

Functiebeschrijvingen en competentieprofielen
bij de federale overheid

GENERIEKE COMPETENTIEPROFIELEN

Handleiding

Januari 2018

DG Rekrutering en Ontwikkeling

FOD Beleid en Ondersteuning

INHOUDSTAFEL

1	INLEIDING	3
2	OPSTELLEN VAN DE GENERIEKE COMPETENTIEPROFIELEN	4
2.1	Stappen	4
2.1.1	Inventaris van de functies	4
2.1.2	Keuze van de generieke competentieprofielen	4
2.1.3	Integratie van de waarden van uw organisatie in de competentieprofielen	7
2.1.4	Vorbereiden van de profielen voor hun gebruik in de HR-processen	7
2.3	Actoren	8
2.3.1	Dienst P&O	8
2.3.2	Functionele chef	8
3	INSTRUMENTEN	9
4	REGLEMENTAIRE BASIS	10
5	BEGELEIDING DOOR DE FOD BELEID EN ONDERSTEUNING	11

1 INLEIDING

Deze handleiding werd opgesteld door de FOD Beleid en Ondersteuning en heeft betrekking op het opstellen van de generieke competentieprofielen.

De handleiding is bestemd voor de experts die betrokken zijn bij het opstellen van competentieprofielen in een federale organisatie.

Ze maakt deel uit van een geheel van handleidingen over de *Functiebeschrijvingen en competentieprofielen bij de federale overheid*:

- de twaalf rubrieken van een functiebeschrijving
- de Generieke competentieprofielen
- de Technische competentieprofielen

Om praktische redenen maken we in dit document gebruik van de uitdrukking 'dienst P&O'. Afhankelijk van de organisatie gaat het om de stafdienst P&O, de dienst HR of de personeelsdienst.

We hebben gekozen voor het gebruik van generieke termen zoals 'medewerker', 'expert' of 'leidinggevende'. Ze gelden voor zowel vrouwen als mannen.

2 OPSTELLEN VAN DE GENERIEKE COMPETENTIEPROFIELEN

2.1 Stappen

2.1.1 Inventaris van de functies

Maak om te beginnen een inventaris van de huidige functies binnen uw organisatie.

Werk zoveel mogelijk met generieke functies, zodat u de 'gemeenschappelijke basis' tussen functies kunt optimaliseren. De taken worden gespecificeerd in het kader van de evaluatiecyclus.

Moet u functiebeschrijvingen creëren of aanpassen, maak dan gebruik van de handleiding 'De twaalf rubrieken van een functiebeschrijving – Functiebeschrijvingen en competentieprofielen bij de federale overheid'.

Maak een cartografie op van alle functies binnen uw organisatie per functiefamilie, per rol, per niveau en, voor het niveau A, per klasse.

2.1.2 Keuze van de generieke competentieprofielen

Er zijn 2 mogelijkheden :

- **Ofwel** kiest u ervoor om de standaard competentieprofielen te gebruiken, opgesteld op basis van de functiefamilies, de rollen (Expert/Ondersteunend, Leidinggevend, Projectleider) en de niveaus/klassen. Dit zijn in het totaal 128 standaardprofielen.¹
- **Ofwel** stelt u de generieke competentieprofielen op, vertrekkende van het *rooster generieke competenties*.

De profielen voor de federale overheid werden opgesteld op basis van een grondige analyse van een groot aantal functiebeschrijvingen.

Aan de hand van die analyse konden de competenties worden geïdentificeerd die noodzakelijk en voldoende zijn voor de uitoefening van de functies en kon het *rooster generieke competenties* worden ontwikkeld. Dit rooster biedt u een overzicht van alle mogelijke profielen per rol, per niveau en, voor het niveau A, per klasse.

Een *boek* geeft de geselecteerde competenties en hun marges voor de basisprofielen in tabelvorm weer.

Dit is dus een basisinstrument voor alle HR-processen.

¹ De functiefamilies en de hieraan gekoppelde profielen kan u terugvinden op de webtoepassing *Crescendo* en op de *federale cartografie* (www.federalecartografie.be).

De module Competentiemanagement in *de webtoepassing Crescendo* biedt u de mogelijkheid uw profielen op geïnfomatiseerde wijze op te stellen. Deze profielen worden dan in tweede instantie gekoppeld aan een functiehouder. Wenst u hierover meer informatie, dan kunt u contact opnemen via crescendo@bosa.fgov.be.

Om in het rooster het profiel te selecteren dat overeenkomt met uw functie(s), gaat u als volgt te werk:

- Identificeer de functiefamilie waartoe de functie behoort en de rol die ermee samenhangt: Expert/Ondersteunend, Leidinggevend of Projectleider.

Als de functiefamilie verschilt van :

- projectleiders
- technische coördinatoren
- operationeel leidinggevenden
- tactisch leidinggevenden
- strategisch leidinggevenden

bekijk dan of deze functie al dan niet leidinggevende verantwoordelijkheden heeft (functioneel of hiërarchisch) en kies de bijhorende rol : met of zonder beperkt leidinggevende rol. Zie *Rooster generieke competentieprofielen*.

- Identificeer het niveau van de functie en haar klasse als het gaat om een functie van het niveau A.

Daarna kan u uw profiel(en) opstellen.

Of u nu verkiest om het standaardprofiel te gebruiken verbonden met de functiefamilie of het profiel op basis van het rooster generieke competentieprofielen, volgens rol, niveau/klasse, u hebt altijd de keuze tussen :

- een **gemeenschappelijke aanpak**: identieke generieke competentieprofielen voor alle functies die behoren tot dezelfde rol en hetzelfde niveau/dezelfde klasse;
- een **specifieke aanpak**: specifieke generieke competentieprofielen per functiegroep of per functie, in overeenstemming met de criteria rol en niveau/klasse;
- een **gemengde aanpak**, een combinatie van de gemeenschappelijke en de specifieke aanpak.

De **eerste aanpak** maakt het mogelijk uw profielen snel op te stellen en meteen te starten met een gemeenschappelijke en coherente basis voor uw HR-processen.

De **tweede aanpak** laat toe rekening te houden met de specifieke eigenschappen van bepaalde functies of bepaalde functiegroepen; deze aanpak vraagt meer tijd.

De **derde aanpak** laat toe de eerste en de tweede aanpak te combineren op verschillende tijdstippen. Ze maakt het dus mogelijk de evaluatiecycli te starten met functiebeschrijvingen die worden aangevuld voor de hele organisatie via de gemeenschappelijke aanpak en op specifieke wijze te werken voor ad hoc functies waaraan u bijzondere aandacht besteedt, bijvoorbeeld in het kader van een selectie.

Daarna kunt u plannen om informatie in te zamelen om de profielen, die voor de eerste cyclus op standaardwijze werden opgesteld, verder te specificeren wanneer dat noodzakelijk blijkt. U kunt dit bijvoorbeeld doen via de volgende evaluatiecyclus

Beide aanpakken worden hierna concreet voorgesteld.

1. Gemeenschappelijke aanpak

De standaardprofielen van de functiefamilies of de basisprofielen van het rooster generieke competenties zijn geschikt voor de grote meerderheid van de functies. U kunt ze dus als zodanig gebruiken. Zie hiervoor de *webtoepassing Crescendo*.

2. Specifieke aanpak

Als u het competentieprofiel wenst aan te passen aan de specifieke eigenschappen van uw functiebeschrijving(en), dan beschikt u over meerdere middelen:

- Aanpassen van het profiel door gebruik te maken van de marges.

De marges laten u toe eenvoudiger of meer complexe competenties te kiezen ter vervanging of ter aanvulling van de standaardcompetenties. Ze laten ook toe bijkomende vrije competenties te kiezen. We raden u aan om per profiel niet meer dan 10 competenties te kiezen. Zie hiervoor *Handleiding Competentiemanagement bij de federale Overheid*.

U kunt gebruik maken van het *competentieprofielenboek – basis en marges*. Elke tabel die erin is opgenomen, geeft een overzicht van de voor het basisprofiel geselecteerde competenties en van de marges.

De principes voor het gebruik van de marges worden beschreven in de inleiding.

U vindt hierna, als voorbeeld, de tabel van de generieke competentieprofielen - basis en marges van één van de 2 functiebeschrijvingen die worden toegelicht in de *handleiding ‘De twaalf rubrieken van een functiebeschrijving’ – Functiebeschrijvingen en competentieprofielen bij de federale overheid*.

Attaché A2 HRM (IPO074)

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren	X	Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaarheid tonen
x	Informatie integreren	X	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
X	Vernieuwen	///	Organiseren		Medewerkers ontwikkelen	X	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams	///	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

- De gedragsindicatoren contextualiseren

U kunt de gedragsindicatoren van de competenties van uw profiel ook contextualiseren om ze concreter te maken in uw eigen context.

Met behulp van twee punten die volgen op de basisindicator (:) schrijft u de specifieke betekenis van een gedragsindicator over, met inachtneming van de volgende regels:

- de toevoeging mag geen significante invloed hebben op de betekenis van de indicator, maar dient zich te beperken tot het verder verduidelijken van de indicator;
- de toevoeging moet eenduidig zijn en mag niet voor interpretatie vatbaar zijn;
- de toevoeging mag de betekenis van een andere bestaande gedragsindicator niet overlappen.

2.1.3 Integratie van de waarden van uw organisatie in de competentieprofielen

Een competentieprofiel bevatten 5 kerncompetenties. Die kerncompetenties kunnen al deel uitmaken van de waarden van uw organisatie, daar ze gericht zijn op gemeenschappelijke gedragingen voor alle medewerkers van de federale overheid.

Beschikt uw organisatie over specifieke waarden, dan kunt u die verbinden met de generieke competenties, hetzij de kerncompetenties, hetzij andere competenties, en gebruik maken van de gedragsindicatoren die er betrekking op hebben.

Daartoe kunt u als volgt te werk gaan:

- organiseer een workshop om uw verschillende waarden te verbinden met de generieke competenties. Baseer u op de definitie van elke competentie;
- analyseer de gedragsindicatoren van elke generieke competentie die met uw waarden is verbonden en hun relevantie in het kader van uw waarden;
- contextualiseer de gedragsindicatoren die toelichting vereisen. U kunt dit samen met de leidinggevende en haar of zijn medewerkers doen, opdat elke groep zich de waarden beter eigen maakt.

2.1.4 Voorbereiden van de profielen voor hun gebruik in de HR-processen

Eens uw profielen zijn opgesteld, voegt u elk profiel bij de functiebeschrijving(en) waarop ze betrekking hebben. Vanaf dan kan u ze gebruiken in de verschillende HR-processen.

2.3 Actoren

2.3.1 Dienst P&O

- Hij beslist welke aanpak moet worden gevolgd bij het opstellen van de profielen.
- Hij stelt de profielen op, eventueel in overleg met de leidinggevenden.
- Hij ziet toe op de samenhang van de profielen voor de hele organisatie.
- Hij ziet erop toe dat ze worden bijgewerkt.
- Hij communiceert ze aan de leden van de organisatie voor hun gebruik in één of meer HR-processen.

2.3.2 Functionele chef

Indien de dienst P&O dat noodzakelijk acht, helpt de functionele chef bij het specificeren van het competentieprofiel voor de keuze van competenties en contextualiseren van de gedragsindicatoren.

Dit kan gebeuren via een interview of een workshop.

3 INSTRUMENTEN

- de handleiding *Competentiemanagement bij de federale overheid*
- het competentiewoordenboek van de federale overheid
- het rooster generieke competentieprofielen
- het rooster technische expertise
- het competentieprofielenboek – basis en marges
- de functiebeschrijvingen en de functiefamilies inclusief de generieke en technische competentieprofielen (www.federalecartografie.be)
- functiebeschrijvingen en competentieprofielen bij de federale overheid - handleidingen:
 - *de twaalf rubrieken van een functiebeschrijving*
 - *de generieke competentieprofielen*
 - *de technische competentieprofielen*

Deze handleidingen en tools zijn in digitale versie terug te vinden op www.fedweb.belgium.be en ook op de webtoepassing Crescendo (<https://www.crescendo.belgium.be>)

4 REGLEMENTAIRE BASIS

Zie hiervoor de reglementaire basis van de HR-processen waarin u de generieke competentieprofielen gebruikt.

5 BEGELEIDING DOOR DE FOD BELEID EN ONDERSTEUNING

De FOD Beleid en Ondersteuning kan u helpen bij het realiseren van het competentie management in de verschillende HR-processen binnen uw organisatie.

Voor meer inlichtingen kunt u contact opnemen met het Directoraat-generaal Rekrutering en Ontwikkeling via cm@bosa.fgov.be

FOD Beleid en Ondersteuning

Directoraat-generaal Rekrutering en Ontwikkeling

Simon Bolivarlaan 30

WTC III

1000 Brussel

www.bosa.belgium.be

Verantwoordelijke uitgever: Alfons Boon, Simon Bolivarlaan 30 WTC III, 1000 Brussel

Wettelijk depot: D/2018/7737/14

Januari 2018