. Als ik aan moet geven welke prestatie indicatoren er worden gehanteerd per functiegroep dan kan ik bijvoorbeeld zeggen, bij de functiegroep controledienst kan je nemen klantgerichtheid, alertheid. Je kan bijvoorbeeld zeggen secure werken. Dat is de basis van de controledienst zelf, zowel als de. Want zij zijn degene die zorgen dat alles in een goed verloop gaat, om het weinige dat we moeten innen naar binnen krijgen. Voor het administratief gedeelte kan je zeggen van secure-heid, meten op bijvoorbeeld van, ga ik even verder, het ziekteverzuimbeleid en verlovenbeleid, aan de hand daarvan kan je dan prestatie

indicatoren vaststellen om te kijken van wat moeten we doen om dat in te dammen van het ziekteverzuim. Dan gaan we de persoon sturen naar bijvoorbeeld om te gaan herkeuren want het doel is om zoveel mogelijk uit de persoon te halen om goed te functioneren. Dus dan gaan we kijken, wat zorgt ervoor dat de persoon heel veel afwezig is, ziekte heeft. De persoon wordt gekeurd, merken we van er is toch een probleem gaan we werkoverleg toepassen en kijken wat hapert eraan. Moeten we de persoon gaan scholen, ligt het aan de persoon zelf, is de persoon niet meer geïnteresseerd, de persoon is uitgebrand op z'n functie, dan gaan we gaan kijken van: kunne we de persoon niet elders inzetten, dus er wordt wel meetinstrumenten ge-... wat de medewerkers, het personeel heeft in hun functioneren, aan de hand daarvan gaan we kijken, passen en meten en kijken wat we moeten gaan gebruiken, maar de dingen moeten ook vastgelegd worden. Alles gebeurt nou van mondeling, met het oog op en kijken, maar de dingen zijn niet vastgelegd. Nu pas zijn we bezig dingen vat te leggen.

5. Wat zijn de meest voorkomende klachten door derden ten aanzien van het functioneren van de medewerkers? De meest voorkomende klachten zijn nonchalant-heid soms van de controleurs, een paar van ze zijn soms onbeschoft, een beetje niet klantvriendelijk gericht. Dus dat zijn de klachten, maar niet dat er veel klachten zijn. Soms ook onbetrouwbaarheid waardoor er misschien, de controleur, dan praat ik sec over de controleurs, want wij komen niet zoveel in aanraking met de klanten zelf, meer het controle en zorgvervoer personeel. Dan kunne ze bijvoorbeeld zeggen van de persoon is onbetrouwbaar, neemt geld onder tafel, zijn niet eens, bepaalde handelingen gescheiden die het oog af schuwen. Dus dat zijn de klachten meer. Maar voor de rest we hebben onze mensen wel cursussen laten volgen wel zoals klantvriendelijkheid en een paar andere cursussen, maar alleen om ze tegemoet te komen zodat het werk goed gedaan wordt en dat de klant tevreden kan zijn. We proberen de sociale zwakkere groepen tegemoet te komen in ons werk en ook naar tevredenheid.
6. Hoe vaak vinden er functionerings- en beoordelingsgesprekken plaats met de medewerkers? Het is in de maak, bepaalde dingen zijn nu pas in de maak, er worden geen functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd her in het bedrijf, meer een vorm van werkoverleg. En dat gebeurt ook, ik heb vaker genoeg gehamerd erop van, ik heb ook iets geschreven over beoordelingsgesprekken want dat was ook me afstudeer thesis van ga, implementeer beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken daaruit haal je veel van de medewerker want daaruit kan je ook zien, want het hangt ook meestal niet af van medewerkers zelf, want de leiding, hun directe leidinggevenden gaan dan naar de directie en zegt, het kan ook

voorkomen van, ik mag zo een personeelslid niet en kan de persoon gaan bekladden. Maar wanneer je functioneringsgesprekken hebt, beoordelingsgesprekken het gebeurt in een team dan kan je gaan zien van wat speelt er precies aan de hand. Is het werkelijk zowat de leidinggevenden zegt. Dus ik heb er steeds op gehamerd van waarom geen beoordelings- en functioneringsgesprekken ook in de beoordeling zodat dingen vastgelegd kunnen worden en dat iemand bijvoorbeeld niet te veel bijvoorbeeld gewaardeerd wordt en niet te min gewaardeerd wordt. Eventueel in deze twee dingen kan je misschien direct aan de bel trekken als er al een tekort is van bijvoorbeeld dan ga ik weer naar de opleidingen. Moet de persoon bijgeschaafd worden, is de persoon uitbrand. Dus ik hoop dat men het gauw implementeert want dat hebben we niet binnen et bedrijf momenteel.

7. Zijn er doorgroeimogelijkheden van personeelsleden en op basis waarvan geschiedt dat momenteel? We zijn een klein bedrijf, je hebt wel in een bepaalde mate doorgroeimogelijkheden, maar je hebt ook mensen die hun limiet hebben bereikt en die daar zitten vast in ons top. Dus er is een bepaalde mate voor het lager personeel als ze aan de kwaliteiten voldoen is er doorgroeimogelijkheid, maar voor een groep heb je geen doorgroeimogelijkheid en op basis waarvan dat geschiedt hangt geheel af van de persoon zijn prestatie en hangt ook geheel van af is de persoon geïnteresseerd, de inzet en is de functie vacant dan maak je wel aanspraak op doorgroeimogelijkheden.
8. Worden er interne trainingen/opleidingen aangeboden aan het personeel? Zo ja welke trainingen? Ja er worden wel interne trainingen en opleidingen, we laten onze medewerkers wel interne opleidingen volgen, trainingen, vooral daar de groep van de controleurs, zorgvervoer en ons administratief personeel wordt ook in de gelegenheid gesteld om trainingen en opleidingen aan de hand van hun functie te volgen. Trainingen, opleidingen, de EHBO-training, zeker bij de zorgvervoerpersoneel, klantvriendelijkheid is dat sowieso bij de controleurs, ik ken ze niet allemaal uit het hoofd. Het administratief personeel krijgt ook de gelegenheid in hun functiegebied trainingen te volgen, je hebt bijvoorbeeld financiële afdeling, die heeft bijvoorbeeld accounting gevolgd, de afdeling secretariaat heeft bijvoorbeeld brieven schrijven gevolgd en in hun vakgebied ook trainingen gevolgd. We bieden onze werknemers wel trainingen.
9. Wat zijn volgens u de voorwaarden om competentie management door te voeren binnen de NVB? Om competentie management zoveel mogelijk door te voeren binnen NVB, met name als ik kijk naar functioneren van het personeel, zeg ik dat het ingevoerd moet worden. Kort

gezegd de right man on the right job en dan denk ik dat het bedrijf vooruitkomt. Als je de competenties niet beschikt, zowel voor je functie al voor je eigen ik, ga jij je werk niet naar behoren kunnen doen en dan ga je falen, de lagere pin gaat falen, de hogere pin gaat falen en het bedrijf valt in elkaar. Dus het is aangeraden dat elk bedrijf dat ook werkt aan competenties en dan denk ik dat je succes zal boeken binnen je bedrijf.

10. Voor welke functies/functiegroepen binnen de NVB dienen volgens u het meest over de nodige competenties te beschikken? Alle functie en functiegroepen, omdat heb je de skills niet ga je niet kunnen werken, ga je geen goeie kwaliteit werken leveren, goeie prestaties en je bedrijf gaat ten gronde. Het maakt niet uit, wat, hoe. Het begint bij de schoonmaaksters tot de directie. De competenties moeten er zijn, zowel gebonden aan de functie en aan de medewerkers hun skills zelf. Als je dat niet hebt gaat je bedrijf falen. Dus heb hang niet van af, zelf bij de schoonmaakster, zij zouden een bepaalde competentie moeten hebben. Het maakt niet uit, het gaat alleen erom: hoe moet ik mijn bedrijf tot grote hoogtes brengen? En daarvoor bij elk functie heb je een functiegroep die een bepaalde competentie hebben en daaraan zijn er eisen verbonden aan de medewerkers zelf die de functie zal vervullen om hun competenties te gebruiken om zo een bedrijf tot grotere hoogtes te brengen.