

# Nieuwe mogelijkheden voor uw competentie management

Wie als manager of beleidsfunctionaris werkt in een lokaal bestuur moet over specifieke competenties beschikken. Die zijn verschillend van de competenties die nodig zijn in andere sectoren. Zowel de selectie, de beoordeling als de loopbaanplanning legt aparte accenten in deze functies. WIVO ontwikkelde een model dat lokale besturen hierbij helpt.

door Catherine Ruys

anderen te ontmoeten en informatie uit te wisselen, en kan netwerken benutten om informatie, steun en medewerking te krijgen. Een ander voorbeeld is 'zich identificeren met het bestuur' waarbij de maatschappelijke dienstbaarheid en zorg voor het algemeen belang is omschreven.

Het model is een mooie mix geworden van relationele en zakelijke competenties. Een gemeente of OCMW met een toekomstvisie heeft immers medewerkers nodig die

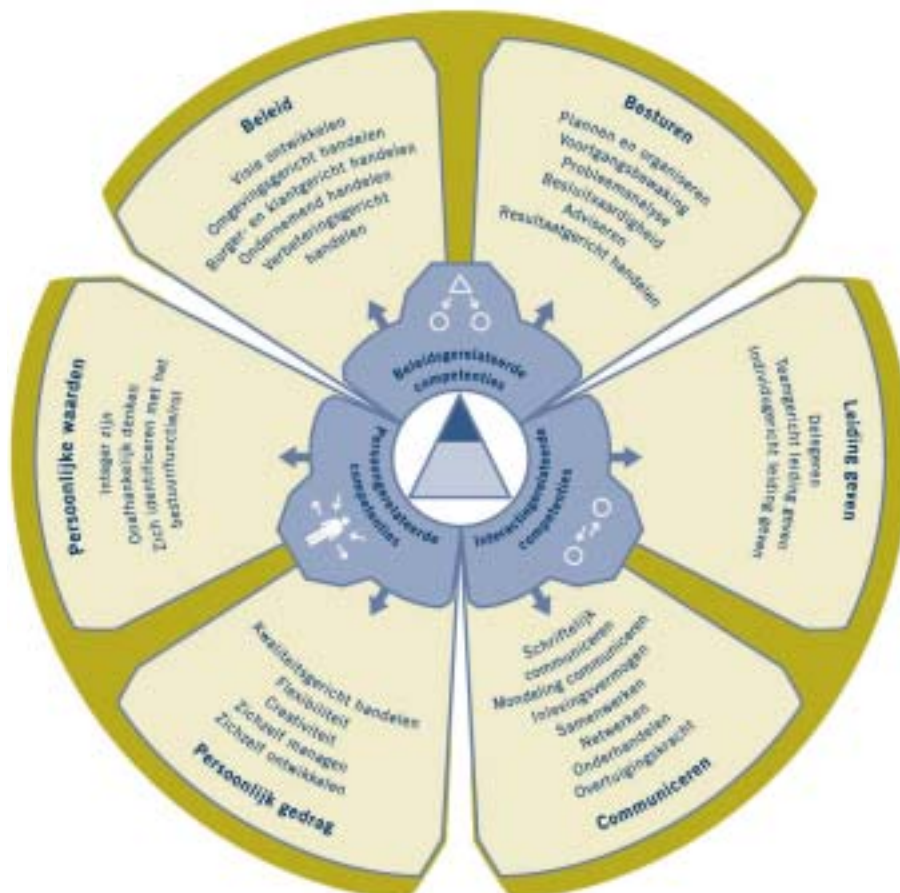
In 2003 ontwikkelde WIVO vzw, Schakel tussen Mens en Bestuur, een competentie-model voor leidinggevende en beleidsadviserende functies in lokale besturen. De doelstelling van dit project was – naast de ontwikkeling van de eigen werking – de lokale besturen te ondersteunen in de verdere professionalisering van hun HRM-beleid. Het project verliep in samenwerking met Marleen Limbourg Advisie en Webface. WIVO ontwikkelde dit instrument omdat lokale besturen vragen naar eigen HRM-instrumenten.

## Het model

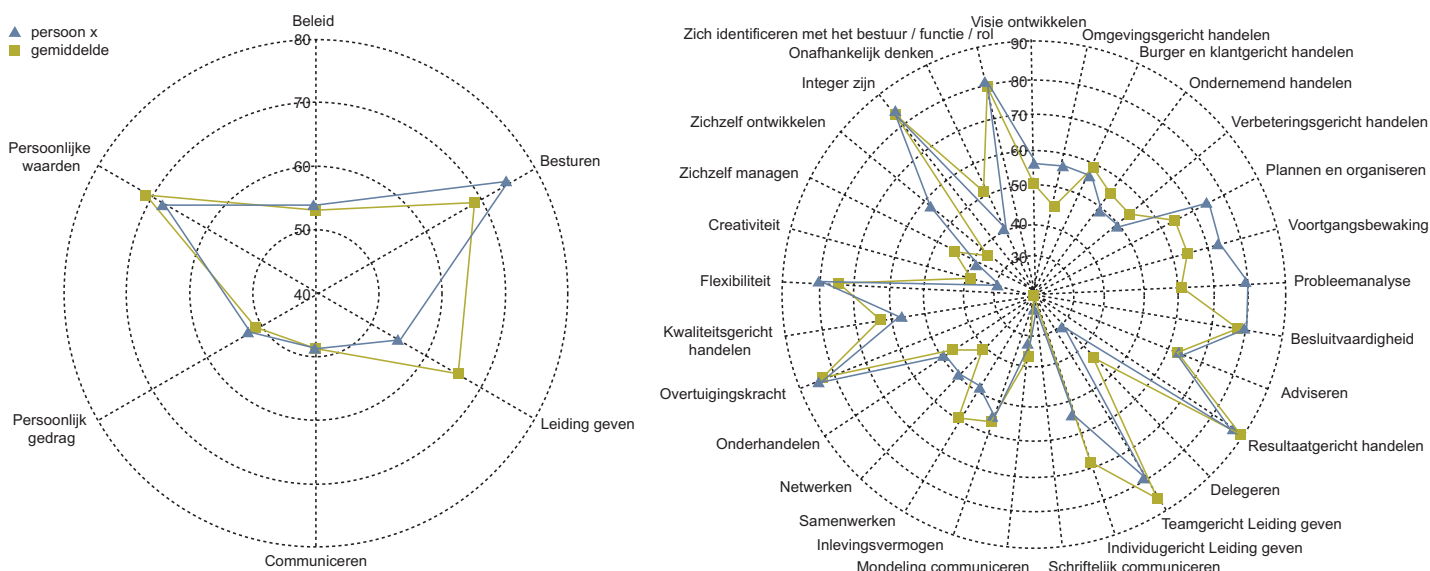
Het model dat WIVO voorstelt voor management bij lokale besturen omvat 29 competenties. Die zijn gegroepeerd in zes clusters: Beleid, Besturen, Leiding geven, Communiceren, Persoonlijk gedrag en Persoonlijke waarden. Het model onderscheidt zich van andere modellen door specifieke en herkenbare accenten die verwijzen naar het gewenste gedrag van een ambtenaar of personeelslid in een hedendaags lokaal bestuur. Een voorbeeld hiervan is de competentie Netwerken: relaties opbouwen die helpen bij het realiseren van doelstellingen. Iemand met deze competentie legt en onderhoudt gemakkelijk relaties met mensen in en buiten het bestuur, neemt initiatief tot samenwerking, zoekt mogelijkheden om

Een gemeente of OCMW met een toekomstvisie heeft medewerkers nodig die beschikken over zakelijke en relationele competenties.

Figuur 1: Competentiemodel WIVO



**Figuur 2: Competentieprofiel voor toekomstige secretaris**



beschikken over competenties uit beide invalshoeken.

Bij dit model hoort een expertsysteem waarmee de besturen zelf competentieprofielen kunnen aanmaken via [www.wivo.be](http://www.wivo.be). Er is bewust gekozen voor een lage drempel voor het gebruik van het systeem: het instrument is vrij en onbeperkt toegankelijk voor alle steden, gemeenten en OCMW's in Vlaanderen. Alle secretarissen ontvingen begin december 2003 een wachtwoord voor hun bestuur. Daarmee hebben ze toegang tot het model en het competentiewoordenboek en wordt automatisch een bestand aangemaakt met de eigen gegevens. Het instrument in zijn huidige vorm geeft elk bestuur de mogelijkheid competentieprofielen op maat op te maken en individuele medewerkers een plaats te geven binnen dit profiel. Als een bestuur dan op een later tijdstip opnieuw aanloft, kan het zijn eigen gegevensbestand consulteren en actualiseren. Zo kan elk bestuur zijn eigen historiek opbouwen. Zodra er voldoende betrouwbare gegevens uit verschillende besturen binnengelopen zijn, zal WIVO ook referentieprofielen aanmaken en die ter beschikking stellen van de besturen.

**Competentiemanagement en personeelsbeleid**

In tijden van toenemende responsabilisering en decentralisatie van bevoegdheden is een-

vormigheid over de verwachtingen die dit meebrengt tegenover medewerkers een belangrijk gegeven. Het accent verschuift in toenemende mate van kennis naar gedrag, van inzet naar resultaten. Competentiemanagement is hierbij een hulpmiddel, geen doel op zich. Het ondersteunt besturen en hun medewerkers bij de interne dialoog over selectie, evaluatie en vorming. Het helpt ook om deze op één strategische lijn te brengen en naadloos op elkaar te laten aansluiten.

Een competentieprofiel biedt daarnaast een structuur om functieprofielen te toetsen op hun volledigheid en evenwichtigheid. Zo kunt u nagaan of een profiel voldoende beleidsmatig gedefinieerd is en of er naast het concrete gedrag ook voldoende aandacht gaat naar bijvoorbeeld de waarden en normen.

**Drie toepassingen**

Bij een recente selectie voor de functie van secretaris werd het college van burgemeester en schepenen en het managementteam in de voorbereidende fase om informatie gevraagd. De gegevens werden ingebracht in het expertsysteem. Dat leverde boeiende stof op voor de discussie over het gewenste profiel van de toekomstige secretaris. Zo konden we het profiel en de bijhorende competenties nauwkeuriger omschrijven. Op basis hiervan ontwikkelde WIVO een

assessment waarin de kerncompetenties van de functie getoetst werden bij de kandidaten.

In een ander bestuur helpt WIVO mee aan de ontwikkeling van een vernieuwd concept om kaderfuncties te evalueren. Hierbij wordt ter aanvulling van de statutaire evaluatie een systeem van 360° feedback ontwikkeld. Het model en het instrument samen vormen hierbij de basis om een evaluatiesysteem op maat van het bestuur zelf te ontwikkelen. Dat verbetert niet alleen de kwaliteit, maar betekent voor dit bestuur ook een aanzienlijke besparing van tijd en middelen.

Voor drie beroepsverenigingen ontwikkelen we momenteel referentieprofielen in nauw overleg met de functiehouders. In 2004 zal WIVO resultaten op Vlaams niveau publiceren voor de functie van gemeentesecretaris en rusthuisdirecteur.

Catherine Ruys is directeur van WIVO. WIVO is het West-Vlaams Instituut voor de Vorming van Overheidspersoneel.

**Meer informatie of interesse?**  
 T 050-40 31 84 of [catherine.ruys@west-vlaanderen.be](mailto:catherine.ruys@west-vlaanderen.be)  
 of surf naar [www.wivo.be](http://www.wivo.be) (klik op competentie-management).