



EU-competentiekader voor het beheer en de uitvoering van het EFRO en het Cohesiefonds

Richtsnoeren voor de gebruikers van het EU-competentiekader en de zelfbeoordelingstool

Het EU-competentiekader en de zelfbeoordelingstool zijn instrumenten die door DG Regionaal Beleid en Stadsontwikkeling werden ontwikkeld om overheidsdiensten te ondersteunen bij hun inspanningen voor het beheer en de uitvoering van het EFRO en het Cohesiefonds door hen te helpen om de competenties die verder moeten worden versterkt te identificeren en aan te pakken.

Versie	Datum
V1	3 november 2017

INHOUDSOPGAVE

LIJST VAN GEBRUIKTE AFKORTINGEN	2
VERKLARENDE WOORDENLIJST	3
1 INLEIDING	5
2 GRONDSLAG EN BELANGRIJKSTE CONCEPTEN.....	7
2.1 Waaron een EU-competentiekader en een zelfbeoordelingstool?	7
2.2 Belangrijkste concepten en definities	8
3 HOE WORDEN DE INSTRUMENTEN GEBRUIKT?	11
3.1 Fase 1: Planning van de beoordeling	11
3.2 Fase 2: Uitvoering van de beoordeling	13
3.3 Fase 3: Analyse en voorbereiding van het leer- en ontwikkelingsplan	23
4 HOE WORDEN DE INSTRUMENTEN OP MAAT AFGESTEMD?	30
4.1 Het EU-competentiekader op maat afstemmen	30
4.2 De zelfbeoordelingstool op maat afstemmen.....	30
4.2.1 Taken toevoegen/bewerken.....	30
4.2.2 De gewenste vaardigheidsniveaus wijzigen	33
4.2.3 Competenties toevoegen.....	34
BIJLAGE 1: EU-COMPETENTIEKADER	39
BIJLAGE 2: SJABLOON VAN HET WERKPLAN	40
BIJLAGE 3: SJABLOON VAN HET LEER- EN ONTWIKKELINGSPLAN.....	42
BIJLAGE 4: SJABLONEN VOOR DE ANALYSEN OP HET NIVEAU VAN DE INSTELLING.....	43

LIJST VAN GEBRUIKTE AFKORTINGEN

Afkorting	Omschrijving
CF	Cohesiefonds
DG REGIO	Directoraat-generaal Regionaal Beleid en Stadsontwikkeling
EC	Europese Commissie
EFRO	Europees Fonds voor regionale ontwikkeling
EU	Europese Unie
HR	Human resources (personele middelen)

VERKLARENDE WOORDENLIJST

Term	Omschrijving
Competentie	Vermogen om kennis, vaardigheden, capaciteiten, handelwijzen en persoonlijke eigenschappen toe te passen of in te zetten om cruciale werktaken en specifieke taken tot een goed einde te brengen of om te werken in een bepaalde rol of functie.
Competentiekader	Een instrument voor het beheer van de personele middelen. Het omvat onder meer diverse competenties die betrekking hebben op de ontwikkeling van zowel organisaties als werknemers.
Besluitvormers (werknemers op het besluitvormingsniveau)	Het hoofd van een instelling van het EFRO/CF of personen die werken op een vrij hoog strategisch managementniveau
EU-competentiekader	Het competentiekader voor het EFRO en het CF dat werd ontwikkeld door DG REGIO
Functiegroepen	De drie soorten functies waarin werknemers die betrokken zijn bij het beheer en de uitvoering van het EFRO/CF (operationele werknemers, leidinggevenden en besluitvormers) worden ingedeeld op basis van de taken, deeltaken en verantwoordelijkheden van elk niveau.
Uitvoeringsteam	Het team van een overheidsdienst dat is belast met de uitvoering van een competentiebeoordeling aan de hand van het EU-competentiekader en de zelfbeoordelingstool.
Instelling	Soorten instellingen die betrokken zijn bij het beheer en de uitvoering van het EFRO en het CF overeenkomstig de verordeningen: coördinerende instanties, managementautoriteiten, certificeringsautoriteiten, intermediaire instanties, auditautoriteiten of gezamenlijke secretariaten.
Instrumenten	EU-competentiekader en zelfbeoordelingstool
Functiebeschrijving	Een document dat een samenvatting geeft van de voornaamste verantwoordelijkheden, bevoegdheden, kerntaken, kerncompetenties en vereiste vaardigheidsniveaus.
Managementcompetenties	Competenties voor een leidinggevende functie die berusten op verworven kennis, capaciteiten en vaardigheden.
Operationele competenties	Competenties die personeelsleden moeten bezitten om de toegewezen taken met betrekking tot het beheer van het EFRO en het CF met succes aan te pakken.
Operationele werknemers	Dit zijn de deskundigen die zich rechtstreeks bezighouden met de verschillende taken en deeltaken binnen de organisatie.
Professionele competenties	Competenties die nodig zijn voor de uitvoering van specifieke professionele taken en die berusten op verworven kennis, capaciteiten en vaardigheden.

Term	Omschrijving
Verordeningen	Verordeningen betreffende de Europese structuur- en investeringsfondsen voor de periode 2014-2020
Procesautomatisering aan de hand van robotica	Toepassing van technologie waarmee computersoftware of een "robot" zodanig kunnen worden geconfigureerd dat ze bestaande applicaties voor de verwerking van een transactie kunnen vastleggen en interpreteren, gegevens kunnen bewerken, reacties kunnen uitlokken en kunnen communiceren met andere digitale systemen.
Zelfbeoordeling	Een beoordeling van iemands eigen vaardigheidsniveau voor de competenties die vereist zijn voor de doeltreffende en efficiënte uitvoering van de toegewezen taken.
Zelfbeoordelingstool (tool)	De online tool die wordt gebruikt om het vaardigheidsniveau van gebruikers bij competenties te beoordelen en om de competenties te identificeren die moeten worden verbeterd.
Deeltaak	Een actie die door een autoriteit (instelling) of persoon wordt uitgevoerd in het kader van het beheer van het EFRO en het CF.
Leidinggevenden (toezichhoudend niveau)	Dit is het middenkader van de instellingen van het EFRO/CF, doorgaans de hoofden van organisatorische eenheden, die verantwoordelijk zijn voor een groep mensen en die niet rechtstreeks betrokken zijn bij de operationele uitvoering van het programma.
Taken	Cluster van deeltaken die worden gegroepeerd naargelang van het doel van de taak en die door een persoon of een groep personen dagelijks worden uitgevoerd met het oog op het beheer van het EFRO en het CF
Leer- en ontwikkelingsplannen	Plannen voor de ontwikkeling van competenties op basis van de resultaten van een competentiebeoordeling die wordt uitgevoerd aan de hand van het EU-competentiekader en de zelfbeoordelingstool.

1 INLEIDING

Deze richtsnoeren voor de gebruikers werden ontwikkeld door de Europese Commissie, DG Regionaal Beleid en Stadsontwikkeling (DG REGIO), om overheidsdiensten die betrokken zijn bij het beheer en de uitvoering van het EFRO en het Cohesiefonds te helpen om het EU-competentiekader en de zelfbeoordelingstool ("de instrumenten") ten uitvoer te leggen.

Deze richtsnoeren voor de gebruikers vormen de belangrijkste leidraad voor de tenuitvoerlegging van de instrumenten op bestuursniveau. Het verdient aanbeveling dat ze zorgvuldig worden doorgenomen door de werknemers van de overheidsdienst die belast zullen zijn met de tenuitvoerlegging van de instrumenten voordat ze van start gaan met de competentiebeoordeling.

Deze richtsnoeren voor de gebruikers behandelen de volgende thema's:

- Het EU-competentiekader, dat een nauwkeurig overzicht geeft van de competenties die vereist zijn voor het beheer en de uitvoering van het EFRO en het Cohesiefonds, evenals de grondslag en de voordelen ervan (hoofdstuk 2).
- De zelfbeoordelingstool, die de inhoud van het EU-competentiekader vastlegt in een instrument dat geschikt is voor de zelfbeoordeling van competenties door werknemers en instellingen (hoofdstuk 2).
- De planning van de fasen en activiteiten in het competentiebeoordelingsproces en de aanbevelingen over wat instellingen al dan niet moeten doen bij de tenuitvoerlegging van de instrumenten (hoofdstuk 3).
- De opstelling van de leer- en ontwikkelingsplannen (en het sjabloon) om de nodige competenties te versterken, met inbegrip van een methodologisch kader voor de selectie van de meest geschikte leermogelijkheden (hoofdstuk 3).
- Technische instructies waarin de stappen worden beschreven die moeten worden gevolgd om het EU-competentiekader en de zelfbeoordelingstool aan te passen (hoofdstuk 4).

Het verband tussen deze thema's wordt weergegeven in onderstaande figuur:



Om van start te kunnen gaan, moeten overheidsdiensten het volgende doen:

- Een exemplaar van de zelfbeoordelingstool verkrijgen door een gebruikersnaam en wachtwoord aan te vragen via **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu**, en
- De gebruikersnaam en het wachtwoord invullen op de volgende website die de zelfbeoordelingstool host:
- https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

2 GRONDSLAG EN BELANGRIJKSTE CONCEPTEN

2.1 Waarom een EU-competentiekader en een zelfbeoordelingstool?

Aangezien het cohesiebeleid door de jaren heen is geëvolueerd, zijn er meer competenties en knowhow nodig om dat beleid uit te voeren. De Commissie richt zich derhalve vooral op de ondersteuning van lidstaten bij hun inspanningen om de administratieve capaciteit van de nationale en regionale overheidsdiensten die het EFRO en het Cohesiefonds beheren, te versterken aan de hand van concrete acties.

Tijdens de programmeringsperiode 2014-2020 werden wijzigingen aangebracht aan de verordeningen, waardoor nieuwe competenties vereist zijn voor het beheer en de uitvoering van het EFRO en het Cohesiefonds. Verder vraagt een doeltreffend beheer van de fondsen om een mix van competenties die verder gaan dan wat in de verordeningen is voorgeschreven.

Als antwoord op deze uitdagingen heeft de Commissie het EU-competentiekader en de zelfbeoordelingstool ontwikkeld als praktische "instrumenten" die overheidsdiensten ondersteunen bij de versterking van hun capaciteit om het EFRO en het Cohesiefonds te beheren en uit te voeren:

- Het EU-competentiekader is een instrument voor het beheer van personele middelen, dat vastlegt welke competenties relevant zijn voor de ontwikkeling van zowel werknemers als instellingen die betrokken zijn bij het beheer en de uitvoering van het EFRO en het CF.
- De zelfbeoordelingstool is gebaseerd op de inhoud van het EU-competentiekader en wordt gebruikt om te evalueren in welke mate werknemers en instellingen de nodige competenties beheersen, om op die manier vast te stellen welke maatregelen vereist zijn voor de ontwikkeling van competenties.

De belangrijkste voordelen van deze instrumenten zijn:

- het zijn instrumenten voor capaciteitsopbouw die zijn afgestemd op de specifieke kenmerken van het EFRO en het Cohesiefonds;
- ze bieden overheidsdiensten de kans om na te denken over het competentieniveau van zowel werknemers als instellingen;
- ze vormen een informatiebron voor het management van instellingen over de behoeften aan de ontwikkeling van competenties;
- ze bieden input voor de ontwikkeling van strategieën die inspelen op de behoeften aan de ontwikkeling van competenties, met inbegrip van een meer strategisch gebruik van de technische bijstand van de ESIF;
- ze doen nadenken over verbeteringen van de organisatiestructuur van de overheidsdienst met betrekking tot het EFRO en het CF;
- ze vergemakkelijken het gesprek tussen werknemers en leidinggevenden over de knowhow en capaciteit van werknemers en hun sterke en zwakke punten;
- ze vergen geen technische vaardigheden of kosten voor overheidsdiensten.

Het gebruik van de instrumenten is niet verplicht en de resultaten van de zelfbeoordeling zijn uitsluitend bedoeld voor gebruik door de instellingen. Ze zijn niet bedoeld als basis voor verslagen aan de Commissie. Aangeraden wordt ook dat het gebruik van de instrumenten binnen een instelling gescheiden blijft van de evaluatieprocedures, en dat de resultaten van de beoordelingen van werknemers vertrouwelijk worden behandeld.

2.2 Belangrijkste concepten en definities

Het EU-competentiekader

Het EU-competentiekader bepaalt de competenties die relevant zijn voor de ontwikkeling van werknemers en instellingen die betrokken zijn bij het beheer en de uitvoering van het EFRO en het CF. Het gaat meer bepaald om coördinerende instanties, managementautoriteiten en intermediaire instanties, gezamenlijke secretariaten, certificeringsautoriteiten en auditautoriteiten. In de onderstaande figuur wordt een overzicht gegeven van de inhoud van het EU-competentiekader:

	Coördinerende instantie	Management-autoriteit en intermediaire instantie	Certificerings-autoriteit	Auditautoriteit	Gezamenlijk secretariaat
Taken	5	10	2	1	9
Deeltaken	20	47	13	10	37
Functiegroepen	3 groepen: besluitvormers, leidinggevendenden, operationele werknemers				
Operationele competenties	35	44	18	18	44
Professionele competenties	12				
Managementcompetenties	12				
Vaardigheidsschalen	1 schaal: 0-4 voor operationele, professionele en managementcompetenties				

Concreet betekent dit dat de inhoud van het EU-competentiekader wordt opgenomen in afzonderlijke Excel-bestanden, één bestand voor elke soort instelling. De huidige versie van het EU-competentiekader is opgenomen in ANNEX 1: EU COMPETENCY FRAMEWORK. In onderstaande figuur wordt een voorbeeld gegeven van de inhoud:

Operational Competencies		Taak → Programming						Operational level	
		Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Deeltaak Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
MA.O.C1	General provisions of ESIF EU / National legal acts		4	4	2	4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	Competentie	4	Vaardigheids-niveau	2	4	1	3	3
MA.O.C3	Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)		4	2		4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning		3	3	2	3		3	2

Het EU-competentiekader bevat voor elke soort instelling:

- **Taken en deeltaken:** deze werden uitgewerkt rekening houdend met de ESIF-verordeningen voor de periode 2014-2020, de nationale rechtshandelingen en voorbeelden van goede werkmethoden op basis van de ervaringen van de verschillende lidstaten.
- **Functiegroepen:** er zijn drie functiegroepen, met name besluitvormers (doorgaans het hoofd van de instelling van het EFRO/CF), leidinggevendenden (bv. het hoofd van

een organisatorische eenheid) en operationele werknemers met uiteenlopende anciënniteit.

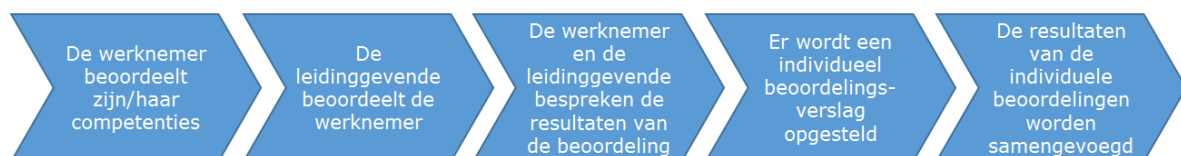
- **Competentiegroepen:** er zijn drie competentiegroepen, met name professionele, operationele en managementcompetenties, die verband houden met de taken en deeltaken die worden uitgevoerd door individuele werknemers op basis van hun functie.
 - **Operationele competenties** zijn die competenties die nodig zijn om de toegewezen taken uit te voeren overeenkomstig de verordeningen (bv. vereenvoudigde kostenopties, staatssteun).
 - **Professionele competenties** zijn die competenties die nodig zijn om specifieke professionele taken uit te voeren (bv. conflictoplossing, probleemoplossing).
 - **Managementcompetenties** zijn die competenties die nodig zijn voor werknemers met een leidinggevende functie en in zekere mate voor operationele werknemers (bv. delegatie, leiderschap).
- **Vaardigheidsniveau:** elke competentie heeft een vaardigheidsschaal van 0-4. De vaardigheidsniveaus die in het EU-competentiekader zijn opgenomen, vertegenwoordigen de middellangetermijndoelstellingen voor de competentieontwikkeling van werknemers en instellingen.

De zelfbeoordelingstool

De zelfbeoordelingstool is een online tool. Er zijn geen technische vereisten voor het gebruik ervan. De gebruiker moet enkel beschikken over een webbrowser (bv. Explorer, Google Chrome) en toegang tot internet.

De tool is gebaseerd op het EU-competentiekader en is bedoeld om de competenties van individuele werknemers en instellingen te beoordelen, om de ontbrekende of ontoereikende competenties te identificeren en om input te verschaffen voor het ontwerp en de uitvoering van leer- en ontwikkelingsplannen voor instellingen en individuele werknemers.

De belangrijkste stappen die in de tool moeten worden gevolgd, zijn:



De zelfbeoordelingstool biedt heel wat flexibiliteit om op maat gemaakte beoordelingen uit te voeren op basis van de taken en deeltaken van een bepaalde overheidsinstantie:

- Werknemers kunnen aan de hand van de tool hun functie, taken en deeltaken selecteren en op basis van die selectie toont de tool de competenties die in overeenstemming met het EU-competentiekader moeten worden beoordeeld. Op die manier kan voor elke werknemer een beoordeling op maat worden gemaakt.
- De leidinggevende van de werknemer (of de besluitvormer indien de leidinggevende de zelfbeoordeling moet uitvoeren) beoordeelt vervolgens de competenties van de werknemer. Er wordt een tweede persoon betrokken bij de beoordeling om de score van de zelfbeoordeling te controleren en af te stemmen op de beoordeling van de leidinggevende.
- De werknemer en de leidinggevende bespreken vervolgens de resultaten die door het systeem werden berekend. De resultaten houden voor elke beoordeelde competentie rekening met de zelfbeoordeling van de werknemer, de beoordeling van de

leidinggevende en het vaardigheidsniveau van het EU-competentiekader. Tijdens de bespreking gaan de werknemer en de leidinggevende in op mogelijke verschillen tussen de beoordelingen, passen ze indien nodig de beoordeling van de leidinggevende aan en bepalen ze de vervolgacties.

- De resultaten van de individuele zelfbeoordelingen worden geregistreerd in de tool en kunnen worden gebruikt voor analyse op het niveau van de instelling. De online tool biedt twee mogelijkheden voor de analyse van gegevens: ingebouwde functies voor de analyse van individuele competenties en semigeautomatiseerde Excel-sjablonen voor een overzicht van alle competenties van de instelling.

3 HOE WORDEN DE INSTRUMENTEN GEBRUIKT?

Om het EU-competentiekader en de zelfbeoordelingstool te kunnen gebruiken, moet een competentiebeoordelingsproces worden uitgewerkt binnen de instelling. De volgende delen verduidelijken hoe dit proces tot stand moet worden gebracht (fasen, activiteiten, stappen) en hoe de instrumenten, met name de zelfbeoordelingstool, moeten worden gebruikt. In onderstaande figuur worden de fasen en activiteiten van de competentiebeoordeling weergegeven:



3.1 Fase 1: Planning van de beoordeling

Activiteit 1.1: Aanstelling van het uitvoeringsteam

Het team dat nodig is voor de coördinatie en uitvoering van de competentiebeoordeling moet slank zijn. Er worden drie verschillende rollen aangeduid, hoewel in kleinere instellingen eenzelfde werknemer meerdere rollen op zich kan nemen. De rollen zijn:

- **Coördinator:** het hoofd van de instelling, of zijn plaatsvervanger, draagt de algemene verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de competentiebeoordeling en de vervolgtacties.
- **Manager:** de leidinggevende binnen de instelling van het EFRO/Cohesiefonds is verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van de instrumenten. Het is eveneens aangeraden dat de gebruikersrechten voor het beheer van de zelfbeoordelingstool aan de manager worden toegewezen.
- **Humanresourcesmanager (HR-manager):** naargelang van de structuur van de instelling kan een manager van de afdeling personele middelen worden betrokken.

Activiteit 1.2: Opleiding van het uitvoeringsteam

De manager en HR-manager moeten vertrouwd raken met de instrumenten door:

- zich de inhoud van het EU-competentiekader eigen te maken;
- de werking van de zelfbeoordelingstool en analysesjablonen te testen;
- opleidingen/webinars bij te wonen die mogelijk worden georganiseerd door de Commissie.

Activiteit 1.3: Afbakening van de betrokkenheid van werknemers en de mogelijke afstemming op maat

Het uitvoeringsteam bepaalt het toepassingsgebied van de beoordelingen op het vlak van de betrokkenheid van werknemers, het op maat afstemmen van de instrumenten en de instructies die moeten worden verstrekt. Wat de betrokkenheid van werknemers betreft, wordt het volgende aanbevolen:

- Alle operationele werknemers worden betrokken om hun zelfbeoordeling uit te voeren.
- Alle leidinggevenden worden betrokken om hun zelfbeoordeling uit te voeren en om de competenties van de werknemers van hun organisatorische eenheid te beoordelen.
- De besluitvormers worden betrokken bij de beoordeling van de leidinggevenden en voeren eveneens een zelfbeoordeling uit.

Wat de afstemming op maat betreft:

- Ook al is het mogelijk, toch wordt het afgeraden om de taken, deeltaken, competenties en vaardigheidsniveaus van het EU-competentiekader en de zelfbeoordelingstool te wijzigen, zeker wanneer de instrumenten voor de eerste keer worden gebruikt.

Voor taken, deeltaken en competenties:

- Als een item wordt geacht niet relevant te zijn voor de instelling, kunnen werknemers de instructie krijgen om dat item niet te selecteren. Zoals in hoofdstuk 4 wordt toegelicht, is het daarentegen mogelijk om dat item eerst uit het EU-competentiekader en nadien uit de zelfbeoordelingstool te verwijderen. Aangezien dat proces echter tijdrovend is, moeten instellingen de voordelen van die verwijdering zorgvuldig in overweging nemen.
- Als een instelling een item wenst toe te voegen, dan kan dat door de instructies uit hoofdstuk 4 te volgen. Net als bij het verwijderen, moet ook bij het toevoegen van inhoud eerst het EU-competentiekader worden gewijzigd en moeten nadien die wijzigingen worden aangebracht in de zelfbeoordelingstool. Dezelfde overwegingen op het vlak van inspanningen en voordelen zijn hier van toepassing.

Voor vaardigheidsniveaus:

- Vaardigheidsniveaus kunnen eveneens worden gewijzigd aan de hand van de instructies in hoofdstuk 4. Aangezien ze echter bedoeld zijn als middellangetermijndoelstellingen voor competentieontwikkeling en ze niet worden gebruikt om de prestaties van werknemers te beoordelen, wordt het afgeraden om ze te wijzigen.

Er zijn twee mogelijkheden voor het geven van instructies aan werknemers:

- Het management geeft werknemers instructies over de selectie van taken, deeltaken en competenties naargelang van de taken van de organisatorische eenheden: het voordeel is dat de resultaten van de beoordeling uitsluitend rekening zullen houden met de relevante competenties; het nadeel is dat het niet mogelijk is om een volledig overzicht te krijgen van de competenties van de instelling.
- Het management staat werknemers toe om zelf taken, deeltaken en competenties te selecteren: het voordeel is dat de resultaten een ruim overzicht geven van de competenties van de instelling, met het nadeel dat ook niet-relevante competenties worden opgenomen.

- Om de beste mogelijkheid te selecteren, is het handig om de correlatie tussen de taken en deeltaken van het EU-competentiekader en de verantwoordelijkheden van organisatorische eenheden te analyseren (zie onderstaande figuur):

Taken van het competentiekader	Instelling			
	Eenheid 1	Eenheid 2	Eenheid 3	Eenheid 4
1. Programmering	✓			
2. Opbouw van het systeem	✓			
3. Aanmaak van projecten	✓	✓	✓	
4. Monitoring van projecten				✓
5. Monitoring van het programma				✓
6. Evaluatie	✓			
7. Financieel beheer op projectniveau	✓			
8. Financieel beheer op programmaniveau	✓			
9. Communicatie		✓		
10. Toezicht op intermediaire instanties				

Activiteit 1.4: Voorbereiding van opleidings- en communicatiemateriaal

Deze richtsnoeren voor de gebruikers en het promotiemateriaal dat beschikbaar wordt gesteld op de website van DG REGIO (met name de brochure en infografiek) kunnen worden gebruikt voor interne opleidingen en communicatie. Wil een overheidsdienst echter aanvullend op maat gemaakt materiaal of richtsnoeren voor werknemers uitwerken, dan is het aangeraden om dat in dit stadium te doen.

Activiteit 1.5: Uitwerking van het werkplan

De volgende fasen kunnen in twee maanden tijd worden uitgevoerd. Om de duur en periode van de zelfbeoordeling te bepalen, kan de instelling rekening houden met 1) de werklast van werknemers en de naleving van andere deadlines van de instelling; 2) het verband met andere activiteiten, zoals de voorbereiding van opleidings-/aanwervingsplannen.

De instelling moet met het oog op mogelijke beperkingen evenzeer bekijken of externe ondersteuning aan de orde is om de beoordeling doeltreffend te kunnen afronden. Indien ondersteuning vereist is, kunnen financiële middelen worden uitgetrokken van het budget voor technische bijstand van het programma.

ANNEX 2: WORK-PLAN TEMPLATE bevat een sjabloon van een werkplan.

3.2 Fase 2: Uitvoering van de beoordeling

Activiteit 2.1: Opleiding en communicatie

Het is aangeraden om vóór de aanvang van de zelfbeoordeling de volgende activiteiten te verrichten:

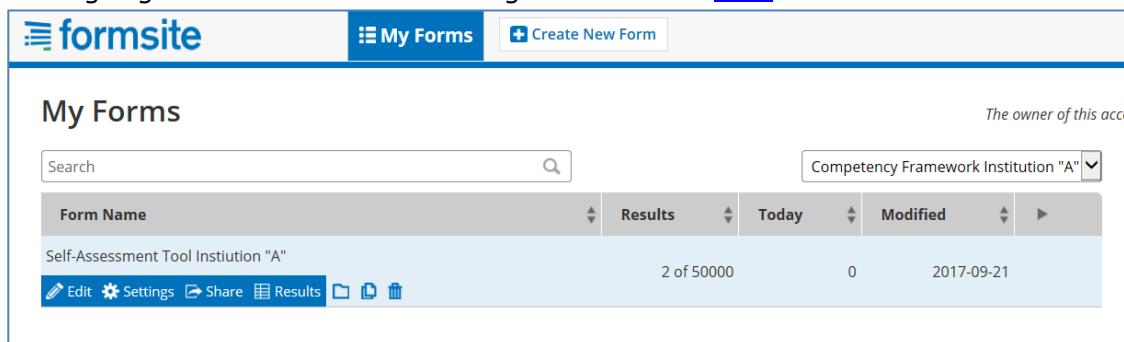
- **Opleiding van leidinggevenden:** de opleiding moet worden gegeven door de manager/HR-manager en is bedoeld om leidinggevenden een overzicht te verstrekken van het doel en de voordelen van de instrumenten. De opleiding moet ingaan op de rol van de leidinggevenden met betrekking tot de controle van de zelfbeoordeling van werknemers, de besprekingen en de medewerking aan de analyse van de resultaten, waar dat nodig wordt geacht. Het is wenselijk om de opleiding in leslokalen te organiseren.
- **Communicatieactiviteiten voor operationele werknemers:** het is de bedoeling om werknemers op de hoogte te brengen van het doel en de voordelen van de instrumenten en de manier waarop de beoordeling moet worden uitgevoerd. Die

communicatie kan plaatsvinden in de vorm van een informatieve bijeenkomst of met behulp van de digitale kanalen van de instelling (bv. e-mail, webinar, website). In kleinere instellingen kan één enkele bijeenkomst worden georganiseerd voor zowel leidinggevenden als werknemers.

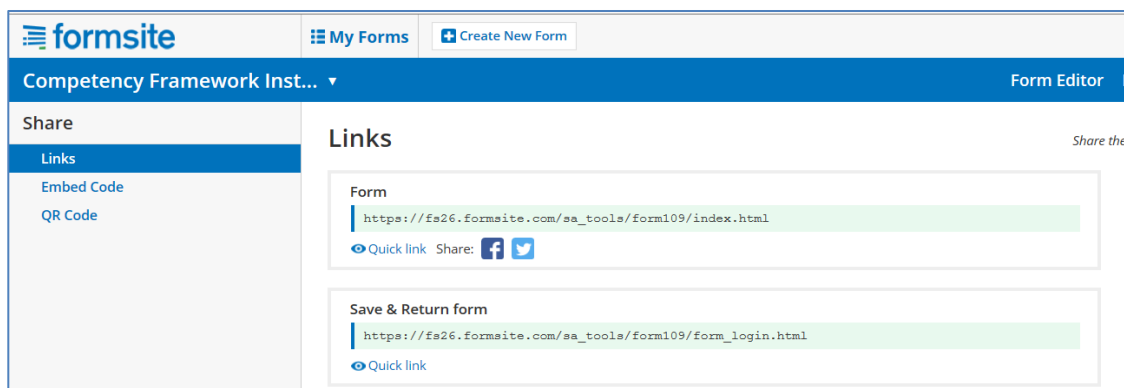
- **Opleiding en communicatie op maat:** instellingen die hebben besloten om werknemers instructies te geven over de selectie van taken, deeltaken en competenties, kunnen overwegen om per organisatorische eenheid een afzonderlijke bijeenkomst te organiseren.

Activiteit 2.2: Start van de competentiebeoordeling

De manager gaat naar de zelfbeoordelingstool via deze [link](#)¹ en meldt zich aan met de



gebruikersnaam en het wachtwoord die door DG REGIO zijn verstrekt. Dit is het "beheerdersgedeelte" van de tool en het bevat functies om de beoordeling te starten, de antwoorden op te volgen en de resultaten te analyseren. In dit deel kan de manager het



zelfbeoordelingsformulier terugvinden. Wanneer de manager op de "Share"-knop klikt, maakt het systeem een link naar de zelfbeoordelingstool aan, die vervolgens wordt verstuurd naar de werknemers.

Activiteit 2.3: Zelfbeoordeling van de werknemer

Wanneer werknemers deze link volgen, komen ze terecht op de startpagina van de zelfbeoordelingstool. Het verdient aanbeveling dat ze zich eerst vertrouwd maken met de stappen die ze moeten volgen bij de beoordeling en die op deze pagina worden beschreven.

Wanneer de werknemer de zelfbeoordelingstool voor het eerst gebruikt, zal hij/zij zich moeten registreren als nieuwe gebruiker (linkerkant). De werknemer selecteert een gebruikersnaam en wachtwoord naar keuze. Wanneer de werknemer later terugkeert naar de tool, moet hij/zij dezelfde gegevens gebruiken en deze invullen als "Returning User" (rechterkant).

¹ https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

The image shows a 'Log-in' form with two main sections: 'New User' and 'Returning User'. The 'New User' section includes fields for 'Username', 'Password', 'Confirm Password', and 'Email Address', each with a corresponding 'SUBMIT' button. The 'Returning User' section includes fields for 'Username' and 'Password', with a 'SUBMIT' button and a 'Forgot Password?' link.

De zelfbeoordelingstool geeft de lijst met competenties die moeten worden beoordeeld weer volgens de logica van het EU-competentiekader, m.a.w. op basis van functie, taken en deeltaken.

Op de pagina "Primary Information" kan de werknemer het volgende doen:

- Zijn functiegroep (Group of Job Roles) kiezen in de keuzelijst die onder meer het besluitvormingsniveau, het toezichthoudende niveau en het operationele niveau bevat.
- De lijst met taken doornemen en de relevante taken uitkiezen door het vakje naast de taken aan te vinken. Wanneer een taak is geselecteerd, verschijnen de deeltaken. Operationele werknemers moeten de lijst met deeltaken doornemen en er de relevante deeltaken uit selecteren. Besluitvormers en leidinggevenden zijn niet verplicht om deeltaken te selecteren.
- De operationele werknemer verstrekt eveneens informatie over de leidinggevende die de beoordeling van zijn/haar competenties zal uitvoeren en vult de titel in van het programma waarvoor de beoordeling wordt uitgevoerd (dit is belangrijk aangezien sommige werknemers bij meer dan één operationeel programma betrokken zijn).

The screenshot shows a web-based self-assessment tool. At the top, there is a progress indicator showing '85% Complete'. Below this is a section titled 'Primary Information' with a blue header. The form contains several input fields: 'Supervisor' (Andrei Benghea), 'Supervisor's Email' (ndrei.benghea-malales@ro.ey.com), 'Operational Programme' (Programme test), and a dropdown menu for 'Group of Job roles' (Operational Level). Under the 'Tasks' section, several checkboxes are listed, with 'Monitoring on project level' checked. Below the tasks, there is a highlighted yellow section for 'Sub-tasks' under 'Monitoring on project level', where 'Technical monitoring and on the spot verifications at project level' and 'Providing advice to beneficiaries on project implementation issues' are checked. The page number '1/10' is visible at the bottom.

De werknemer voert een zelfbeoordeling uit voor de lijst met gegenereerde competenties:

- De competenties worden onderverdeeld in drie groepen: operationele competenties, managementcompetenties, professionele competenties.
- Werknemers beoordelen elke competentie aan de hand van de vaardigheidsschaal in de zelfbeoordelingstool. De schaal gaat van 0-4 en er is eveneens een optie "niet van toepassing", die werknemers moeten aanduiden wanneer ze denken dat een competentie niet vereist is: door deze optie te gebruiken, worden zowel de beoordeling als de ontwikkelingsactiviteiten gerichter.

Niveau	Beschrijving van de vaardigheid
N.V.T. - Niet van toepassing	De competentie is niet van toepassing op de functie en moet niet worden beoordeeld.
Niveau 0 - Geen kennis	Geen kennis van de competentie. Geen bekwaamheid om de kennis toe te passen.
Niveau 1 - Basiskennis	Basiskennis van de competentie (bv. algemene concepten). Basisvermogen om de kennis toe te passen voor dagelijkse taken (bv. aspecten identificeren en onderzoeken, documentatie en situaties begrijpen en interpreteren).
Niveau 2 - Opgeleid	Goede actieve kennis van de competentie. Vermogen om de kennis toe te passen voor dagelijkse taken (bv. cruciale aspecten identificeren, oplossingen voorstellen en relevante documentatie opstellen).

Niveau	Beschrijving van de vaardigheid
Niveau 3 - Gemiddeld	Grondige kennis van de competentie. Ruim vermogen om de kennis toe te passen voor dagelijkse taken (bv. anderen advies verstrekken, nieuwe benaderingen uitwerken, de juiste werkwijze kiezen in een bredere context).
Niveau 4 - Deskundig	Uitgebreide deskundige kennis en vaardigheden met betrekking tot de competentie. Vermogen om de voor- en nadelen te benoemen voor elk van de processen met betrekking tot de competentie en ze te koppelen aan het grotere geheel. Vermogen om advies op maat te verstrekken en om dat advies te onderbouwen met relevante en contextspecifieke argumenten wanneer interne en externe vragen worden beantwoord. Wordt door anderen gezien als rolmodel dat anderen kan aansturen of opleiden op het vlak van de competentie.

Nadat de werknemer de zelfbeoordeling voor elke competentiegroep heeft afgerond, kan hij/zij aanvullende kwalitatieve opmerkingen invullen in een tekstvak. NB Heeft de werknemer geen opmerkingen, dan schrijft hij/zij "No comment".

Opmerking: Als een deel niet is ingevuld, zal er een foutmelding verschijnen.

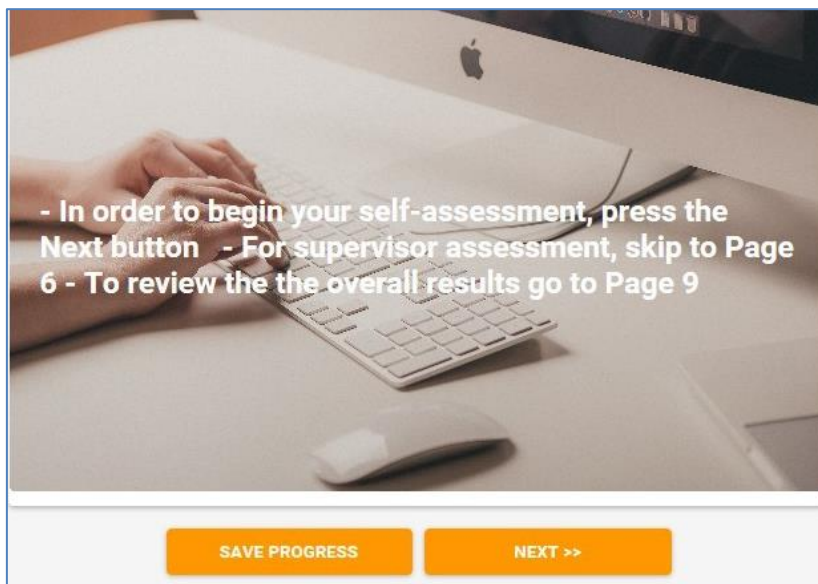
Als een werknemer de zelfbeoordeling op om het even welk moment moet onderbreken, dan klikt hij/zij op de knop "SAVE PROGRESS", die onderaan op elke pagina te vinden is. De werknemer gebruikt de bewaarde link om terug te keren naar de beoordeling en meldt zich aan als "Returning User" (zie stap 3).

Zodra de werknemer de zelfbeoordeling voor alle competenties heeft ingevuld, wordt aangegeven dat zijn/haar deel is afgerond en wordt hem/haar gevraagd om de gebruikersnaam en het wachtwoord door te geven aan zijn/haar leidinggevende.

Activiteit 2.4: Beoordeling van werknemers door de leidinggevende

De leidinggevende meldt zich aan in de zelfbeoordelingstool om de competenties van de werknemer te beoordelen. Hij/zij meldt zich daarvoor aan als "Returning User" met de gebruikersnaam en het wachtwoord dat de werknemer heeft doorgegeven.

De beoordelingen door de werknemer zelf en door de leidinggevende worden op verschillende pagina's van de zelfbeoordelingstool uitgevoerd. Nadat de leidinggevende zich heeft aangemeld, wordt gevraagd om naar het voor de leidinggevende bestemde deel van de beoordeling te gaan. Hoewel de resultaten van de werknemer zichtbaar zijn, mag de leidinggevende ze niet bekijken om niet bevooroordeeld te zijn.



De leidinggevende beoordeelt de competenties van de werknemer.

46% Complete

Supervisor Assessment of Proficiency Level

Management Competencies

- 3 MA.M.C2 - Decision making
- 3 MA.M.C6 - Multi-level stakeholder management
- 3 MA.M.C8 - Result orientation

Wanneer de beoordeling is afgerond, verschijnt een afzonderlijk venster dat het einde van de beoordeling aangeeft. De leidinggevende bewaart de resultaten, vertelt de werknemer dat de beoordeling is afgerond en plant een bespreking met de werknemer.

54% Complete

The competency assessment is now complete

The next pages will present the following results:

1. Employee self-assessment
2. Supervisor assessment of the employee
3. Desired proficiency level of the employee

Click here for additional information concerning the interpretation of results - Less information

6/10

<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Activiteit 2.5: Resultaten van de beoordeling en bespreking

De werknemer en de leidinggevende komen samen om de resultaten van de competentiebeoordeling te bespreken.

Het verdient aanbeveling om een persoonlijke bespreking te organiseren.

- Het is de bedoeling om tijdens de bespreking de resultaten van de zelfbeoordeling te analyseren, sterkten en verbeterpunten te identificeren en een akkoord te bereiken over vervolgcacties voor de competentieontwikkeling.
- De resultaten van de beoordeling weerspiegelen de zelfbeoordeling van de werknemer; de beoordeling van de leidinggevende; het gewenste vaardigheidsniveau dat vooraf werd ingesteld in de tool en dat de middellangetermijndoelstelling voor competentieontwikkeling vertegenwoordigt.
- Indien er een groot verschil bestaat tussen de beoordeling van de leidinggevende en die van de werknemer, worden de resultaten van de beoordeling aangepast.

- Het is belangrijk dat de aanpassing wordt weerspiegeld in de beoordeling van de leidinggevende, aangezien die zal worden gebruikt in de verslagen voor de individuele beoordeling en in de berekening van de resultaten op het niveau van de instelling.

Operational Competencies				
Code	Competency	Assessment results		
		Self Assessment	Supervisor assessment	Desired proficiency level
MA.O.C01	ESIF EU/ National legal acts - general	1	1	4
MA.O.C02	National strategic documents (e.g. National Development Strategies)	N/A	1	4

Zodra de bespreking is afgelopen, kunnen de conclusies met betrekking tot de sterkten en verbeterpunten worden ingevoerd in het systeem.

2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)
 The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

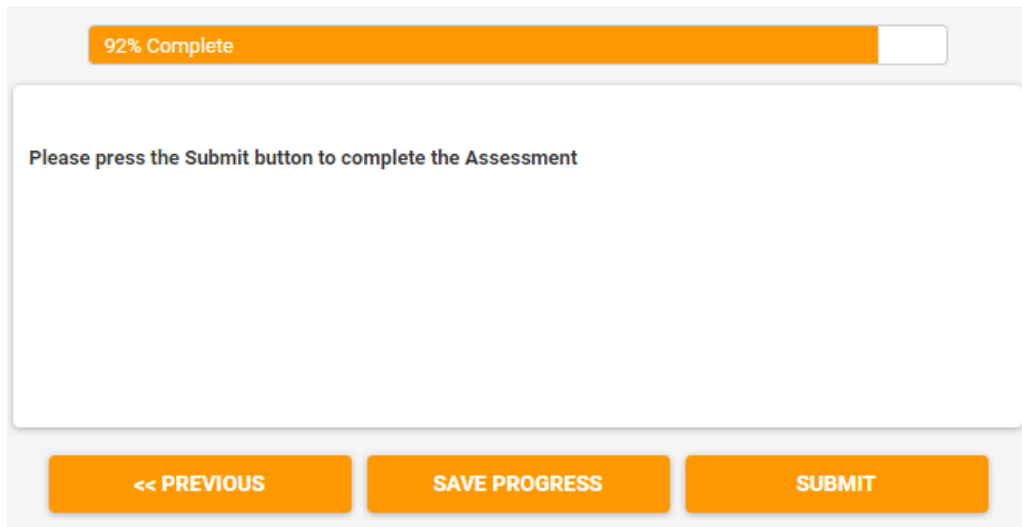
Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

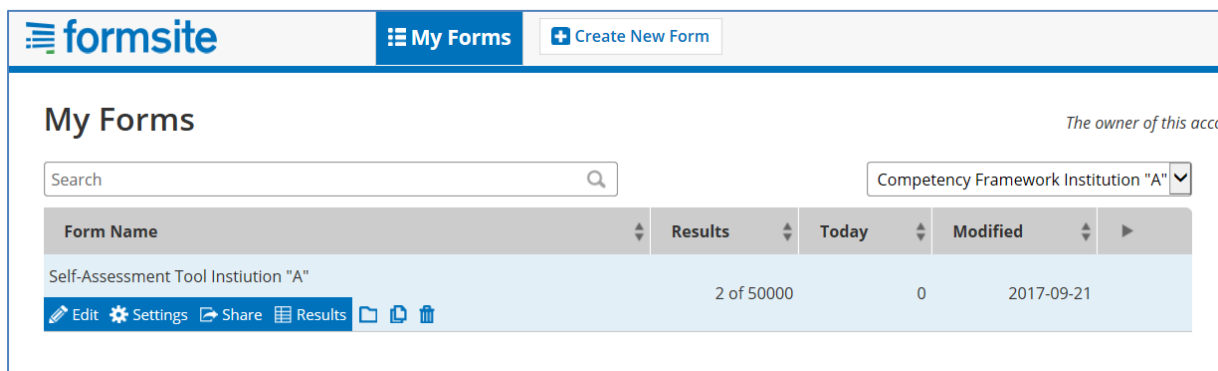
<< PREVIOUS
SAVE PROGRESS
NEXT >>

De leidinggevende bevestigt vervolgens dat alle velden correct werden ingevuld en klikt op "Next" zodat de "Submit"-pagina verschijnt. Nadat de leidinggevende op de "Submit"-knop heeft geklikt, kunnen de resultaten niet meer worden bewerkt.



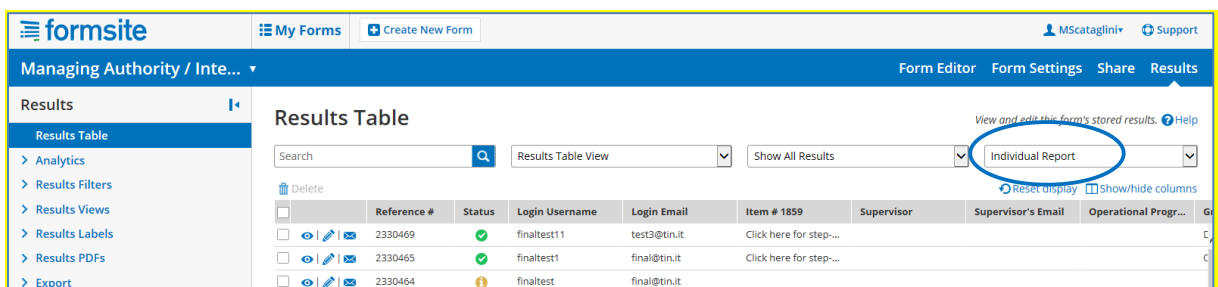
Activiteit 2.6: Verslagen voor de individuele beoordeling aanmaken

De manager gaat naar de beheerderspagina van de tool en klikt op de knop "Results".



Op het nieuwe scherm ziet de manager de lijst met afgeronde individuele beoordelingen die een "groene status" hebben gekregen.

Om een verslag voor de individuele beoordeling in te dienen, selecteert de manager eerst "Individual Report" in het keuzemenu rechts bovenaan en klikt hij/zij vervolgens op het enveloppsymbool dat links naast de gebruikersnaam van de werknemer staat.



Op het scherm "Email Result" dat tevoorschijn komt, vult de manager de verschillende velden in, zoals wordt aangetoond in de schermafbeelding:

- E-mail: e-mailadres van de werknemer
- Notification: Custom
- Format: Results PDF
- Results PDF: Table
- Results View: Individual Report
- Boodschap toevoegen (optioneel)
- Klik op "Send"

De resultaten van de individuele beoordeling weerspiegelen de drie waarden die tijdens de feedbacksessie tussen de werknemer en de leidinggevende werden besproken, met name: de zelfbeoordeling, de beoordeling van de leidinggevende en het gewenste vaardigheidsniveau. Om de beoordeling van de leidinggevende beter te benadrukken, wordt deze in het individuele rapport in de rechterkolom weergegeven (zie afbeelding).

Login Username	hjfshfius
Login Email	dsfds@fdsf.cs
Supervisor	fd dsd
Operational Programme	dsds
Group of Job roles *	Operational Level
Tasks *	IB Supervision
MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:	2
MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3	2
MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor	2

Opmerking: competenties waarbij de leidinggevende heeft aangeduid dat ze niet van toepassing (N.V.T.) zijn, verschijnen in het rapport als een getal in het bereik 107-110.

3.3 Fase 3: Analyse en voorbereiding van het leer- en ontwikkelingsplan

Activiteit 3.1: Voorbereiding van de analyses op het niveau van de instelling

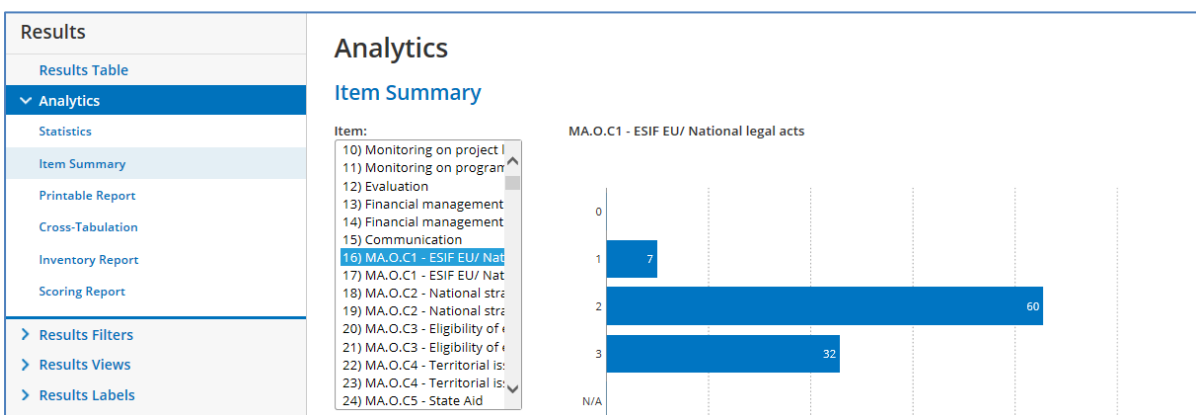
De manager meldt zich aan in de zelfbeoordelingstool en gaat naar de pagina "Results".

In dit gedeelte zijn er twee mogelijkheden voor de analyse op het niveau van de instelling: een analyse voor een afzonderlijke competentie of voor alle competenties.

Analysen voor afzonderlijke competenties op het niveau van de instelling

Klik op de knop "Analytics", vervolgens op "Item Summary" en kies een competentie uit de lijst. Er wordt een grafiek aangemaakt voor de geselecteerde competentie, waarin de werknemers (die een beoordeling voor die competentie hebben uitgevoerd) worden verdeeld op basis van hun vaardigheidsniveau dat door de leidinggevende werd beoordeeld.

In onderstaande grafiek voor competentie MA.O.C1 — Europese/nationale rechtshandelingen inzake ESIF, zijn er bijvoorbeeld 7 werknemers met een beoordeeld vaardigheidsniveau 1, 60 werknemers met een beoordeeld vaardigheidsniveau 2 en 32 werknemers met een beoordeeld vaardigheidsniveau 3.



Het is mogelijk om een afzonderlijke competentie te analyseren per taak door te klikken op de knop "Analytics" en vervolgens "Cross-Tabulation". Aangezien meerdere taken zijn verbonden met eenzelfde competentie, is deze analyse bijvoorbeeld belangrijk voor de leidinggevende van een bepaalde organisatorische eenheid die de vaardigheid van de werknemers van de eenheid voor een specifieke competentie wenst te analyseren.

Klik daarvoor op de knop "Cross-Tabulation" en kies onder "Question A" een taak en onder "Question B" een competentie. Onderstaande tabel geeft de resultaten van de beoordeling voor de competentie MA.O.C1 - Europese/nationale rechtshandelingen inzake ESIF bijvoorbeeld uitsluitend weer voor werknemers die de taak "Monitoring op programmaniveau" uitvoeren.

De tabel geeft een detailoverzicht van de resultaten per deeltaak. Voor de deeltaak "Meting van de uitvoering van de partnerschapsovereenkomst/maatregel (planning, monitoring, prognose, herziening)" is er bijvoorbeeld 1 werknemer met vaardigheidsniveau 1, 2 werknemers met vaardigheidsniveau 2 en 1 werknemer met vaardigheidsniveau 3.



Analyse voor alle competenties op het niveau van de instelling

Het is de bedoeling om op het niveau van de instelling een analyse te maken van alle competenties door de resultaten van de individuele competentiebeoordeling van alle werknemers samen te voegen. Hiervoor worden ruwe gegevens uit de zelfbeoordelingstool opgevraagd en in een semigeautomatiseerd Excel-sjabloon geplakt (zie "Institution_analysis_Template" in ANNEX 4: INSTITUTION-LEVEL ANALYSIS TEMPLATES).

Er worden twee afzonderlijke reeksen ruwe gegevens gedownload, respectievelijk voor operationele en niet-operationele werknemers (leidinggevend en besluitvormers), die vervolgens in verschillende spreadsheets van de sjablonen voor de analyse op het niveau van de instelling worden geplakt.

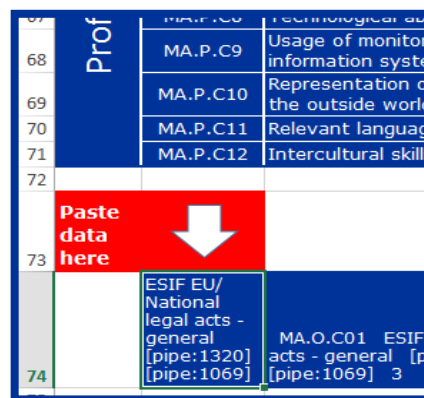
De volgende stappen moeten worden gevolgd om de ruwe gegevens te downloaden:

- Klik in het menu aan de rechterkant van de resultatenpagina op "Export".
- Kies in het keuzemenu "Results View" voor "Institution Report".
- Kies onder "Results Filter" voor "Operational" voor gegevens over operationele werknemers en "Non-Operational" voor gegevens over alle andere werknemers.
- Klik op de groene knop "Export" om de resultaten in Excel te downloaden.
- Klik op de optie "Email me" om de resultaten via e-mail te ontvangen, vul het e-mailadres in en klik op "Export".

The screenshot shows the 'Export' settings in Formsite. The 'Results format' is set to 'Summary'. The 'Data delimiter' is set to 'Excel'. The 'Results View' is set to 'Institution Report'. The 'Results Filter' is set to 'Operational'. The 'Data delivery' is set to 'Email me at: purchasing@comparex.be'. The 'Results' section on the left shows 'Export' as the selected option.

Zodra de Excel-bestanden voor operationele en niet-operationele werknemers zijn ontvangen:

- Sla de Excel-bestanden op.
- Open elk bestand en kopieer de resultaten door op cel A1 te klikken en CTRL+SHIFT+→+↓ in te drukken.
- Plak de gekopieerde gegevens in de daartoe bestemde spreadsheet van het semigeautomatiseerde Excel-sjabloon.
- Door de ruwe gegevens in het sjabloon te plakken, worden twee rapporten voor de beoordeling op het niveau van de instelling aangemaakt.



De eerste analyse geeft voor elke beoordeelde competentie weer hoeveel werknemers in totaal werden beoordeeld voor de competentie evenals hun verdeling op basis van de beoordeling van de leidinggevende. Dit geeft een duidelijk overzicht van het algemene ontwikkelingsniveau van competenties binnen de instelling; er is echter geen informatie over de ontwikkelingsdoelstellingen van werknemers op middellange termijn, wat het complexer maakt om de meest gepaste ontwikkelingsacties vast te stellen.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level				
				Assessed level 0	Assessed level 1	Assessed level 2	Assessed level 3	Assessed level 4
Operational	MA.O.C39	ESIF EU/ National legal acts - communication	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C40	Identification of different stakeholders and their information needs	0	0	0	0	0	
	MA.O.C41	Management of relevant media	0	0	0	0	0	
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	

De tweede soort analyse is vollediger en toont aan dat het gewenste vaardigheidsniveau kan variëren naargelang van de taken en de taken die worden geselecteerd door de werknemers. De verdeling van werknemers op basis van het beoordeelde vaardigheidsniveau² houdt derhalve rekening met het gewenste vaardigheidsniveau van elke werknemer.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level																			
				Desired level 1					Desired level 2					Desired level 3					Desired level 4				
				0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Operational	MA.O.C41	Management of relevant media	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	11	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	3	3	0	0	1	3	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

In het voorbeeld in bovenstaande figuur zijn er in totaal zes werknemers die worden geacht een gewenst vaardigheidsniveau 2 te hebben voor de operationele competentie "MA.O.C43 Technische kennis binnen de sector". Van die zes werknemers zijn er drie die de ontwikkelingsdoelstelling op middellange termijn al hebben bereikt en drie die de doelstelling al hebben overtroffen.

² Zoals hierboven: de leidinggevende beoordeelt het vaardigheidsniveau voor operationele werknemers en de besluitvormer beoordeelt het vaardigheidsniveau voor leidinggevendenden.

Activiteit 3.2: Analyse van de resultaten en prioritering van de acties

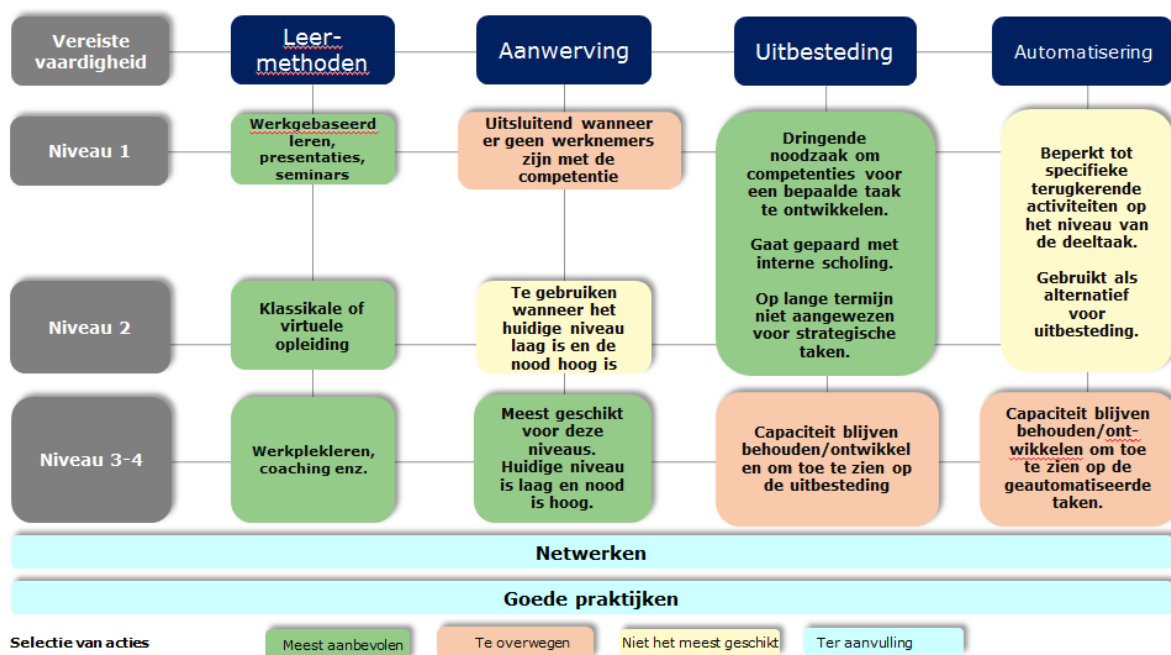
Het doel is om de competenties te identificeren die instellingen willen verbeteren evenals de manier waarop dat moet gebeuren, op basis van bewijsmateriaal uit de beoordelingsanalyses voor de instelling.

Voor deze activiteit is het uiterst belangrijk dat het management van de instelling actief betrokken is. De activiteit vergt diepgaande kennis van de instelling en van de programmeringscyclus (bv. huidige status, geplande activiteiten, uitdagingen).

Er bestaat geen unieke benadering of universele methodologie voor de prioritering van competenties. Het is aangeraden om voor elke competentie een systematische analyse van de resultaten uit te voeren en om de competenties te selecteren die verder moeten worden ontwikkeld.

Zodra de competenties zijn geïdentificeerd, moet de meest geschikte benadering voor de competentieontwikkeling worden gekozen. Opties zijn onder meer opleiding, aanwerving, uitbesteding (gebruik van externe expertise), procesautomatisering aan de hand van robotica, deelname aan leernetwerken en leren van goede praktijken, incl. intercollegiaal leren.

Om de selectie van methoden en acties voor competentieontwikkeling te vergemakkelijken, werd een methodologisch kader uitgewerkt, dat in onderstaande figuur wordt weergegeven:



De beginselen van het methodologische kader worden als volgt samengevat:

- **Opleiding is de voorkeursoptie voor competentieontwikkeling.** Bij de keuze van de meest geschikte opleidingsmethode moet rekening worden gehouden met het vereiste vaardigheidsniveau. Voor hogere vaardigheidsniveaus zijn interactievere methoden aan de orde. Daarom wordt verwezen naar de theorie van Bloom betreffende de taxonomie van leeruitkomsten:

Leermethode	Definitie
Om competentieniveau 3 en 4 te bereiken	
Op intervisie gerichte leerprogramma's	Intervisie is een zelfhulpmethode die wordt gebruikt onder collega's om elkaar te helpen om te gaan met uitdagingen die een persoon tegenkomt tijdens de uitoefening van zijn functie. Soms is er een moderator beschikbaar.
Werkplekieren	Een individuele benadering voor "al doende leren" waarbij de werknemer nieuwe

Leermethode	Definitie
	competenties aanleert in een normale werksituatie. De werknemer krijgt rechtstreeks feedback terwijl hij/zij taken uitvoert. De persoon die de werknemer coacht, observeert de werknemer en geeft instructies en feedback.
Coaching en ondersteuning van de prestaties	Individuele ondersteuning op de werkplek met betrekking tot technische problemen en/of problemen met het persoonlijk functioneren. Deze ondersteuning kan zowel intern (door een manager of iemand anders binnen de organisatie) als extern (externe coach) worden verstrekt.
Gemodereerde bespreking met deskundigen	Een bespreking waarbij werknemers de kans krijgen om de technische uitdagingen van hun functie aan te kaarten en richtsnoeren, suggesties en oplossingen aangereikt krijgen voor die uitdagingen.
Om competentieniveau 2 te bereiken	
(Virtuele) klassikale opdrachten	Een groep werknemers die meer te weten wil komen over bepaalde competenties kan fysiek verzamelen in één lokaal of virtueel samenkomen.
Groepsopdrachten	Een groep werknemers krijgt een opdracht die ze samen tot een goed einde moeten brengen.
Interactieve gamificatie	Interactieve gamificatie is het proces waarbij spelontwerpen en -concepten worden gebruikt in opleidingen om ze voor de cursist aantrekkelijker te maken. Cursisten nemen het rechtstreeks tegen één of meer deelnemers op of nemen afzonderlijk deel aan een interactieve ervaring die leerprestaties op een zekere manier belooft.
Om competentieniveau 1 te bereiken	
Online leren	Een uitvoerbaar lesbestand dat per e-mail kan worden verstuurd en autonoom kan draaien op een pc of kan worden geüpload op een daartoe geconfigureerd Learning Management System. Hiermee kunnen werknemers op hun eigen tempo lessen volgen aan de hand van tekstinhoud, statische afbeeldingen en animaties. Ze worden bovendien regelmatig gemotiveerd en krijgen geheugensteuntjes.
Interactieve presentatie	Een interactieve methode om een groep mensen te betrekken bij een bespreking over een bepaald onderwerp. Dit kan de vorm aannemen van een bespreking, een debat, vertelsessies, vraag-en-antwoordsessies enz.

Een opleiding kan op twee manieren worden georganiseerd: werknemers kunnen deelnemen aan bestaande opleidingen of er kunnen op maat gemaakte opleidingen worden uitgewerkt voor de instelling. Bij de keuze moet rekening worden gehouden met de prijs-kwaliteitsverhouding op basis van 1) relevantie; en 2) kosten (aantal op te leiden werknemers * kosten voor de opleiding per deelnemer).

- **Aanwerving** wordt voorgesteld wanneer het huidige ontwikkelingsniveau van een competentie laag is in vergelijking met het gewenste niveau en er een dringende behoefte is om die kloof te dichten. Aanwerving moet hoofdzakelijk in overweging worden genomen voor het internaliseren van personeel met een vaardigheidsniveau 3 of 4 om een specifieke competentiekloof te dichten die niet meteen kan worden gedicht door middel van opleiding.
- **Uitbesteding, als bron van externe expertise** om specifieke competentiekloven te dichten, moet steeds in overweging worden genomen in combinatie met een of meer taken of deeltaken. Voor strategische taken kan de instelling nadenken over uitbesteding als louter een tijdelijke oplossing tot de interne competenties voldoende zijn ontwikkeld. Het is eveneens aangeraden dat activiteiten voor de ontwikkeling van competenties worden opgenomen in het toepassingsgebied van de uitbesteding. Voor niet-strategische taken kan uitbesteding worden gezien als een mogelijkheid op lange termijn, doch moet ook binnen de instelling een minimaal competentieniveau worden ontwikkeld.
- **Procesautomatisering aan de hand van robotica** verwijst naar de introductie van op maat gemaakte software die terugkerende deeltaken uitvoert. Rekening houdend met de vereisten voor e-cohesie betreffende de elektronische gegevensuitwisseling en de aard van de deeltaken, kan procesautomatisering aan de hand van robotica worden ingezet voor specifieke aspecten van de projectbeoordeling, de administratieve controle, de toetsing van de subsidiabiliteit en de verificatie van

betalingen. Er moet een gebruikssituatie worden uitgewerkt om het concrete potentieel van de toepassing op voorhand te bepalen opdat instellingen niet meer hoeven na te denken over deze optie bij de meest dringende competentiekloven.

- **Deelname aan leernetwerken:** Er zijn tal van leernetwerken die verband houden met de competenties, die op Europees niveau zijn opgericht en hetzij door de Commissie of door academische instellingen worden beheerd³. De deelname aan deze netwerken moet worden beschouwd als een leermogelijkheid die bovenstaande mogelijkheden aanvult.
- **Goede praktijken:** er zijn goede praktijken op het gebied van competentieontwikkeling die beschikbaar zijn op de website van DG REGIO⁴. Net zoals bij de deelname aan leernetwerken moet de toepassing van goede praktijken, met inbegrip van intercollegiaal leren, worden beschouwd als een aanvullende leermogelijkheid.

Het is aangeraden om na deze activiteit de lijst met de geselecteerde te ontwikkelen competenties en de geselecteerde leer methode, met waar mogelijk een timing, toe te voegen aan het "sjabloon voor de analyse op het niveau van de instelling". Die wordt vervolgens voorgelegd aan een grotere groep belanghebbenden van de instelling, zoals in de volgende activiteit wordt beschreven.

Code	Competentie	Totaal aantal beoordeelde werknemers	Beoordeeld niveau 1	Beoordeeld niveau 2	Beoordeeld niveau 3	Beoordeeld niveau 4	Geselecteerd voor ontwikkeling	Methode voor competentieontwikkeling	Timing
MA.O.C1	Europese/nationale rechtshandelingen inzake ESIF						JA	Opleiding	Q3 2018
MA.O.C2	Nationale strategische documenten (bv. nationale ontwikkelingsstrategieën, relevante thematische en sectorale beleidslijnen)								
MA.O.C3	Regels inzake subsidiabiliteit van de uitgaven in de Europese en nationale rechtshandelingen, richtsnoeren en methodologieën, met inbegrip van het toepassingsgebied van de ondersteuning								

Activiteit 3.3: Werkgroep voor de bespreking van de resultaten

Deze activiteit is bedoeld om de resultaten van de competentiebeoordeling en de geplande acties voor de ontwikkeling van competenties te delen met een grotere groep belanghebbenden van de instelling en om de goedkeuring van de besluitvormer te verkrijgen.

Nationale scholen voor openbaar bestuur kunnen worden betrokken bij de werkgroep om te helpen bij de identificering van opleidingen die aansluiten bij de behoeften van de instellingen.

³ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf

Activiteit 3.4: Voorbereiding van het leer- en ontwikkelingsplan

Het verdient aanbeveling dat instellingen aan het einde van de beoordeling een leer- en ontwikkelingsplan opstellen waarin de resultaten van de beoordeling en de geplande vervolgacties voor competentieontwikkeling worden samengevat.

Het is een goede praktijk om de planning van de middelen in het budget voor technische bijstand van het operationele programma, dat wordt beheerd/uitgevoerd door de instelling, af te stemmen op de activiteiten in het leer- en ontwikkelingsplan. ANNEX 3: LEARNING AND DEVELOPMENT PLAN TEMPLATE bevat het sjabloon voor het leer- en ontwikkelingsplan en omvat:

- Het toepassingsgebied en de methodologie voor de zelfbeoordeling.
- De resultaten van de competentiebeoordeling op het niveau van de instelling.
- Onmiddellijke acties voor competentieontwikkeling: geselecteerde leermethoden en -acties om de ontbrekende competenties aan te pakken en een tijdschema voor de uitvoering.
- Overweging over de manier waarop de tool in de toekomst moet worden gebruikt, waarbij wordt ingegaan op verantwoordelijkheid, uitvoeringsprocedures en vereiste middelen.
- Een routekaart voor de uitvoering van onmiddellijke acties en de voorbereiding op het toekomstige gebruik.

Met het oog op de voorbereiding van het plan, kunnen instellingen eveneens bekijken of de organisatiestructuur moet worden aangepast aan de hand van de lijst met taken en deeltaken in het EU-competentiekader. Op die manier kan de toewijzing van rollen en verantwoordelijkheden in organisatorische eenheden beter worden verduidelijkt.

4 HOE WORDEN DE INSTRUMENTEN OP MAAT AFGESTEMD?

4.1 Het EU-competentiekader op maat afstemmen

Wanneer een instelling de instrumenten op maat wil afstemmen, is het aangeraden om alle wijzigingen eerst vast te leggen in de Excel-versie van het EU-competentiekader.

Operational Competencies		Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
		Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	NEW SUB-TASK	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	ESIF EU/ National legal acts - general	4	4	2		4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	4	4	2		4	1	3	3
	NEW COMPETENCY				NEW PROFICIENCY LEVEL				
MA.O.C3	ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)	4	2			4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning	3		2		3		3	2

In de praktijk moeten de volgende stappen worden gevolgd bij de afstemming op maat:

- Wanneer een nieuwe taak wordt toegevoegd: allereerst moeten de deeltaken nauwkeurig worden beschreven, waarna ze worden gekoppeld aan de bestaande en nieuwe competenties en waarna de vaardigheidsniveaus worden toegewezen voor alle functies.
- Wanneer een nieuwe deeltaak wordt toegevoegd: allereerst moeten de deeltaken worden gekoppeld aan de bestaande en nieuwe competenties en worden de vaardigheidsniveaus toegewezen voor alle functies.
- Wanneer een nieuwe competentie wordt toegevoegd: deze moet worden gekoppeld aan de bestaande deeltaken voor operationele werknemers en eveneens voor de andere functies.
- Wanneer vaardigheidsniveaus moeten worden gewijzigd, kan dit eenvoudigweg door de bestaande niveaus te vervangen door nieuwe.
- Het is eveneens aangeraden dat alle wijzigingen visueel in het bestand worden aangeduid.

4.2 De zelfbeoordelingstool op maat afstemmen

4.2.1 Taken toevoegen/bewerken

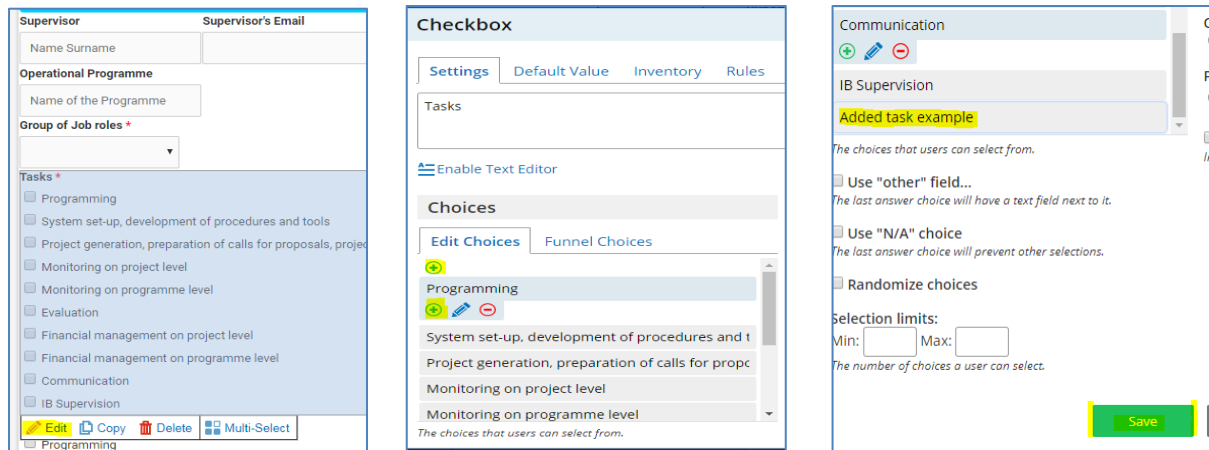
Vereist

- Toegang van de manager tot de zelfbeoordelingstool
- EU-competentiekader

Instructies

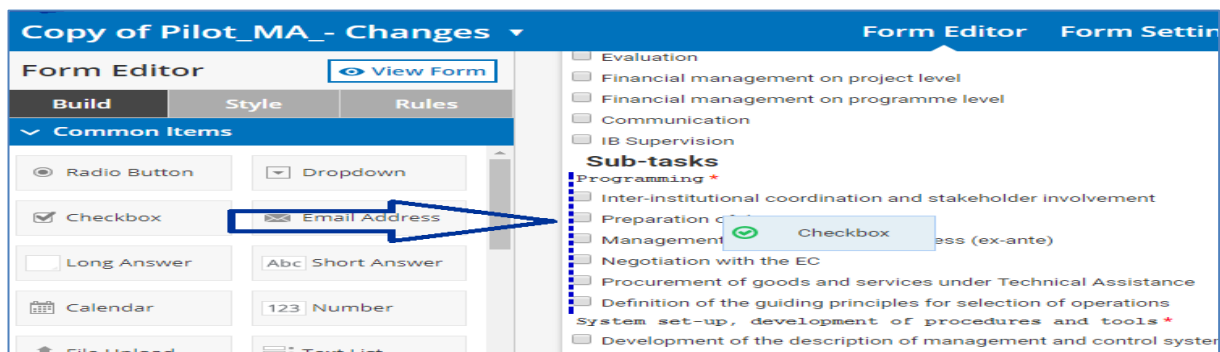
1. Log in op Formsit en klik op de "Edit"-knop in het formulier van uw instelling.

2. Beweeg de cursor over het takenvak en klik links onderaan op de "Edit"-knop.
3. Klik onder "Edit Choices" op het ronde plusteken om nieuwe taken toe te voegen OF klik op het potloodsymbool om een taaknaam te bewerken.
4. Klik onderaan in het venster op de groene "Save"-knop.
5. De toegevoegde/bewerkte taak verschijnt in uw formulier.

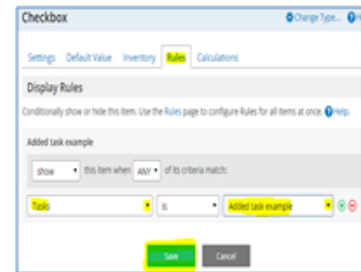
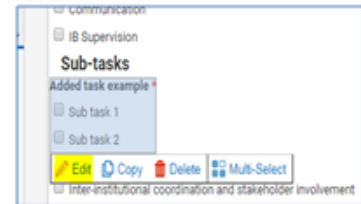
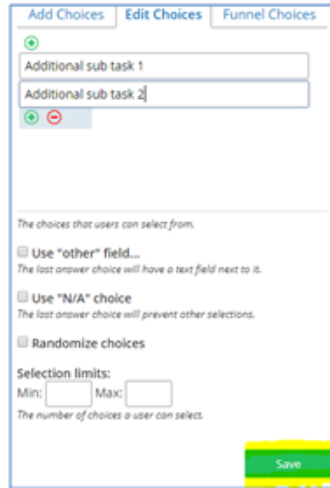
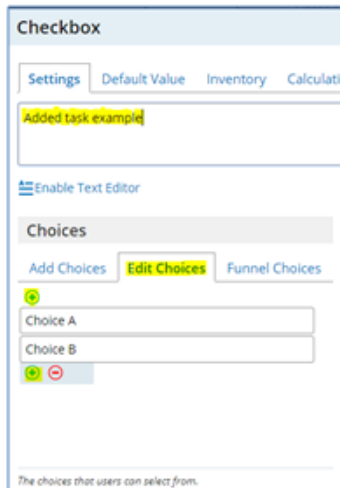


Opmerking: Wenst u geen deeltaken toe te voegen, ga dan verder naar stap 11.

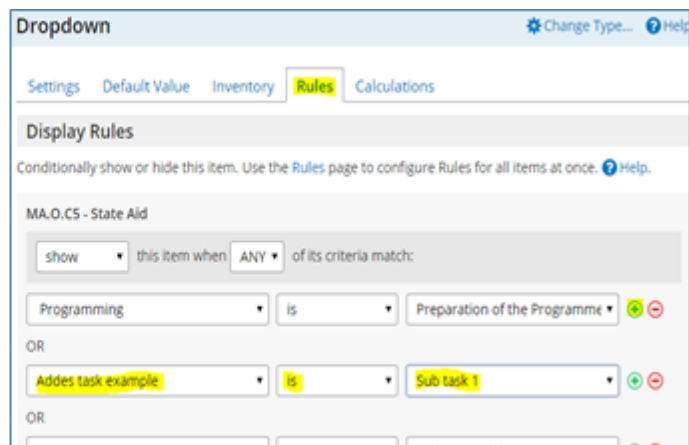
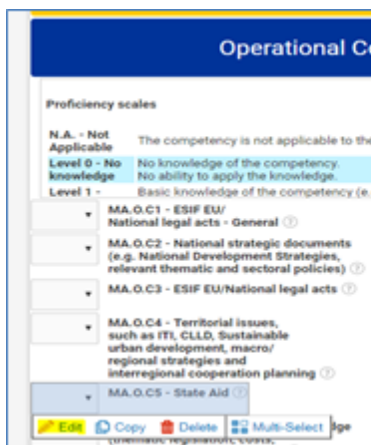
6. Om een nieuwe lijst met deeltaken toe te voegen, versleekt u een "Checkbox" van het menu "**Common Items**" naar om het even welke plaats onder de titel "Subtasks".
7. In het "Checkbox"-venster klikt u onder "Choices" op "Edit Choices". Klik op het plusteken om een deeltaak toe te voegen of verwijder de tekst van "Choice A" of "Choice B" om de aanvullende deeltaken een naam te geven.



8. Klik onderaan op de groene "Save"-knop zodra alle deeltaken werden toegevoegd.
9. Beweeg de cursor over het vak "Added Text" en klik op de "Edit"-knop.
10. Klik in de bovenste balk op "Rules". Kies vervolgens in de onderste keuzemenu's voor "Tasks", "is" en "Added task example" (hierdoor maakt u een "regel" aan die stelt dat dit vak pas zal verschijnen wanneer het "Added task example" is geselecteerd in het "Tasks"-menu).



11. Om te bepalen welke competenties verband houden met de nieuwe deeltaken, moet u de "regels" voor elk van de competenties vastleggen. Scrol daarvoor naar pagina 3, beweeg met de cursor over de competenties die u wenst toe te voegen aan de nieuwe taken en deeltaken en klik op de "Edit"-knop.
12. Klik in de bovenste balk op "Rules". Voeg een nieuwe regel toe door op het groene plusteken te klikken en kies de desbetreffende regel (in ons voorbeeld zal MA.O.C5 verschijnen wanneer het "added task example" "subtask 1" is).



13. Herhaal deze stappen voor alle relevante competenties in het deel "Zelfbeoordeling".
14. Om de beoordeling van leidinggevendenden toe te voegen, scrolt u naar beneden in het deel "Zelfbeoordeling" en herhaalt u dezelfde stappen voor dezelfde competenties die u in de vorige stap hebt gekozen.
15. Scrol naar de resultatenpagina (9) om het gewenste niveau voor elke competentie te bepalen en kies het relevante niveau voor elke competentie. Voorbeeld: Als deeltaak 1 voor MA.O.C5 — Staatssteun een vaardigheidsniveau 3 vereist, beweeg dan met de cursor over het desbetreffende vak en klik op de "Edit"-knop.



16. Klik in de bovenste balk op "Rules", voeg een nieuwe regel toe door de desbetreffende optie in de keuzemenu's te kiezen en klik op de "Save"-knop.
17. Herhaal dit proces voor elk van de toegevoegde competenties en hun bijbehorende gewenste niveaus.

Opmerking: Wenst u een taak/deeltaak te bewerken, vergeet dan niet dat elke taak "gekoppeld" is aan een bepaalde reeks competenties, zoals wordt weergegeven in het Excel-bestand van DG REGIO voor het competentiekader. Wenst u de bewerkte taak af te stemmen op nieuwe vereisten, zorg er dan voor dat de "gekoppelde" competenties eveneens worden gewijzigd.

4.2.2 De gewenste vaardigheidsniveaus wijzigen

Stel dat een werknemer die de deeltaak "Voorbereiding van het programma" uitvoert (onder de taak "Programming") voor de competentie MA.O.C5 — Staatssteun een gewenst vaardigheidsniveau 3 heeft. Indien u beslist dat het vaardigheidsniveau voor die competentie 2 en niet 3 is, volg dan onderstaande instructies om de nodige wijzigingen aan te brengen.

Vereist

1. Toegang van de manager tot de pagina van de instelling op Formsite
2. EU-competentiekader

Instructies

1. Log in op Formsite en klik op de "Edit"-knop in het formulier van uw instelling.
2. Scrol naar de resultatenpagina (pagina 9) en beweeg de cursor over het vak voor MA.O.C5 Gewenst niveau 3 en klik op de "Edit"-knop.
3. Klik in de bovenste balk op "Rules".
4. Zoek de "Rule" die u wenst te wijzigen, klik op het minteken om deze te verwijderen en klik vervolgens onderaan op de "Save"-knop.
5. Beweeg de cursor over het vak MA.O.C5 Gewenst niveau 2 om het te "koppelen" aan de bijbehorende deeltaak en klik op de "Edit"-knop.

MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	3
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;"> 0 Calculate </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;"> Edit Copy Delete Multi-Select </div>				
MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	2

6. Klik in de bovenste balk op "Rules" en klik vervolgens op het plusteken naast om het even welke regel om de gewenste regel toe te voegen.
7. Voer de nieuwe regel in door de desbetreffende opties aan te duiden in het keuzemenu (in ons voorbeeld van "Programming" is dat "Preparation of programme") en klik op "Save".

MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	3
0	Calculate			
MA.O.C05	State Aid	[pipe:1324]	[pipe:214]	2
0	Calculate			

4.2.3 Competenties toevoegen

Vereist

- Toegang van de manager tot de pagina van de instelling op Formsite
- EU-competentiekader

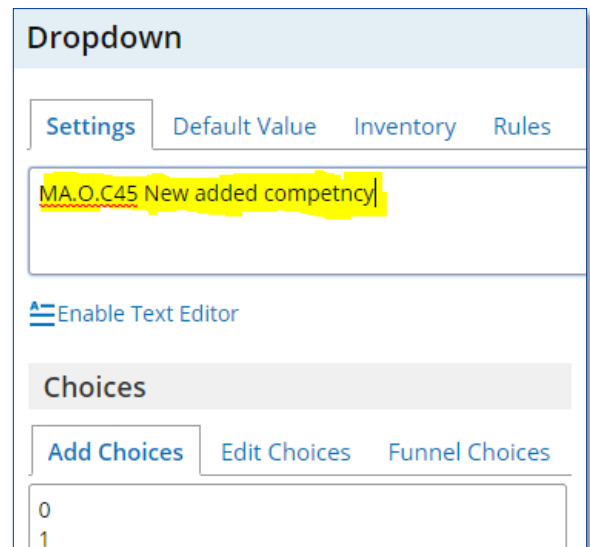
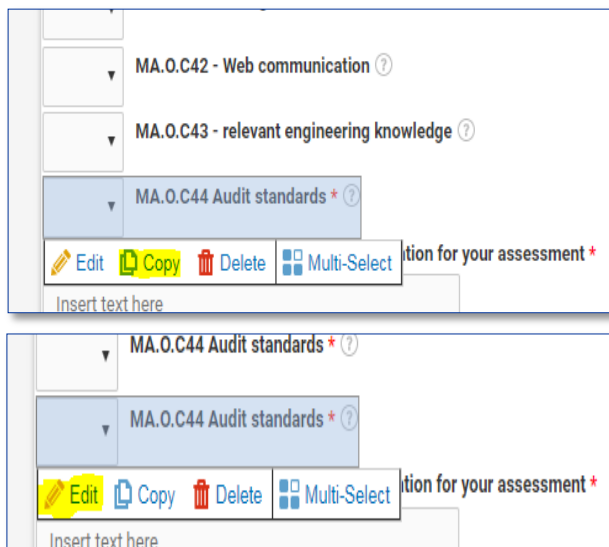
Instructies

1. Voeg de desbetreffende competentie toe aan het EU-competentiekader.

2. en bepaal naar keuze de gewenste vaardigheidsniveaus voor de bijbehorende deeltaken.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Operational Competencies		Programming							
2			Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
45	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector								
46	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies								
47	MA.O.C45	Added new competency		1	3		2		4	4

3. Log in op Formsite en klik op de "Edit"-knop in het formulier van uw instelling.
4. Scrol naar de zelfbeoordelingspagina's (operationeel/management/professioneel), beweeg met de cursor over de laatste competentie in die categorie en klik op de "Copy"-knop.
5. Beweeg met de cursor over de gekopieerde competentie en klik op de "Edit"-knop.
6. Bewerk de naam van de competentie om de nieuwe competentie te weerspiegelen (rechteraafbeelding).



7. Klik in de bovenste balk op "Rules" en gebruik de plus- en mintekens om de bijbehorende deeltaken toe te voegen aan/te verwijderen uit de nieuwe competentie (volgens uw toegevoegde waarden in het EU-competentiekader).

Dropdown Change Type... Help

[Settings](#) [Default Value](#) [Inventory](#) **Rules** [Calculations](#)

Display Rules

Conditionally show or hide this item. Use the [Rules](#) page to configure Rules for all items at once. [Help](#).

MA.O.C44 Audit standards

show ▾ this item when ANY ▾ of its criteria match:

Monitoring on project level ▾ is ▾ Technical monitoring and on tl ▾ + -

OR

Monitoring on project level ▾ is ▾ Finding and reporting irregular ▾ + -

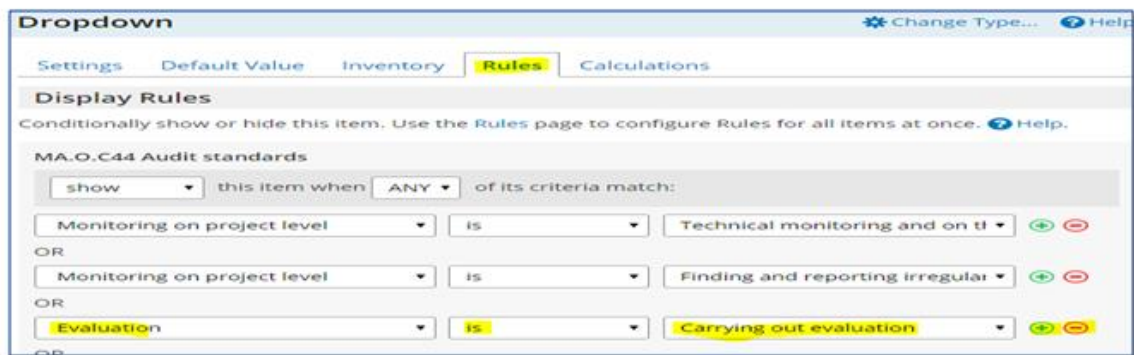
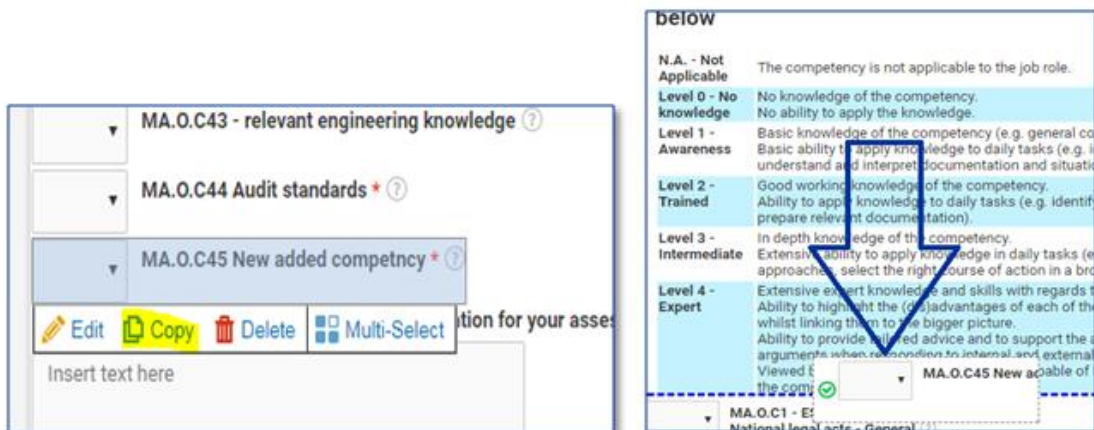
OR

Evaluation ▾ is ▾ **Carrying out evaluation** ▾ + -

OR

8. Klik op de groene "Save"-knop.
9. Beweeg de cursor over de nieuwe toegevoegde competentie en klik op de "Copy"-knop.

10. Klik en versleep de gekopieerde competentie naar het overeenkomstige deel voor de beoordeling van de leidinggevende (twee pagina's lager).



11. Scrol naar de categorie van de competentie in het resultatengedeelte om het gewenste niveau van de nieuwe toegevoegde competentie vast te leggen (operationeel/management/professioneel, pagina 9-10).
12. Beweeg de cursor over het laatste vak met resultaten op de pagina en klik op de "Copy"-knop.
13. Beweeg de cursor over het vak met het gekopieerde resultaat en klik op de "Edit"-knop.
14. Bewerk de details van de competentie, inclusief het gewenste competentieniveau om de nieuwe toegevoegde competentie te weerspiegelen.
15. Klik in de bovenste balk op "Rules" en klik vervolgens op het plusteken naast om het even welke regel om de gewenste regel toe te voegen.



16. Klik in de bovenste balk op "Rules" en gebruik de plus- en mintekens om de bijbehorende deeltaken toe te voegen aan/te verwijderen uit de nieuwe competentie (volgens uw toegevoegde waarden in het EU-competentiekader).

Opmerking: Als u ervoor kiest om een bestaande competentienaam te bewerken, vergeet dan niet om de bijbehorende gewenste vaardigheidsniveaus in het resultaatengedeelte te controleren en dienovereenkomstig aan te passen.

MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0	Calculate			
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0	Calculate			

Calculation

Settings Rules

Font Sizes Font Family B I U A A <>

MA.O.C45	Newly added competency	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
----------	------------------------	-------------	-------------	---

table » tbody » tr » td » p

BIJLAGE 1: EU-COMPETENTIEKADER

Zie afzonderlijke bestanden

- 1a Competentiekader voor coördinerende instantie
- 1b Competentiekader voor managementautoriteit en intermediaire instantie
- 1c Competentiekader voor gezamenlijk secretariaat
- 1d Competentiekader voor certificeringsautoriteit
- 1e Competentiekader voor auditautoriteit

BIJLAGE 2: SJABLOON VAN HET WERKPLAN

Status op:

Fase	Taken	Maand 1				Maand 2				Maand 3			
		W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4
Fase 1: Planning	Activiteit 1.1: Aanstelling van het uitvoeringsteam												
	Activiteit 1.2: Opleiding van het uitvoeringsteam												
	Activiteit 1.3: Afbakening van de betrokkenheid van werknemers en de mogelijke afstemming op maat												
	Activiteit 1.4: Voorbereiding van materiaal en sjablonen												
	Activiteit 1.5: Uitwerking van het werkplan												
Fase 2: Zelfbeoordeling	Activiteit 2.1: Opleiding en communicatie												
	Activiteit 2.2: Start van de competentiebeoordeling												
	Activiteit 2.3: Zelfbeoordeling van de werknemer												
	Activiteit 2.4: Beoordeling van werknemers door de leidinggevende												
	Activiteit 2.5: Resultaten van de beoordeling en bespreking												
	Activiteit 2.6: Verslagen voor de individuele beoordeling aanmaken												
Fase 3: Analyse en voorbereiding van het leer- en ontwikkelingsplan	Activiteit 3.1: Voorbereiding van de analyses op het niveau van de instelling												
	Activiteit 3.2: Analyse van de resultaten en prioritering van de acties												
	Activiteit 3.3: Werkgroep voor de bespreking van de resultaten												
	Activiteit 3.4: Voorbereiding van het												

BIJLAGE 3: SJABLOON VAN HET LEER- EN ONTWIKKELINGSPLAN

Zie afzonderlijk bestand

BIJLAGE 4: SJABLONEN VOOR DE ANALYSEN OP HET NIVEAU VAN DE INSTELLING

Zie afzonderlijke bestanden

1a Analysesjabloon voor coördinerende instantie

1b Analysesjabloon voor managementautoriteit en intermediaire instantie

1c Analysesjabloon voor gezamenlijk secretariaat

1d Analysesjabloon voor certificeringsautoriteit

1e Analysesjabloon voor auditautoriteit

