Functiebeschrijvingen en competentieprofielen
bij de federale overheid

COMPETENTIEMANAGEMENT BIJ DE FEDERALE OVERHEID

Handleiding

Januari 2018

DG Rekrutering en Ontwikkeling

FOD Beleid en Ondersteuning

Federale overheidsdienst
Beleid en Ondersteuning
Service public fédéral
Stratégie et Appui

INHOUDSTAFEL

1 INLEIDING 3

2 COMPETENTIEMANAGEMENT 4

2.1 Wat is een competentie? 5

2.2 Waarom competenties beheren? 5

2.2.1 Rekrutering en selectie 6

2.2.2 Integratie en stage 6

2.2.3 Evaluatiecycli 6

2.2.4 Loopbaanbegeleiding 7

2.2.5 Opleiding en ontwikkeling 7

2.2.6 Kennismanagement 7

3 COMPETENTIEMODEL 8

3.1 Wat is een competentiemodel? 8

3.2 Waaruit bestaat het competentiemodel van de federale overheid? 8

3.2.1 Generieke competenties 9

3.2.2 Technische competenties 11

4 COMPETENTIEPROFIELEN 15

4.1 Wat is een competentieprofiel? 15

4.2 Competentieprofielen bij de federale overheid 15

4.2.1 Generieke competentieprofielen 15

4.2.2 De technische competentieprofielen 19

5 INSTRUMENTEN 21

1 INLEIDING

Deze handleiding werd uitgewerkt door de FOD Beleid en Ondersteuning in samenwerking met verschillende federale organisaties. Het is een praktische gids voor de P&O-deskundigen en alle andere personen die betrokken zijn bij de implementatie van competentiemanagement bij de federale overheid.

De doelstellingen van de handleiding zijn:

- duidelijk stellen wat competentiemanagement is;
- de specifieke doelstellingen van de federale overheid in verband met competentiemanagement verduidelijken;
- de verschillende componenten van competentiemanagement verduidelijken;
- duidelijke principes beschrijven voor het gebruik van het competentiemodel in de organisaties.

Voor de leesbaarheid hebben we algemene termen gebruikt, zoals “medewerker”, “expert” en “leidinggevend”. Het spreekt voor zich dat het daarbij zowel om mannen als om vrouwen gaat.

De FOD Beleid en Ondersteuning begeleidt de organisaties die competentiemanagement in hun processen willen implementeren.

Als je meer informatie wenst, kun je je wenden tot het directoraat-generaal Rekrutering en Ontwikkeling op het volgende adres: cm@bosa.fgov.be.

2 COMPETENTIEMANAGEMENT

De federale overheid wil een personeelsbeleid voeren dat is aangepast aan haar evolutie, en de bestaande human resources (HR) processen nog meer op elkaar afstemmen.

Een van de hoekstenen om dat te bereiken is competentiemanagement.

Competentiemanagement is een geheel van activiteiten om de missie van de organisatie te helpen realiseren, de prestaties van de medewerkers te optimaliseren. Ook het optimaal rekruteren en ontwikkelen van de competenties van de individuen en de teams hoort hierbij.

Met competentiemanagement kan duidelijk in kaart worden gebracht wat de verwachtingen zijn ten opzichte van de verschillende functies en medewerkers bij de federale overheid.

Een doeltreffende methode om die verwachtingen correct en verstaanbaar te beschrijven, is de volgende:

- Het uitgangspunt is om de functiebeschrijvingen op te stellen op basis van de functiefamilies. Daarin worden onder andere het doel van de functie en alle taken en verantwoordelijkheden van een medewerker of van een groep medewerkers toegelicht.

- Om die taken succesvol uit te voeren zijn er specifieke competenties nodig. Dat zijn zowel technische competenties, nl kennis en vaardigheden, als generieke competenties, nl het gedrag. De federale overheid heeft ervoor gekozen om die competenties voor alle medewerkers vast te leggen in competentieprofielen.

De volgende instrumenten staan op www.fedweb.belgium.be en zijn ter beschikking van de P&O-deskundigen en van de andere personen betrokken bij het human resources management:

- functiefamilies : voor alle niveaus samen (A, B, C en D) werden 18 functiefamilies gedefinieerd binnen de federale overheid. Deze functiefamilies omvatten verschillende functies met een vergelijkbaar proces, zoals dossiers beheren, medewerkers aansturen en personen begeleiden

- functiebeschrijvingen: op www.federalecartografie.be. Ze geven een overzicht van resultaatgebieden, rollen, verantwoordelijkheden en taken die bij een functie horen

- competentiemodel: gestructureerd overzicht van de competenties die bij de federale overheid worden gebruikt

- competentiewoordenboek: overzicht met de definities van de generieke competenties of gedragscompetenties van het competentiemodel

- generieke competentieprofielen: selectie van de generieke competenties die nodig zijn om een functie uit te oefenen, gerangschikt per rol, niveau en klasse

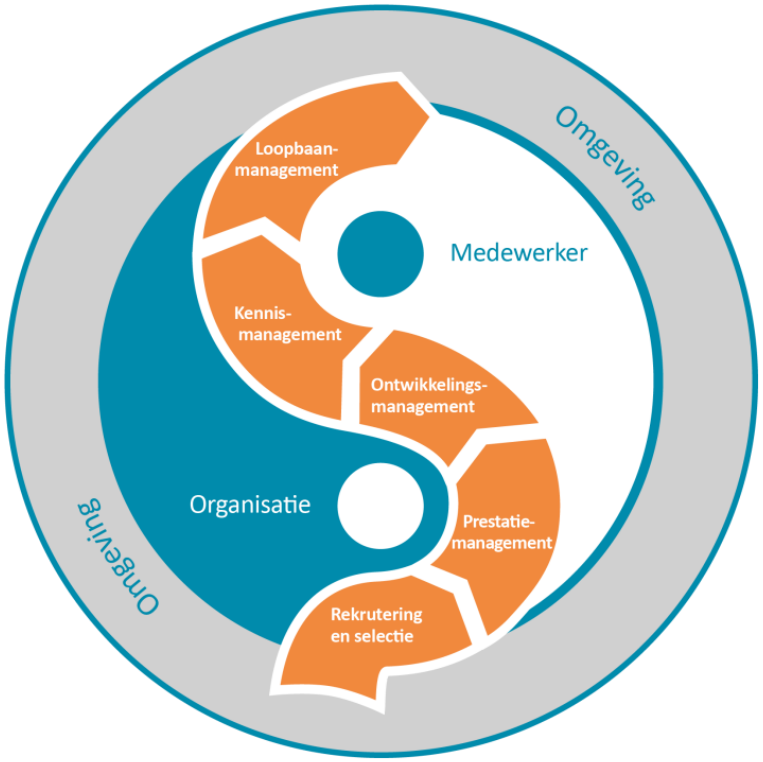
- rooster met technische competenties: structuur waarmee de technische competenties die nodig zijn voor de uitoefening van een functie kunnen worden geïnventariseerd.

In de volgende rubrieken wordt grondig ingegaan op die instrumenten en uitgelegd hoe ze het best kunnen worden gebruikt.

2.1 Wat is een competentie?

Een competentie is een coherente combinatie van vaardigheden, attitudes en kennis die tot uiting komen in een waarneembaar gedrag en die een voorspellende waarde hebben voor de doeltreffende uitvoering van een bepaalde functie/rol.

2.2 Waarom competenties beheren?



Competentiemanagement is de basis voor de HR-processen, zoals rekrutering, selectie en integratie. Die processen ondersteunen de ontwikkeling van de organisatie en van de individuen, die elkaar wederzijds beïnvloeden in een externe omgeving die constant evolueert.

De organisatie met haar missie, visie en strategie heeft haar eigen waarden en cultuur.

Het Human Resources beleid in zijn geheel, samen met de ontwikkeling van de organisatie en het competentiemanagement, ondersteunen de werking van de organisatie in nauwe interactie met de medewerkers.

Die laatsten, die ook hun eigen waarden en ambities hebben, bezitten specifieke competenties. Ze integreren zich in teams en werken interactief samen met anderen.

De organisatie plant de functies die nodig zijn om haar opdrachten uit te voeren, evenals de competenties die deze moeten realiseren. De verschillende HR-processen ondersteunen het loopbaanbeheer van de individuen, vanaf hun indiensttreding tot ze de organisatie verlaten.

Competentiemanagement heeft een invloed op de belangrijkste HR-processen bij de federale overheid.

2.2.1 Rekrutering en selectie

Door de identificatie van de competenties opgenomen in het competentieprofiel dat gekoppeld is aan de functiebeschrijving kunnen de competenties van de kandidaten worden vergeleken met de competenties die nodig zijn om de vacante functie uit te oefenen. De gedragsindicatoren zijn een concrete en waarneembare basis om die competenties bij de kandidaten te analyseren. Dat optimaliseert de selectieprocedure en zo kan de organisatie worden voorzien van medewerkers met competenties die zijn afgestemd op haar missie en haar doelstellingen.

2.2.2 Integratie en stage

De kennis, die bijvoorbeeld leidinggevenden, stageverantwoordelijken en mentors hebben over de competenties van de nieuwe medewerkers, alsook over de competenties die nodig zijn en volstaan om hun nieuwe functie uit te oefenen, is een essentiële ondersteuning om de nieuwe medewerkers te begeleiden bij de integratie in hun nieuwe werkomgeving en bij het toezicht daarop. Indien nodig is er een evaluatie bij afloop van de stage of proeftijd.

2.2.3 Evaluatiecycli

De evaluatiecycli zijn een managementinstrument dat gebaseerd is op de medeverantwoordelijkheid en op de communicatie tussen de leidinggevende en zijn medewerkers. Met de evaluatiecycli kunnen de doelstellingen van de medewerker, van het team en van de hele organisatie worden geformuleerd. Tevens kan men hiermee het bereiken van die doelstellingen begeleiden, onder andere via de ontwikkeling van de competenties van de medewerkers.

Aan de hand van de functiebeschrijving en het competentieprofiel kan men tijdens het functiegesprek de context preciseren waarin de medewerker zal werken en wat er van hem wordt verwacht. Tijdens het planningsgesprek leggen leidinggevende en medewerkers vervolgens de specifieke ontwikkelingsdoelstellingen en de prestatiedoelstellingen vast, rekening houdende met de competenties die prioritair zijn voor de goede uitoefening van de functie. De gedragsindicatoren zijn een gemeenschappelijke taal om objectief te beschrijven wat er wordt verwacht.

Tijdens het functioneringsgesprek en het evaluatiegesprek wordt geanalyseerd in welke mate de prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen zijn bereikt, en hoe de medewerker persoonlijk heeft bijgedragen tot het bereiken van zijn eigen doelstellingen en die van het team. De analyse heeft betrekking op het "wat" en het "hoe". Dat proces laat toe om - rekening houdende met het functieprofiel – niet alleen de competenties die men goed beheerst te identificeren, maar ook de competenties die nog kunnen worden aangescherpt. Die laatste worden dan als ontwikkelingsdoelstellingen in een persoonlijk ontwikkelingsplan gegroepeerd.

Dankzij de evaluatiecycli kunnen we ook aan de prestaties en de competenties van het team werken.

Ter aanvulling van de evaluatiecycli kunnen organisaties met het X° feedbackproces (90° - 180° - 270° - 360° feedback) de sterke competenties van de medewerkers identificeren, evenals de competenties die nog verbeterd kunnen worden. Tijdens dat proces kan ook advies worden gegeven op het vlak van ontwikkeling, waarbij de analyse van de medewerker zelf en die van zijn omgeving, bijvoorbeeld leidinggevende, collega's, eventuele medewerkers en klanten, wordt geconsolideerd.

Ter aanvulling van de evaluatiecycli kunnen organisaties met het X° feedbackproces (90° - 180° - 270° - 360° feedback) de sterke competenties van de medewerkers identificeren, evenals de competenties die nog verbeterd kunnen worden. Tijdens dat proces kan ook advies worden gegeven op het vlak van ontwikkeling, waarbij de analyse van de medewerker zelf en die van zijn omgeving, bijvoorbeeld leidinggevende, collega's, eventuele medewerkers en klanten, wordt geconsolideerd.

2.2.4 Loopbaanbegeleiding

Een analyse van hoe een medewerker kan evolueren is een essentieel element van een geïntegreerd en duurzaam HR-management. Op basis van het functioneren in zijn huidige functie, zijn potentieel, zijn ambities en de mogelijkheden in de federale organisaties, kan de analyse van de competenties van de medewerker en van de competenties die op middellange termijn ontwikkeld moeten worden, evenals het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan, de loopbanen in beweging brengen.

2.2.5 Opleiding en ontwikkeling

Dankzij de identificatie van de competenties die nodig zijn om de opdrachten van de organisatie uit te voeren en de analyse van de competenties van de medewerkers, kan men, naargelang de behoeften, persoonlijke of teamontwikkelingsplannen opstellen.

De leermiddelen, zoals opleiding, e-learning, mentoring en coaching, zijn specifiek volgens de competenties die ontwikkeld moeten worden.

2.2.6 Kennismanagement

De invoering van kennismanagementprocessen in de organisatie heeft een grote impact op de ontwikkeling van de technische competenties van de medewerkers.

Kennismanagement is een geheel van activiteiten die zijn toegespitst op de organisatie en op de collectieve kennis. Die activiteiten dienen in de eerste plaats om de organisatie te beveiligen tegen de risico's van kennisverlies en haar toekomst verzekeren, met het oog op de behoeften aan nieuwe kennis. Activiteiten rond kennismanagement dragen grotendeels bij tot de ontwikkeling van de competenties en de verbetering van de prestaties van de medewerkers, en dus tot de ontwikkeling van de hele organisatie.

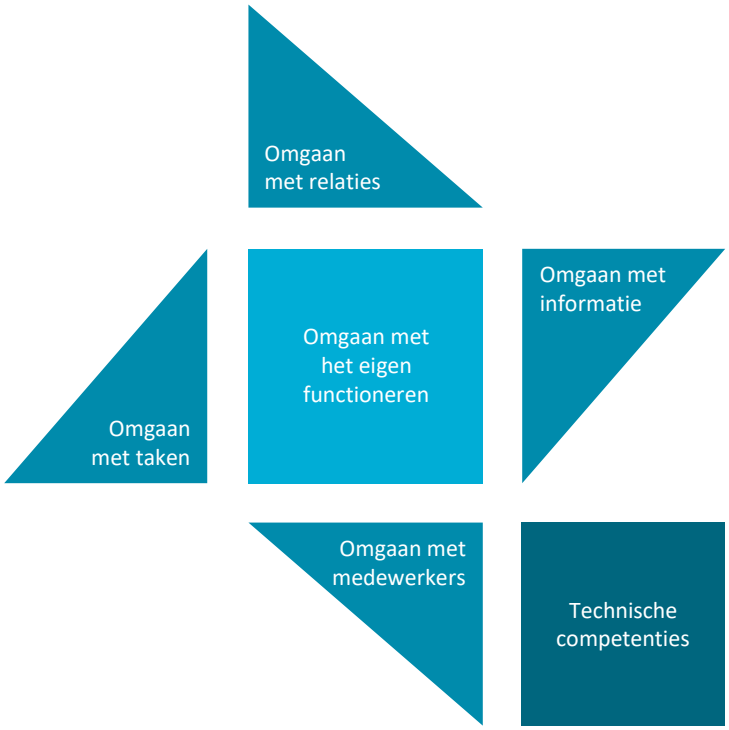
3 COMPETENTIEMODEL

3.1 Wat is een competentiemodel?

Een competentiemodel biedt een gestructureerd overzicht van alle competenties waarop een beroep wordt gedaan door de medewerkers van een organisatie. Het gaat er onder andere om de vastgestelde doelstellingen te bereiken. Het competentiemodel van de federale overheid is het “5+1” model.

3.2 Waaruit bestaat het competentiemodel van de federale overheid?

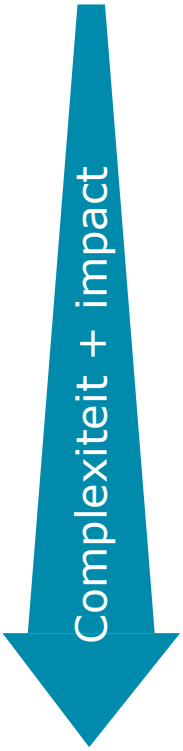
Het competentiemodel van de federale overheid bestaat uit 5 groepen van generieke competenties (“5”) en een extra groep van competenties die bestaat uit de technische competenties (“+1”).



Het competentiemodel van de federale overheid

3.2.1 Generieke competenties

De generieke competenties zijn alle competenties uit de tabel hieronder. Ze houden de '5' in van het competentiemodel '5+1' van de federale overheid.



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	Ondersteunen	Actief luisteren	Zich aanpassen
Informatie analyseren	Problemen oplossen	Medewerkers aansturen	**In team werken**	**Betrouwbaarheid tonen**
Informatie integreren	Beslissen	Medewerkers motiveren	**Service-gericht handelen**	Inzet tonen
Vernieuwen	Organiseren	Medewerkers ontwikkelen	Adviseren	Stress beheren
Conceptuali-seren	Beheren van de dienst	Bouwen van teams	Beïnvloeden	**Zichzelf ontwikkelen**
Inzicht in de organisatie	Beheren van de organisatie	Teams aansturen	Relaties leggen	**Objectieven behalen**
Visie ontwikkelen	Besturen van de organisatie	Inspireren	Netwerken	Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: de pijl geeft de mate van complexiteit en impact weer, van de competenties die het dichtst bij de titel van de competentiegroep staan (indicatie "laag") naar de competenties die het verst van de titel staan (indicatie "hoog").

De generieke competenties zijn in vijf groepen ingedeeld.

1. **omgaan met informatie**: verwerken van informatie, feiten, percepties, kennis en ideeën, met het oog op het ontwikkelen van nieuwe informatie en kennis
2. **omgaan met taken**: organiseren en structureren van het werk, van de organisatie van de taken tot de realisatie ervan, met het oog op hun optimaal verloop
3. **omgaan met medewerkers**: beheren van relaties met andere medewerkers in een functionele en/of hiërarchische context, met het oog op het verbeteren van hun prestaties en het stimuleren van hun ontwikkeling
4. **omgaan met relaties**: beheren van relaties met de anderen, zonder dat er in de relatie een hiërarchisch aspect aanwezig moet zijn
5. **omgaan met het eigen functioneren**: beheren van de eigen prestaties en ontwikkeling, met het oog op het verhogen van de professionele effectiviteit.

Elke groep van generieke competenties bestaat uit 8 competenties.

Per groep zijn de competenties op een samenhangende manier gestructureerd. De competenties zijn onderling verbonden en worden meer complex naarmate ze zich hoger in het model bevinden. Bovendien evolueert de impact van de competenties naarmate ze laag of hoog staan in het model. Van de laagste competenties naar de hoogste competenties verschuift zo de impact van de medewerker naar het team en nadien naar de organisatie.

Die samenhang per groep is aanwezig in de eerste vier groepen. In de laatste competentiegroep 'omgaan met het eigen functioneren' is die samenhang er niet. De competenties van die groep kunnen volledig onafhankelijk van elkaar worden bekeken.

Kerncompetenties

Vijf competenties zijn aangeduid als cruciaal en worden dus verwacht van elke medewerker van de federale overheid bij de uitoefening van zijn functie en de verwezenlijking van de missie en strategie van de organisatie.

De kerncompetenties bevinden zich in de laatste twee groepen van het competentiemodel, namelijk in de groepen 'omgaan met relaties' en 'omgaan met het eigen functioneren'.

Het competentiewoordenboek voor de generieke competenties

Dat woordenboek bevat de volgende gegevens:

- de verschillende generieke competenties, gestructureerd in competentiegroepen, nl. omgaan met informatie, omgaan met taken, omgaan met medewerkers, omgaan met relaties en omgaan met het eigen functioneren
- de definitie van elke competentie
- definities van de verschillende dimensies van een competentie: een competentie omvat altijd 2 tot 3 dimensies. Die zijn telkens zo eenduidig mogelijk beschreven. Om een competentie te beheersen, moet men dus de verschillende dimensies beheersen.

Bijvoorbeeld: de competentie 'beslissen' uit de groep 'omgaan met taken' bevat de dimensies *'beslissingen nemen' en 'acties ondernemen'.*

- lijsten van gedragsindicatoren: een gedragsindicator geeft concreet en specifiek weer hoe een competentie observeerbaar is in de praktijk.

Per competentie is er een lijst met een vijftiental generieke gedragsindicatoren. Die gedragsindicatoren verschillen in moeilijkheidsgraad en complexiteit. De lijst met indicatoren is niet volledig en is bedoeld om de verschillende dimensies van een competentie evenwichtig weer te geven. Ze worden gevisualiseerd met verschillende kleuren en symbolen.

Bovendien zijn de lijsten met gedragsindicatoren opgesteld per niveau (D, C, B en A).

Bij de gedragsindicatoren vind je ook de componenten welzijn, diversiteit en duurzame ontwikkeling, die belangrijk zijn voor de werking van de federale overheid.

Zo vind je onder meer bij de competentie ‘respect tonen’ bepaalde gedragsindicatoren terug die verband houden met diversiteit. Bij de competentie ‘beheren van de dienst’ zijn er gedragsindicatoren die naar duurzame ontwikkeling verwijzen. Bij de competentie ‘ondersteunen’ hebben bepaalde gedragsindicatoren te maken met welzijn.

3.2.2 Technische competenties

De technische competenties groeperen de kennis en knowhow die enerzijds bestaan uit de technische kennis en expertise, en anderzijds uit de kunst om kennis en leerprocessen in een gegeven situatie en in een bepaalde context aan te wenden.

Ze houden de ‘+1’ in van het competentiemodel’5+1’.

Samen met het generieke competentieprofiel vormen ze dus het geheel van alle competenties.

De technische competenties worden, net als de generieke competenties, in verschillende HR-processen gebruikt: onder meer rekrutering en selectie, evaluatiecycli, loopbaanbegeleiding, opleiding en ontwikkeling.

De technische competenties vormen de kern van de kennismanagementprocessen, zoals:

- de identificatie van kritieke kennis in de organisatie
- de overdracht van kennis tussen seniors en juniors
- de oprichting en de aansturing van netwerken van experts
- de aanmaak en het onderhoud van documentatiebanken per expertisedomein

De technische competenties die in een functie worden verwacht, zijn verzameld in een rooster technische expertise.

De technische competenties zijn in 2 types onderverdeeld:

- beroep
- ondersteuning

Er bestaat geen volledige lijst van alle technische competenties. Er zijn immers veel expertisedomeinen en beroepen, die vaak ook zeer specifiek zijn. Daarom zal het register van technische competenties, dat door de organisaties wordt gevoed en geconsolideerd door de FOD Beleid en Ondersteuning, in de tijd blijven evolueren.

3.2.2.1 De verschillende rubrieken in verband met de technische competenties “beroep”

Dit eerste deel is gelinkt aan het uitgeoefende beroep. Het gaat dus over de technische competenties die verband houden met de behandelde materies in een bepaald beroep of discipline. Er zijn verschillende beroepscategorieën binnen de federale overheid.

Lijst:

B	Overheidsbegroting en Overheidsfinanciën
C	Communicatie en Informatie
E	Economie
T	Tewerkstelling
F	Fiscaliteit
G	Algemeen Beheer
L	Logistiek en Economaat
M	Mobiliteit en Transport
J	Juridische Normen en Geschillen
P	Personeel en Organisatie
V	Bevolking en Veiligheid
R	Internationale Relaties
H	Menselijke en Dierlijke Gezondheid
W	Wetenschappen, Toegepaste Wetenschappen, Studie en Onderzoek
S	Sociale Zekerheid en Sociale Bescherming
K	Techniek en Infrastructuur
I	Informatie- en Communicatietechnologie

Concreet kunnen de technische competenties in het eerste luik in vier rubrieken worden onderverdeeld.

1. ***Reglementeringen/wetgevingen***: de nodige en voldoende kennis op het vlak van reglementering en wetgeving; met inbegrip van de codes, certificeringen en rechtspraak die ook onafhankelijk van de arbeidscontexten bestaan.

   bijvoorbeeld: voor een boekhoudkundige functie is er kennis van de wet op de overheidsopdrachten vereist

2. ***Methodologieën/interne procedures***: de nodige en voldoende methodes om de functie te kunnen uitoefenen, kennis van de procedures en werkwijzen die gevolgd moeten worden en ook van een eventueel kwaliteitssysteem met of zonder certificatie

   bijvoorbeeld: een boekhouder moet de interne, door de organisatie bepaalde procedures kennen. Zo weet hij binnen welke termijn hij de operaties moet coderen, of kent hij het maximumbedrag van een operatie, dat hij mag inboeken zonder voorafgaande toestemming van een verantwoordelijke

3. ***Technische vaardigheden***: het betreft het vermogen om de kennis in de praktijk te brengen, die nodig en voldoende is om een vak uit te oefenen. Deze knowhow onderscheidt zich van de inhoud van de rubrieken ‘Methodologie/interne procedures’ of ‘Reglementering/wetgeving’, omdat ze verder gaat dan de strikte toepassing ervan en onafhankelijk is van de interne en externe context van het werk.

   bijvoorbeeld: voor een boekhoudkundige functie is er kennis van boekhoudtechnieken vereist

4. ***De interne/externe context***: de nodige en voldoende kennis die verband houdt met de professionele omgeving, de interne arbeidscontext, nl structuur van de organisatie, van de dienst en zijn werking, en de externe context, nl structuur en werking van andere organisaties, zowel op nationaal als internationaal niveau.

   bijvoorbeeld: in een boekhoudkundige functie moet men weten welke verantwoordelijkheden eenieder binnen de organisatie heeft, zodat men zich tot de juiste personen wendt om de gegevens te verkrijgen om operaties in te boeken. Daarenboven is de kennis van de werking van de organisatie waarin men zijn functie uitoefent belangrijk om te weten tot wie men zich kan wenden in geval van een specifieke vraag.

3.2.2.2 De verschillende rubrieken in verband met de technische competenties 'ondersteuning'

In dit tweede deel wordt de theoretische en praktische kennis gegroepeerd die te maken heeft met de ondersteuning die nodig is om zijn beroep uit te oefenen.

Dit deel bestaat uit zes rubrieken:

1. **Kantoortoepassingen**: alle bureauticatools, zoals tekst-, cijfer- of gegevensverwerking, alle e-mailsystemen, alle besturingssystemen, alle visualisatietools, alle internetbrowsers.

   bijvoorbeeld: een boekhouder moet onder andere Word kunnen gebruiken om rapporten op te stellen en Excel om tabellen en grafieken voor te bereiden.

2. **Specifieke software**: alle databases en tools voor het bewaren en/of verwerken van informatie en van documentatie en/of alle ERP's[1], op basis van onder meer SQL, Access, Oracle, netwerkbeheerder, eigen aan de federale overheid of de organisatie.

   bijvoorbeeld: een boekhouder moet de accounting software Axi en de betalingssoftware Isabel kunnen gebruiken.

3. **Materiaal/instrument/uitrusting**: algemeen technisch materiaal dat nodig is om zijn beroep uit te oefenen.

   bijvoorbeeld: een laborant moet kunnen verwijzen naar de gebruiksaanwijzing van een microscoop.

4. **Talen**: voor deze rubriek zijn er twee opties.

Ofwel gaat het om alle taalkennis die de reglementering kan opleggen in het kader van rekrutering of mobiliteit. In dat geval wordt dat in de functiebeschrijving vermeld.

bijvoorbeeld: een functie in de Oostkantons moet de kennis van het Duits vermelden, of een functie van tweetalige adjunct eist dat de taalkennis uit artikel 12 bewezen wordt.

Ofwel gaat het om de taalkennis die door een organisatie wordt gevraagd in het kader van een functie of een dienst. In dat geval is de kennis alleen maar een pluspunt.

[1] ERP staat voor Entreprise Ressources Planning.

5. **Schriftelijke communicatietechnieken**: alle technieken om een bericht schriftelijk over te brengen, nl. een e-mail, brief of verslag opstellen of een presentatie voorbereiden

   bijvoorbeeld: een boekhouder moet de schriftelijke communicatietechnieken kennen om een verslag te structureren

6. **Mondelinge communicatietechnieken**: alle technieken om een bericht mondeling over te brengen, nl. een vergadering voorzitten, een presentatie maken, onderhandelen, argumenteren

   bijvoorbeeld: van een boekhouder wordt verwacht dat hij een heldere woordenschat gebruikt die is aangepast aan de gesprekspartners en aan het doel van het gesprek

3.2.2.3 Het verwachte niveau van beheersing van de technische competenties

Bij elke technische competentie wordt aangeduid welk niveau er wordt verwacht om de functie te kunnen uitoefenen.

De organisaties bepalen zelf het nodige en voldoende niveau van beheersing, naargelang de verwachtingen voor de functie.

Er zijn 4 niveaus van beheersing, namelijk:

- niveau ***'basis'***: heeft de steun van zijn hiërarchie of van zijn collega's nodig, begrijpt de basisprincipes, heeft een elementaire kennis van de materie
- niveau ***'gebruiker'***: is zelfstandig in eenvoudige gevallen, kan zijn kennis toepassen en kan meer complexe gevallen oplossen met de steun van zijn hiërarchie of van zijn collega's, heeft een gedeeltelijke kennis van de materie
- niveau ***'geavanceerd'***: is zelfstandig in meer complexe gevallen, kan procedurehandleidingen opstellen over de materie, wordt geraadpleegd door zijn collega's, kan advies geven, kan de rol van instructeur opnemen voor nieuwkomers of leken, heeft een ruime kennis van de materie.
- niveau ***'specialist'*** is zelfstandig in specifieke en uitzonderlijke gevallen, doet voorstellen om de materie te verbeteren, is erkend als specialist in de materie zowel binnen als buiten zijn organisatie, speelt de rol van instructeur voor een kennerspubliek, heeft een grondige kennis van de materie.

Verder bestaan er nog twee andere niveaus van beheersing die enkel van toepassing zijn voor de rubriek 'Talen' :

- niveau ***'Niet-reglementair'*** : wordt alse en pluspunt beschouwd voor het uitoefenen van de functie.
- niveau ***'Reglementair'***: is verplicht voor het uitoefenen van de functie.

4 COMPETENTIEPROFIELEN

4.1 Wat is een competentieprofiel?

Een competentieprofiel bestaat uit een selectie van generieke en technische competenties die de verwachtingen van de federale overheid tegenover haar medewerkers op het vlak van competenties beklemtoont. Het competentieprofiel beschrijft “hoe” het “wat” van de functiebeschrijving kan uitgevoerd worden.

Er is een basisprincipe voor het uitwerken en het gebruiken van de competentieprofielen, namelijk die competenties kiezen die nodig zijn en volstaan om de functie uit te oefenen.

De competentieprofielen laten toe:

- de nodige en voldoende generieke en technische competenties voor een functie vast te stellen
- de verwachtingen van de federale overheid of van de organisatie ten opzichte van haar medewerkers qua niveau van beheersing van die competenties bekend te maken
- de verschillende HR-processen, zoals rekrutering en selectie en evaluatiecycli, te bevorderen of te ondersteunen op basis van die competenties
- de nadruk te leggen op de ontwikkeling van de generieke en technische competenties die voor een bepaalde periode cruciaal zijn

4.2 Competentieprofielen bij de federale overheid

4.2.1 Generieke competentieprofielen

De competentieprofielen zijn uitgewerkt per rol, per niveau en per klasse (D, C, B, A1, A2, A3, A4, A5[2]) in de functie.

Drie rollen worden onderscheiden:

- ‘Ondersteunend/Expert’: functies waarin de technische expertise met of zonder een **beperkt** leidinggevende rol, doorslaggevend is
- ‘Leidinggevend’: functies waarin het sturen van personen of teams, met inbegrip van functionele leiding, doorslaggevend is
- ‘Projectleider’: functies waarin projectbeheer, met inbegrip van de functionele leiding van de leden van het projectteam, doorslaggevend is

[2] Er bestaan ook generieke competentieprofielen voor het wetenschappelijk personeel. Deze profielen zijn opgebouwd op basis van dezelfde rollen als voor het administratief personeel (Ondersteunend/Expert, Leidinggevende, Projectleider) en dit voor de niveaus SW1 tot SW4.

Voor de verschillende rollen, die per **functiefamilie** in niveaus, en voor niveau A in klassen, zijn opgesplitst en op basis van de onderscheidende criteria, werd **een standaard competentieprofiel** opgesteld van in het totaal 128 profielen. Deze profielen zijn geïntegreerd in de **definities van de functiefamilies** en kunnen rechtstreeks worden gekoppeld aan de functies die tot deze families behoren (www.federalecartografie.be).

Naast deze generieke competentieprofielen gekoppeld aan de functiefamilies, bestaat er ook een algemeen rooster waarin voor de verschillende rollen, opgesplitst in niveaus, en voor niveau A in klassen, een aantal competenties uit het competentiewoordenboek werden gekozen. Deze selectie toont aan welke competenties in elk profiel worden verwacht. Op basis van regels die verder in detail worden uitgelegd, zijn bepaalde afwijkingen van deze selectie mogelijk.

In het algemeen rooster staan er 29 verschillende competentieprofielen :

Ondersteunend/Expert		Leidinggevend	Projectleider
Zonder leidinggevende rol	Met beperkt leidinggevende rol		
D	D	D	-
C	C	C	-
B	B	B	-
A1	A1	A1	A1
A2	A2	A2	A2
A3	A3	A3	A3
A4	A4	A4	A4
A5	A5	A5	A5

Zowel in de profielen, opgesteld op basis van de functiefamilies, nl. standaard competentieprofielen, als in de basisprofielen in het algemeen rooster, werd in het bijzonder aandacht besteed aan de samenhang tussen de vereisten van de functies van alle rollen, niveaus en klassen en de competentieprofielen die daaraan verbonden zijn.

4.2.1.1 Welke competenties vindt men in de competentieprofielen terug?

Elk competentieprofiel bestaat uit minstens één competentie per competentiegroep, om te garanderen dat de profielen evenwichtig zijn. Elke competentiegroep is dus vertegenwoordigd in een competentieprofiel.

Bovendien werd vastgesteld dat vijf competenties belangrijk zijn voor elke federale ambtenaar. Die vijf kerncompetenties komen in elk competentieprofiel terug. Dat zijn de volgende:

- in team werken
- servicegericht handelen
- betrouwbaarheid tonen
- zichzelf ontwikkelen
- objectieven behalen

4.2.1.2 Hoe een profiel opstellen met 8 tot 10 competenties op basis van het rooster?

1. standaard de vijf kerncompetenties kiezen
2. aanvullen met 3 à 5 competenties
    - om minstens één competentie van elke competentiegroep te hebben, de maximale/de 'hoogst gekleurde' competentie kiezen. Dit is de meest complexe competentie die in het model is geselecteerd, d.w.z. de gekleurde competentie die in het model het hoogst gerangschikt staat.
    - eventueel aanvullen met andere competenties, nl. de aangrenzende, minder complexe of de aangrenzende, complexere competentie, indien deze gearceerd is in de betreffende competentiegroep in het rooster generieke competenties

Er zijn regels om eventueel af te wijken van de "hoogst gekleurde" competentie als die niet precies de realiteit van de functie dekt. Dan kunnen er nuances worden aangebracht, zodat het profiel perfect de competenties weergeeft die in het kader van bepaalde functies nodig zijn en volstaan.

- van een niveau afdalen in een competentiegroep door de minder complexe competentie te kiezen, aangrenzend aan de 'hoogst gekleurde'

OF

- een aangrenzende meer complexe competentie kiezen in plaats van de 'maximale gekleurde' competentie in een competentiegroep, indien deze meer complexe competentie opgenomen is in het rooster generieke competenties. In dat geval kun je de aangrenzende minder complexe competentie kiezen en dit in maximum twee andere competentiegroepen.

Wat de competentiegroepen 'Omgaan met medewerkers' en 'Omgaan met het eigen functioneren' betreft, gelden de volgende regels:

- De competentiegroep 'Omgaan met medewerkers' is vast. Alleen de 'hoogst gekleurde' competentie of eventueel de gearceerde competentie, die een niveau boven de hoogst gekleurde competentie staat, kan worden gekozen.
- De competentiegroep 'Omgaan met het eigen functioneren' is vrij. Alle gekleurde competenties kunnen worden gekozen, want er is in die competentiegroep geen 'hoogst gekleurde' competentie.

Er wordt aangeraden niet meer dan 10 competenties per profiel te kiezen.

Om het profiel in evenwicht te houden, kan het maximaal **één** meer complexe aangrenzende competentie omvatten, indien deze in de tabel vermeld is, en het kan maximaal **één** minder complexe aangrenzende competentie omvatten. Nochtans, in het geval men kiest voor een aangrenzende competentie die complexer is, indien deze in de tabel vermeld is, is het **mogelijk** een aangrenzende competentie te kiezen die minder complex is dan de maximale competentie in maximum twee andere competentiegroepen.

4.2.1.3 Hoe zijn de competenties in de profielen beschreven?

1. Gedragsindicatoren

Een gedragsindicator beschrijft op een concrete en specifieke manier hoe een generieke competentie kan worden geobserveerd.

De gedragsindicatoren zijn uitgewerkt per niveau (D, C, B, A).

Zoals eerder gezegd, staat in het competentiewoordenboek een generieke lijst van gedragsindicatoren. Dat betekent concreet dat er uit die generieke lijst met gedragsindicatoren zes gedragsindicatoren geselecteerd werden die optimaal aansluiten bij het niveau (D, C, B, A).

Er is geen differentiatie van gedragsindicatoren per klasse (A1, A2, A3, A4, A5), noch voor de verschillende rollen.

Elke competentie bevat zes relevante gedragsindicatoren.

Bijvoorbeeld: de competentie 'analyseren' wordt gekozen in het competentieprofiel van niveau A en van niveau B:

- Zes gedragsindicatoren beschrijven op een concrete manier wat analyseren voor een functie van niveau A betekent.
- Zes andere indicatoren beschrijven op een concrete manier wat analyseren voor een functie van niveau B betekent.

2. Contextualisering van de gedragsindicatoren

Elke organisatie kan de gedragsindicatoren, die aan een bepaalde competentie en een bepaald niveau zijn gelinkt, aan de context aanpassen. Dat betekent concreet dat de organisatie door middel van een dubbelepunt (:) na de basisindicator kan uitschrijven wat een gedragsindicator specifiek betekent binnen de eigen organisatie en haar specifieke omstandigheden.

3. **Enkele principes**

Bij de contextualisering van een gedragsindicator moeten de volgende richtlijnen worden nageleefd:

- 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 en toegevoegde gedragsindicator niet overlappen.

4.2.2 De technische competentieprofielen

Net als de functiebeschrijvingen zijn de technische competenties niet beschreven in termen van personen maar van functie. Bij het bepalen van de technische competenties moet je dus niet de houder van de functie en zijn intrinsieke kwaliteiten als basisreferentie nemen, maar wel de competenties die nodig zijn en volstaan om de functie uit te oefenen.

De technische competenties worden gegroepeerd in een technisch competentieprofiel.

Het rooster technische expertise maakt het mogelijk om de profielen gestructureerd en gelijkvormig voor te stellen.

In tegenstelling tot wat voorhanden is voor de generieke competenties, bestaan er geen standaardprofielen voor de technische competenties.

4.2.2.1 Welke instrumenten kunnen de organisaties gebruiken om de technische competenties te inventariseren?

Het uitgangspunt voor de inventaris van de technische competenties zijn de functiebeschrijvingen.

Bovendien bestaan er in de organisaties meestal andere documenten die ook kunnen helpen om de technische competenties te bepalen:

- een organigram dat een hiërarchisch overzicht geeft van de beroepen van de organisatie en van de aanwezige specialisaties
- een lijst van diensten die een overzicht geeft van de beroepen van de organisatie en van de aanwezige specialisaties
- een lijst van de activiteiten die een overzicht geeft van de activiteiten van de organisatie
- de opdrachten van de organisatie die informatie geven over de bestaansreden van de organisatie
- strategische en/of operationele managementplannen die een overzicht geven van de doelstellingen van de organisatie
- risicoanalyses die de kritieke situaties identificeren

  bijvoorbeeld: pensioneringen, knelpuntberoepen, tekort voor díe functie of dát beroep op de arbeidsmarkt, personeelsverloop
- verplichtingen in verband met een certificatie die de technische competenties identificeren die volgens de wet moeten gecertificeerd zijn om de functie te mogen uitoefenen
- kenniskaarten, bijvoorbeeld in het kader van de identificatie van de kritieke kennis in de organisatie
- de classificatie van de werken en tijdschriften in de bibliotheek van de organisatie
- de structuur van de ruimten voor documentatie- en informatiebeheer, nl. samenwerkingsplatformen, virtuele bibliotheken en intranetten

4.2.2.2 Hoe de technische competentieprofielen opstellen ?

Er zijn verschillende manieren om technische competentieprofielen op te stellen. Omdat ze complementair zijn kunnen ze onderling gecombineerd worden om de volledige inventaris van de technische competenties van uw organisatie op te maken.

U kunt een profiel definiëren :

- voor één enkele functie
- voor verschillende groepen, nl. diensten, functies en niveaus

De doelstelling is om alle bestaande functies te omvatten en het geheel van technische competenties noodzakelijk voor de organisatie te inventariseren.

Afhankelijk van het proces, bijvoorbeeld selectie, evaluatiecycli of globaal ontwikkelingsplan, waarin u het technisch competentieprofiel wilt gebruiken, en afhankelijk van de geconsolideerde informatiebronnen, is de ene manier meer geschikt dan de andere.

Daarenboven kunnen het globale repertorium van technische competenties alsook de basisprofielen per rol, nl. 'Ondersteunend/Expert', 'Leidinggevend', 'Projectleider', helpen bij het opstellen van deze profielen. De FOD Beleid en Ondersteuning stelt deze per functiefamilie ter beschikking.

In het algemeen geldt dat het belangrijk is om, net als bij de generieke competenties, pragmatisch en realistisch te blijven tegenover de vereisten van de functie. Het is niet mogelijk om een maximum aantal technische competenties op te geven omdat deze materie te specifiek is voor elke organisatie en elk beroep. Bijgevolg adviseert de FOD Beleid en Ondersteuning om de selectie van de technische competenties te beperken tot deze die noodzakelijk en voldoende zijn voor het uitoefenen van de functie '**op kruissnelheid'**. Toch mag u niet vergeten dat, hoe groter het aantal technische competenties is, hoe aanzienlijker het beheer wordt in termen van opvolging en onderhoud. Van essentieel belang is dus de reële meerwaarde van een welbepaalde technische competentie in een welbepaald HR-proces.

5 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 op 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)

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

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

www.bosa.belgium.be

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

Wettelijk depot: D/2018/7737/12

Januari 2018