

Een krachtig framework voor objectieve selectie

Handleiding voor gemeenten

Wij zoeken
*Bestuurlijke
Ervaring!*



Maar welke
competenties
zoek je?



Januari 2025

Traineeprogramma Gemeente Rotterdam in samenwerking met Frisse Blikken



Gemeente
Rotterdam

Voorwoord

Gelijke kansen en objectieve selectie zijn belangrijke pijlers voor een inclusieve en toekomstbestendige (gemeentelijke) organisatie. Daarnaast dwingen de huidige krapte op de arbeidsmarkt en de vergrijzing binnen onze sector ons om anders naar talent te kijken. Het is niet langer alleen de jarenlange werkervaring die telt, maar juist de unieke competenties en het potentieel dat iemand met zich meebrengt. Dit vraagt om een transformatie van traditionele selectieprocessen, die vaak sterk leunen op cv's en impliciete vooroordelen, naar een aanpak waarin competenties en mogelijkheden centraal staan.

Ons traineeship heeft hierin een belangrijke en inspirerende rol gespeeld. Iedereen een eerlijke kans geven, focussen op kwaliteit en de juiste matches binnenhalen. Dat was ons doel en het begon allemaal met de fundamentele vraag: Wie zoeken we precies? Niet alleen in termen van functies en rollen, maar vooral in termen van de benodigde competenties.

Een competentieframework vormt daarbij een krachtig hulpmiddel. Het biedt een objectieve basis om de juiste keuzes te maken en ondersteunt tegelijkertijd de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers. Deze handleiding neemt je stap voor stap mee in het proces van het ontwerpen en implementeren van een dergelijk framework. Het document is gebaseerd op praktijkervaringen en de lessen die we in Rotterdam hebben geleerd, met als doel om ook andere gemeenten hiermee te inspireren. Samen kunnen we bouwen aan een sterkere en inclusievere publieke sector die klaar is voor de toekomst.

Nawal Ahimi & Imane Boumahdi
Programmamanagers Traineeship Gemeente Rotterdam

Pilot Uitvoeringskracht en Arbeidsmarktkrapte VNG

Dit informatiepakket is opgesteld als onderdeel van de pilots Uitvoeringskracht en Arbeidsmarktkrapte van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). De VNG zet zich in om de uitvoeringskracht van gemeenten te versterken via 15 geselecteerde pilots. Deze pilots richten zich op thema's zoals instroom, procesoptimalisatie, leiderschap en medewerkersbehoud. Met dit document willen we de opgedane kennis en ervaringen delen, zodat andere gemeenten kunnen profiteren van bewezen methoden en werkvormen.

Introductie	4
Het competentieframework:	
theorie en principes	5
Wat is een competentieframework?	5
Principes van een Competentieframework	6
Het nut van een competentieframework	7
Het stappenplan	8
Het stappenplan in detail	8
Definieer het doel en de doelgroep	10
Hoe formuleer je het doel van een competentieframework?	10
Het belang van de doelgroep	11
Aanpak voor het definiëren van het doel en de doelgroep	11
Betrek belanghebbenden	13
Aanpak voor het betrekken van belanghebbenden	13
Analyseer de huidige situatie en identificeer relevante competenties	15
Aanpak voor de analyse van de huidige situatie	15
Ontwikkel gedragsindicatoren	17
Aanpak voor het ontwikkelen van gedragsindicatoren	17
Implementeer en communiceer	20
Aanpak voor implementatie	20
Training en ondersteuning	22

Inhoud

Illustraties: Adobe Stock / Gemeente Rotterdam



Inclusief werven draagt bij aan onze diversiteit als organisatie. Diversiteit gaat over onze onderlinge verschillen. Dat kunnen er veel zijn, zoals onze etnisch-culturele achtergrond, seksuele voorkeur en uiterlijke kenmerken. Maar we verschillen ook in leeftijd, geloofsovertuiging, opleidingsniveau en persoonlijke kenmerken als een introverte of juist extraverte houding. En er is nog veel meer. Rotterdam vindt het belangrijk dat we deze verschillen terugzien in de organisatie. Dat begint met het zoeken naar nieuwe talenten. Hierin willen we geen talenten mislopen. Daarom besteden we aandacht aan inclusieve werving en objectieve selectie. Gemeente Rotterdam

Introductie

Objectieve selectie begint met een helder en eenduidig beeld van wie je zoekt. Dit gaat niet om werkervaring of cv's, maar om een overzicht van de competenties die nodig zijn om een rol succesvol te vervullen. Wat moet iemand kunnen of leren om goed te presteren in een specifieke functie?

Deze handleiding biedt een stapsgewijze aanpak voor het ontwikkelen van een competentieframework. Een competentieframework definieert de benodigde competenties en vertaalt deze naar concrete gedragsindicatoren. Competenties beschrijven de kennis, vaardigheden en attitudes die essentieel zijn voor succes, terwijl gedragsindicatoren dit vertalen naar observeerbaar en meetbaar gedrag. Deze meetbare criteria helpen recruiters en managers om weloverwogen en objectieve beslissingen te nemen bij de selectie van nieuwe medewerkers, waardoor de kans op vooroordelen en subjectiviteit aanzienlijk wordt verminderd.

Bovendien biedt een competentieframework waardevolle ondersteuning voor de persoonlijke en professionele groei van medewerkers. Door expliciet vast te leggen welke competenties belangrijk zijn en hoe deze ontwikkeld kunnen worden, geef je medewerkers duidelijke richting en stimuleer je hun ontwikkeling binnen de organisatie.



Het competentieframework: theorie en principes

Een competentieframework is een strategisch instrument dat de basis legt voor objectieve selectie, gerichte ontwikkeling en effectieve samenwerking binnen een organisatie. Dit hoofdstuk biedt inzicht in de theorie en principes achter competentieframeworks, zodat je een stevig fundament hebt voor het opstellen en implementeren ervan.

Wat is een competentieframework?

Een competentieframework is een gestructureerd overzicht van competenties die relevant zijn voor een organisatie of functie. Competenties omvatten:

Kennis

Het geheel van informatie, feiten en concepten die iemand nodig heeft om een taak uit te voeren.

Vaardigheden

De praktische en cognitieve capaciteiten die iemand gebruikt om kennis toe te passen in een specifieke context.

Attitudes

De houdingen, gedragingen en waarden die bijdragen aan effectief functioneren.

Het framework geeft een overzicht van deze competenties, gegroepeerd naar functie, afdeling of organisatieniveau, en koppelt deze aan concrete gedragsindicatoren die observeerbaar en meetbaar zijn. Dit maakt het mogelijk om objectieve keuzes te maken, of het nu gaat om selectie, beoordeling of ontwikkeling.

Principes van een Competentieframework

Een effectief competentieframework is gebaseerd op een aantal fundamentele principes:

1

Relevantie

De competenties moeten aansluiten bij de strategische doelen en missie van de organisatie. Dit betekent dat ze specifiek en toepasbaar moeten zijn binnen de werkcontext. Iedere organisatie heeft daarom eigen frameworks.

2

Meetbaarheid

Competenties moeten gekoppeld worden aan gedragsindicatoren die objectief en observeerbaar zijn. Dit helpt om prestaties eerlijk te beoordelen en te vergelijken.

3

Toekomstgericht

Een goed framework kijkt niet alleen naar wat op dit moment nodig is, maar ook naar wat in de toekomst belangrijk wordt. Dit stimuleert de ontwikkeling van vaardigheden die de organisatie wendbaar en innovatief maken.

4

Uniformiteit

Het gebruik van een gedeeld taalgebruik voor competenties zorgt voor consistentie in communicatie en toepassing binnen de organisatie.

5

Inclusiviteit

Een competentieframework moet rekening houden met diversiteit en ruimte bieden voor verschillende talenten en achtergronden.

6

Flexibiliteit

Een framework moet aanpasbaar zijn aan veranderende omstandigheden, zoals nieuwe technologieën, veranderende marktomstandigheden of een verschuiving in strategische prioriteiten.

Het nut van een competentieframework

Een goed ontworpen competentieframework biedt voordelen op meerdere vlakken:

- **Objectieve selectie:** Door vooraf vastgestelde gedragsindicatoren te gebruiken, wordt de invloed van persoonlijke voorkeuren en vooroordelen verminderd.
- **Medewerkersontwikkeling:** Het biedt een duidelijke routekaart voor groei, waardoor medewerkers inzicht krijgen in hoe ze hun vaardigheden en carrière kunnen ontwikkelen.
- **Prestaties en beoordeling:** Het framework helpt managers om prestaties te beoordelen aan de hand van meetbare criteria, wat de transparantie en eerlijkheid van het proces vergroot.
- **Strategische planning:** Competenties vormen een schakel tussen de huidige capaciteiten van de organisatie en de toekomstige doelen. Dit helpt om opleidingsbehoeften en talentmanagement af te stemmen op lange termijn strategieën.

Specifiek voor medewerkers biedt een competentieframework voordelen zoals:

- **Verwachting management:** Het framework creëert duidelijke verwachtingen, waardoor medewerkers begrijpen wat er van hen wordt verwacht in hun rol en welke gedragingen en vaardigheden zij moeten ontwikkelen om succesvol te zijn.
- **Persoonlijke ontwikkeling:** Het biedt de mogelijkheid om gerichte feedback te ontvangen op specifieke competenties, wat het eenvoudiger maakt om persoonlijke ontwikkelingsdoelen op te stellen en te realiseren.

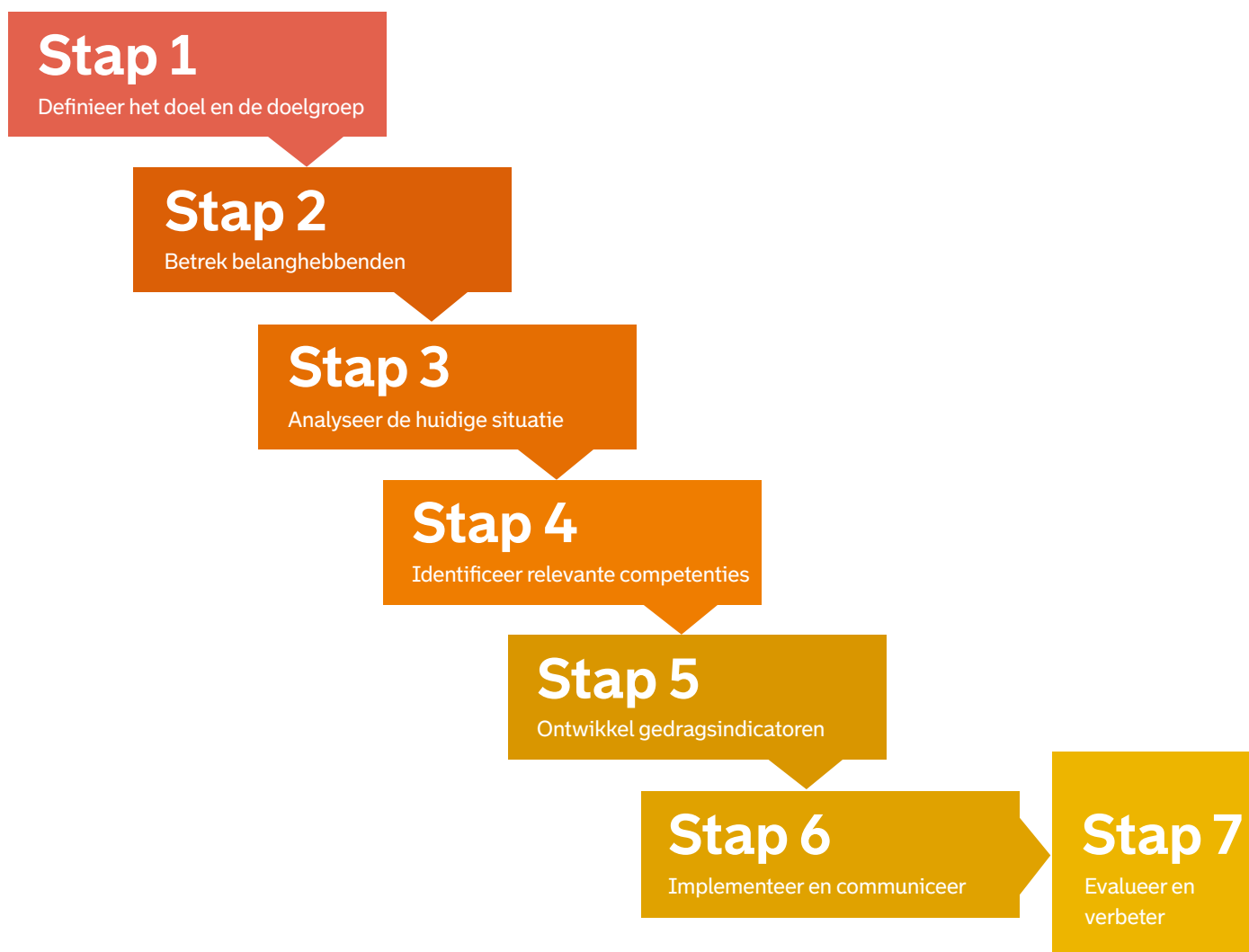
In de volgende hoofdstukken wordt beschreven hoe je stapsgewijs een competentieframework kunt ontwerpen en toepassen in jouw organisatie.

Het stappenplan

Het opstellen van een competentieframework vereist een gestructureerde aanpak. Een goed doordacht stappenplan helpt om consistentie en volledigheid te waarborgen, en zorgt ervoor dat alle belanghebbenden betrokken worden bij het proces. Door het stappenplan zorgvuldig te volgen, leg je een stevige basis voor een objectief en effectief selectieproces en een strategische benadering van ontwikkeling binnen de organisatie.

Het stappenplan in detail

Het stappenplan voor het ontwikkelen van een competentieframework bestaat uit de volgende stappen:



Casevoorbeeld gemeente Rotterdam

Onderstaand overzicht geeft de stappen weer die gemeente Rotterdam heeft genomen om tot een competentieframework voor objectieve selectie te komen. Stap drie en vier zijn hierin samengenomen.

Stap 1

Definieer het doel en de doelgroep

Stap 2

Betrek belanghebbenden

Stap 3 & 4

Analyseer de huidige situatie en
identificeer relevante competenties

Stap 5

Ontwikkel gedragsindicatoren

Stap 6

Implementeer en communiceer

In de volgende hoofdstukken gaan we dieper in op enkele van deze stappen en geven we praktische tips voor de uitvoering ervan.

Definieer het doel en de doelgroep

Een competentieframework is een krachtig instrument dat alleen effectief kan worden ontwikkeld en toegepast als het doel en de doelgroep duidelijk zijn gedefinieerd. Het formuleren van een helder doel zorgt ervoor dat het framework gericht, relevant en praktisch toepasbaar is.

Een goed gedefinieerd doel biedt:

- **Focus:** Het zorgt ervoor dat je weet waarvoor het framework bedoeld is, bijvoorbeeld werving en selectie, prestatiebeoordeling, of medewerkersontwikkeling.
- **Prioritering:** Het helpt bij het prioriteren van competenties die essentieel zijn voor de organisatie.
- **Draagvlak:** Een concreet doel vergemakkelijkt het uitleggen van het belang van het framework aan belanghebbenden.

Hoe formuleer je het doel van een competentieframework?

Bij het formuleren van het doel is het belangrijk om na te denken over de bredere organisatiedoelen en uitdagingen. Hier zijn enkele vragen die je kunt beantwoorden:



1. Wat willen we bereiken met het competentiegericht werken?

Bijvoorbeeld: het bevorderen van gelijke kansen bij werving en selectie, of het ondersteunen van een cultuur van continu leren.



2. Hoe draagt het framework bij aan de strategische doelen van de gemeente?

Zorg dat het framework aansluit bij de visie en missie van de organisatie.



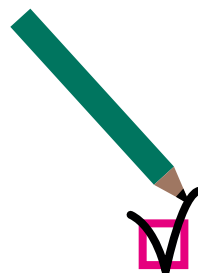
3. Welke problemen of uitdagingen hopen we op te lossen?

Bijvoorbeeld: inconsistenties in het beoordelen van kandidaten, of het gebrek aan een eenduidige taal voor competenties.



4. Welke specifieke HR-processen willen we verbeteren?

Denk aan werving, prestatimanagement, of opleidingsplannen.



Het belang van de doelgroep

Het kennen van je doelgroep is cruciaal om een competentieframework effectief te maken. Verschillende functies en niveaus in de organisatie hebben unieke eisen en vereisen een specifieke benadering. Daarom is het belangrijk om zowel de breedte (wie allemaal binnen de organisatie het framework gebruikt) als de diepte (specifieke competenties voor bepaalde rollen) in kaart te brengen.

Specifieke vragen om de doelgroep te definiëren:

- ☐ 1. **Wie gaat gebruikmaken van het competentieframework?**
Is het gericht op HR-professionals, managers, of alle medewerkers?
- ☐ 2. **Voor welke functies of rollen gaan we het framework toepassen?**
Bijvoorbeeld: leidinggevende functies of trainees.
- ☐ 3. **Wat zijn de specifieke behoeften van de doelgroep?**
Denk aan duidelijke gedragsindicatoren voor selectie of ontwikkelingsmogelijkheden voor training.

Aanpak voor het definiëren van het doel en de doelgroep

Hier zijn de stappen die je kunt volgen:

Stap 1 Organiseer overleg met belanghebbenden

- **Wie:** Nodig management, HR, en andere relevante stakeholders uit.
- **Doel:** Bespreek wat zij zien als het doel van het framework en wie zij beschouwen als de belangrijkste gebruikers.
- **Output:** Een gezamenlijke visie op het doel en een lijst van potentiële doelgroepen.

Stap 2 Analyseer de huidige situatie

- **Documentanalyse:** Bekijk bestaande beleidsdocumenten, strategische plannen, en functieprofielen.
- **Vraag:** Hoe sluiten de huidige competenties en processen aan bij de organisatiedoelen?
- **Output:** Inzicht in de huidige situatie en mogelijkheden voor verbetering.

Stap 3 Werk met focusgroepen

- **Samenstelling:** Selecteer een diverse groep medewerkers van verschillende niveaus en afdelingen.
- **Aanpak:** Gebruik gestructureerde vragen zoals: Welke vaardigheden zijn cruciaal voor succes in jouw functie? Hoe kunnen we objectiviteit in HR-processen verbeteren?
- **Output:** Concrete input over wat belangrijk is voor de doelgroep.

Stap 4 Prioriteer en documenteer

- **Prioritering:** Maak een overzicht van de doelen en de belangrijkste doelgroepen. Geef prioriteit aan de meest urgente behoeften.
- **Documentatie:** Leg alles vast in een overzichtelijk plan, inclusief een beschrijving van het doel, de doelgroep, en de gewenste uitkomsten.

Praktische tips:

SMART-formulering: Zorg ervoor dat het doel specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden is.

Communiceer helder: Deel de resultaten van dit proces met alle betrokkenen om draagvlak te creëren.

Flexibiliteit: Houd rekening met de mogelijkheid om het framework aan te passen naarmate de behoeften van de organisatie veranderen.

Betrek belanghebbenden

Het ontwikkelen van een competentieframework is een collectief proces. Identificeer de belangrijkste belanghebbenden, zoals HR-professionals, managers en medewerkers, en zorg dat zij input kunnen leveren. Hun betrokkenheid zorgt voor een breed draagvlak en verhoogt de acceptatie van het framework.

Belanghebbenden kunnen variëren van HR-professionals tot teamleiders en medewerkers. Het is belangrijk om te bepalen wie invloed heeft op of wordt beïnvloed door het framework.

Specifieke vragen om belanghebbenden te identificeren:

- ☐ 1. **Wie heeft de meeste invloed op het succes van het competentieframework?**
Bijvoorbeeld: HR, managers, directie.
- ☐ 2. **Wie wordt direct beïnvloed door de implementatie?**
Denk aan medewerkers die beoordeeld worden op basis van het framework.
- ☐ 3. **Wie kan waardevolle input leveren?**
Bijvoorbeeld: ervaren teamleiders, HR-specialisten, en trainers.

Aanpak voor het betrekken van belanghebbenden

Een gestructureerde aanpak helpt om de juiste mensen op het juiste moment te betrekken en hun bijdrage effectief te benutten.

Stap 1

Stakeholders in kaart brengen

- **Wie:** Maak een lijst van alle mogelijke belanghebbenden, inclusief hun rol en invloed.
- **Beoordeling:** Beoordeel hun belang en invloed op het project.
- **Output:** Een overzicht van kernstakeholders en hun verwachte bijdrage.

Stap 2

Stel een projectteam samen

- **Samenstelling:** Kies een diverse groep medewerkers van verschillende niveaus en afdelingen.
- **Doel:** Dit team fungeert als kernteam voor de ontwikkeling, toetsing en implementatie van het framework.
- **Output:** Een multidisciplinair team met duidelijke verantwoordelijkheden.

Stap 3

Organiseer overleg en workshops

- **Doel:** Creëer momenten waarop stakeholders hun input kunnen leveren en feedback kunnen geven.
- **Aanpak:**
Workshops: Gebruik interactieve sessies om input te verzamelen over competenties en gedragsindicatoren.
Overleg: Plan regelmatige updates om stakeholders op de hoogte te houden van de voortgang.
- **Output:** Betrokken stakeholders en een gezamenlijke visie.

Stap 4

Communiceer transparant

- **Wat:** Deel de doelen, voortgang en resultaten van het project.
- **Hoe:** Gebruik verschillende communicatiemiddelen, zoals nieuwsbrieven, intranetupdates en presentaties.
- **Output:** Een breed draagvlak en betrokkenheid binnen de organisatie.

Case voorbeeld gemeente Rotterdam

Bij de ontwikkeling van het competentieframework binnen de gemeente Rotterdam werd een projectteam samengesteld met vertegenwoordigers van HR, management, en medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie. Door middel van workshops en focusgroepen werd input verzameld, terwijl regelmatige updates via interne communicatiemiddelen zorgden voor transparantie en draagvlak. Het resultaat was een breed geaccepteerd framework dat aansluit bij de behoeften van de gemeente.

Analyseer de huidige situatie en identificeer relevante competenties

Voordat je een framework ontwikkelt, is het belangrijk om een analyse te maken van de bestaande situatie. Welke competenties worden nu al gebruikt? Zijn er functieprofielen of evaluatiecriteria die als uitgangspunt kunnen dienen? Door te begrijpen wat er al is, kun je gericht bouwen en duplicatie voorkomen. Bepaal vervolgens welke competenties belangrijk zijn voor de organisatie.

Aanpak voor de analyse van de huidige situatie

Er zijn verschillende manieren om informatie te verzamelen. Aan de hand van de volgende stappen zorg je ervoor dat je volledig inzicht krijgt in de huidige situatie en de relevante competenties kunt identificeren:

Stap 1 Documentanalyse

- **Wat:** Bestudeer functieprofielen, prestatiebeoordelingen, strategische plannen en, indien beschikbaar, een bestaand competentiewoordenboek.
- **Doel:** Identificeer welke competenties al zijn gedefinieerd en hoe deze aansluiten bij de organisatiedoelen.
- **Output:** Een overzicht van bestaande competenties.



Tip: Als je gemeente nog geen uitgebreide documentatie heeft waarin competenties worden omschreven, kun je gebruik maken van algemene templates, zoals de 'Competentiegids Rijk'.

Stap 2 Interviews

- **Wie:** Interview managers, HR-professionals en teamleiders.
- **Doel:** Begrijp welke vaardigheden en gedragingen bijdragen aan succes binnen verschillende teams en functies.
- **Vragen:**
 - Welke competenties zijn essentieel voor succes in jouw team?
 - Welke competenties missen medewerkers momenteel?
 - Welke vaardigheden en attitudes worden belangrijk voor de toekomst?
- **Output:** Diepgaande inzichten in de huidige en gewenste competenties.

Stap 3 Enquêtes

- **Wat:** Stuur een enquête naar een brede groep medewerkers.
- **Doel:** Verzamel kwantitatieve gegevens over de perceptie van essentiële competenties.
- **Vragen:**
 - *Welke vaardigheden gebruik je het meest in je functie?*
 - *Welke competenties zijn cruciaal voor succes?*
 - *Welke competenties wil je verder ontwikkelen?*
- **Output:** Een breed gedragen overzicht van benodigde competenties.

Tip! Gebruik het DNA van jouw gemeente als basis voor het bepalen van



Tip! Gebruik het DNA van jouw gemeente als basis voor het bepalen van de competenties. Met andere woorden: welke werkwaarden zijn belangrijk? Een match tussen kandidaten en de gemeente is namelijk niet alleen gebaseerd op competenties, maar ook op deze werkwaarden.

Stap 4

Stap 4: Focusgroepen

- **Samenstelling:** Nodig medewerkers uit verschillende niveaus en afdelingen uit.
- **Doel:** Bespreek competenties vanuit diverse perspectieven om een volledig beeld te krijgen.
- **Aanpak:** Brainstorm over kerncompetenties voor de organisatie en specifieke functies. Prioriteer competenties op basis van relevantie en impact.
- **Output:** Een gedeelde visie op de belangrijkste competenties.

Stap 5

Categoriseer en prioriteer

- **Wat:** Groepeer de verzamelde informatie in categorieën en prioriteer de belangrijkste competenties.
- **Doel:** Focus behouden door maximaal zes tot acht kerncompetenties te kiezen voor een functieprofiel.
- **Output:** Een lijst van relevante en haalbare competenties.



Tip: Gebruik bij voorkeur termen die al binnen de gemeente worden gebruikt voor consistentie in taalgebruik. Dit vergroot de herkenbaarheid en acceptatie.

Case voorbeeld gemeente Rotterdam

Binnen de gemeente Rotterdam zijn we gestart met een uitgebreide documentanalyse om bestaande competenties in kaart te brengen. Dit werd aangevuld met interviews en focusgroepen waarin medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie hun input gaven. Door deze aanpak kon een lijst van kerncompetenties worden opgesteld die zowel relevant als toekomstgericht was. Deze competenties werden vervolgens gebruikt als basis voor het opstellen van gedragsindicatoren en verdere ontwikkeling van het framework.

Ontwikkel gedragsindicatoren

Gedragsindicatoren maken competenties concreet en meetbaar. Ze beschrijven observeerbaar gedrag dat aantoont hoe een competentie wordt toegepast in de praktijk. Dit is cruciaal voor het waarborgen van objectiviteit bij selectie, beoordeling en ontwikkeling. Het definiëren van gedragsindicatoren helpt managers en recruiters om keuzes te maken op basis van duidelijk gedefinieerde criteria in plaats van subjectieve indrukken.

Aanpak voor het ontwikkelen van gedragsindicatoren

Hieronder volgen de stappen om dit proces effectief uit te voeren:

Stap 1 Definieer elke competentie

- **Wat:** Beschrijf de competentie duidelijk en specifiek.
- **Hoe:** Gebruik SMART-principes (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden).
- **Voorbeeld:** "Communicatie: Het vermogen om informatie effectief over te brengen, afgestemd op het publiek en de context."

Stap 2 Identificeer succesvol gedrag

- **Wat:** Beschrijf gedragingen die aantonen dat iemand de competentie bezit.
- **Hoe:** Formuleer observeerbare en meetbare acties.
- **Voorbeeld:** Voor de competentie 'communicatie' kunnen gedragsindicatoren zijn: "luistert actief naar anderen", "presenteert ideeën duidelijk en beknopt", "past communicatie aan het publiek aan".

Stap 3 Bepaal competentieniveaus

- **Wat:** Beschrijf hoe de competentie zich manifesteert op verschillende niveaus, van beginner tot expert.
- **Hoe:** Formuleer gedragsindicatoren die het verschil tussen niveaus duidelijk maken.
- **Voorbeeld:**
Beginner: kan basisinformatie duidelijk overbrengen.
Gevorderd: kan complexe ideeën uitleggen en overtuigen.
Expert: kan effectieve communicatiestrategieën ontwikkelen en implementeren.

Stap 4

Valideer gedragsindicatoren

- **Wie:** Laat HR-professionals, managers en medewerkers de indicatoren reviewen.
- **Hoe:** Organiseer een feedbacksessie om te controleren of de indicatoren duidelijk, toepasbaar en relevant zijn.
- **Output:** Een set gevalideerde gedragsindicatoren die breed worden ondersteund.

Case voorbeeld gemeente Rotterdam

Binnen de gemeente Rotterdam werd bij het ontwikkelen van gedragsindicatoren een stapsgewijze aanpak gevolgd. Voor elke competentie werden eerst definities opgesteld in lijn met de strategische doelen van de organisatie. Vervolgens werd input verzameld via workshops met medewerkers en managers. Hierbij werd expliciet aandacht besteed aan het formuleren van indicatoren die observeerbaar en meetbaar zijn.

Voor de competentie 'Ontwikkelingsgericht vermogen' zijn de volgende gedragsindicatoren opgesteld:

Ontwikkelingsgericht vermogen

Als je een ontwikkelingsgericht vermogen hebt, heb je inzicht in je eigen talenten en ontwikkelpunten en heb je een goed beeld van hoe jij door anderen gezien wordt. Je bent gemotiveerd om van elke situatie te leren. Je weet hoe je het meeste uit je persoonlijke ontwikkeling kunt halen.

Gedragsindicatoren

- Is in staat voor zichzelf sterke en ontwikkelpunten te benoemen.
- Meldt zich aan voor projecten en activiteiten om van te leren.
- Vraagt geregeld feedback ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling.
- Geeft geregeld feedback voor eigen en andermans persoonlijke ontwikkeling.

Deze gedragsindicatoren werden vervolgens getest in een pilot bij een selectieprocedure. De resultaten toonden aan dat de indicatoren hielpen bij het objectief beoordelen van kandidaten en het identificeren van ontwikkelingsmogelijkheden.

Gebruik de onderstaande template als leidraad:

Competentie 1

Als je [competentie] bent/hebt/bezit, dan ben/kan/werk je ...



Tips:

- Neem de opgehaalde informatie uit de focusgroep mee en gebruik dezelfde termen.
- Houd er een competentiewoordenboek naast.
- Formuleer SMART.

Gedragsindicatoren

Uitgangspunten:

- *Geformuleerd in te observeren gedrag.*
 - *Positief geformuleerd.*
 - *Vaak beginnend met een actief werkwoord.*
 - *Enkelvoudig.*
 - *Zonder waardeoordeel.*
-

Implementeer en communiceer

Het ontwikkelen van een competentieframework is slechts de eerste stap; de echte uitdaging ligt in de implementatie en communicatie ervan binnen de organisatie. Een goed uitgevoerd implementatieplan zorgt ervoor dat het framework wordt geïntegreerd in de dagelijkse processen, terwijl effectieve communicatie ervoor zorgt dat medewerkers het framework begrijpen, accepteren en gebruiken. Dit onderdeel bestaat onder andere uit:

- Het trainen van recruiters, managers en medewerkers in het gebruik van het framework.
- Het integreren van het framework in bestaande HR-processen, zoals werving, selectie en prestatie management.
- Het communiceren van het framework naar de hele organisatie, zodat iedereen begrijpt waarom en hoe het wordt gebruikt.

Aanpak voor implementatie

Stap 1 Integreer het framework in bestaande processen

- **Wat:** Zorg ervoor dat het framework wordt opgenomen in bestaande HR-processen, zoals werving, selectie, prestatie management en opleidingsprogramma's.
- **Hoe:**
 - Pas functieprofielen en vacatureteksten aan om competenties en gedragsindicatoren op te nemen.
 - Ontwikkel beoordelingsformulieren en templates waarin het framework centraal staat.
 - Train managers en HR-medewerkers in het gebruik van het framework.
- **Output:** Een naadloze integratie van het framework in de bestaande werkwijzen.



Tip: een voorbeeld van praktische implementatie van het competentieframework bij de gemeente Rotterdam vind je in het document: 'Een Rotterdamse aanpak voor objectieve selectie'.

Stap 2

Bied training en ondersteuning

- **Wat:** Zorg dat alle betrokkenen begrijpen hoe ze het framework moeten gebruiken.
- **Hoe:**
 - Organiseer workshops en trainingen voor managers en recruiters.
 - Ontwikkel ondersteuningsmaterialen zoals handleidingen, FAQs, en e-learningmodules.
 - Gebruik een train-de-trainer model om kennis binnen de organisatie te verspreiden.
- **Output:** Goed opgeleide medewerkers die het framework effectief kunnen toepassen.

Stap 3

Start met een pilot

- **Wat:** Test het framework eerst op een kleine schaal voordat je het organisatiebreed implementeert.
- **Hoe:**
 - Kies een afdeling of team als pilotgroep.
 - Verzamel feedback over het gebruik en de effectiviteit van het framework.
 - Breng waar nodig verbeteringen aan.
- **Output:** Een geoptimaliseerd framework dat klaar is voor brede uitrol.

Stap 4

Rol het framework breed uit

- **Wat:** Implementeer het framework organisatiebreed.
- **Hoe:**
 - Gebruik een communicatiecampagne om medewerkers te informeren.
 - Stel duidelijke deadlines en verantwoordelijkheden op voor de invoering.
 - Monitor de voortgang en bied waar nodig extra ondersteuning.
- **Output:** Een succesvol uitgerold competentieframework.

Training en ondersteuning

Om ervoor te zorgen dat selecteurs het competentieframework optimaal kunnen gebruiken, is effectieve training en ondersteuning belangrijk.

Aanpak

Er zijn verschillende manieren om selecteurs op te leiden. Hieronder lichten we er vier toe. Idealiter kies je naast het ondersteuningsmateriaal een combinatie van de overige drie manieren.

1. Ondersteuningsmaterialen maken: ontwikkel handleidingen, FAQs, en andere ondersteuningsmaterialen als naslagwerk.
2. Trainingssessies organiseren: plan trainingssessies voor selecteurs om hen vertrouwd te maken met het framework, inclusief de tools en processen.
3. E-learning ontwikkelen: maak e-learning modules beschikbaar, zodat selecteurs op hun eigen tempo en op elk gewenst moment toegang hebben tot de training.
4. Train-de-Trainer: train een groep interne trainers die vervolgens de training kunnen verzorgen voor een bredere groep selecteurs binnen de gemeente.

Case voorbeeld gemeente Rotterdam

Bij de gemeente Rotterdam hebben we een driedelige e-learning ontwikkeld voor het opleiden van de selecteurs (medewerkers die gedurende het selectieproces kandidaten beoordelen). De drie onderdelen zijn: een introductie in objectieve selectie, de voorselectie en de selectiedag. Afhankelijk van je rol in het selectieproces, doorloop je naast de introductie ook het gedeelte over de voorselectie of de selectiedag. In de e-learning leer je op interactieve wijze meer over het doel van de selectie, je specifieke rol en verantwoordelijkheid, en kun je oefenen met objectief selecteren. Deze interactieve aanpak zorgt ervoor dat je de theorie niet alleen begrijpt, maar ook direct kunt toepassen.

Succes met het opstellen van jullie competentie-framework.

Voor vragen en/of opmerkingen kun je terecht bij Nawal Ahimi,
programmamanager traineeprogramma gemeente Rotterdam
n.ahimi@rotterdam.nl



Gemeente
Rotterdam