

# COMPETENTIEBOEK

## Vlaamse overheid

| PERSOON                                                                                                         | INTERACTIE                                                                                                                                                                                                     | DENKEN                                                                                 | OPLOSSING                                                                                                                                                                                          | BEHEER                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <a href="#">Verantwoordelijkheid nemen</a><br><a href="#">Flexibiliteit</a><br><a href="#">Zelfontwikkeling</a> | <a href="#">Communiceren</a><br><a href="#">Overtuigen</a><br><a href="#">Assertiviteit</a><br><a href="#">Inleving</a><br><a href="#">Samenwerken</a><br><a href="#">Netwerken</a><br><a href="#">Coachen</a> | <a href="#">Analyseren</a><br><a href="#">Oordeelsvorming</a><br><a href="#">Visie</a> | <a href="#">Beslissen</a><br><a href="#">Resultaatgerichtheid</a><br><a href="#">Richting geven</a><br><a href="#">Initiatief</a><br><a href="#">Innoveren</a><br><a href="#">Klantgerichtheid</a> | <a href="#">Plannen &amp; organiseren</a><br><a href="#">Delegeren</a><br><a href="#">Voortgangscntrole</a><br><a href="#">Zorgvuldigheid</a> |

# PERSOON

Verantwoordelijkheid nemen  
Flexibiliteit  
Zelfontwikkeling

## Verantwoordelijkheid nemen

[<terug naar overzicht>](#)

Handelen in overeenstemming met de belangen, waarden en normen van de organisatie

### Niveau 1 – Neemt verantwoordelijkheid voor zijn werk

- Accepteert de doelen, waarden en normen van de organisatie en gedraagt zich ernaar
- Respecteert geldende afspraken, regels, procedures en werkwijzen
- Doet wat hij zegt, komt afspraken en beloften na
- Is aanspreekbaar op zijn acties (komt voor fouten uit, staat open voor feedback)
- Reageert correct en loyaal als anderen kritiek uiten op zijn werk, entiteit of organisatie

### Niveau 2 – Handelt in het belang van de organisatie

- Draagt actief bij aan de doelen en waarden van de organisatie
- Overweegt de gevolgen van zijn voorstellen en acties voor de organisatie
- Blijft consequent handelen, ook in lastige of onzekere situaties
- Zegt wat hij doet, is open over de door hem gehanteerde waarden en normen
- Wekt vertrouwen in zijn objectiviteit en integriteit

### Niveau 3 – Bewaakt en verdedigt de belangen van de organisatie

- Draagt de doelen en waarden binnen en buiten de organisatie uit
- Vertoont voorbeeldgedrag rond sociale, ethische en professionele normen en spreekt ook anderen erop aan
- Zorgt ervoor dat iedereen in de entiteit of organisatie op de hoogte is van de doelen, waarden en normen en biedt hen de nodige ondersteuning om ze te respecteren
- Durft harde standpunten in te nemen die de gehele organisatie en het algemeen belang ten goede komen, zelfs als ze minder populair zijn binnen de eigen entiteit
- Stelt zich expliciet achter genomen beslissingen en initieert ze, waar mogelijk, binnen en buiten de organisatie

## Flexibiliteit

[<terug naar overzicht>](#)

Zijn werkwijze, aanpak of stijl veranderen om doelen te bereiken. In verschillende situaties of ten aanzien van verschillende personen op een efficiënte wijze zijn gedrag kunnen aanpassen

### Niveau 1 – Past zijn aanpak of gedrag aan als de concrete situatie dat vereist

- Schakelt gemakkelijk tussen verschillende werkzaamheden
- Handelt doelmatig en effectief bij tijdsdruk, wijzigende prioriteiten, nieuwe gegevens, dringende vragen of behoeften
- Is bereid taken uit te voeren die niet tot het normale pakket behoren, als de omstandigheden dat vereisen
- Zoekt tijdig een alternatieve oplossing of aanpak als blijkt dat de gekozen aanpak niet geschikt is
- Staat open voor andere werkwijzen en is bereid zijn aanpak bij te stellen

### Niveau 2 – Past zijn gedrag doelgericht aan om de gestelde doelstellingen beter (sneller, efficiënter) te kunnen bereiken

- Evalueert regelmatig kritisch het (te verwachten) resultaat, met als doel de gekozen aanpak tijdig te kunnen bijsturen
- Reageert alert op informatie die het bijsturen van de gekozen aanpak noodzakelijk maakt (merkt de informatie op, schat gevolgen in, overloopt alternatieven)
- Formuleert meerdere concrete alternatieven om de doelstellingen beter en efficiënter te kunnen bereiken
- Heeft een repertoire aan gedragsstijlen, tactieken en benaderingswijzen waaruit hij kan kiezen naargelang het doel en de situatie
- Maakt, als dat nuttig of nodig is, gebruik van indirecte beïnvloedingsmethodes (bv. netwerking) om de kansen op slagen te verhogen

### Niveau 3 – Blijft soepel én doelgericht functioneren in situaties die bijzonder onderhevig zijn aan veranderingen

- Blijft rustig en doelmatig handelen in complexe, onzekere en onbekende situaties
- Schat de impact van de wijziging van één variabele op de andere aspecten snel en correct in
- Anticipeert en schat de mogelijke hindernissen vooraf in
- Ontwikkelt meerdere strategieën: bekijkt voorafgaandelijk meerdere wegen om het doel te bereiken en heeft alternatieven voorhanden
- Voelt goed aan in welke rol hij gewaardeerd wordt en maakt daar authentiek en effectief gebruik van

# Zelfontwikkeling

[<terug naar overzicht>](#)

Blijven verbeteren van het functioneren door te leren en mee te groeien met veranderingen

## Niveau 1 – Ontwikkelt zich binnen zijn functie

- Gaat proactief en doelgericht te werk om zijn kennis en vaardigheden aan te scherpen
- Volgt de ontwikkelingen in zijn vakgebied (leest vakliteratuur, neemt deel aan congressen, ...)
- Past nieuwe afspraken, richtlijnen, kennis, informatie en werkwijzen gemakkelijk toe, werkt zich snel in bij nieuwe ontwikkelingen
- Staat open voor feedback en suggesties van anderen en gaat ermee aan de slag
- Gebruikt moeilijkheden en fouten om over zijn gedrag te reflecteren en eruit te leren

## Niveau 2 – Neemt verantwoordelijkheid voor zijn ontwikkeling

- Heeft belangstelling voor onderwerpen die niet direct zijn vakgebied betreffen en benut deze om zijn aanpak en werking te optimaliseren
- Blijft kritisch op zijn ontwikkeling en stelt zijn werk ter discussie, vraagt regelmatig feedback
- Deelt kennis- en leerervaringen met anderen, leert van en met anderen
- Toont inzicht in zijn kwaliteiten, valkuilen, ontwikkelpunten, waarden, drijfveren, interesses en ambities
- Heeft inzicht in zijn leerstijl en herkent ook andere manieren van leren

## Niveau 3 – Stimuleert ontwikkeling in de organisatie en geeft hierin het goede voorbeeld

- Vergaart proactief kennis om adequaat te kunnen antwoorden op toekomstige vraagstukken
- Stelt zich ook in complexe of onduidelijk situaties leergierig en reflecterend op
- Heeft inzicht in het effect van zijn kwaliteiten, ontwikkelpunten, valkuilen en allergieën op anderen en gaat hier bewust mee om
- Creëert randvoorwaarden in de organisatie, waardoor medewerkers kunnen leren
- Stimuleert het gebruik van verschillende methoden om te leren en zich te ontwikkelen

# INTERACTIE

Communiceren  
Overtuigen  
Assertiviteit  
Inleving  
Samenwerken  
Netwerken  
Coachen

# Communiceren

[<terug naar overzicht>](#)

Informatie en ideeën schriftelijk en/of mondeling begrijpelijk overbrengen

## Niveau 1 – Verwoordt zijn boodschap correct en begrijpelijk

- Drukt zich correct en zonder taalfouten uit
- Hanteert een duidelijk en toegankelijk taalgebruik (beperkt bv. het gebruik van jargon)
- Formuleert de boodschap helder en kernachtig
- Brengt structuur aan in zijn boodschap
- Heeft aandacht voor de vorm van zijn boodschap (zorgt voor aangepast non-verbaal gedrag zoals oogcontact, expressie, lichaamshouding, intonatie; handhaaft afspraken rond huisstijl)

## Niveau 2 – Verzorgt de interactie

- Kiest een communicatiewijze naargelang de behoeften, mogelijkheden of eigenheden van het doelpubliek
- Hanteert een stijl die aangepast is aan de situatie (zakelijk, onderhoudend, informatief, interactief, ...)
- Richt zich tot het publiek en neemt het in zijn gedachtegang mee
- Zorgt voor een correcte uitwisseling van informatie (gaat na of zijn boodschap duidelijk is, vat de boodschap van anderen samen, ...)
- Stimuleert de communicatie in twee richtingen (stelt vragen, verzoekt om inbreng, ...)

## Niveau 3 – Communiceert vlot met verschillende doelgroepen, ook over complexe onderwerpen

- Geeft abstracte of complexe materie op een inzichtelijke wijze weer
- Bouwt zijn betoog op een gericht gestructureerde wijze op
- Communiceert selectief vanuit zijn inzicht in de situatie, om zo sneller zijn doel te bereiken
- Zoekt aansluiting bij het publiek en gebruikt voor hen relevante en overtuigende redeneringen, argumenten, voorbeelden en vergelijkingen
- Hanteert een rijk en gevarieerd taalgebruik

# Overtuigen

[<terug naar overzicht>](#)

Instemming verkrijgen voor een mening, visie of aanpak

## Niveau 1 – Argumenteert met valabele argumenten

- Formuleert een eigen mening
- Voorziet zijn standpunt van relevante concrete argumenten
- Steunt zijn argumentatie op een samenhangende redenering
- Illustreert zijn argumentatie met voorbeelden
- Richt zich met zijn argumenten tot de juiste persoon

## Niveau 2 – Overtuigt door inhoud én aanpak

- Argumenteert authentiek en genuanceerd
- Brengt zijn argumenten scherp onder woorden
- Begrijpt welke argumenten en redeneringen anderen aanspreken en gebruikt deze
- Brengt met zijn ideeën en voorstellen enthousiasme teweeg
- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen en reageert constructief op negatieve reacties of weerstand

## Niveau 3 – Hanteert aangepaste beïnvloedingsstrategieën

- Denkt (vooraf) aan de impact die zijn argumentatie kan hebben op anderen en handelt hiernaar
- Durft creatieve acties in te zetten om anderen in de gewenste richting te bewegen
- Buigt tegenargumenten en weerstand om en maakt er in de argumentatie gebruik van
- Legt contacten om draagvlak te creëren en zaken gedaan te krijgen
- Brengt anderen ertoe om zijn standpunten en visie verder uit te dragen



## Assertiviteit

[<terug naar overzicht>](#)

Voor zijn mening of belang opkomen met respect voor anderen, zelfs als de omgeving druk uitoefent om dat niet te doen

### Niveau 1 – Geeft zijn standpunten weer, geeft zijn grenzen aan (reactief)

- Heeft vertrouwen in zijn standpunten en komt voor zijn mening uit
- Maakt duidelijk als hij het oneens is met de gesprekspartner
- Bewaakt zijn grenzen van kennen en kunnen (bv. durft 'nee' te zeggen)
- Gebruikt krachtige taal (dus niet 'een beetje', 'misschien', ...)
- Reageert evenwichtig en beheerst op druk (negatieve reacties, tegenstand, verwijten, ...)

### Niveau 2 – Komt spontaan met standpunten naar voor; bewaakt en verdedigt zijn belangen en de belangen van de entiteit

- Heeft een stevige en weerbare opstelling in contacten
- Komt, ook bij belangentegenstellingen, uit eigen beweging respectvol op voor zijn standpunten en de belangen van de entiteit
- Kiest voor directe confrontatie en directe beïnvloeding (dus geen manipulatieve technieken)
- Brengt gevoelige of negatieve boodschappen op een duidelijke en directe manier
- Gebruikt tegenargumenten, weerstand en kritiek om flexibel en creatief te reageren

### Niveau 3 – Reageert gevat in emotionele of kritieke situaties

- Aanvaardt kritiek op zijn standpunt of verantwoordelijkheidsdomein en reageert er constructief op
- Bespreekt meningsverschillen zonder het conflict uit de weg te gaan
- Gaat adequaat om met onaangepaste reacties, verbale agressie en provocaties
- Verwerpt onaanvaardbare voorstellen op een besliste maar respectvolle manier
- Blijft zijn standpunt verdedigen in situaties van grote druk en manipulatie

## Inleving

[<terug naar overzicht>](#)

Alert zijn op gevoelens en behoeften van anderen en daar adequaat op reageren

### Niveau 1 – Staat open voor gevoelens en behoeften van anderen

- Toont zich belangstellend en betrokken
- Neemt anderen ernstig en laat hen in hun waarde (toont begrip en respect)
- Luistert actief (geeft anderen ruimte, laat hen uitspreken, toetst of hij begrijpt wat ze willen zeggen, vat samen...)
- Leeft zich in de denk- en gevoelswereld van anderen in
- Houdt rekening met de omstandigheden waarin anderen zich bevinden

### Niveau 2 – Speelt in op behoeften en gevoelens van anderen

- Toont zowel verbaal als non-verbaal begrip voor de behoeften en gevoelens van anderen
- Gaat actief op zoek naar de achterliggende problemen, redenen en oorzaken voor behoeften, gedragingen en gevoelens van anderen (vraagt door)
- Denkt mee vanuit het gezichtspunt van anderen, houdt rekening met hun belangen
- Toont zich bewust van de invloed van zijn handelen op anderen
- Gaat adequaat in op persoonlijke of emotionele boodschappen

### Niveau 3 – Speelt in op complexe wensen en behoeften

- Speelt gepast in op impliciete en onuitgesproken gevoelens van anderen
- Bemerkt (onderhuidse) spanningen, weerstanden of conflictsituaties in een groep en maakt deze bespreekbaar
- Schat in complexe situaties de verschillende belangen en gevoeligheden in
- Houdt rekening met de (politieke) invloeden binnen een organisatie
- Voelt aan wat belangrijk is voor de (politieke) opdrachtgever en speelt daar met respect voor het algemeen belang op in

## Samenwerken

[<terug naar overzicht>](#)

Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat in een team of project, ook als dat niet meteen van persoonlijk belang is

### Niveau 1 – Informeert, pleegt overleg en werkt mee

- Stemt zijn inbreng/prioriteiten/aanpak af op de behoeften van de groep
- Deelt kennis, informatie en ervaringen en vraagt anderen naar hun mening
- Biedt hulp aan bij problemen, ook al valt de taak niet onder zijn opdracht
- Houdt rekening met de gevoeligheden en met de verscheidenheid van mensen
- Draagt bij aan een positieve werksfeer en teamgeest (toont enthousiasme, geeft complimenten, ...)

### Niveau 2 – Stimuleert de samenwerking binnen zijn entiteit, werkgroepen of projectgroepen

- Laat het gemeenschappelijk belang van de organisatie primeren op het persoonlijk belang
- Komt met ideeën om het gezamenlijke resultaat te verbeteren
- Betrekt belanghebbenden bij het nemen van beslissingen, stemt consequenties van acties en beslissingen met betrokkenen af
- Moedigt anderen aan om van gedachten te wisselen, te overleggen en samen opdrachten aan te pakken
- Onderneemt acties zodat er een positieve verstandhouding en productieve samenwerking binnen de groep ontstaat en blijft

### Niveau 3 – Creëert gedragen samenwerkingsverbanden en synergie over de entiteitsgrenzen heen

- Zoekt contacten over barrières en cultuurverschillen heen, benadrukt het 'wij'-gevoel
- Werkt actief aan het scheppen van een vertrouwensband met alle belanghebbenden
- Creëert een draagvlak voor beslissingen, oplossingen en acties die zijn entiteit overstijgen
- Draagt samenwerking uit om het algemeen belang te dienen over de grenzen van de entiteit heen
- Gebruikt zijn invloed om processen en structuren te (her)tekenen die de cocreatie stimuleren

## Netwerken

[<terug naar overzicht>](#)

Ontwikkelen en bestendigen van professionele relaties, allianties en coalities en die aanwenden om informatie, steun en medewerking te verkrijgen

### Niveau 1 – Maakt actief gebruik van bestaande contacten voor zijn opdracht

- Onderhoudt regelmatig, ook zonder directe aanleiding, contact met personen uit het bestaande netwerk
- Beschikt over enkele vaste contactpunten binnen de organisatie op wie hij regelmatig beroep doet
- Neemt contact op om informatie, steun of samenwerking te verkrijgen
- Werkt actief mee aan vragen die vanuit andere afdelingen komen (deelt informatie, geeft advies, ...)
- Maakt gebruik van contacten die ontstaan zijn bij beurzen, seminaries, vakverenigingen, opleidingen, ...

### Niveau 2 – Legt nieuwe contacten die voor zijn taak en opdracht nuttig kunnen zijn

- Legt contacten en onderhoudt ze
- Kent de juiste personen om doelen te realiseren en wordt door hen gekend
- Zoekt samenwerking met interne en externe partners uit wederzijds organisatiebelang
- Legt contacten met andere afdelingen als zijn opdracht hen aanbelangt (bv. voor- of natraject, impact, ...)
- Legt contacten (met andere entiteiten) om de slaagkansen van zijn project te vergroten (informatie, expertise, cocreatie, steun)

### Niveau 3 – Bouwt doelgericht een professioneel en invloedrijk netwerk uit over de grenzen van zijn entiteit (allianties, coalities, ...)

- Brengt mensen uit verschillende netwerken met elkaar in contact
- Gebruikt zijn netwerk om het draagvlak te verbreden waardoor de organisatie haar doelstellingen beter kan waarmaken
- Zoekt gericht contact met anderen die een rol kunnen spelen in de uitbouw van een invloedrijk netwerk
- Betrekt anderen bij zijn professionele netwerken en stimuleert hen die uit te bouwen
- Is integer, samenwerkend en open bij het inschakelen van zijn netwerk

## Coachen

[<terug naar overzicht>](#)

Anderen ondersteunen en begeleiden zodat ze zich professioneel en persoonlijk kunnen ontwikkelen en de effectiviteit en efficiëntie van hun werk verhoogt

### Niveau 1 – Ondersteunt bij het behalen van resultaten

- Maakt de verwachtingen duidelijk en legt uit hoe opdrachten kunnen uitgevoerd worden en waarom
- Moedigt anderen aan om nieuwe taken te leren en om zich te vervolmaken in hun job
- Geeft duidelijke en constructieve feedback over het functioneren
- Geeft aanwijzingen en tips om resultaten te verbeteren
- Heeft zicht op wat iemand kan en houdt bij het leerproces rekening met zijn talenten en beperkingen

### Niveau 2 – Ondersteunt anderen bij de ontwikkeling van vaardigheden en gewenst gedrag

- Richt zich naast de taak of het doel dat gerealiseerd moet worden, ook op de persoon die de taak uitvoert (en diens ontwikkeling)
- Fungeert als klankbord en versterkt het inzicht van anderen in hun functioneren (geeft opbouwende feedback aan de hand van concrete voorbeelden, stelt vragen ter bewustwording, ...)
- Stemt zijn advies en stijl af op het ontwikkelingsniveau en de eigenheid van anderen
- Heeft vertrouwen in de zelfsturing en groei van anderen, waardeert en stimuleert die
- Stimuleert kennisoverdracht in het team, de entiteit, ...

### Niveau 3 – Stimuleert ontwikkeling op de lange termijn

- Fungeert als rolmodel voor het nemen van verantwoordelijkheid voor ontwikkeling binnen de organisatie
- Brengt anderen in situaties die voor hen uitdagend en leerrijk zijn met het oog op hun brede inzetbaarheid
- Creëert een omgeving en ontwikkelt voorwaarden die anderen inspireren om zich te ontwikkelen
- Stimuleert een open feedbackcultuur waar men in een “veilige” omgeving kan leren
- Vervult diverse rollen (bv. instructeur, mentor, supervisor, coach, intervisor, ...), naargelang de omstandigheden

# DENKEN

Analyseren  
Oordeelsvorming  
Visie

# Analyseren

[<terug naar overzicht>](#)

Een probleem duiden in zijn verbanden en op een efficiënte wijze op zoek gaan naar aanvullende relevante informatie

## Niveau 1 – Ziet de essentie van het probleem

- Verzamelt relevante informatie
- Maakt een duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken in de informatie
- Omschrijft duidelijk de kern van het probleem
- Verwerft een algemeen inzicht in de problematiek
- Gaat systematisch en gestructureerd te werk bij het analyseren van gegevens

## Niveau 2 – Legt verbanden en ziet oorzaken

- Benadert het probleem of vraagstuk vanuit verschillende gezichtspunten
- Legt verbanden tussen verschillende soorten informatie
- Benoemt de oorzaken van problemen
- Detecteert onderliggende problemen
- Integreert nieuw gevonden informatie met bestaande informatie

## Niveau 3 – Maakt verhelderende analyses van complexe vraagstukken

- Herformuleert complexe vraagstukken naar hanteerbare vragen
- Plaatst het vraagstuk of probleem in een breder kader
- Houdt bij de analyse rekening met verschillende aanknopingspunten
- Ziet trends en patronen in ogenschijnlijk niet-gerelateerde feiten
- Betrekt en integreert tegengestelde oordelen in zijn analyse

## Oordeelsvorming

[<terug naar overzicht>](#)

Meningen uiten en zicht hebben op de consequenties ervan, op basis van een afweging van relevante criteria

### Niveau 1 – Trekt logische conclusies op basis van de beschikbare gegevens en formuleert een hypothese

- Komt tot een synthese van de verzamelde informatie
- Evalueert de beschikbare informatie met een gezonde kritische ingesteldheid
- Weegt alternatieven tegen elkaar af
- Redeneert logisch en ziet de voor de hand liggende effecten van acties
- Formuleert hypothesen voor problemen waarover onvoldoende informatie beschikbaar is

### Niveau 2 – Neemt standpunten in en overziet de consequenties daarvan

- Komt tot een gefundeerd oordeel op basis van een brede en afgewogen analyse
- Betrekt consequenties en mogelijke neveneffecten van standpunten in zijn overwegingen
- Neemt standpunten in op basis van onvolledige maar voldoende informatie
- Neemt bij vragen of problemen een duidelijk standpunt in
- Motiveert en beargumenteert zijn standpunt

### Niveau 3 – Vormt een geïntegreerd oordeel

- Heeft een veelzijdige, genuanceerde kijk
- Neemt in zijn standpunt verschillende belangen in overweging
- Benoemt zowel de positieve als negatieve kanten van zijn standpunt of voorstel
- Heeft oog voor kritieke factoren en activiteiten en benut de mogelijkheden hiervan voor de organisatie
- Vertaalt een synthese naar een vraagstelling of advies en geeft zo een inhoudelijke meerwaarde aan de thema's die hij naar voren brengt



## Visie

[<terug naar overzicht>](#)

Feiten in een ruime context plaatsen en een toekomstgericht beleid ontwikkelen

### Niveau 1 – Plaatst operationele taken en problemen in een ruim perspectief of kader

- Schat de ruime consequenties van zijn voorstellen, beslissingen en acties correct in
- Denkt disciplineoverschrijdend (bv. gebruikt informatie uit andere domeinen, bekijkt de mogelijke impact op andere entiteiten)
- Legt overstijgende, minder voor de hand liggende verbanden
- Maakt zich los van de dagelijkse praktijk, geeft de grote lijnen aan, denkt vooruit
- Kent de missie, visie en strategie van de organisatie(afdeling) en handelt ernaar bij de invulling van zijn functie

### Niveau 2 – Betreft brede (maatschappelijke, technische ...) factoren bij zijn aanpak

- Plaatst adviezen, beslissingen en initiatieven in de brede organisatiecontext of beleidscontext
- Kent de relevante trends en ontwikkelingen binnen zijn beroep of domein
- Wijst op evoluties die voor anderen nog onbekend zijn
- Heeft voeling met wat er in de toekomst gevraagd kan worden
- Levert een bijdrage aan het ontwikkelen van het beleid voor zijn werkveld

### Niveau 3 – Brengt een beleid naar voren dat de entiteit of organisatie op lange termijn beïnvloedt

- Anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen en bereidt de organisatie hierop voor
- Komt met plannen en ideeën met een looptijd van enkele jaren
- Bewaakt de langetermijnstrategie, ondanks de dagelijkse gebeurtenissen
- Ontwikkelt een beleid om de missie en doelstellingen van de organisatie te realiseren
- Draagt de missie van de organisatie zowel intern als extern uit

# OPLOSSING

Beslissen  
Resultaatgerichtheid  
Richting geven  
Initiatief  
Innoveren  
Klantgerichtheid

# Beslissen

[<terug naar overzicht>](#)

Zich op onderbouwde wijze tijdig en eenduidig uitspreken over welk standpunt wordt ingenomen of welke actie wordt ondernomen

## Niveau 1 – Neemt beslissingen met een beperkt risico na afweging van alle relevante aspecten

- Steunt zijn beslissingen op een grondige probleemanalyse
- Houdt in zijn afweging rekening met alle relevante aspecten of kenmerken van de zaak
- Handelt doortastend en durft een standpunt in te nemen of een knoop door te hakken
- Maakt binnen een gegeven kader van regels en richtlijnen zelfstandig keuzes
- Neemt beslissingen met beperkt risico in overleg en neemt hiervoor de verantwoordelijkheid op zich

## Niveau 2 – Neemt beslissingen in situaties waarin het risico duidelijk in te schatten is

- Neemt beslissingen waarvoor voldoende maar nog niet alle informatie aanwezig is
- Neemt een beslissing als hij de gevolgen voldoende kan inschatten
- Neemt berekende risico's (er is een zeker risico, en dat kan bepaald worden) en heeft hier een gegronde argumentatie voor
- Kent de belangen van anderen en neemt deze mee in zijn beslissing
- Neemt en handhaaft beslissingen, ook bij weerstand en tegendruk

## Niveau 3 – Neemt beslissingen in situaties waarin het risico niet eenduidig in te schatten is

- Neemt zelfstandig beslissingen en draagt hiervoor de eindverantwoordelijkheid
- Neemt cruciale beslissingen die impact hebben op lange termijn
- Neemt beslissingen waarvan de uitkomst onzeker is, die duidelijk afbreukrisico inhouden of waar meerdere belangen spelen
- Neemt zo nodig onpopulaire beslissingen (waartegen weerstand of verzet verwacht kan worden)
- Verzorgt de communicatie in het besluitvormingsproces, zorgt voor draagvlak en geeft een aanzet tot de uitvoering van beslissingen

# Resultaatgerichtheid

[<terug naar overzicht>](#)

Concrete en gerichte acties ondernemen om doelstellingen te behalen of te overstijgen

## Niveau 1 – Werkt gericht en actief aan het bereiken van de vastgestelde doelen

- Toont motivatie en inzet om het gewenste resultaat te behalen
- Geeft aan de hand van concrete en meetbare acties aan hoe de doelen bereikt zullen worden (wie, wat, wanneer)
- Evalueert op regelmatige momenten de stand van zaken ten opzichte van de beoogde doelstelling
- Neemt actie om bij te sturen als de doelstellingen in het gedrang komen
- Zoekt spontaan alternatieven als een bepaalde actie niet tot het beoogde resultaat leidt

## Niveau 2 – Formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen en zet zich ten volle in om die te bereiken

- Legt de lat hoog, formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen
- Gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om doelen te bereiken, weegt opties tegen elkaar af
- Mobiliseert mensen en middelen, ook als hij hiertoe anderen (hiërarchie, collega's) moet overtuigen
- Evalueert op regelmatige basis zijn resultaten en stuurt het proces bij om de doelstellingen te behalen
- Geeft niet op, zoekt actief naar alternatieven als hij met hindernissen en tegenslagen te maken krijgt

## Niveau 3 – Werkt resultaatgericht en draagt dat uit naar zijn omgeving

- Formuleert uitdagende doelstellingen die een impact hebben op de werking van anderen of van de organisatie(afdeling)
- Maakt plannen om resultaten te behalen, concretiseert deze en bewaakt de realisatie ervan
- Maakt afspraken over de wijze waarop doelen van de organisatie(afdeling) behaald moeten worden; toetst en borgt het naleven van afspraken
- Stimuleert anderen in het stellen en realiseren van ambitieuze doelen en vertoont hierin voorbeeldgedrag
- Faciliteert anderen of neemt obstakels voor anderen weg, zodat gemeenschappelijke doelen bereikt kunnen worden

## Richting geven

[<terug naar overzicht>](#)

Aansturen en motiveren van medewerkers zodat ze hun doelstellingen en die van de entiteit kunnen realiseren, zowel individueel als in teamverband

### Niveau 1 – Geeft richting op het niveau van taken en de uitvoering daarvan

- Geeft aanwijzingen, instructies en richtlijnen aan individuele medewerkers of aan het team over uit te voeren taken
- Drukt in meetbare resultaten uit wat hij van de medewerker of van het team verwacht en geeft daarbij prioriteiten aan
- Zorgt voor een goede afstemming tussen de verschillende taken die door het team opgenomen worden
- Verschafft de middelen (informatie, budget, materiaal, mensen ...) die medewerkers nodig hebben om resultaten te halen
- Treedt corrigerend op met het oog op de te bereiken doelstellingen en gemaakte afspraken

### Niveau 2 – Geeft richting op het niveau van processen en structuren

- Schept duidelijkheid over de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende teamleden en teams van de entiteit
- Zorgt ervoor dat beschikbare mensen en middelen efficiënt ingezet worden met het oog op de gezamenlijk te behalen doelstelling
- Voorziet in mogelijkheden voor communicatie en overleg binnen het team en stimuleert het gebruik daarvan
- Stuurt het functioneren van individu en team bij, met het oog op het bereiken van de doelstellingen
- Bewaakt processen en structuren en stuurt ze indien nodig bij om de efficiëntie of kwaliteit van de werking te verzekeren of te verbeteren

### Niveau 3 – Geeft richting, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie

- Communiceert op regelmatige momenten over de opdracht van de entiteit of de organisatie en over het belang daarvan (de missie van de entiteit of organisatie)
- Geeft richting of sturing aan een team of entiteit door een duidelijk en inspirerend beleid uit te dragen (geeft aan waar de organisatie naartoe wil)
- Bepaalt haalbare en uitdagende doelstellingen en doet beroep op het talent van de medewerkers om ze te realiseren
- Introduceert nieuwe structuren, processen en procedures om het beleid te realiseren
- Inspireert als leider vanuit de waarden en doelstellingen van de Vlaamse overheid

## Initiatief

[<terug naar overzicht>](#)

Kansen onderkennen en uit eigen beweging acties voorstellen of ondernemen

### Niveau 1 – Neemt het initiatief om binnen zijn takendomein acties te initiëren (reactief en ad hoc)

- Doet eerst zelf al het mogelijke om een probleem op te lossen alvorens de hulp van anderen in te roepen
- Onderneemt uit eigen beweging gerichte acties om concrete problemen op te lossen
- Gaat uit zichzelf achter informatie aan
- Ziet werk liggen en gaat over tot actie
- Grijpt de kansen die zich aandienen

### Niveau 2 – Neemt het initiatief om structurele problemen binnen zijn takendomein op te lossen (reactief en structureel)

- Brengt knelpunten en problemen onder de aandacht en handelt ernaar (eventueel na overleg)
- Geeft spontaan aan waar het afgeleverde resultaat verbeterd kan worden
- Formuleert uit eigen beweging voorstellen om bestaande situaties te verbeteren
- Zoekt naar alternatieve oplossingen als hij met structurele problemen wordt geconfronteerd
- Trekt zaken naar zich toe en neemt het eigenaarschap op van thema's

### Niveau 3 – Neemt initiatieven om op gebeurtenissen en ontwikkelingen te anticiperen (proactief)

- Signaleert kansen en onderneemt hier actie op
- Introduceert verbeteringen in werkaanpak en procedures
- Anticipeert middels actie op diverse situaties
- Zoekt actief naar kansrijke ontwikkelingen voor de organisatie en pakt deze op
- Zorgt voor een werkklimaat waarbinnen voldoende autonomie bestaat om initiatieven te nemen

# Innoveren

[<terug naar overzicht>](#)

Vernieuwen om producten, diensten, processen en structuren te creëren die tegemoet komen aan toekomstige uitdagingen

## Niveau 1 – Werkt actief mee aan het vernieuwen van de uitvoering van taken

- Accepteert verandering en vernieuwing
- Staat open voor nieuwe ideeën van anderen en neemt deze mee
- Gaat na of en hoe nieuwe tendensen en ontwikkelingen in zijn functie ingezet kunnen worden
- Stelt bestaande methoden op een gezonde kritische manier in vraag en probeert nieuwe werkwijzen uit
- Zoekt actief naar kansen en mogelijkheden om zijn werk te veranderen en te verbeteren en werkt die uit tot concrete voorstellen

## Niveau 2 – Werkt actief mee aan het vernieuwen van de werking van de entiteit

- Zoekt actief naar mogelijke vernieuwingen die zijn functie en takenpakket overstijgen
- Denkt buiten bestaande kaders en durft experimenteren en improviseren
- Komt met ideeën voor nieuwe producten, processen, diensten ...
- Ziet toepassingsmogelijkheden van nieuwe processen, technieken en methodes en introduceert die
- Zoekt verbinding met anderen die vernieuwing aanbrengen en bouwt mee aan oplossingen voor de toekomst

## Niveau 3 – Anticipeert via structurele maatregelen op toekomstige uitdagingen en stimuleert vernieuwing

- Toont lef en zet in op het creatief onderscheidend vermogen van de entiteit of organisatie
- Signaleert nieuwe ontwikkelingen en vertaalt deze in nieuwe activiteiten, diensten of producten met impact op de organisatie
- Wijzigt processen, procedures en structuren om te kunnen beantwoorden aan nieuwe tendensen en toekomstige uitdagingen
- Stimuleert anderen om kritisch te kijken naar de huidige werking en alert te zijn op toekomstige uitdagingen
- Creëert een cultuur die vernieuwend denken stimuleert

# Klantgerichtheid

[<terug naar overzicht>](#)

Wensen en behoeften van de verschillende belanghebbenden binnen en buiten de organisatie onderkennen en er adequaat op reageren

## Niveau 1 – Reageert vriendelijk, adequaat en correct op vragen van belanghebbenden

- Helpt anderen op een beleefde en vriendelijke wijze voort
- Neemt vragen van klanten (intern en extern) ernstig en reageert er gepast op
- Onderneemt concrete acties om de problemen en klachten van klanten op een adequate manier op te lossen
- Zet zich in om, rekening houdend met de bestaande procedures en planning, de wensen en behoeften van belanghebbenden te vervullen en zelfs te overtreffen
- Gaat expliciet na of de klant tevreden is met de aangeboden oplossing en dienstverlening

## Niveau 2 – Optimaliseert de dienstverlening aan belanghebbenden binnen afgesproken kaders

- Onderzoekt de wensen, behoeften en verwachtingen van belanghebbenden via gericht systematisch onderzoek (tevredenheidsenquêtes, mondelinge enquêtes, ...)
- Verleent nazorg en onderneemt concrete acties naar aanleiding van specifieke feedback van belanghebbenden
- Gaat kritisch na op welke punten de dienstverlening kan worden verbeterd en formuleert hiertoe concrete voorstellen
- Zet nieuwe mogelijkheden op het vlak van dienstverlening meteen om in de praktijk
- Onderneemt acties om de dienstverlening aan specifieke doelgroepen te optimaliseren, rekening houdend met hun beperkingen en behoeften (bv. handicap, kinderen, ...)

## Niveau 3 – Optimaliseert de dienstverlening van de organisatie aan belanghebbenden via structurele acties

- Legt voor zijn entiteit meetbare doelstellingen vast op het vlak van klantgerichtheid en klantentevredenheid
- Zet systemen op om een kwaliteitsvolle aanpak te garanderen
- Past diensten, procedures en structuren aan om beter aan toekomstige behoeften en verwachtingen van belanghebbenden te beantwoorden
- Onderneemt extra acties om de relatie met belanghebbenden op te bouwen en/of te bestendigen
- Stimuleert en faciliteert anderen om de klantgerichtheid van hun aanpak voortdurend in vraag te stellen en te verbeteren



# BEHEER

Plannen & organiseren

Delegeren

Voortgangscontrolle

Zorgvuldigheid

## Plannen en organiseren

[<terug naar overzicht>](#)

Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en de nodige acties, tijd en middelen aangeven om deze op een efficiënte wijze te kunnen bereiken

### Niveau 1 – Plant en organiseert zijn werk effectief

- Brengt orde, structuur en regelmaat aan in de uit te voeren werkzaamheden en verkrijgt zo overzicht
- Legt doelen, prioriteiten en tijdsbesteding vast
- Houdt in zijn planning rekening met de begrippen dringend en belangrijk
- Gaat systematisch en stapsgewijs te werk
- Controleert de voortgang van zijn werk en stuurt bij wanneer nodig

### Niveau 2 – Coördineert het eigen werk en dat van anderen

- Structureert informatie, situaties en problemen en handelt deze efficiënt en effectief af
- Weet wat er aan tijd, mensen en middelen nodig is om het gewenste resultaat te behalen
- Maakt een helder plan voor de eigen en andermans werkzaamheden met doelen en activiteiten (concreet, volledig, overzichtelijk)
- Verdeelt werkzaamheden en maakt afspraken met de betrokkenen over de uitvoering
- Bouwt meetmomenten in om de voortgang van het werk te volgen

### Niveau 3 – Plant en organiseert het werk dat zijn afdeling of entiteit overstijgt

- Vertaalt een langetermijnplanning in fasen en/of (deel)projecten en benoemt daarbij de subdoelen
- Coördineert en overziet het werk van diverse onderdelen en schat in wat dit voor het totaal betekent
- Ziet toe op een efficiënte en effectieve besteding van middelen
- Past plannen aan wijzigende omstandigheden aan en houdt daarbij de oorspronkelijke doelen voor ogen
- Anticipeert op ontwikkelingen die van invloed zijn op de doelen van de organisatie en houdt daar in de planning rekening mee

## Delegeren

[<terug naar overzicht>](#)

Taken en verantwoordelijkheden doorgeven, rekening houdend met de competenties, interesses, ambitie en ontwikkeling van medewerkers.  
De gedelegeerde taken opvolgen

### Niveau 1 – Delegeert duidelijk afgelijnde taken

- Draagt duidelijk omlijnde taken over aan medewerkers
- Instrueert medewerkers helder en eenduidig zodat ze zo veel mogelijk zelfstandig kunnen werken
- Geeft aan wanneer en hoe over de resultaten moet worden gerapporteerd
- Bewaakt de voortgang van de gedelegeerde taken
- Wijst de werkzaamheden weloverwogen toe aan de juiste medewerkers

### Niveau 2 – Delegeert ruimere taken en duidelijk afgebakende verantwoordelijkheidsdomeinen

- Wijst taken en verantwoordelijkheden aan medewerkers toe volgens hun kennis, ervaring en motivatie
- Geeft duidelijk aan welke criteria en randvoorwaarden van toepassing zijn op het resultaat
- Maakt medewerkers mee verantwoordelijk voor het eindresultaat
- Betrekt medewerkers bij voor hen nieuwe of onbekende vraagstukken, problemen en situaties en stelt dat voor als een mogelijkheid om zich te bewijzen en te ontplooien
- Staat open voor initiatieven van medewerkers

### Niveau 3 – Delegeert ruime verantwoordelijkheidsgebieden

- Creëert betrokkenheid en verhoogt de eigenwaarde van medewerkers door hen de volle verantwoordelijkheid te geven over bepaalde dossiers, processen, structuren ... en over de middelen om de vastgestelde output te bereiken
- Geeft medewerkers bevoegdheid om in complexe en onvoorspelbare situaties autonoom te handelen
- Geeft medewerkers het vertrouwen en het mandaat om zaken op hun manier te realiseren
- Weet waar de sterke kanten van medewerkers liggen en vertrouwt erop
- Zorgt voor autonomie zodat medewerkers hun capaciteiten en ambities kunnen ontplooien

# Voortgangscontrolle

[<terug naar overzicht>](#)

Bewaken van de voortgang in tijd en van de kwaliteit van eigen processen of die van collega's of medewerkers

## Niveau 1 – Bewaakt de voortgang van zijn werk

- Controleert zijn werk
- Bewaakt de voortgang van werkzaamheden en processen in de tijd / met betrekking tot mijlpalen en deadlines
- Rapporteert tussentijds spontaan over de voortgang van zijn werk en geeft aan wanneer afspraken niet zullen gehaald worden
- Legt vervolgafspraken en -activiteiten vast
- Gaat regelmatig na welke zaken tegen wanneer beschikbaar moeten zijn en geeft er het juiste gevolg aan

## Niveau 2 – Bewaakt de voortgang van het eigen werk en dat van anderen

- Controleert op regelmatige basis de voortgang en resultaten van een werkproces
- Bouwt momenten van werkoverleg en rapportering in (zowel van als voor anderen)
- Checkt afspraken inzake kwaliteit en timing op afgesproken controlemomenten
- Wijst medewerkers (collega's, leveranciers ...) op hun planning of afspraken
- Anticipeert op mogelijke storingen in de voortgang

## Niveau 3 – Ontwikkelt systemen om de voortgang te bewaken

- Stelt procedures op om de voortgang van zijn taken en verantwoordelijkheden te bewaken
- Stelt procedures op om de voortgang van gedelegeerde taken te bewaken
- Definieert processen om anderen te checken op hun voortgang ten aanzien van langetermijnresultaten
- Definieert duidelijke criteria op basis waarvan de voortgang en de kwaliteit van het proces beoordeeld zullen worden
- Is proactief in het benoemen van factoren die mogelijk tot risico's of vertragingen kunnen leiden en zet systemen op om dit te vermijden

# Zorgvuldigheid

[<terug naar overzicht>](#)

Handelen met aandacht voor kwaliteit en gericht op het voorkomen van fouten

## Niveau 1 – Levert met oog voor detail correct werk af

- Gaat zorgvuldig en precies om met informatie en materiaal
- Houdt zijn werk overzichtelijk en inzichtelijk, ook voor anderen
- Blijft aandachtig bij routineuze of repetitieve taken en voert ze foutloos uit
- Controleert zijn werk op juistheid en volledigheid
- Merkt fouten en onnauwkeurigheden in de beschikbare informatie op, met het oog op het aanbrengen van correcties

## Niveau 2 – Blijft onder verhoogde druk kwaliteitsvol werk afleveren

- Blijft onder tijdsdruk op details letten
- Combineert snelheid met nauwkeurigheid, combineert kwantiteit met kwaliteit
- Kiest de exacte methode of procedure op basis van de gevraagde nauwkeurigheid
- Gebruikt hulpmiddelen om zijn werk te controleren
- Maakt gebruik van instrumenten of technieken om fouten te vermijden

## Niveau 3 – Neemt verantwoordelijkheid over de kwaliteit van het werk van anderen

- Benoemt kwaliteitscriteria voor de organisatie en zorgt dat anderen deze kennen
- Bewaakt de kwaliteit van het werk van anderen en maakt hen attent op fouten
- Analyseert de oorzaak van gesignaleerde afwijkingen en stelt oplossingen voor om deze te voorkomen
- Ontwikkelt en bewaakt systemen en procedures gericht op het voorkomen van onnauwkeurigheden
- Is alert op mogelijkheden tot verbetering op detailniveau

Vlaamse overheid - Agentschap voor Overheidspersoneel  
Competentieboek Vlaamse overheid

© 2013, Vlaamse overheid - Agentschap voor Overheidspersoneel  
[overheidspersoneel@vlaanderen.be](mailto:overheidspersoneel@vlaanderen.be)

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



**Verantwoordelijke uitgever**  
Frans Cornelis, administrateur-generaal  
van het Agentschap voor  
Overheidspersoneel

**Druk**  
Agentschap Facilitair Management  
Digitale Drukkerij

**Depotnummer** D/2013/3241/347

**Uitgave** 7 november 2013