

Functiebeschrijvingen en competentieprofielen  
bij de federale overheid

# TECHNISCHE COMPETENTIEPROFIELEN

Handleiding

**Januari 2018**

DG Rekrutering en Ontwikkeling

FOD Beleid en Ondersteuning

# INHOUDSTAFEL

1	INLEIDING	3
2	OPSTELLEN VAN DE TECHNISCHE COMPETENTIEPROFIELEN	4
2.1	Stappen	4
2.1.1	Lexicon van de technische competenties	4
2.1.2	Inventaris van de functies	8
2.1.3	Inventaris van de technische competenties	9
2.1.4	Bronnen om uw technische competenties op te sporen	10
2.1.5	Aanpak voor de het opstellen van de technische competentieprofielen	11
2.1.6	Opstellen van de technische competentieprofielen	15
2.1.7	Vorbereiden van de technische competentieprofielen met het oog op hun gebruik in de HR-processen	21
2.1.8	Invoeren van de technische competentieprofielen in de webtoepassing Crescendo of het rooster technische expertise	22
2.2	Actoren	26
2.2.1	Management van de organisatie	26
2.2.2	Dienst P&O	26
2.2.3	Functionele chef en/of experts	27
2.2.4	FOD BELEID EN ONDERSTEUNING	28
3	INSTRUMENTEN	29
4	REGLEMENTAIRE BASIS	30
5	BEGELEIDING DOOR DE FOD BELEID EN ONDERSTEUNING	31

# 1 INLEIDING

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

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

Ze maakt deel uit van een geheel van handleidingen i.v.m. de *Functiebeschrijvingen en competentieprofielen bij de federale overheid*:

- *de twaalf rubrieken van een functiebeschrijving*
- *generieke competentieprofielen*
- *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 om de personeelsdienst.

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

## 2 OPSTELLEN VAN DE TECHNISCHE COMPETENTIEPROFIELEN

### 2.1 Stappen

#### 2.1.1 Lexicon van de technische competenties

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

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 ingedeeld in 2 groepen:

- beroep
- ondersteuning

en worden gestructureerd op basis van de beroeps categorieën.

##### 2.1.1.1 Beroep

Het eerste deel houdt verband met het uitgeoefende beroep. Het gaat dus om technische competenties gelinkt aan behandelde materies die betrekking hebben op het beroep of de beroepen of met de uitgeoefende discipline(s). Er bestaan bij de federale overheid 17 beroeps categorieën. Voor meer informatie verwijzen we naar het volgende hoofdstuk, *2.1.1.4 De beroeps categorieën*. Deze categorieën geven een aanwijzing over de oriëntering van het expertisegebied of de expertisegebieden van een functie.

Concreter kunnen de technische competenties binnen dit eerste deel worden onderverdeeld in vier rubrieken:

- **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 arbeidscontext bestaan.
- **methodologieën/interne procedures**: kennis van de methodes/procedures, werkwijzen inbegrepen, die gevolgd moeten worden om het beroep uit te oefenen. De rubriek omvat ook de kennis van een eventueel kwaliteitssysteem, met of zonder certificatie.

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

### 2.1.1.2 Ondersteuning

Dit tweede deel omvat de theoretische en praktische kennis in verband met de ondersteuning die noodzakelijk is om het beroep uit te oefenen.

Concreter kunnen de technische competenties in dit tweede luik worden onderverdeeld in zes rubrieken:

- **kantoortoepassingen:** kennis van en kunnen werken met kantoortoepassingen nl. tekst-, cijfer- of gegevensverwerking, e-mailsystemen, besturingssystemen, visualisatietools, internetbrowsers, enz.
- **specifieke software:** kennis van en kunnen werken met databases, tools en ERP's<sup>1</sup> om informatie en documentatie die specifiek zijn voor de federale overheid of de organisatie op te slaan en/of te verwerken op basis van SQL, Access, Oracle, netwerkbeheerder en andere.
- **materiaal/instrument/uitrusting:** kennis van en kunnen werken met technisch materiaal in ruime zin, dat nodig is om het beroep uit te oefenen.
- **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.

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.

- **schriftelijke communicatietechnieken:** kennis van de technieken om een bericht schriftelijk over te brengen en vaardigheid om deze technieken toe te passen (een e-mail, brief, verslag opstellen of een presentatie voorbereiden).

---

<sup>1</sup>ERP betekent Enterprise Resource Planning: dit zijn toepassingen die tot doel hebben alle activiteiten van een onderneming te coördineren rond eenzelfde informatiesysteem. Het gaat om zogenaamde verticale activiteiten zoals productie en bevoorrading of horizontale activiteiten zoals marketing, verkoopteam, humanresourcesmanagement. ERP biedt gewoonlijk groupware- en workflow-instrumenten aan om de transversaliteit en de circulatie van de informatie tussen de verschillende diensten van de onderneming te verzekeren.

- **mondelinge communicatietechnieken**: kennis van de technieken om een bericht mondeling over te brengen en vaardigheid om deze technieken toe te passen, nl een vergadering voorzitten, een presentatie maken, onderhandelen, argumenteren.

### 2.1.1.3 Niveau van beheersing

Er bestaan vier niveaus van beheersing:

- 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 buitengewone gevallen, doet voorstellen om de materie te perfectioneren, 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.

Er bestaan nog twee andere niveaus van beheersing die alleen toepasbaar zijn op de rubriek 'talen':

- niveau **'Niet reglementair'**: wordt beschouwd als een troef om de functie uit te oefenen.
- niveau **'Reglementair'**: is verplicht om de functie uit te oefenen.

### 2.1.1.4 De beroepscategorieën

Er bestaan 17 beroepscategorieën<sup>2</sup> die u kunnen helpen bij het structureren van de technische competenties. U vindt hierna de definitie van elke categorie.

- **Overheidsbegroting en Overheidsfinanciën**: behandelt de materies m.b.t. de begroting en de boekhouding, de systemen en methodologieën ter verificatie en beheer van financiële jaarrekeningen alsook de uitbetalingen uitgevoerd door de federale overheid.
- **Communicatie en Informatie**: behandelt de materies m.b.t. zowel de interne als externe communicatie, de talen en vertalingen, de public relations en het protocol.

---

<sup>2</sup> Meer informatie op [www.federalecartografie.be](http://www.federalecartografie.be).

- **Economie:** behandelt de materies m.b.t. de macro- en de micro-economie, de land- en staatshuishoudkunde, de werking en de regulering van de nationale en internationale markten, de nationale en internationale handel, de bevordering en regulering van ondernemingen en het actuariaat.
- **Tewerkstelling:** behandelt de materies m.b.t. het syndicaal overleg, de arbeidsvoorwaarden, de toepassing van en de controle op de tewerkstellingsreglementering, het welzijn op het werk evenals de positieve acties en de inschakeling in de arbeidsmarkt.
- **Fiscaliteit:** behandelt de materies m.b.t. de vaststelling van de taxatie inzake directe en indirecte belastingen en gelijkgestelde taksen, de invordering, de inning, de registratie, de opvolging en de doorstorting van de financiële middelen voor rekening van de federale overheid inzake directe en indirecte belastingen en gelijkgestelde taksen en de detectie en het onderzoek van belangrijke fraudegevallen, met het oog op het verrichten van de noodzakelijke fiscale rechtzettingen inzake directe en indirecte belastingen en gelijkgestelde taksen.
- **Algemeen beheer:** behandelt de materies m.b.t. het leiden en begeleiden van niet-specifieke diensten, d.i. de diensten waar de managementvaardigheden de overhand hebben op de vereiste technische expertise, het leiden en begeleiden van niet-specifieke projecten, d.i. projecten waar de vaardigheden van projectmanagement de overhand hebben op de vereiste technische expertise, het administratief beheer en de administratieve processen en de algemene ondersteuning aan het management.
- **Logistiek en Economaat:** behandelt de materies m.b.t. de aankoopprocedures en de overheidsopdrachten, het beheer en het onderhoud van de gebouwen en de infrastructuur (veiligheid, meubilair, domotica...), het beheer van kleine en grote materialen en het beheer van de eigen productie-eenheden.
- **Mobiliteit en Vervoer:** behandelt de materies m.b.t. het nationaal en internationaal transportbeleid, de algemene mobiliteits- en vervoersproblematiek met uitzondering van de technische wetenschappen, de verkeersveiligheid, nl. vervoer over land, over zee en door de lucht, en m.b.t. de administratieve controle en de regulering van de verschillende vormen van vervoer.
- **Juridische Normen en Geschillen:** behandelt de materies m.b.t. de ontwikkeling van recht, nl. het opstellen, wijzigen en coördineren van de interne wetgeving en internationale regelgeving (onderhandelingen) en hun uitvoering alsook een juridische ondersteuning, d.i. ondersteuning in juridische dossiers en de behandeling van geschillen.
- **Personeel en Organisatie:** behandelt de materies m.b.t. het personeelsbeleid, nl. de systemen en methodologieën inzake werving en selectie, interne organisatie, evaluatie, opleiding, loopbaanontwikkeling, personeelsadministratie en personeelsbeheer evenals de organisatie, d.w.z. de systemen en methodologieën ter optimalisatie van de interne werkingsprocessen en de organisatieontwikkeling.

- **Bevolking en Veiligheid:** behandelt de materies m.b.t. de registratie van personen zoals nationaliteitswetgeving en rijksregister, de migratie van personen zoals paspoorten, verblijfsvergunningen en asiel, de verkiezingen, de interne veiligheid van het land zoals gevangeniswezen, crisiscentra en brandweer evenals de externe veiligheid van het land zoals toezicht, politie, rampen, gewapende conflicten en terrorisme.
- **Internationale Relaties:** behandelt de materies m.b.t. de internationale samenwerking en relaties zoals de ontwikkelingsamenwerking, de opvolging en de analyse van een land of een regio om te helpen bij het ondersteunen van de Belgische belangen.
- **Menselijke en Dierlijke Gezondheid:** behandelt de materies m.b.t. de medische domeinen zoals psychiatrie, arbeidsgeneeskunde, urgentie en rampengeneeskunde; de paramedische domeinen zoals apotheek en kinesitherapie en de psychosociale domeinen (maatschappelijk assistenten...) die gericht zijn op de fysieke gezondheid en het welzijn van mensen evenals de veterinaire domeinen die gericht zijn op de gezondheid en het welzijn van dieren.
- **Wetenschappen, Toegepaste wetenschappen, Studie en Onderzoek:** behandelt de materies m.b.t. de (exacte) wetenschappen zoals chemie, fysica, landbouw, biologie, milieu, geografie en specialisaties – met uitzondering van de toegepaste technische en de humane wetenschappen –; m.b.t. de wetenschappen die betrekking hebben op kunst en cultuur, de wetenschappen die eigen zijn aan het milieubeheer evenals de algemene studiediensten op het vlak van studie en onderzoek.
- **Sociale zekerheid en Sociale bescherming:** behandelt de materies m.b.t. de sociale zekerheid en de toepassing en de controle van haar regelgeving, de sociale en psychologische begeleiding van personen en de tegemoetkomingen aan personen in het kader van de sociale bescherming.
- **Techniek en Infrastructuur:** behandelt de materies m.b.t. de toegepaste wetenschappen en de vragen m.b.t. het gebied van ingenieurs zoals bouwkunde, architectuur en geometrie (= engineering) alsook technische preventie en veiligheid (behoudens infrastructuur en logistieke ondersteuning).
- **Informatie- en Communicatietechnologie:** behandelt de materies m.b.t. het beheer van netwerken en gegevensbanken, programmering en analyse, informaticaontwikkeling evenals de informaticamultimedia zoals telefonie en videofonie.

### 2.1.2 Inventaris van de functies

U hebt deze inventaris misschien al gemaakt bij het vaststellen van uw generieke competentieprofielen. In dit geval neemt u die inventaris als uitgangspunt.

Zo niet maakt u om te beginnen de inventaris van de huidige functies binnen uw organisatie. Vergeet niet om deze inventaris aan te vullen met de functies waarin moet worden voorzien en die nog niet bestaan; ze zullen u immers ook helpen om de technische competenties voor uw organisatie te bepalen.

Werk zoveel mogelijk met generieke functies zodat u de groepen van functies die later hun nut zullen bewijzen kunt optimaliseren.



Zo krijgt u een cartografie van de functies gerangschikt per functiefamilie, per rol, per niveau (en voor het niveau A, per klasse) en per dienst.

De handleiding 'De twaalf rubrieken van een functiebeschrijving' – *Functiebeschrijvingen en competentieprofielen bij de federale overheid* bevat gedetailleerde uitleg over de verschillende rubrieken van een functiebeschrijving.

### 2.1.3 Inventaris van de technische competenties

We wijzen erop dat de technische competenties, net zoals de functiebeschrijvingen, niet worden beschreven in termen van personen die een functie bekleden, maar in termen van functie. Bij het definiëren van de technische competenties moet men immers niet de functiehouders en hun intrinsieke kwaliteiten als referentiesbasis nemen, maar enkel de competenties die **noodzakelijk en voldoende** zijn om de functie uit te oefenen.

In tegenstelling tot het werk dat werd gerealiseerd voor de generieke competentieprofielen kan er geen exhaustief repertorium van alle technische competenties bestaan. De expertisedomeinen en de beroepen zijn immers heel talrijk en vaak ook heel specifiek.

Om u te helpen bij het opstarten van deze inventaris en om later de competentieprofielen op te stellen die gekoppeld zijn aan uw functies stelt de FOD Beleid en Ondersteuning het volgende voor :

- een repertorium van technische competenties. Momenteel is het gestructureerd op basis van de rubrieken 'Beroep' en 'Ondersteuning'. Elke technische competentie wordt ook ingedeeld in het beroepscategorie. Dit repertorium, dat wordt gevoed door de organisaties en geconsolideerd door de FOD Beleid en Ondersteuning in de webtoepassing *Crescendo*<sup>3</sup>, evolueert doorheen de tijd. Dankzij deze toepassing hebt u altijd het actueel overzicht van technische competenties ter uwer beschikking.
- lijsten van technische competenties per rol (Ondersteunend/Expert – Leidinggevend – Projectleider) beschreven in de competentieprofielen die de basis kunnen vormen bij de inventaris van technische competenties.
- lijsten van technische competenties per functiefamilie<sup>4</sup>, ongeacht het niveau, ook als onderdeel van de competentieprofielen. De competenties die gedefinieerd zijn vormen een gemeenschappelijke basis voor het opstellen van de profielen voor uw functies. De functiefamilies alsook de profielen kan u vinden op de webtoepassing *Crescendo* en op de federale cartografie<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> <https://www.crescendo.belgium.be>.

<sup>4</sup> Voor de hele federale overheid werden 18 functiefamilies gedefinieerd voor alle niveaus (A, B, C en D). Deze functiefamilies groeperen functies met een gelijkaardig proces, zoals dossiers beheren, medewerkers aansturen en personen begeleiden.

<sup>5</sup> <http://www.federalecartografie.be>.

## 2.1.4 Bronnen om uw technische competenties op te sporen

Om uw technische competenties op te sporen moet u nagaan welke elementen er al bestaan in uw organisatie:

- De **functiebeschrijvingen** en de **functiefamilies** waartoe deze behoren, helpen bij het opsporen van de technische competenties : de cartografie van functiebeschrijvingen maakt het mogelijk om de technische competenties te groeperen per functie of per groep van functies ;
- een **structureel organigram** en/of een lijst van de diensten die een hiërarchisch overzicht geven van de beroepen van de organisatie en de aanwezige specialisaties: dit laat toe de technische competenties te groeperen volgens beroepscategorie;
- een lijst van de **activiteiten** die een overzicht biedt van de organisatie: dit laat toe de technische competenties te groeperen volgens proces, die vervolgens kunnen worden ingedeeld per beroep;
- **managementplannen** – strategisch en/of operationeel – die helpen bij het bepalen van de bestaansredenen en de doelstellingen van de organisatie: ze laten toe de technische competenties te groeperen volgens de opdrachten van de organisatie die vervolgens kunnen worden gegroepeerd per beroep;
- **procesbeschrijvingen, kwaliteitshandleidingen** die helpen om de competenties op te sporen: ze laten toe de technische competenties te groeperen per dienst (deze of gene dienst beheert het ene of andere proces);
- **risicoanalyses** die helpen bij het identificeren van kritieke situaties zoals het feit dat een groot aantal mensen met pensioen gaat, knelpuntberoepen, een schaarste voor een bepaalde functie of een bepaald beroep op de arbeidsmarkt, een turnover: ze laten toe de kritieke technische competenties te groeperen per functie;
- **verplichtingen** m.b.t. de functie of het verkrijgen van een certificatie die helpen bij het identificeren van de wettelijk verplichte technische competenties, zonder dewelke de functie niet kan worden uitgeoefend: ze laten toe de kritieke technische competenties te groeperen per functie;
- de **evaluatiecycli** die helpen de noodzakelijke technische competenties te identificeren, cf. plannings- en functioneringsgesprek: ze laten toe de technische competenties te inventariseren en ze vervolgens per functie of per dienst te rangschikken;
- de **ontwikkelingsplannen** die een macro-overzicht bieden van de ontwikkelingsacties en die helpen om bepaalde belangrijke elementen te kennen, zoals de functies, het niveau en de rol waarvoor ze werden georganiseerd: ze laten toe de technische competenties te groeperen per functie;
- de **selecties** die helpen om de technische competenties te identificeren die voorkomen in de functiebeschrijvingen: ze laten toe de technische competenties te groeperen per functie.

Al deze informatiebronnen zijn complementair, maar kunnen ook volledig autonoom worden gebruikt.

Afhankelijk van wat u hebt gevonden als beschikbare informatiebron, van wat u hebt kunnen identificeren en van de conclusies die u hebt getrokken, verzamelt u deze verschillende elementen zodat de verschillende bronnen elkaar niet overlappen en zodat de personen die vervolgens de profielen zullen opstellen zich op een coherent geheel kunnen baseren.

Natuurlijk kunt u beslissen, alvorens de verschillende bestaande elementen te consolideren, om met één of meer bronnen te werken om de informatie waarover u al beschikt aan te vullen. We bevelen u aan, voornamelijk omwille van de termijnen, om hun meerwaarde te analyseren; elke bron moet immers een reële toegevoegde waarde kunnen bieden aan de informatiebronnen waarover u al beschikt.

Vervolgens kan u zich buigen de aanpak die u wilt volgen om uw inventaris van technische competenties te concretiseren.

## 2.1.5 Aanpak voor de het opstellen van de technische competentieprofielen

Er zijn verschillende manieren om de technische competentieprofielen op te stellen. Omdat ze complementair zijn, kunnen ze ook met elkaar worden verbonden om de volledige inventaris van de technische competenties van uw organisatie op te maken.

U kunt een profiel definiëren:

- voor één enkele functie, of
- voor verschillende groepen.

Of het nu gaat om selectie, evaluatiecycli of een globaal ontwikkelingsplan, afhankelijk van het proces waarin u het technisch competentieprofiel wilt gebruiken, is de ene manier geschikter dan de andere.

### 2.1.5.1 Eén enkele functie

Het gaat hier om de microaanpak. Dit is de meest functionele aanpak, omdat hij gekoppeld is aan de cartografie van de functies in uw organisatie.

Dit is ook de meest directe aanpak, omdat hij onmiddellijk al uw functies dekt.

Om het technisch competentieprofiel van elke functie op te stellen, gaat u uit van de verschillende informatie-elementen in uw bezit:

1. Neem de betrokken functiebeschrijving.
2. Identificeer, voor zover dit nog niet gebeurde, de functiefamilie waartoe ze behoort alsook de rol die ermee verbonden is en het niveau van de functie.
3. Neem er de competentieprofielen per rol en/of per functiefamilie bij. Dit is de gemeenschappelijke stam.
4. Neem de geconsolideerde informatiebronnen die eerder al werden opgespoord en die specifiek nuttig zijn voor deze functiebeschrijving. Zie hiervoor vorig hoofdstuk.

Het is ook interessant om naar het aantal houders per functie te kijken.

Indien veel houders eenzelfde functie bekleden, dan maakt werken per functie het immers mogelijk om snel een competentieprofiel aan te bieden aan een groot aantal personen in uw organisatie.

Ook indien weinig houders de functie bekleden, kan het in bepaalde gevallen noodzakelijk zijn om per functie te werken, bijvoorbeeld indien het gaat om een kritieke of nieuwe functie. Zo kunt u onmiddellijk precies zijn.

Het is echter mogelijk dat deze aanpak niet de meest optimale is, afhankelijk van het aantal functies en de duidelijke verschillen tussen die functies. Indien uw organisatie een groot aantal functies heeft of indien de verschillen tussen die functies niet te groot zijn, bevelen wij u aan om eerder te werken volgens een aanpak van groepering.

### **2.1.5.2 Diverse groepen**

Het gaat hier om de macroaanpak. Dit is de meest structurele aanpak, omdat hij gekoppeld is aan de structuur van de diensten of de functies in uw organisatie.

Opdat de groepering echter zinvol zou zijn, moet 70 tot 80% van de technische competenties identiek zijn binnen de geïdentificeerde groep.

Soorten groepen:

- diensten
- functies

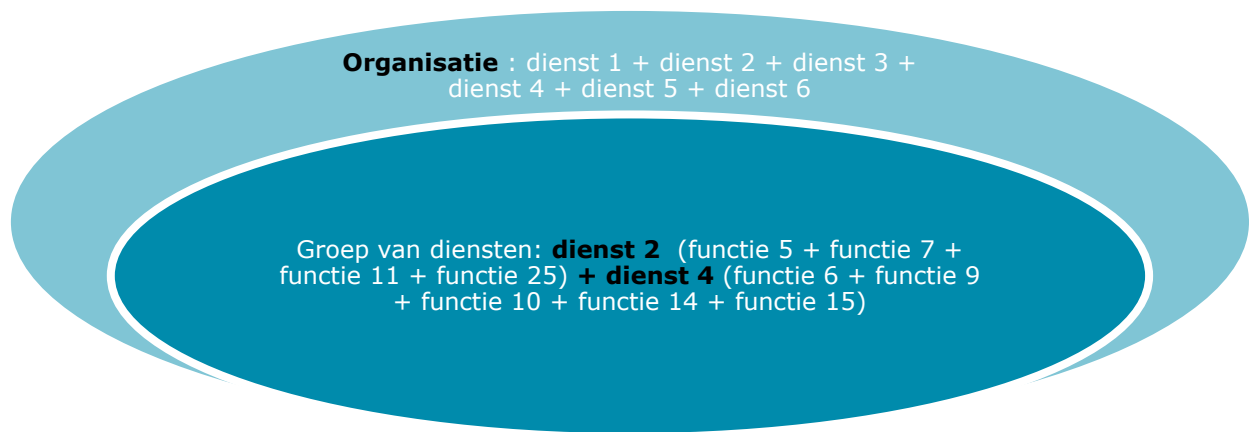
#### Volgens groepen van diensten

Het aldus gecreëerd technisch competentieprofiel is bruikbaar voor meer dan één dienst binnen uw organisatie en, bijgevolg, voor meer dan één functie.

Het begrip 'dienst' moet hier ruim worden geïnterpreteerd. Het kan zowel om een algemene directie als om een cel gaan. Afhankelijk van uw organigram moet u duidelijk bepalen wat u met 'dienst' bedoelt.

Om het technisch competentieprofiel van elke groep diensten op te bouwen, gaat u uit van de verschillende informatie-elementen in uw bezit:

1. Stel vast welke diensten moeten worden samengebracht.
2. Identificeer alle functies van deze diensten.
3. Bepaal of u vervolgens per niveau of per groep van niveaus of per groep van functies wenst te werken en dus de niveaus wilt vermengen.
4. Neem er de geconsolideerde informatiebronnen bij die eerder werden opgespoord en die bijzonder nuttig zijn voor deze groep van diensten, met inbegrip van de technische competentieprofielen per rol en/of per functiefamilie als basis voor de betrokken groep, nl. de gemeenschappelijke stam.



Met deze aanpak kunt u o.a. werken op basis van de beroepen van de organisatie: een dienst verwerkt verschillende opdrachten die u kunt omzetten in verschillende beroepen.

De indeling volgens niveau/groep van niveaus of groep van functies is dan afhankelijk van uw analyse:

- Stel uzelf de vraag of er gemeenschappelijke technische competenties zijn die gekoppeld zijn aan één of meer niveaus. In dit geval kunt u werken per niveau of groep van niveaus (A, B, C, D en/of SW<sup>6</sup>);
- Stel uzelf dezelfde vraag met betrekking tot de functies. Indien u gemeenschappelijke technische competenties vindt die gekoppeld zijn aan meerdere functies, dan kunt u werken per groep van functies.

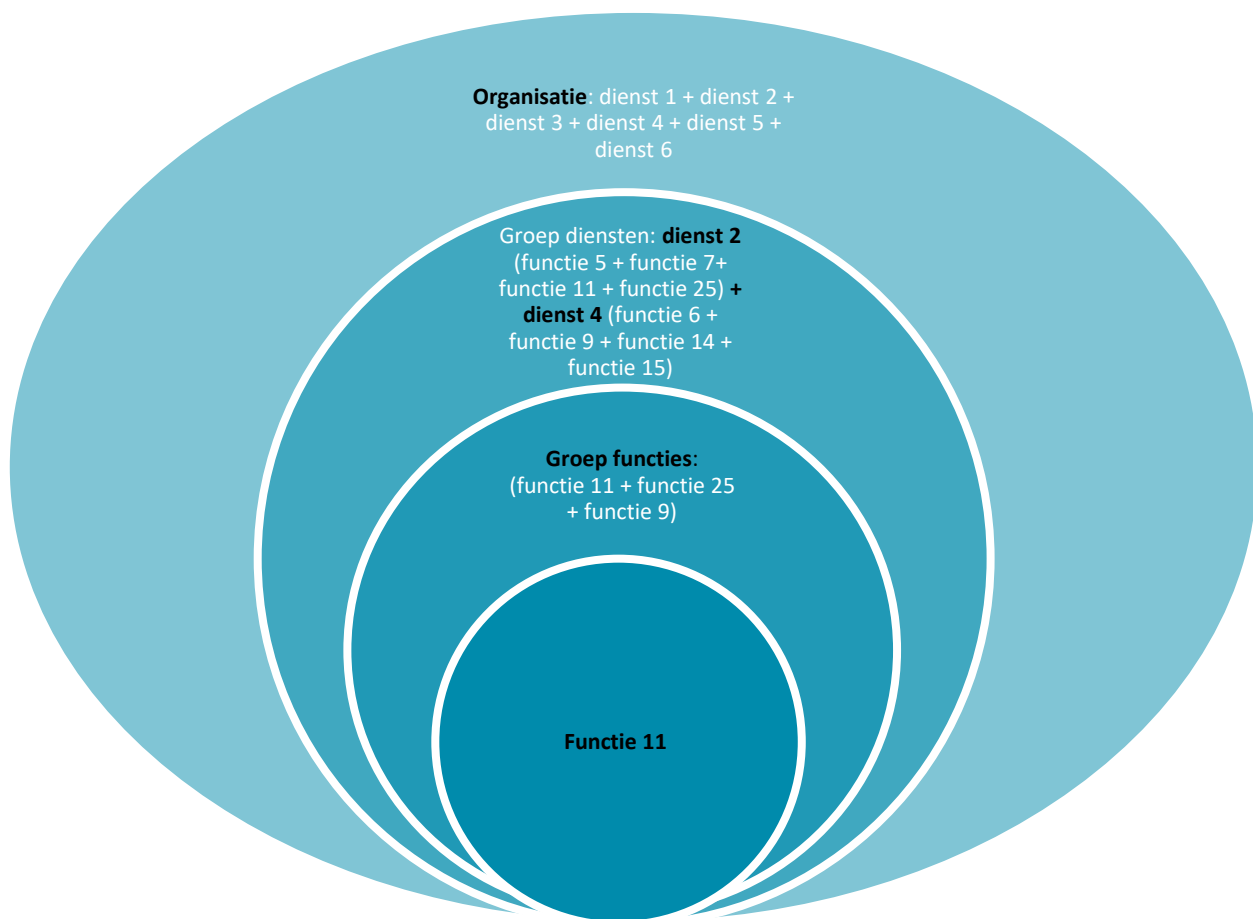
Vervolgens kunt u beslissen met welke soort groep u zult voortwerken. We raden u hoe dan ook aan om te werken per groep van functies, omdat een technische competentie vaak dezelfde zal zijn voor de verschillende niveaus en het verschil meer tot uiting zal komen in de beheersing van de competentie en/of de omvang van de competentie dan in de competentie zelf.

Daarna gaat u over naar de microaanpak – één enkele functie – en kunt u uw groep volgens functies indelen.

Het schema hieronder illustreert een aanpak die een groep van twee diensten combineert, vervolgens een groep van functies en die eindigt met één functie.

---

<sup>6</sup> Niveaus geldig voor het wetenschappelijk personeel van de wetenschappelijke instellingen.



### Volgens groepen van functies

Het aldus gecreëerd technisch competentieprofiel is bruikbaar voor meer dan één functie in uw organisatie, al dan niet met een vermenging van meerdere diensten.

Om het technisch competentieprofiel van elke groep van functies op te bouwen, gaat u uit van de verschillende informatie-elementen in uw bezit:

1. Stel vast welke functies moeten worden samengebracht, al dan niet van eenzelfde dienst.
2. Stel vervolgens vast of u per niveau of groep van niveaus wenst te werken.
3. Neem er de geconsolideerde informatiebronnen bij die eerder al werden opgespoord en die bijzonder nuttig zijn voor deze groep van diensten, met inbegrip van de technische competentieprofielen per rol en/of per functiefamilie als basis voor de betrokken groep, nl. de gemeenschappelijke stam.

Deze aanpak laat u ook toe te werken op basis van de beroepen van de organisatie, een reeks functies die zich situeren in soortgelijke beroepen.

De indeling per niveau/groep van niveaus is vervolgens afhankelijk van uw analyse:

- stel uzelf de vraag of er gemeenschappelijke technische competenties zijn die gekoppeld zijn aan één of meer niveaus. In dit geval kunt u werken per niveau of groep van niveaus, A, B, C, D en/of SW.

Daarna gaat u over naar de microaanpak – één enkele functie – en kunt u uw groep volgens functies indelen.

Het einddoel bestaat erin alle bestaande functies te dekken en de inventaris te maken van alle technische competenties die binnen uw organisatie noodzakelijk zijn. U kiest zelf welke aanpak u wilt volgen. Eén aanpak is niet noodzakelijk beter dan een andere.

De keuze van aanpak wordt vooral beïnvloed door wat u met de technische competentieprofielen in uw organisatie wenst te doen, door het HR-proces waarin u ze wenst op te nemen, door de informatie waarover u beschikt en dus door het niveau van precisering dat u wenst te bereiken en door de tijd die u daaraan wilt/kunt besteden.

## 2.1.6 Opstellen van de technische competentieprofielen

Welke aanpak u ook kiest, het opstellen van de technische competentieprofielen verloopt altijd volgens dezelfde methodologie.

Dit kan in meerdere fasen gebeuren indien uw organisatie een groot aantal functies telt.

De webtoepassing *Crescendo* en het rooster technische expertise zijn de twee instrumenten van de FOD Beleid en Ondersteuning die tot uw beschikking staan. Er bestaan verschillen in de presentatie tussen beide instrumenten en alleen in de webtoepassing *Crescendo* wordt het repertorium van de technische competenties automatisch bijgewerkt.

Er bestaan verschillende manieren om uw profiel op te stellen:

- **U hebt de technische competentie vastgesteld** en verbonden met de rubriek 'Beroep' of de rubriek 'Ondersteuning'. U kunt die technische competentie dan opzoeken in het globaal repertorium alfabetisch onder 'Beroep' of 'Ondersteuning', in één van de beroeps categorieën of rechtstreeks in de geïdentificeerde rubriek, en ze selecteren.
- **U hebt de technische competentie niet vastgesteld** maar u weet in welke beroeps categorie ze thuishoort. U kunt zich dan baseren op het repertorium van de technische competenties m.b.t. deze beroeps categorie om deze competentie te vinden.

Het is heel belangrijk om de omgeving, de context waar de functie wordt uitgeoefend los te maken van de functie zelf. Zo niet, bestaat het gevaar dat u de technische competentie gaat opzoeken in een verkeerde beroeps categorie. Bijvoorbeeld: de beroeps categorie van een functie van secretaresse in een organisatie met als voornaamste opdracht het wetenschappelijk onderzoek is de beroeps categorie 'Algemeen beheer', niet de categorie 'Wetenschappen, Toegepaste wetenschappen, Studie en Onderzoek'. De essentie van de functie moet steeds het toe te passen keuzecriterium zijn.

Voor een beter inzicht in de beroepen die deel uitmaken van de verschillende beroeps categorieën verwijzen we naar hun definitie in het hoofdstuk 2.1.1.4. *De beroeps categorieën*.

### 2.1.6.1 U vindt een technische competentie niet terug in het globaal repertorium?

In dit geval bezorgt u ons deze competentie via de daartoe voorziene workflow in de webtoepassing *Crescendo*. Werkt u niet met deze toepassing, neem dan contact op met de FOD Beleid en Ondersteuning via e-mail [cm@bosa.fgov.be](mailto:cm@bosa.fgov.be) zodat we onze samenwerking kunnen bepalen.

We merken op dat de FOD Beleid en Ondersteuning zich alleen uitspreekt over de vorm van de competentie en haar samenhang met de overige technische competenties, maar zeker niet over haar relevantie.

### 2.1.6.2 Hoe een rubriek kiezen?

Maak gebruik van de definities in het hoofdstuk 2.1.1. *Lexicon van de technische competenties*.

Om te beginnen moet u kiezen tussen 'Beroep' en 'Ondersteuning'. Om u bij deze keuze te begeleiden is het nuttig erop te wijzen dat de rubrieken in 'Beroep' alles omvatten wat verband houdt met de essentie van de functie. U vindt er de volgende rubrieken:

- reglementeringen/wetgevingen
- methodologieën/interne procedures
- technische vaardigheden
- interne en externe context

Eenzelfde competentie kan verbonden zijn met meerdere rubrieken, behalve in één geval: wanneer de te rangschikken competentie betrekking heeft hetzij op de aspecten 'Interne methodologieën/procedures' hetzij op het aspect 'Technische vaardigheden'.

In dit geval moet u opnieuw een keuze maken, zoals eerder al het geval was met 'Beroep' en 'Ondersteuning'.

Om u te helpen vindt u hierna het gehanteerde principe van rangschikking:

1. Gaat de competentie niet verder dan de eenvoudige toepassing van theoretische/procedurele kennis, inclusief modi operandi m.b.t. de interne methodes/procedures, dan moet ze worden gerangschikt in de rubriek 'Interne methodologieën/procedures'.
2. Vereist de te rangschikken competentie zogenaamde 'hogere' toepassingen, zoals analyseren, samenvatten of evalueren, dan hoort ze thuis in de rubriek 'Technische vaardigheden'.

Alles wat met de ondersteuning van de functie te maken heeft, vindt u terug bij 'Ondersteuning':

- kantoortoepassingen
- specifieke software
- materiaal/instrument/uitrusting
- talen
- schriftelijke communicatietechnieken



- mondelinge communicatietechnieken

Een competentie die al bestaat in één van de rubrieken onder 'Beroep', kan ook voorkomen in een van de rubrieken onder 'Ondersteuning' indien ze niet hetzelfde doel heeft. Eenzelfde technische competentie kan immers zowel met de essentie zelf van de functie verbonden zijn als met de ondersteuning van die functie. Zo zal een functie van ICT-expert als technische competentie 'internet' hebben, zowel in de rubriek 'Technische vaardigheden' onder 'Beroep' als in de rubriek 'Kantoor-toepassingen' onder 'Ondersteuning'.

Zodra u deze keuze in de rubrieken hebt gemaakt, kunt u de technische competentie opzoeken. Kent u de exacte benaming van de technische competentie, dan vindt u ze terug in de algemene lijst. Kent u de exacte benaming niet, dan kunt u de competentie opzoeken in de juiste beroepscategorie.

De technische competenties van de rubriek 'Specifieke software' zijn altijd verbonden met de beroepscategorie van de materie die ze behandelen. Bijvoorbeeld: *de webtoepassing Crescendo* ondersteunt het beheer van de functiebeschrijvingen, de competenties en de evaluatiecycli, P&O-materie; deze competentie kan dus worden teruggevonden in de beroepscategorie P&O.

### 2.1.6.3 Hoeveel technische competenties inventariseren?

Net als bij de generieke competenties is het belangrijk pragmatisch en realistisch te blijven tegenover de vereisten van de functie. Daarom geeft de FOD Beleid en Ondersteuning de raad de keuze van de technische competenties te beperken tot die welke **noodzakelijk en voldoende** zijn om de functie uit te oefenen.

Het is niet mogelijk een maximum aantal technische competenties op te geven, omdat deze materie te specifiek is voor elke organisatie. Wanneer u uw technische competentieprofielen opstelt, moet u echter voor ogen houden dat hoe hoger het aantal competenties is, hoe zwaarder het beheer van die competenties zal zijn, zowel op het vlak van de opvolging en de evolutie als op het vlak van het onderhoud ervan.

Het element dat u steeds voor ogen moet houden, is de werkelijke toegevoegde waarde van een bepaalde technische competentie in het functieprofiel.

De FOD Beleid en Ondersteuning beveelt aan dat het *rooster technische expertise* maximum twee A4-pagina's zou tellen.

### 2.1.6.4 Hoe een technische competentie opstellen?

Om het gebruik van uw technische competentieprofielen te vergemakkelijken, om een algemeen begrip van de technische competenties te verzekeren evenals de samenhang van het repertorium van de technische competenties, moet u uw competenties concreet opstellen met inachtneming van de volgende principes:

- De competentie moet altijd beginnen met een hoofdletter.

- Vermijd lange zinnen.
- De competentie moet helder en kort zijn, zonder gebruik van afkortingen en zo weinig mogelijk vatbaar voor verandering.
- Ze mag slechts één idee tegelijk bevatten.
- Ze mag niet beginnen met termen die al voorkomen in de rubrieken zoals ‘kennis van’ of ‘vaardigheden in’ of ‘methodologie in’ enz.
- Ze mag geen informatie bevatten over het niveau van beheersing zoals ‘goed’, ‘voldoende’ of ‘basis’.

### 2.1.6.5 Hoe het niveau van beheersing van een technische competentie kiezen?

Aan elke technische competentie wordt een verwacht niveau van beheersing toegekend om de functie te kunnen uitoefenen. Het gaat wel degelijk om het niveau van beheersing van de functie, niet van de persoon.

Het is belangrijk het niveau te kiezen dat noodzakelijk en voldoende is in het kader van de betrokken functie of groep. Er worden vier niveaus van beheersing voorgesteld:

Basis – Gebruiker – Geavanceerd – Specialist

Bij het opstellen van het profiel met een groep moet u eraan denken een niet al te hoog niveau van beheersing te kiezen. Het niveau van beheersing kan immers (maar niet stelselmatig) veeleisender worden naargelang u naar het profiel van één enkele functie gaat.

Voor de rubriek ‘Talen’ worden de volgende niveaus van beheersing voorgesteld:

Niet reglementair - Reglementair

Indien de functiebeschrijving in het kader van een selectie bepaalt dat talenkennis verplicht is, dan is het niveau van beheersing van het type ‘reglementair’. Vermeldt de functiebeschrijving dat talenkennis nuttig is zonder dat er sprake is van een reglementaire verplichting, dan is het niveau van beheersing ‘niet reglementair’.

### 2.1.6.6 Hoe een technische competentie in detail beschrijven?

U kunt de technische competentie nauwkeuriger beschrijven om haar beter in de context van de functie te kaderen, vooral indien ze betrekking heeft op veel materie (bv. juridische materies). Het begrip van de profielen, en dus ook hun gebruik, kan er alleen maar op verbeteren.

Door gebruik te maken van de kolom ‘Details’ verlicht u ook de technische competentieprofielen.

Wilt u al uw technische competentieprofielen in detail beschrijven, dan bevelen we u aan eenzelfde werkmethode te volgen om hetzelfde niveau van precisie te verzekeren voor al uw technische competentieprofielen.

Bij de redactie van de details van een competentie is het belangrijk om de volgende inhoudelijke en vormelijke principes te respecteren :

- De details maken het mogelijk om verduidelijkingen aan de technische competentie toe te voegen zodat ze beter in de context van de functie kan gekaderd worden. Het is dus essentieel om ze niet te verwarren met de gedragsindicatoren.
- De details moeten niet noodzakelijk met een werkwoord (infinitief of vervoegd in de 3<sup>e</sup> persoon enkelvoud) beginnen.
- De details moeten altijd met een hoofdletter beginnen en in het geval van een onvolledige opsomming eindigen met een beletselteken (...).
- Het gebruik van afkortingen moet vermeden worden.
- Net zoals voor de redactie van de competenties mag de formulering van de details niet beginnen met termen die al in de rubrieken voorkomen, zoals 'Kennis van' of 'Vaardigheden in' of 'Methodologie van', en ze mogen geen enkele informatie bevatten over het niveau van beheersing zoals 'goed', 'voldoende' of 'basis'.

Voorbeelden:

- *Details bij de competentie Kennismanagement: Volgen van de evoluties, opleidingen, kennisdeling, netwerking,...*
- *Details bij de competentie Procesanalyse: Analyse van een end-to-end proces en verbeteringsvoorstellen.*
- *Details bij de competentie Gegevensverwerking: Verzameling, observatie, tests en metingen, evaluatie,...*

#### **2.1.6.7 Hoe de gedragsindicatoren van de technische competenties definiëren?**

In tegenstelling met het werk dat werd geleverd voor de generieke competentieprofielen heeft de FOD Beleid en Ondersteuning voor de technische competenties geen gedragsindicatoren gedefinieerd.

De technische competentie en haar definitie of omschrijving blijven soms een te abstract iets. Daarom worden er indicatoren geformuleerd die de concrete, specifieke en waarneembare gedragingen weergeven. Hoe abstracter de technische competentie en hoe minder rechtstreeks waarneembaar, hoe meer nood er is aan indicatoren.

De indicatoren zijn inderdaad in grote mate afhankelijk van de betrokken competentie en haar diversiteit vereist een ad hoc aanpak. De organisatie definieert haar gedragsindicatoren in functie van de te meten technische competentie en kan zich dus baseren op de details ervan. Zie de kolom 'Details' in het profiel.

De indicatoren zijn een belangrijk hulpmiddel om de evaluatie van de technische competenties mogelijk te maken, bijvoorbeeld in het kader van de evaluatiecyclus, van de 360°-feedback of binnen een selectiecontext. Een indicator geeft bij evaluatie de mate van beheersing van de kennis of de vaardigheid weer.

Ze moeten concreet, specifiek en waarneembaar zijn om de gedragingen correct te meten.

De gedragsindicatoren kunnen op kwantitatieve of kwalitatieve wijze worden gedefinieerd of door een combinatie van de twee:

- **Kwantitatief:** ze bevatten cijfergegevens. De indicatoren worden in dit geval uitgedrukt in aantal, percentage of grootte.
- **Kwalitatief:** ze worden enkel in woorden uitgedrukt.
- **Gecombineerd:** ze bevatten zowel cijfers als woorden.

Een goede indicator moet voldoen aan volgende kenmerken:

- **onafhankelijk:** de indicatoren onderling moeten onafhankelijk zijn. Dit houdt in dat dezelfde technische competentie of een deel van die competentie geen twee keer beoordeeld kan worden. M.a.w. de indicatoren moeten elk afzonderlijk op verschillende gedragingen betrekking hebben.
- **congruentie:** de indicator moet daadwerkelijk informatie geven over de technische competentie waarop hij betrekking heeft. M.a.w. de gedefinieerde indicatoren moeten betrekking hebben op de te evalueren competentie, een bepaalde logica volgen en de gezochte informatie aanreiken.
- **betrouwbaar:** de indicator moet duidelijk aangeven wat de functiehouder minstens moet behalen om zijn gedragen correct in te schatten door het gebruik van kwantitatieve/kwalitatieve gegevens of een combinatie van beide, naargelang de competentie. M.a.w. de gedefinieerde indicatoren moeten toelaten om werkelijk de beoogde gedragingen te meten en uiteindelijk de competentie te meten.
- **nauwkeurig:** de indicator moet zo nauwkeurig mogelijk en expliciet zijn.
- **concreet:** de indicator moet concreet geformuleerd zijn en een verband hebben met de situatie. De gedragingen beschreven in de indicatoren moeten werkelijk observeerbaar zijn.
- **eenvoudig:** de indicator moet eenvoudig en eenduidig geformuleerd zijn, d.w.z. beknopt en volledig. Bovendien moet hij eenduidig zijn en slechts één gedrag omvatten.

De gedragsindicatoren die conform het bovenstaand advies worden geformuleerd, laten toe de eenvormigheid te optimaliseren van de meting van de gedragingen in verband met de technische competenties. Ze zijn helder, concreet en door iedereen bruikbaar.

We raden aan om per technische competentie 4 tot 6 indicatoren te formuleren.

### 2.1.6.8 Hoe de gedragsindicatoren contextualiseren?

Het contextualiseren van de gedragsindicatoren laat toe de indicator duidelijk te omschrijven zodat de medewerker hem begrijpt in zijn werkcontext.

Dit contextualiseren is alleen van toepassing voor de gedragsindicatoren die verband houden met algemene technische competenties.

Wanneer de technische competentie immers al voldoende gespecificeerd is, geldt dat ook voor de gedragsindicatoren. In dit geval is het niet nodig om de indicator te contextualiseren.

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 en toegevoegde gedragsindicator niet overlappen

We herinneren eraan dat het de combinatie tussen de technische en de generieke competenties is die het mogelijk maakt een functie uit te oefenen.

### 2.1.7 Voorbereiden van de technische competentieprofielen met het oog op hun gebruik in de HR-processen

De aldus opgestelde technische competentieprofielen worden vervolgens gebruikt in het kader van verschillende HR-processen. Bijkomende informatie kan worden toegevoegd, afhankelijk van het gebruik van de technische competentieprofielen in de verschillende interne processen van uw organisatie.

Het kan gaan om:

- Termijnen: de termijn waarbinnen de technische competentie moet worden verworven gelet op het feit dat het competentieprofiel noodzakelijke en voldoende competenties bevat om de functie ‘op kruissnelheid’ uit te oefenen.
- Evolutie: het tempo waarmee de technische competentie moet worden geactualiseerd of het voorwerp moet zijn van een specifieke opvolging. De organisaties kunnen zich ook de vraag stellen naar het onderhoud van de technische competenties.
- Gedragsindicatoren: de gedragsindicator(en) gekoppeld aan een technische competentie.
- Ontwikkelingsacties: de ontwikkelingsacties gekoppeld aan een technische competentie.
- Ontwikkelingsmiddelen: de leermethodes in het kader van de ontwikkeling van het personeel gekoppeld aan een technische competentie.

In functie van de HR-processen waarmee u begint, zult u wellicht niet aan alle technische competenties tegelijk werken. Het kan nodig zijn om prioriteiten te stellen. Dit betekent niet dat de technische competenties die u niet in een eerste fase behandelt, minder belangrijk zijn.

Zo is het in het kader van het planningsgesprek van de evaluatiecyclus niet noodzakelijk om aan alle technische competenties te werken. Het is beter te beginnen met deze die het nuttigst zijn om de doelstellingen te verwezenlijken die in de cyclus worden bepaald. Het gaat er immers om realistisch te blijven bij het plannen van de doelstellingen van een medewerker tijdens de cyclus.

Bovendien zal de werklast van de functionele chef die de situatie van zijn medewerker moet analyseren ten opzichte van het technisch competentieprofiel des te groter zijn naargelang de lengte van het profiel.

### 2.1.8 Invoeren van de technische competentieprofielen in de webtoepassing *Crescendo* of het rooster technische expertise

We bevelen u aan om hiervoor de *webtoepassing Crescendo* te gebruiken<sup>7</sup>.

U kunt echter ook het *rooster technische expertise* gebruiken dat bestaat in Excel-formaat.

De verschillende termen die in het rooster worden gebruikt, worden gedefinieerd in hoofdstuk 2.1.1. 'Lexicon van de technische competenties'. Maak ook gebruik van de voorgaande hoofdstukken voor de methodologie inzake het opstellen van de technische competentieprofielen.

Het *rooster 'Technische expertise'* bestaat uit 3 hoofddelen; het 4<sup>de</sup> deel is een lijst van waarden met het oog op het beheer van de drop-down velden.

De **tab 1** heet '*Gemeenschappelijke technische competenties*' en bevat de gemeenschappelijke technische competenties volgens de door u gekozen aanpak.

Wanneer u de aanpak per functie kiest, moet u alleen deze tab gebruiken.

Wanneer u de aanpak per groep kiest, komt '70-80%' van de gemeenschappelijke competenties terug in deze tab 1.

Per rubriek zijn drie regels standaard opgegeven. Andere regels kunnen worden toegevoegd indien ze noodzakelijk zijn; regels die niet noodzakelijk zijn, kunnen worden geschrapt.

De **tab 2** heet '*Specifieke technische competenties*' en moet, naast tab 1, enkel worden gebruikt indien u voor de aanpak per groep kiest.

Deze tab bevat de technische competenties die niet in tab 1 voorkomen en die de '20-30%' specifieke competenties vertegenwoordigen.

Zolang de aanpak per functie niet wordt bereikt, kunnen de technische competenties worden gebruikt met de tabellen van tab 2.

Per rubriek zijn drie regels standaard opgegeven. Andere regels kunnen worden toegevoegd indien ze noodzakelijk zijn; regels die niet noodzakelijk zijn, kunnen worden geschrapt.

3 tabellen met '*Specifieke technische competenties*' verschijnen standaard op het blad. Tabellen die niet worden gebruikt, kunnen worden geschrapt.

---

<sup>7</sup> Raadpleeg voor meer informatie de [gebruikshandleiding](https://www.crescendo.belgium.be/) van de *webtoepassing Crescendo*: <https://www.crescendo.belgium.be/> (tab 'Meer informatie').

De **tab 3** heet 'Uw geconsolideerde template' en moet, eens de tabs 1 en 2 zijn ingevuld, alleen worden gebruikt wanneer u voor de aanpak per groep kiest. U moet de tabellen van deze tabs na elkaar kopiëren/plakken in tab 3 om een volledig technisch competentieprofiel te verkrijgen.

De **tab 4** heet 'Waardenlijst' en bevat alle waardenlijsten die in het rooster worden gebruikt.

De lijst van de technische competenties van het globaal repertorium bevindt zich daar niet, omdat deze lijst continu evolueert .

Alvorens u met deze template aan het werk gaat of de template binnen uw organisatie verspreidt, bevelen we u ten eerste aan om deze lijst op te nemen als waardenlijst voor de kolom 'Beschrijving van de tabs 1 en 2'. Op eenvoudige vraag via ons e-mailadres [crescendo@bosa.fgov.be](mailto:crescendo@bosa.fgov.be), sturen wij u de laatste versie van dit repertorium. Dat is een uittreksel van de webtoepassing *Crescendo*. We wijzen erop dat dit repertorium alleen in deze toepassing automatisch wordt bijgewerkt. Houd daar rekening mee bij het opstellen/valideren van uw competentieprofielen.

De **tab 5** heet 'Informatie NL' en bevat op beknopte wijze de uitleg bij de verschillende kolommen van het 'rooster technische expertise'.

### 2.1.8.1 Hoofding

Organisatie: xxxx Functie: xxxx Niveau: xxxx <small>Laatste update: xx/xx/xxxx</small>	ROOSTER TECHNISCHE EXPERTISE Betrokken functie(s):	
---	---	---

- **Organisatie:** vermeld de naam van de betrokken organisatie.
- **Betrokken functie(s):** vermeld de functie(s) waarvan er in het rooster sprake is.
- **Groep van diensten / Groep van functies / Functiefamilie / Dienst / Functie:** kies de gebruikte aanpak in het drop-downmenu en vermeld in het veld daarnaast de betrokken dienst(en) of functie(s). De bovenstaande schermweergave toont de optie 'Groep van diensten'. De andere mogelijkheden zijn beschikbaar in het drop-downmenu.
- **Groep van niveaus / Niveau:** vermeld het niveau van de functie (D, C, B, A, SW). Gaat het om een groep van niveaus, vermeld dan de niveaus waarmee rekening wordt gehouden.
- **Laatste update:** vermeld regelmatig de datum van het meest recente onderhoud van het rooster.

### 2.1.8.2 Eerste kolom links

GEMEENSCHAPPELIJKE TECHNISCHE COMPETENTIES	BEROEP
	Reglementeringen / Wetgevingen
	Methodologieën / Interne procedures
	Technische vaardigheden
	Interne en externe context
	ONDERSTEUNING
	Kantoortoepassingen
	Specifieke software
	Materiaal / instrument / uitrusting
	Talen
	Schriftelijke communicatietechnieken
	Mondelinge communicatietechnieken

- **Gemeenschappelijke of specifieke technische competenties:** in geval van een aanpak per dienst(en), vermeldt u de betrokken activiteit(en) indien die ter zake doen. Deze kolom verschijnt niet op het scherm indien u een andere aanpak kiest.

### 2.1.8.3 Beroep & Ondersteuning

BEROEP	BESCHRIJVING	NIVEAU VAN BEHEERSING	DETAILS
Reglementeringen / Wetgevingen			
Methodologieën / Interne procedures			
Technische vaardigheden			
Interne en externe context			



ONDERSTEUNING	BESCHRIJVING	NIVEAU VAN BEHEERSING	DETAILS
Kantoortoepassingen			
Specifieke software			
Materiaal / instrument / uitrusting			
Talen			
Schriftelijke communicatietechnieken			
Mondelinge communicatietechnieken			

### Beschrijving

Vermeld in deze kolom de technische competentie met betrekking tot elke rubriek.

Het invullen van deze kolom is verplicht.

### Beheersing

Kies voor elke technische competentie het passende niveau van beheersing uit het uitrolmenu.

In de rubriek 'Talen' vermeldt u in de kolom 'Details' eventueel de verwijzing naar de regelgeving, bijvoorbeeld wetten op het gebruik van de talen in bestuurszaken, gecoördineerd op 18 juli 1966, waarvan artikel 53 de voorwaarden voor de afgifte van de bewijzen van talenkennis vaststelt.

Deze kolom is facultatief.

### Details

Deze kolom biedt de mogelijkheid om toelichting bij te voegen m.b.t. de betrokken technische competentie.

Deze kolom is facultatief.

### Extra kolommen

U hebt de mogelijkheid om kolommen toe te voegen, afhankelijk van het gebruik van de technische competentieprofielen in de HR-processen: termijnen, evolutie, gedragsindicatoren, ontwikkelingsacties, en leermiddelen (cf. 2.1.7. *Voorbereiding van de technische competentieprofielen met het oog op hun gebruik in de HR-processen*).

## 2.2 Actoren

### 2.2.1 Management van de organisatie

Het management van de organisatie speelt een strategische rol in de keuze van de globale aanpak. Het management kan immers voor elke werknemer een competentieprofiel willen of kan eerder de nadruk leggen op een beleid van ontwikkeling van de teams. Het kan er ook naar streven de risico's in verband met knelpuntfuncties te beperken.

Het management van de organisatie kan ook een concrete rol spelen in het proces van validatie van de competentieprofielen.

### 2.2.2 Dienst P&O

De dienst P&O staat borg voor de naleving van de methodologie, de kwaliteit en de samenhang van zowel de technische competentieprofielen als de generieke competentieprofielen en, meer in het algemeen, van de functiebeschrijvingen en de functiefamilies.

Enkele belangrijke stappen bij het optreden van de dienst P&O:

- Analyseren en voorstellen van de aanpak of de verschillende manieren van aanpak die binnen de organisatie zullen worden gebruikt.
- Opstellen van de technische competentieprofielen volgens de vastgestelde aanpak met de medewerking van de leidinggevenden en/of experts.
- Samenwerken met de andere organisaties wanneer de functies soortgelijk zijn en/of de al bestaande profielen gemeenschappelijk maken.
- Het opstellen van de technische competentieprofielen begeleiden en opvolgen.
- De technische competentieprofielen valideren.
- Technische competenties die nog niet in het globaal repertorium voorkomen bezorgen aan de FOD Beleid en Ondersteuning.
- De technische competentieprofielen regelmatig bijwerken. De profielen aanpassen van zodra er een technische competentie verdwijnt of een nieuwe competentie verschijnt.
- De FOD Beleid en Ondersteuning op de hoogte brengen van de technische competenties die verdwijnen.

Om het werk tussen de leidinggevenden, de experts en de dienst P&O zoals het hierboven wordt beschreven, te vergemakkelijken, worden de organisaties ertoe aangemoedigd om werkgroepen op te richten gestructureerd volgens de van tevoren vastgelegde aanpak.

Zo kunnen er op regelmatige en pragmatische wijze werkvergaderingen worden georganiseerd om de analyse-oefening van de technische competenties, nl identificatie en keuze van deze competenties, voor iedereen realistisch te houden.

De FOD Beleid en Ondersteuning beveelt 2 tot 3 vergaderingen aan met de verschillende betrokken partijen om de technische competentieprofielen te voltooien.

De interventie van de dienst P&O kan verschillen in functie van de organisaties en hun interne werking.

Het kan gaan van het eenvoudig ter beschikking stellen van de methodologie en de instrumenten voor het opstellen door de leidinggevenden, die dan hun aanpak en hun profielen bepalen, tot het nemen van de volledige verantwoordelijkheid voor het opstellen van de profielen.

Wij zijn voorstander van geen van beide uitersten.

We bevelen ten eerste aan dat de dienst P&O de globale coherentie binnen de organisatie verzekert, zowel voor de functiebeschrijvingen als bij hun gebruik in het kader van de verschillende HR-processen.

### 2.2.3 Functionele chef en/of experts

Zij kunnen tussenkomen in de verschillende belangrijke stappen die hierboven worden beschreven en op verschillende momenten daarbinnen.

De dienst P&O kan immers het beroep doen op functionele chefs/experts om zich te vergewissen van de meest geschikte aanpak voor het opstellen van de technische competentieprofielen.

Ze kunnen een waardevolle bijdrage leveren door het aanbrengen van nuttige documenten en van hun kennis van de beroepen en van de functies. Zo kunnen ze ook bijdragen tot het opstellen van de technische competentieprofielen in elke stap of op bepaalde momenten, afhankelijk van de aanpak die u gekozen hebt.

Het zijn de actoren op het terrein die meestal het best de functies kennen.

## 2.2.4 FOD BELEID EN ONDERSTEUNING

Met betrekking tot de technische competentieprofielen vervult de FOD Beleid en Ondersteuning de volgende rol:

- een globaal repertorium van technische competenties ter beschikking stellen, gestructureerd per rubriek en per beroepscategorie;
- lijsten van technische competenties voorstellen per rol en per functiefamilie, beschreven in competentieprofielen;
- in de loop van de tijd de kwaliteit, de globale samenhang en de consistentie van het globaal repertorium van de technische competenties in de webtoepassing *Crescendo* verzekeren;
- helpen om u zo nodig in contact te brengen met andere federale organisaties die met dezelfde beroepen werken als u. Hoe meer de organisaties onderling samenwerken, hoe groter de samenhang van de gedefinieerde technische competenties en van de repertoria zal zijn en hoe dichter ze zullen staan bij de werkelijkheid op het terrein;
- promoten van het globaal repertorium van de technische competenties zodat het zo volledig mogelijk is en up-to-date blijft.

### 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](http://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](http://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 technische competentieprofielen gebruikt.

## 5 BEGELEIDING DOOR DE FOD BELEID EN ONDERSTEUNING

De FOD Beleid en Ondersteuning kan u helpen bij het implementeren 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@pbosa.fgov.be](mailto:cm@pbosa.fgov.be).

FOD Beleid en Ondersteuning

**Directoraat-generaal Rekrutering en Ontwikkeling**

Simon Bolivarlaan 30

WTC III

1000 Brussel

[www.bosa.belgium.be](http://www.bosa.belgium.be)

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

Wettelijk depot: D/2018/7737/16

Januari 2018