

COMPETENTIEMANAGEMENT BIJ DE FEDERALE OVERHEID

Competentieprofielen

Basis en marges

Januari 2018

DG Rekrutering en Ontwikkeling

FOD Beleid en Ondersteuning

INHOUDSTAFEL

INTRODUCTIE	4
ONDERSTEUNEND/EXPERT D	6
Ondersteunend/Expert D	6
Ondersteunend/Expert D - met een beperkte leidinggevende rol	7
ONDERSTEUNEND/EXPERT C	8
Ondersteunend/Expert C	8
Ondersteunend/Expert C - met een beperkte leidinggevende rol	9
ONDERSTEUNEND/EXPERT B	10
Ondersteunend/Expert B	10
Ondersteunend/Expert B - met een beperkte leidinggevende rol	11
ONDERSTEUNEND/EXPERT A1	12
Ondersteunend/Expert A1	12
Ondersteunend/Expert A1 - met een beperkte leidinggevende rol	13
ONDERSTEUNEND/EXPERT A2	14
Ondersteunend/Expert A2	14
Ondersteunend/Expert A2 - met een beperkte leidinggevende rol	15
ONDERSTEUNEND/EXPERT A3	16
Ondersteunend/Expert A3	16
Ondersteunend/Expert A3 - met een beperkte leidinggevende rol	17
ONDERSTEUNEND/EXPERT A4	18
Ondersteunend/Expert A4	18
Ondersteunend/Expert A4 - met een beperkte leidinggevende rol	19
ONDERSTEUNEND/EXPERT A5	20
Ondersteunend/Expert A5	20
Ondersteunend/Expert A5 - met een beperkte leidinggevende rol	21
LEIDINGGEVEND D	22
Leidinggevend D	22
LEIDINGGEVEND C	23
Leidinggevend C	23

LEIDINGGEVEND B	24
Leidinggevend B	24
LEIDINGGEVEND A1	25
Leidinggevend A1	25
LEIDINGGEVEND A2	26
Leidinggevend A2	26
LEIDINGGEVEND A3	27
Leidinggevend A3	27
LEIDINGGEVEND A4	28
Leidinggevend A4	28
LEIDINGGEVEND A5	29
Leidinggevend A5	29
PROJECTLEIDER A1	30
Projectleider A1	30
PROJECTLEIDER A2	31
Projectleider A2	31
PROJECTLEIDER A3	32
Projectleider A3	32
PROJECTLEIDER A4	33
Projectleider A4	33
PROJECTLEIDER A5	34
Projectleider A5	34

INTRODUCTIE

Dit boek is bedoeld voor personen die volledig of deels belast zijn met het opstellen van de generieke competentieprofielen.

Het stelt 22 basisprofielen voor die vooraf zijn vastgelegd door de FOD Beleid en Ondersteuning evenals de mogelijke marges voor elk van de profielen (zie **Rooster generieke competentieprofielen**).

Deze profielen werden opgesteld op basis van een diepgaande analyse van een groot aantal functiebeschrijvingen en ze verschillen van de standaardprofielen opgesteld voor de 18 functiefamilies (zie **Crescendo**).

De keuze voor het profiel is gebaseerd op de rol (Ondersteund/Expert, Leidinggevend of Projectleider) en op het niveau/de klasse (D, C, B, A – A1 tot A5) van de functie.

Voor elk profiel geeft een tabel een totaalbeeld van de competenties geselecteerd voor het basisprofiel en de marges.

Voor de leesbaarheid hebben we algemene termen gebruikt, zoals “medewerker” en “expert”, “leidinggevend”. Het spreekt voor zich dat het daarbij zowel om mannen als om vrouwen gaat.

Wat betreft de basisprofielen:

Ze vermelden:

de 5 kerncompetenties (K) (in de competentiegroepen « Omgaan met relaties » en « Omgaan met het eigen functioneren »)

en

de maximale competentie (X) in de competentiegroepen « Omgaan met informatie », « Omgaan met taken », « Omgaan met medewerkers » en « Omgaan met relaties » (indien ze verschilt met de kerncompetenties).

Wat betreft de marges en het gebruik ervan:

De marges maken het mogelijk competenties te kiezen die de maximale competentie, vermeld in het basisprofiel, vervangen of aanvullen.

Het gaat om:

de aangrenzende competentie die minder complex is (x) dan de maximale competentie in de bewuste competentiegroep;

de meer complexe aangrenzende competentie (///), gesitueerd op een niveau net boven de maximale competentie in de bewuste competentiegroep, wanneer deze vermeld wordt in de tabel;

de vrije competentie (*), uitsluitend in de groep « Omgaan met het eigen functioneren ». Er bestaat geen maximale competentie in deze groep.

Er wordt aangeraden niet meer dan 10 competenties per profiel te hebben om de profielen evenwichtig te houden en de diverse HR-processen optimaal toe te passen.

Regel m.b.t. afwijking van de maximale competentie:

Indien de maximale competentie (X) in een competentiegroep niet exact de realiteit van de functie bestrijkt is het mogelijk ze te vervangen:

door de minder complexe aangrenzende competentie (x)

Of

door de meer complexe aangrenzende competentie (///) wanneer deze vermeld wordt in de tabel.

Belangrijke opmerking: Om het profiel in evenwicht te houden, kan het maximaal één meer complexe aangrenzende competentie (indien deze in de tabel vermeld is) en één minder complexe aangrenzende competentie omvatten. Nochtans, in het geval men kiest voor een aangrenzende competentie die complexer is (indien deze in de tabel vermeld is), is het mogelijk een aangrenzende competentie te kiezen die minder complexe is dan de maximale competentie in maximum twee andere competentiegroepen.

Wat de competentiegroepen « Omgaan met medewerkers » en « Omgaan met het eigen functioneren » betreft dient gepreciseerd te worden dat:

de competentiegroep « Omgaan met medewerkers » steeds vastligt; enkel de « maximale » competentie of de aangrenzende competentie die hoger ligt dan de maximale competentie (indien deze in de tabel vermeld is) kan gekozen worden.

de competentiegroep « Omgaan met het eigen functioneren » steeds vrij is; alle vrije competenties (*) kunnen gekozen worden, want er bestaat geen « maximale » competentie in deze groep.

Alle regels betreffende de opmaak van een profiel evenals de regels betreffende de marges staan vermeld in de **handleiding Competentiemanagement bij de federale overheid**.

Vragen of begeleidingsaanvragen mogen verstuurd worden naar het volgende adres: cm@bosa.fgov.be

ONDERSTEUNEND/EXPERT D

Ondersteunend/Expert D

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
x	Informatie begrijpen	x	Taken uitvoeren	X	Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
X	Informatie behandelen	X	Werk structureren	///	Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren		Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
	Informatie integreren		Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen		Organiseren		Medewerkers ontwikkelen		Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams		Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

Ondersteunend/Expert D - met een beperkte leidinggevende rol

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
x	Informatie begrijpen	x	Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
X	Informatie behandelen	X	Werk structureren	X	Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren		Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaarheid tonen
	Informatie integreren		Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen		Organiseren		Medewerkers ontwikkelen		Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams		Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

ONDERSTEUNEND/EXPERT C

Ondersteunend/Expert C

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
x	Informatie behandelen	x	Werk structureren	X	Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
X	Informatie analyseren	X	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
	Informatie integreren		Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen		Organiseren		Medewerkers ontwikkelen		Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams		Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

Ondersteunend/Expert C - met een beperkte leidinggevende rol

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
x	Informatie behandelen	x	Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
X	Informatie analyseren	X	Problemen oplossen	X	Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaarheid tonen
	Informatie integreren		Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen		Organiseren		Medewerkers ontwikkelen		Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams		Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

ONDERSTEUNEND/EXPERT B

Ondersteunend/Expert B

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
x	Informatie behandelen	x	Werk structureren	X	Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
X	Informatie analyseren	X	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
///	Informatie integreren	///	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen		Organiseren		Medewerkers ontwikkelen	///	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams		Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

Ondersteunend/Expert B - met een beperkte leidinggevende rol

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
x	Informatie behandelen	x	Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
X	Informatie analyseren	X	Problemen oplossen	X	Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaarheid tonen
///	Informatie integreren	///	Beslissen	///	Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen		Organiseren		Medewerkers ontwikkelen	///	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams		Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

ONDERSTEUNEND/EXPERT A1

Ondersteunend/Expert A1

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren	X	Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
x	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
X	Informatie integreren	X	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen		Organiseren		Medewerkers ontwikkelen	X	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams		Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

Ondersteunend/Expert A1 - met een beperkte leidinggevende rol

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
x	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen	X	Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaarheid tonen
X	Informatie integreren	X	Beslissen	///	Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen		Organiseren		Medewerkers ontwikkelen	X	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams		Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

ONDERSTEUNEND/EXPERT A2

Ondersteunend/Expert A2

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren	X	Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
x	Informatie integreren	X	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
X	Vernieuwen	///	Organiseren		Medewerkers ontwikkelen	X	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams	///	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

Ondersteunend/Expert A2 - met een beperkte leidinggevende rol

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaarheid tonen
x	Informatie integreren	X	Beslissen	X	Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
X	Vernieuwen	///	Organiseren	///	Medewerkers ontwikkelen	X	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams	///	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: **X**: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, **K**: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

ONDERSTEUNEND/EXPERT A3

Ondersteunend/Expert A3

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren	X	Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
x	Informatie integreren	X	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
X	Vernieuwen	///	Organiseren		Medewerkers ontwikkelen	x	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams	X	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken	///	Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

Ondersteunend/Expert A3 - met een beperkte leidinggevende rol

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaarheid tonen
x	Informatie integreren	X	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
X	Vernieuwen	///	Organiseren	X	Medewerkers ontwikkelen	x	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams	X	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken	///	Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

ONDERSTEUNEND/EXPERT A4

Ondersteunend/Expert A4

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren	X	Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
x	Informatie integreren	X	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
X	Vernieuwen	///	Organiseren		Medewerkers ontwikkelen	x	Adviseren	*	Stress beheren
///	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams	X	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen	///	Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken	*	Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

Ondersteunend/Expert A4 - met een beperkte leidinggevende rol

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaarheid tonen
x	Informatie integreren	X	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
X	Vernieuwen	///	Organiseren	X	Medewerkers ontwikkelen	x	Adviseren	*	Stress beheren
///	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams	X	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen	///	Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken	*	Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: **X**: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, **K**: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

ONDERSTEUNEND/EXPERT A5

Ondersteunend/Expert A5

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren	X	Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
	Informatie integreren	X	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
x	Vernieuwen	///	Organiseren		Medewerkers ontwikkelen		Adviseren	*	Stress beheren
X	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams	x	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen	X	Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken	*	Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

Ondersteunend/Expert A5 - met een beperkte leidinggevende rol

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaarheid tonen
	Informatie integreren	X	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
x	Vernieuwen	///	Organiseren		Medewerkers ontwikkelen		Adviseren	*	Stress beheren
X	Conceptualiseren		Beheren van de dienst	X	Bouwen van teams	x	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen	X	Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken	*	Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: **X**: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, **K**: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

LEIDINGGEVEND D

Leidinggevend D

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
x	Informatie begrijpen	x	Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
X	Informatie behandelen	X	Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren		Problemen oplossen	X	Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
	Informatie integreren		Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen		Organiseren		Medewerkers ontwikkelen		Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams		Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

LEIDINGGEVEND C

Leidinggevend C

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
x	Informatie behandelen	x	Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
X	Informatie analyseren	X	Problemen oplossen	X	Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
	Informatie integreren		Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen		Organiseren		Medewerkers ontwikkelen		Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams		Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

LEIDINGGEVEND B

Leidinggevend B

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
x	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
X	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen	X	Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
///	Informatie integreren	X	Beslissen	///	Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen		Organiseren		Medewerkers ontwikkelen	///	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams		Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

LEIDINGGEVEND A1

Leidinggevend A1

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
x	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
X	Informatie integreren	X	Beslissen	X	Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen		Organiseren	///	Medewerkers ontwikkelen	///	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams		Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

LEIDINGGEVEND A2

Leidinggevend A2

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
x	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
X	Informatie integreren	X	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen	///	Organiseren	X	Medewerkers ontwikkelen	X	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams	///	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

LEIDINGGEVEND A3

Leidinggevend A3

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
x	Informatie analyseren		Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
X	Informatie integreren	x	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
///	Vernieuwen	X	Organiseren	X	Medewerkers ontwikkelen	X	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams	///	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken	///	Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

LEIDINGGEVEND A4

Leidinggevend A4

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren		Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
x	Informatie integreren	x	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
X	Vernieuwen	X	Organiseren	X	Medewerkers ontwikkelen	x	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren	///	Beheren van de dienst	///	Bouwen van teams	X	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen	///	Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken	*	Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

LEIDINGGEVEND A5

Leidinggevend A5

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren		Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
x	Informatie integreren		Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
X	Vernieuwen	x	Organiseren		Medewerkers ontwikkelen	x	Adviseren	*	Stress beheren
///	Conceptualiseren	X	Beheren van de dienst	X	Bouwen van teams	X	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie	///	Teams aansturen	///	Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken	*	Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

PROJECTLEIDER A1

Projectleider A1

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
x	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen	X	Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
X	Informatie integreren	X	Beslissen	///	Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
	Vernieuwen		Organiseren		Medewerkers ontwikkelen	///	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams		Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

PROJECTLEIDER A2

Projectleider A2

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
x	Informatie analyseren	x	Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
X	Informatie integreren	X	Beslissen	X	Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
///	Vernieuwen	///	Organiseren	///	Medewerkers ontwikkelen	X	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams	///	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken		Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

PROJECTLEIDER A3

Projectleider A3

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
x	Informatie analyseren		Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
X	Informatie integreren	x	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
///	Vernieuwen	X	Organiseren	X	Medewerkers ontwikkelen	X	Adviseren	*	Stress beheren
	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams	///	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen		Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken	///	Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

PROJECTLEIDER A4

Projectleider A4

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren		Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
x	Informatie integreren	x	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
X	Vernieuwen	X	Organiseren	X	Medewerkers ontwikkelen	x	Adviseren	*	Stress beheren
///	Conceptualiseren		Beheren van de dienst		Bouwen van teams	X	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen	///	Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken	*	Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties

PROJECTLEIDER A5

Projectleider A5

Omgaan met informatie		Omgaan met taken		Omgaan met medewerkers		Omgaan met relaties		Omgaan met het eigen functioneren	
	Informatie begrijpen		Taken uitvoeren		Kennis en informatie delen		Communiceren	*	Respect tonen
	Informatie behandelen		Werk structureren		Ondersteunen		Actief Luisteren	*	Zich aanpassen
	Informatie analyseren		Problemen oplossen		Medewerkers aansturen	K	In team werken	K	Betrouwbaar-heid tonen
x	Informatie integreren	x	Beslissen		Medewerkers motiveren	K	Servicegericht Handelen	*	Inzet tonen
X	Vernieuwen	X	Organiseren		Medewerkers ontwikkelen	x	Adviseren	*	Stress beheren
///	Conceptualiseren		Beheren van de dienst	X	Bouwen van teams	X	Beïnvloeden	K	Zichzelf ontwikkelen
	Inzicht in de organisatie		Beheren van de organisatie		Teams aansturen	///	Relaties Leggen	K	Objectieven behalen
	Visie ontwikkelen		Besturen van de organisatie		Inspireren		Netwerken	*	Organisatie-betrokkenheid tonen

Legende: X: basisprofiel, x: ondermarge, ///: bovenmarge, K: kerncompetentie, *: vrij te kiezen competenties