

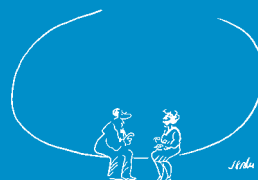


Ontwikkelcirkels  
Ontwikkelen van de persoonlijke competenties

Praktische gids



Federale Overheidsdienst  
Personeel en Organisatie



Met dank aan onze collega's van de FOD Mobiliteit en Vervoer voor hun medewerking



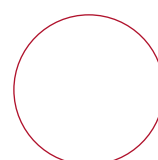
Ontwikkelcirkels

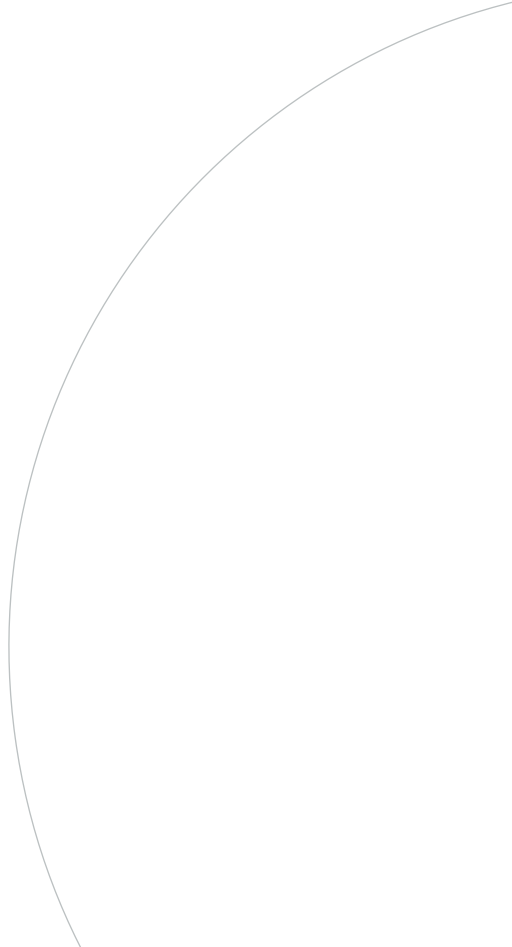
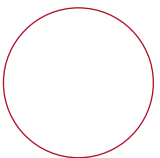
Ontwikkelen van de persoonlijke competenties

Praktische gids



*Sendu*



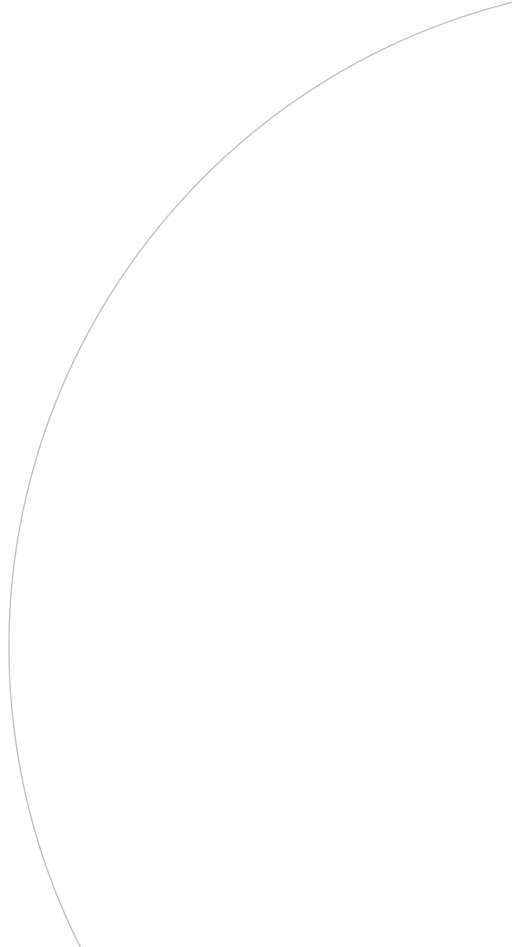
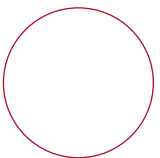


# Inhoudstafel

<b>INLEIDING .....</b>	<b>5</b>
<b>STAP 1: VOORBEREIDING BIJ HET OPSTELLEN VAN HET PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN (POP) .....</b>	<b>9</b>
<b>STAP 2: GESPREK OM TE KOMEN TOT EEN POP .....</b>	<b>11</b>
1. Een diagnose van de te ontwikkelen competenties stellen .....	11
2. De te ontwikkelen competenties rangschikken naar prioriteit .....	13
3. Ontwikkelingsdoelstellingen formuleren .....	15
4. De ontwikkelingsacties kiezen .....	17
5. Succesindicatoren formuleren .....	19
<b>STAP 3: OPVOLGING VAN HET POP .....</b>	<b>21</b>
<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>22</b>
Bijlage 1. Tabel met de ontwikkelingsacties per te ontwikkelen competentie .....	22
Bijlage 2. Lijst van de ontwikkelingsacties (definitie, keuzecriteria, aandachtspunten) .....	24
Bijlage 3. Samenvattende tabel POP (blanco) .....	28
Bijlage 4. Samenvattende tabel POP (ingevuld voorbeeld) .....	29

## Opmerkingen

- Voor een betere leesbaarheid wordt in deze publicatie enkel de term “medewerker” gebruikt. Vanzelfsprekend verstaat men er zowel de medewerker als de medewerkster onder.
- De term "u" is zowel bedoeld voor de "medewerker" als voor de "leidinggevende" die de gids leest.



# Inleiding

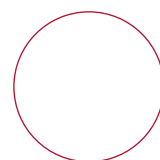
## Wat is een persoonlijk ontwikkelingsplan en waartoe dient het?

In de context van de ontwikkelcirkels bestaat het planningsgesprek erin prestatiedoelstellingen te bepalen. Om de competenties en het functioneren van iedere medewerker te verbeteren en te optimaliseren formuleert u het best ook persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen: zo ontstaat een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

Het persoonlijk ontwikkelingsplan is een realistisch contract tussen de leidinggevende en zijn medewerker, dat aangeeft welke competenties moeten worden ontwikkeld of verbeterd en dat de concrete ontwikkelingsacties opsomt die hiervoor binnen een gegeven tijdsbestek moeten worden ingezet. Het POP wordt dus opgesteld op maat van iedere medewerker.

U stelt een POP op om verschillende redenen:

- om het prestatie- en expertiseniveau van de medewerkers te verhogen en/of hen te helpen hun doelstellingen te bereiken
- om de polyvalentie van de medewerkers te verhogen
- om de competentieontwikkeling op gang te brengen om op die manier bij te dragen tot de loopbaanontwikkeling van de medewerkers
- om de medewerkers te helpen hun taken makkelijker uit te voeren
- om de ontwikkelingsdoelstellingen die het directiecomité of een ander beslissingsorgaan voor bepaalde groepen van medewerkers heeft vastgelegd en gepland in het globaal ontwikkelingsplan (GOP) of het opleidingsplan van de organisatie toe te passen.



## Een praktische gids: voor wie en waarom?

U kunt deze gids gebruiken telkens wanneer u in het kader van de ontwikkelcirkels een persoonlijk ontwikkelingsplan wil opstellen.

Deze gids is zowel voor **leidinggevend** als voor **medewerker** bedoeld.

Of u nu leidinggevende of medewerker bent, het is van belang uw verwachtingen en wensen te kennen te geven en actief bij te dragen aan het opstellen en invoeren van het POP.

In principe gebruikt u deze gids bij het **planningsgesprek**, dat als doel heeft de prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen vast te leggen.

De gids is opgevat als een reflectie-instrument dat u zal helpen bij elke stap: van het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan tot de uitvoering en de opvolging ervan.

Concreet bereiden zowel de leidinggevende als de medewerker zich individueel voor door ieder de gids door te nemen, de adviezen in de rubriek “Aanpak” te volgen en zich te laten inspireren door het voorbeeld dat u bij iedere stap vindt. Daarna stellen leidinggevende en medewerker samen het POP op tijdens het planningsgesprek en vatten ze het samen in de hiertoe voorziene tabel.

Deze tabel maakt deel uit van het document bij het planningsgesprek.



## Ontwikkelscirkels: planningsgesprek

### Identificatie

Dienst: ..... Naam en voornaam: .....

### Prestatiedoelstellingen (SMART)

Doelstelling	Middelen	Deadline	Indicatoren	Realisatie van de doelstelling en persoonlijke bijdrage

### Persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen (Persoonlijk Ontwikkelingsplan)

Bron	Competentie	Prioriteit	Ontwikkelingsdoelstellingen	Termijn	Middelen	Acties stafdienst P&O/ personeelsdienst	Succesindicatoren	Realisatie/opvolging

Eventuele opmerkingen van de medewerker:

Datum van het gesprek:

Deelnemers:

Naam

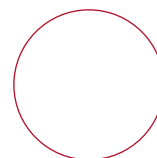
Rol

Handtekening

Het uitgangspunt van deze gids is dat een leidinggevende en zijn medewerker proberen overeenstemming te bereiken over alle onderdelen van het POP. Concreet betekent dit dat ze een POP opstellen door middel van overleg en dat ze akkoord gaan over de doelstellingen, de ontwikkelingsacties, de termijnen, ... Dit akkoord bevordert namelijk het goede verloop van het leerproces.

Op het einde van deze gids vindt u een blanco samenvattende tabel POP (bijlage 3) en een uitgewerkt voorbeeld van een POP (bijlage 4).

De typedocumenten van uw organisatie zijn beschikbaar bij uw stafdienst P&O of uw personeelsdienst.





## Voorbeeld

Marc Vandamme is medewerker van Ratana Than - in een stafdienst Personeel en Organisatie.

Marc werkt als administratief assistent (niveau C). In zijn functie moet hij verschillende rollen op zich nemen. Ze veronderstellen de volgende activiteiten:

- het secretariaat van zijn leidinggevende verzorgen (typebrieven opstellen, briefwisseling behandelen, telefoons beantwoorden, het agendabeheer verzorgen en verslagen van interne vergaderingen opstellen)
- het klasement beheren (te klasseren documenten verzamelen, de administratieve klasseerprocedure volgen en zorgen voor de toegankelijkheid van het klasement)
- vergaderingen en activiteiten in de dienst organiseren (een planning opmaken, zorgen voor de uitnodigingen van de betrokken partijen, lokalen reserveren en de nodige documentatie voorbereiden)
- enkele specifieke dossiers beheren
- de mentor zijn van een recent in dienst getreden collega.

De opleidingsverantwoordelijke heeft Ratana meegedeeld dat alle administratieve assistenten binnen het jaar een specifieke opleiding zullen moeten volgen om de nieuwe bureauticasoftware (die in de organisatie wordt ingevoerd) te beheersen. Marc is hier dus bij betrokken en het planningsgesprek zal het ideale moment zijn om hem hierover te spreken en deze opleiding in zijn persoonlijk ontwikkelingsplan op te nemen.

Tijdens het **planningsgesprek** van de laatste ontwikkelcirkel zijn, in onderlinge overeenstemming tussen Marc en zijn leidinggevende, Ratana, onder andere de volgende prestatiedoelstellingen vastgelegd:

- het voorbereiden van een samenvattende tabel in het kader van de ontwikkelcirkels en die opvolgen: het gaat om een tabel met de naam van alle medewerkers en de data van de verschillende vergaderingen
- de organisatie van het klasement van alle individuele dossiers in het kader van de ontwikkelcirkels: per medewerker een farde klaarmaken en de ingevulde formulieren erin steken, nakijken of de dossiers volledig zijn (volgens de voor elk gesprek vastgelegde termijnen) en de betrokken personen contacteren indien dit niet het geval is.

Tijdens het **evaluatiegesprek** wees Ratana erop dat Marc op goede weg is wat betreft de vastgelegde prestatiedoelstellingen. Zij merkt echter op dat Marc de indruk geeft overstelpt te zijn met werk. Marc zegt zelf dat hij moeilijkheden ondervindt bij het organiseren van zijn werk. Hij erkende ook dat hij zich niet op zijn gemak voelt als mentor van zijn nieuwe collega. Hij aanvaardt echter deze rol. Ratana wenst dat Marc en niet zij de rechtstreekse vragen van de nieuwe collega zou krijgen en dat Marc hem ondersteunt bij de integratie in zijn nieuwe functie. Bovendien, al gaat het over een weinig voorkomende activiteit, heeft Ratana vastgesteld dat Marc wel wat moeite ondervond bij het opstellen van rapporten en brieven.

Hierna hebben Marc en Ratana, zijn leidinggevende, een **nieuw planningsgesprek** gehad waarin ze nieuwe prestatie- en ontwikkelingsdoelstellingen hebben vastgelegd. De ontwikkelingsdoelstellingen leidden tot een gezamenlijk opgesteld POP waarbij ze van deze gids gebruik hebben gemaakt.

# Stap 1

## Vorbereiding bij het opstellen van het POP

### Doel van deze stap

Informatie verzamelen die nuttig is bij het opstellen van een POP en nadenken over de ontwikkeling van uw eigen competenties of die van uw medewerker.

Om u op dit gesprek voor te bereiden kunt u

- de informatie komende van de vorige gesprekken in het kader van de ontwikkelcirkels doornemen (functiebeschrijving, eventueel vorige doelstellingen, verslagen van functionerings- en evaluatiegesprekken, ...) en de competenties noteren die volgens u belangrijk zijn om te ontwikkelen
- eventueel de resultaten gebruiken van de 360° feedback, de gecertificeerde opleidingen, de loopbaanexamens, ...
- het opleidingsplan of het globaal ontwikkelingsplan (GOP) van de organisatie, dat de ontwikkelingsdoelstellingen en acties voor bepaalde groepen medewerkers bevat, overlopen
- de vragen doornemen die in deze gids behandeld worden en proberen ze te beantwoorden. U kan deze antwoorden dan bespreken tijdens het gesprek.

Opdat deze gids geen theoretisch instrument zou blijven, wordt iedere stap op twee verschillende manieren gepresenteerd:

- op de rechterpagina's van de brochure staan de methodische/theoretische stappen
- links staat het voorbeeld, de toepassing op de situatie die hiernaast beschreven is.



## Voorbeeld

Alvorens de eerste vraag te beantwoorden bekijken Marc en Ratana de functiebeschrijving en het competentieprofiel van de functie van administratief assistent. Vervolgens beantwoorden ze de verschillende vragen als volgt:

- Welke zijn de competenties die nodig zijn voor de goede uitvoering van de taken en voor het behalen van de prestatiedoelstellingen, gelet op de huidige functie en rekening houdend met de doelstellingen van de dienst?
  - Generieke competenties: “informatie verwerken”, “werk structureren” en “problemen oplossen”
  - Technische competenties: “opmaken van brieven en rapporten”, “kennis van informaticatoepassingen” (tekstverwerking, Lotus Notes).
- Welke zijn de competenties die nodig zijn in het licht van de evolutie van de functie?
  - De competenties op het vlak van bureautica zijn onmisbaar, want voor alle administratieve assistenten is een opleiding voorzien om nieuwe software aan te leren.
  - De competentie “ondersteunen” krijgt meer belang met de komst van een nieuwe collega.
- Welke evolutie wenst de medewerker in de uitoefening van zijn functie en in zijn loopbaan?

Marc wil zich minder gestresseerd voelen en zijn werk rustiger kunnen uitvoeren. Hij verwacht de eerstvolgende jaren geen loopbaanexamen of gecertificeerde opleiding.
- Welke competenties moet men beheersen om te evolueren in functie van deze wensen?

“Stressbestendigheid tonen” en het “werk structureren”.
- Als je de antwoorden op de vragen hierboven leest, welke zijn dan volgens u de belangrijkste generieke en technische competenties?

De 4 te ontwikkelen competenties zijn: “werk structureren”, “ondersteunen”, “de nieuwe bureauticasoftware beheersen”, “brieven en rapporten opmaken”.

Tot slot vullen Marc en Ratana in de kolom “Competenties” in de samenvattende tabel POP de 4 te ontwikkelen competenties in.

# Stap 2

## Gesprek om te komen tot een POP

### Doel van deze stap

Een akkoord bereiken over alle elementen van het POP (ontwikkelingsdoelstellingen, ontwikkelingsacties, timing, ...).

### 1. Een diagnose van de te ontwikkelen competenties stellen

Hierbij gaat het erom te bepalen welke competenties iemand moet ontwikkelen voor zijn huidige functie en de verwachte evolutie daarvan, maar ook welke competenties de medewerker zelf wil ontwikkelen voor zijn verdere evolutie.

U kunt de volgende 4 vragen beantwoorden:

- Welke competenties zijn noodzakelijk om de taken goed uit te voeren en de prestatiedoelstellingen te bereiken, rekening houdend met de huidige functie en met de doelstellingen van de dienst? Hierbij kunnen de functiebeschrijving en het competentieprofiel<sup>1</sup> u helpen.
- Welke competenties zijn noodzakelijk gelet op de waarschijnlijke evolutie van de functie?
- Hoe wil de medewerker evolueren in zijn functie en in zijn loopbaan?
- Welke competenties heeft de medewerker nodig om in die richting te evolueren?

Welke competenties behoudt u nadat u de antwoorden op de 4 vorige vragen heeft overlopen?

### Aandachtspunten

- Probeer tot een akkoord te komen door een evenwicht te behouden tussen de verwachtingen die u beiden geformuleerd heeft.
- Formuleer maximum 5 competenties.

### Aanpak

Nadat u de verschillende vragen hebt beantwoord, vult u de kolom "**Competenties**" (te ontwikkelen) in de "Samenvattende tabel persoonlijk ontwikkelingsplan" in en de **informatiebron(nen)** die aanleiding is om deze competentie te kiezen (ontwikkelcirkels, gecertificeerde opleidingen, persoonlijke wensen van de medewerker, loopbaanperspectieven, 360° feedback, globaal ontwikkelingsplan of opleidingsplan van de organisatie).

1. Indien geen competentieprofiel beschikbaar is, richt u zich tot uw stafdienst P&O of de personeelsdienst.



## Voorbeeld

Marc en Ratana, zijn leidinggevende, herbekijken welke competenties ze hebben geselecteerd om verder te ontwikkelen:

- “werk structureren”
- “brieven en verslagen opmaken”
- “de nieuwe bureauticasoftware beheersen”
- “ondersteunen”.

Na een gesprek en rekening houdend met de bevindingen van het evaluatiegesprek, waar de competentie “werk structureren” meerdere keren aan bod kwam, raken Marc en Ratana het eens dat de competentie “werk structureren” de hoogste prioriteit krijgt. Door het feit dat Marc een nieuwe collega moet opvolgen is ook de competentie “ondersteunen” zeer belangrijk. De opleiding voor “de beheersing van de nieuwe bureauticasoftware” is eveneens prioritair. Dit zijn dus de eerste drie competenties die moeten worden behandeld. Ook de competentie inzake het “opmaken van brieven en verslagen” zal ontwikkeld moeten worden, maar omdat Marc momenteel weinig brieven en verslagen moet opmaken kan dit nog even wachten.

Samengevat geeft dit, in volgorde van prioriteit:

- “werk structureren” (prioriteit 1)
- “ondersteunen” (prioriteit 1)
- “de nieuwe bureauticasoftware beheersen” (prioriteit 1)
- “brieven en verslagen opmaken” (prioriteit 2).

Marc en zijn leidinggevende vullen nu, in de samenvattende tabel POP, de kolom “**Prioriteiten**” in, volgens de volgorde die ze samen hebben bepaald. De competenties waarvoor de ontwikkeling niet prioritair is zullen in het vervolg van de ontwikkelcirkels (bijvoorbeeld tijdens een functioneringsgesprek of tijdens de volgende cyclus) worden aangesneden.

## 2. De te ontwikkelen competenties rangschikken naar prioriteit

Bepaal samen welke competenties prioritair moeten ontwikkeld worden. Om dit te doen kan u nagaan hoe dringend en/of belangrijk de te ontwikkelen competenties zijn.

### Aandachtspunten

- Geef niet te veel competenties de **hoogste prioriteit** (2 à 3, niet meer).
- Hou rekening met de werklast.
- Hou rekening met de dringendheid voor de ontwikkeling in de (huidige of toekomstige) functie.

### Aanpak

Vul de kolom "**Prioriteiten**" in in de "Samenvattende tabel POP persoonlijk ontwikkelingsplan". Om de volgorde te bepalen kan u de volgende code gebruiken:

- 1 = een dringende en belangrijke competentie binnen het jaar te ontwikkelen
- 2 = een belangrijke competentie op middellange termijn te ontwikkelen
- 3 = een competentie die op langere termijn te ontwikkelen is.



## Voorbeeld

Nadat ze de door Marc te ontwikkelen of verbeteren competenties en hun prioriteit hebben vastgelegd, formuleren Marc en Ratana, de ontwikkelingsdoelstellingen.

Marc en Ratana spreken 2 doelstellingen af die verband houden met de ontwikkeling van de competentie "werk structureren". Ze moeten binnen 3 weken na het einde van de opleiding worden bereikt:

- een planning over een periode van 2 weken kunnen opmaken, waarbij een onderscheid gemaakt wordt volgens de dringendheid en het belang van de taak
- deze planning kunnen opvolgen en dagelijks bijwerken, rekening houdend met eventuele dringende zaken.

Vervolgens formuleren Marc en zijn leidinggevende de volgende doelstellingen voor de ontwikkeling van de competentie "ondersteunen". Die moet hij bereiken binnen het jaar.

Hij moet de rol van mentor kunnen opnemen tegenover een nieuwe collega, dat betekent:

- het werk aan de nieuwe collega kunnen uitleggen, zodat deze binnen de maand in staat is zelfstandig een nieuw soort dossier te behandelen en binnen het jaar vier verschillende types van dossiers beheerst
- de vragen van de nieuwe collega zelf kunnen uitlokken, zodat Marc zijn eerste gesprekspartner is - vóór Ratana (zodat de rechtstreekse vragen aan haar verminderen)
- zich beschikbaar opstellen voor de nieuwe collega, zodat deze binnen een redelijke termijn problemen die verband houden met het werk, kan bespreken met Marc.

Voor de competentie "de nieuwe bureauticasoftware beheersen" werden de ontwikkelingsdoelstellingen gedetailleerd en gecommuniceerd door de opleidingsverantwoordelijke; ze worden dus zo opgenomen in Marcs POP.

Marc en zijn leidinggevende vullen nu in de samenvattende tabel POP de kolommen "Ontwikkelingsdoelstellingen" en "Termijnen" in.



### 3. Ontwikkelingsdoelstellingen formuleren

De gewenste verbeteringen en de te realiseren vooruitgang worden vertaald in concrete ontwikkelingsdoelstellingen, vanuit de competenties die voor u prioritair te ontwikkelen zijn.

Elke ontwikkelingsdoelstelling moet volgens het SMART-model geformuleerd worden. Concreet betekent dit dat u zich de volgende vragen stelt, als u uw doelstelling formuleert:

- Is de doelstelling **S**pecifiek? Wat wil u exact bereiken?
- Is de doelstelling **M**eerbaar? Welk resultaat hebt u bereikt als de doelstelling behaald is?
- Is de doelstelling **A**anvaardbaar? Gaat u **beiden** akkoord met de vastgelegde doelstelling?
- Is de doelstelling **R**ealistisch? In welke mate is ze uitvoerbaar?
- Is de doelstelling **T**ijdsgebonden? Hebt u een startdatum, een einddatum en eventuele tussenstappen vastgelegd?

#### Aandachtspunten

- Om realistische ontwikkelingsdoelstellingen op te stellen dient u rekening te houden met de tijd waarover u/uw medewerker beschikt en met uw/zijn leervermogen. Denk ook na over de nodige middelen en de voorwaarden die minimaal moeten vervuld zijn om de doelstelling te bereiken.
- Vergewis u ervan dat de betekenis van elke term die u gebruikt om een ontwikkelingsdoelstelling te formuleren duidelijk is voor uzelf en voor uw medewerker/uw leidinggevende (als u bv. spreekt over het verbeteren van de kwaliteit, verduidelijk dan wat u hiermee bedoelt).

#### Aanpak

Vul in de samenvattende tabel POP de kolommen "**Ontwikkelingsdoelstellingen**" en "**Termijnen**" in.



## Voorbeeld

Bij het overlopen van de tabellen komen Marc en Ratana, zijn leidinggevende, tot de vaststelling dat er verschillende mogelijkheden worden voorgesteld voor de ontwikkeling van de competenties “werk structureren” en “ondersteunen”.

Voor de competentie “werk structureren” worden de volgende acties voorgesteld: deelnemen aan een project, documenten creëren, coaching krijgen, hulp krijgen, een klassieke opleiding krijgen en mentoring krijgen. Na een bespreking opteren Marc en zijn leidinggevende voor een opleiding. Ze vinden de **opleiding “omgaan met taken en informatie”** in de catalogus van het Opleidingsinstituut van de Federale Overheid (OFO).

**Praktisch:**  
Ratana wil dat Marc zich binnen de maand voor de opleiding inschrijft. Het OFO brengt hen later op de hoogte van de opleidingsdata. Omdat het hier over een opleiding blended learning gaat die een zelfstudietraject omvat bovenop de opleidingsdagen bij het OFO, spreken Marc en Ratana de tijdstippen en plaats af waarop Marc zich hiermee kan bezighouden. Ze vullen de overeenkomst inzake zelfstudie in die ze van de OFO-campussite hebben gedownload.

**Ondersteuningssacties:**  
Na de opleiding zal Ratana regelmatig (om de twee weken) zorgen voor een opvolging van Marc om hem te helpen zijn 2 ontwikkelingsdoelstellingen te halen (een planning op 15 dagen maken en opvolgen). Concreet betekent dat dat vanaf de week na zijn opleiding Marc om de twee weken een **planningsproject** opstelt dat hij met Ratana bespreekt. Hij werkt het ook dagelijks bij.

Voor de competentie “ondersteunen” worden de volgende middelen voorgesteld: opleider of coach zijn, in een werkpleklesituatie geplaatst worden met het oog op leren, deelnemen aan een project, deelnemen aan intervisie, in een netwerk werken, coaching krijgen, hulp krijgen, een klassieke opleiding volgen en mentoring krijgen. Omdat er binnen de directie verschillende personen zijn die de jongere medewerkers moeten ondersteunen en sommigen meer ervaring terzake hebben, stelt Ratana voor dat ze **intervisiesessies** organiseert over dit onderwerp. Ratana wil de eerste binnen 2 weken organiseren.

**Praktische- en ondersteuningsacties:**  
Vanaf de week na de eerste intervisiesessie (Marc en Ratana bepalen samen welke dossiers ze aan de nieuwe collega toekennen), plant Marc tijd voor de uitleg over het beheer van de 4 soorten dossiers en de begeleiding van de nieuwe collega. Hij houdt een logboek bij voor de opvolging van het behandelen van de dossiers en bespreekt dit met de nieuwe collega (bepaal hoeveel tijd, wanneer). (Ratana vraagt elke maand aan de nieuwe collega hoe de samenwerking met Marc verloopt). Marc bespreekt iedere maand de evolutie en knelpunten m.b.t. zijn mentorschap met Ratana (bepaal hoeveel tijd, wanneer.)

De opleiding bureauticasoftware werd reeds gedetailleerd en gepland door de stafdienst P&O. Het volstaat om het in de juiste kolom over te nemen. Niettemin moet gezegd dat Marc voor de opleiding bureauticasoftware een pretest moet volgen die de stafdienst P&O zal helpen om homogene groepen samen te stellen op basis van de voorkennis en wensen van de deelnemers.

Marc en Ratana vullen nu samen de kolom **“Middelen”** in (ze schrijven er de uit te voeren acties en termijnen) in de samenvattende tabel POP, evenals de **opvolging** die door de **stafdienst P&O** moet gebeuren.

## 4. De ontwikkelingsacties kiezen

U bepaalt welke leervormen (ontwikkelingsacties) bij welke ontwikkelingsdoelstelling horen en de tijdspanne waarin dit leren dient te gebeuren. Deze ontwikkelingsacties kunnen het best aangevuld worden door ondersteuningsacties zoals een opvolging of een begeleiding.

Meerdere ontwikkelingsacties per doelstelling zijn mogelijk:

- opleiding
- conferentie, congres, seminarie
- coaching
- zelfstudie
- ....

Deze leervormen kunnen verschillen afhankelijk van de competentie die u wil ontwikkelen. Bepaalde ontwikkelingsacties zijn immers meer geschikt voor bepaalde competenties, bijvoorbeeld omdat zij een meer geïndividualiseerd leren aanmoedigen. Andere zullen het mogelijk maken ervaringen uit te wisselen of efficiënt een grote hoeveelheid stof aan te leren. Ten slotte zullen bepaalde ontwikkelingsacties het mogelijk maken het ontwikkelingstraject en het dagelijks werk beter op elkaar af te stemmen.

### Aanpak

Om u te helpen bij uw keuze, vindt u als bijlage bij deze gids:

- een tabel die per competentie de meest relevante ontwikkelingsacties voorstelt (bijlage 1)
- een tabel die elke ontwikkelingsactie definieert, aanduidt in welke concrete situaties u ze kunt gebruiken en ook enkele aandachtspunten m.b.t. de succesvoorwaarden geeft (bijlage 2).

Met de tabel kunt u dus bepalen welke leervorm de meest geschikte is voor elke competentie.

Vervolgens kunt u in de samenvattende tabel POP in de kolom "**Middelen**" voor elke competentie de gekozen ontwikkelings- en ondersteuningsacties (en termijnen waarbinnen ze uit te voeren) opgeven.

Als de stafdienst P&O of de personeelsdienst geïnformeerd moet zijn over de doelstelling of de leervorm om een actie te ondernemen of op te volgen, duid dit dan aan in de kolom "**Acties SD P&O/personeelsdienst**".



## Voorbeeld

Voor elke competentie werden verschillende succesindicatoren opgesteld, vertrekkend vanuit de vastgelegde ontwikkelingsdoelstellingen. Samen bepalen Marc en Ratana vanaf wanneer ze een doelstelling als “gerealiseerd” beschouwen en hoe dat zal worden opgevolgd.

“Structureren van het werk”:

- Marc heeft om de 2 weken een planning van zijn taken opgemaakt, rekening houdend met het belang en de dringendheid van de taken.
- Hij heeft zijn planning opgevolgd en dagelijks bijgewerkt.
- Marc zegt dat hij zich minder gestresseerd voelt.

“Ondersteunen”:

- Marc zegt zich zekerder te voelen van zijn capaciteiten om zijn rol als mentor te vervullen.
- Binnen de maand beheert de nieuwe medewerker zelfstandig één soort dossier.
- Binnen een jaar beheert de nieuwe medewerker 4 soorten dossiers.
- Na een jaar verklaart de nieuwe collega tevreden te zijn met de door Marc geboden ondersteuning.

“De bureauticasoftware beheersen”:

- Binnen de maand na de opleiding voert Marc met de nieuwe software alle taken uit die hij met de vorige software uitvoerde.

Marc en zijn leidinggevende vullen nu in de samenvattende tabel POP de kolom “Succesindicatoren” in.

## 5. Succesindicatoren formuleren

Succesindicatoren zullen u helpen aan te tonen of een ontwikkelingsdoelstelling is gerealiseerd. Ze verduidelijken wat het **zichtbare resultaat** zal zijn eens de competentie ontwikkeld is. Ze laten dus toe het verwachte te vergelijken met het effectief bereikte.

Om u te helpen deze succesindicatoren te formuleren, kunt u zich de volgende vraag stellen: hoe kan u merken (aan wat zal ik het zien, hoe zal ik het meten, ... door wat zal ik het weten?) dat de betreffende competentie ontwikkeld werd? Anders gezegd: waaraan ziet u bij de uitvoering van de (huidige of toekomstige) functie dat de kennis en de vaardigheden effectief verworven zijn na de ontwikkelingsacties?

U kan eveneens gebruik maken van uw overwegingen bij het "SMART" maken van uw doelstellingen.

### Aandachtspunt

Vergewis u ervan dat elke term die u gebruikt om de succesindicatoren op te stellen duidelijk is voor u en voor uw medewerker/leidinggevende.

### Aanpak

Vul de kolom "**Succesindicatoren**" in de samenvattende tabel POP in.





## Voorbeeld

Zes maanden nadat de ontwikkelingsdoelstellingen werden vastgelegd, houden Marc en Ratana een functioneringsgesprek. Tijdens dit gesprek overlopen ze de evolutie van de vooropgestelde ontwikkelings- en prestatiedoelstellingen.

Voor de opvolging van de ontwikkelingsdoelstellingen antwoorden ze op de volgende vragen:

- Is de vastgelegde planning voor de te gebruiken middelen en te ondernemen acties gerespecteerd?
  - Marc heeft de opleidingen “omgaan met taken en informatie” en de opleiding voor de nieuwe bureauticasoftware gevolgd.
  - Binnen 2 weken werd er een intervisiesessie georganiseerd aangevuld door twee andere. Marc heeft aan alle sessies deelgenomen.
- Hebben de vastgelegde ontwikkelingsdoelstellingen nog steeds een motiverend effect op de medewerker?
  - Marc slaagt er beter in zijn werk te organiseren en voelt zich minder gespannen, wat hem motiveert om verder te gaan op het gekozen pad.
  - Voor de competentie “ondersteunen” ziet Marc niet zo veel vooruitgang en dat ontmoedigt hem enigszins.
- Hoever staat de medewerker met het behalen van de doelstellingen?
  - Voor de doelstellingen die verband houden met de ontwikkeling van de competentie “werk structureren” is Marc op de goede weg: hij stelt zijn planning op en volgt ze op zoals afgesproken. Hij vindt het wel nog moeilijk om te bepalen welke taken dringend en belangrijk zijn.
  - Voor de doelstellingen die verband houden met de ontwikkeling van de competentie “ondersteunen” geeft Marc toe dat hij meer moeilijkheden ondervindt.
  - Wat het gebruik van de bureauticasoftware betreft, laat Marc weten dat de nieuwe software pas 2 weken na zijn opleiding werd geïnstalleerd; de doelstellingen zullen dus bereikt worden, maar iets later dan voorzien. Het was ook enigszins spijtig dat hij niet onmiddellijk na de opleiding kon oefenen. Ratana zal de opleidingsdienst en de ICT-dienst vragen om in de toekomst beter gecoördineerd te werken en om een halve dag opvolging van zijn opleiding te voorzien, indien nodig.
- Komt hij voldoende situaties tegen waaruit hij kan leren?
  - Voor de competentie “ondersteunen” is er bijkomende hulp nodig.
- Wat kunt u nog doen om bij te dragen tot het bereiken van de resultaten?
  - Ratana stelt voor dat Marc, voor de competentie “ondersteunen”, coaching krijgt. Een collega, mijnheer Gordon, zou deze coachingrol kunnen vervullen voor een periode van 6 maanden (tot het evaluatiegesprek). Ratana zal dit punt met mijnheer Gordon bespreken.

Marc en Ratana vullen hun opmerkingen en de te ondernemen acties in de kolom “Realisatie/opvolging” van de samenvattende tabel POP in.

# Stap 3

## Opvolging van het POP

### Doel van deze stap

De vooruitgang van het leerproces ten opzichte van de vastgelegde ontwikkelingsdoelstellingen meten en indien nodig het POP herzien.

Om het ontwikkelingsplan actueel te houden en om de vooruitgang van de ontwikkeling te meten, houdt u het best regelmatig een opvolgingsgesprek (bv. om de 3 à 6 maanden). Deze kunnen uiteraard plaatsvinden in het kader van andere gesprekken (bv. een functioneringsgesprek).

Dit zijn vragen die u tijdens dit opvolgingsgesprek kunt behandelen:

- Werd de vastgestelde planning gerespecteerd? Indien niet, waarom?
- Zijn de vastgelegde ontwikkelingsdoelstellingen nog steeds motiverend voor de medewerker?
- Hoever staat de medewerker bij het bereiken van de doelstellingen? Welke acties zijn gerealiseerd en wat heeft hij geleerd?
- Wordt hij met voldoende situaties geconfronteerd waarin hij iets kan leren?
- Laat de werkcontext het toe om het geleerde in praktijk te brengen?
- Wat kan nog worden gedaan om bij te dragen tot het bereiken van de resultaten (bv. andere leersituaties)?

### Aanpak

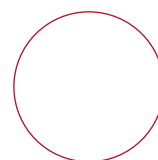
Schrijf uw opmerkingen en de te ondernemen acties neer in de kolom "Realisatie/opvolging" van de samenvattende tabel POP.

## Bijlage 1 - Ontwikkelingsacties per te ontwikkelen competentie

<b>Ontwikkelingsacties</b>	<i>Opleider of coach zijn</i>	<i>Experts interviewen</i>	<i>Praktijken bestuderen</i>	<i>Werkplekieren</i>	<i>Aan een project deelnemen</i>	<i>Documenten opstellen</i>
<b>Competenties</b>						
<b>Omgaan met informatie</b>						
Begrijpen						*
Informatie verwerken				*		*
Analyseren			*	*	*	*
Integreren	*	*	*	*	*	*
Vernieuwen		*			*	
Conceptualiseren		*				*
Inzicht in de organisatie			*			
Visie ontwikkelen			*			
<b>Omgaan met taken</b>						
Taken uitvoeren				*		
Werk structureren					*	*
Problemen oplossen		*	*	*	*	*
Beslissen			*	*	*	
Organiseren	*				*	
Sturen		*			*	
De organisatie besturen						
Ondernemen		*				
<b>Leiding geven</b>						
Leren	*			*	*	
Ondersteunen	*			*	*	
Direct aansturen				*	*	
Motiveren				*	*	
Coachen / ontwikkelen	*			*		
Teams bouwen				*		
Teams aansturen				*		
Inspireren						
<b>Interpersoonlijke relaties</b>						
Communiceren					*	
Actief luisteren	*	*			*	
Samenwerken (in team werken)				*	*	
Dienstbaarheid (servicegericht handelen)					*	
Adviseren	*			*	*	
Beïnvloeden	*			*	*	
Relaties leggen		*	*	*	*	
Netwerken				*		
<b>Persoonlijk functioneren</b>						
Inschikkelijkheid tonen					*	
Zich aanpassen	*			*	*	
Loyaal handelen (betrouwbaarheid)						
Resultaatgerichtheid tonen (inzet tonen)			*		*	*
Stressbestendigheid tonen						
Zichzelf ontwikkelen		*			*	
Doelstellingen behalen				*	*	
Organisatie betrokkenheid						



Aan intervisie deelnemen	Netwerken	Zelfstudie	Coaching krijgen	Onderlinge hulp krijgen	E-learning	Klassieke opleiding volgen	Mentoring krijgen	Seminaries of colloquia volgen
				*	*	*	*	
		*			*	*		
*				*	*	*	*	
*	*	*	*	*	*	*		
*	*		*					*
*	*		*					*
*		*	*					*
		*	*					
			*	*		*	*	
			*	*		*	*	
*	*		*	*	*	*	*	
*	*		*	*		*	*	
*	*		*	*		*	*	
*			*	*				
*			*	*				
			*	*			*	
*	*		*	*		*	*	
*	*		*	*		*	*	
*	*		*	*		*	*	
*	*		*	*		*	*	
*	*		*	*		*	*	
*	*		*	*		*	*	
*	*		*	*		*	*	
*	*	*	*	*		*	*	
			*	*		*	*	
*	*		*	*		*	*	
*	*		*	*		*	*	
*	*		*	*		*	*	
*	*	*	*	*		*	*	
			*	*		*	*	
			*	*		*	*	



# Bijlage 2 - Lijst van de ontwikkelingsacties

## Ontwikkelingsacties

### • Opleider of coach zijn

De ervaren medewerker springt formeel in ofwel om andere medewerkers te coachen, ofwel als occasionele opleider of als spreker tijdens een seminarie. Dat levert dubbel profijt op: enerzijds kunnen de collega's voordeel halen uit een waardevolle expertise en anderzijds worden de competenties van de medewerker erkend. Bovendien structureert en verdiept de opleider/coach bij het opleiden van anderen ook zijn eigen kennis.

### • Experts interviews

Met een aantal gerichte vragen brengt men de (interne of externe) expert ertoe zijn impliciete kennis (die hij in zijn hoofd heeft en niet geformaliseerd is) en de door ervaring verworven vaardigheden (knowhow) toe te lichten.

## Te kiezen indien ...

- de medewerker een wezenlijke expertise heeft die nuttig is voor de activiteiten van de dienst
- de medewerker toont dat hij zijn expertise wil delen
- er in uw organisatie medewerkers zijn die opgeleid of gecoacht zouden moeten worden.

- de kennis en knowhow die men dient te ontwikkelen, niet noodzakelijk in boeken terug te vinden is, maar door ervaring wordt verworven
- er in de dienst of elders een expert is die de gezochte kennis en knowhow heeft
- de medewerker eerder nieuw in de dienst is.

## Let op het volgende ...

- een medewerker wordt niet zomaar opleider of coach: dit vereist een minimum aan pedagogische expertise. De medewerker moet de mogelijkheid krijgen om de daartoe noodzakelijke competenties te ontwikkelen (zie bijvoorbeeld de dvd "Opleider in de dop" van het OFO)
- opleiding geven vereist een minimum aan voorbereiding. Het werkschema van de medewerker moet er aan aangepast worden.

- bereid het interview voor: de medewerker stelt de expert duidelijke en gerichte vragen<sup>2</sup>
- de medewerker mag niet tevreden zijn met de eerste antwoorden, maar moet hier dieper op ingaan (het waarom van de actie, de opvattingen...) en tot nadenken aanzetten
- de medewerker moet zijn interviewresultaten communiceren.

### • Praktijken bestuderen

Men gaat op onderzoek in diensten of organisaties die nauw verwant zijn met de dienst, om de werkwijze of technische vragen waarmee men geconfronteerd wordt op te lossen. De doelstelling is "best practices"/goede praktijken en succesformules op te sporen, d.w.z. de beste en meest efficiënte oplossingen te vinden waarop men zich kan inspireren.

Meestal worden organisaties uit dezelfde sector gezocht, maar soms (bij nieuwe en complexe problemen) kan het ook interessant zijn om situaties te zoeken die sterk verschillen.

In het geval van werkbezoeken gaat de medewerker naar bepaalde interne departementen of externe organisaties, om te informeren naar hun missie, hun organisatie of hun werking.

### • Werkplekieren

Het gaat over het identificeren van een professionele activiteit van de dienst en het werk zodanig te organiseren dat de medewerker het geleerde in de werksituatie kan toepassen.

- de medewerker met nieuwe en bijzonder complexe problemen wordt geconfronteerd
- de medewerker zich dient open te stellen voor andere contexten, andere werkwijzen
- er (gemakkelijk toegankelijke) organisaties zijn die u interessante informatie kunnen leveren
- de medewerker zijn competenties om problemen te analyseren en op te lossen dient te ontwikkelen.

### Werkbezoeken indien

- men ter plaatse meer volledige en doeltreffendere informatie kan verkrijgen (duidelijker of concreter)
- er een opportuniteit of noodzaak is om samenwerkingsverbanden met dat departement of die organisatie aan te gaan.

- de medewerker beschikt over de basiscompetenties maar kan deze nog niet in de praktijk toepassen
- de leidinggevende is bereid het werk zodanig te regelen dat de medewerker kan leren
- de link tussen de gevolgde opleidingen en het werkplekieren is duidelijk.

- bereid het onderzoek voor en hou het beperkt (weet wat u zoekt: concentreer u op bepaalde processen of producten)
- beperk het aantal te raadplegen organisaties
- maak van de gelegenheid gebruik om de sterke punten van uw organisatie te benadrukken
- meestal is het een proces van geven en nemen: men moet bereid zijn te delen
- de medewerker moet zijn onderzoekresultaten communiceren.

### Bij werkbezoeken:

- moet het bezoek voorbereid worden
- bepaal duidelijke doelstellingen voor het bezoek en over de informatie die de medewerker moet vinden.

- de medewerker moet de gelegenheid krijgen vooraf de nodige basiscompetenties te verwerven
- de medewerker wordt tijdens het werkplekieren door een meer ervaren persoon begeleid
- achteraf is er voldoende tijd voor reflectie, om na te denken over de ervaring en er de nodige lessen uit te trekken, om de verworven competenties te formaliseren
- het werkplekieren moet kort volgen op de verwerving van de basiscompetenties.

### • Aan een project deelnemen

### • Documenten opstellen

De medewerker stelt een document, nota, procedurefiche, ... op, waarmee hij zijn kennis over een specifiek onderwerp formaliseert. Zo wordt hij ertoe aangezet na te denken en zijn expertise duidelijk weer te geven. Het is een kennismanagementtool om impliciete kennis (eigen aan het individu en niet geformaliseerd) om te zetten in expliciete kennis (in een vorm gegoten en dus toegankelijk voor iedereen), zodat heel de dienst de kennis kan gebruiken.

### • Aan interview deelnemen

Een kleine groep medewerkers die een gelijkaardige functie uitvoeren, leren door op een gestructureerde manier knelpunten, vragen of ervaringen uit hun dagelijkse praktijk te bespreken. Zo worden individuele vragen in groep uitgediept.

### • Netwerken

Een netwerk groepeerd individuen die dezelfde bezorgdheden hebben, ze wisselen regelmatig ervaringen uit in een gegeven kader. Het eindproduct van het netwerk is niet altijd concreet bepaald. Het gaat erom kennis te delen en samen nieuwe perspectieven te onderzoeken.  
De communicatie gebeurt elektronisch of tijdens ontmoetingen.

• de medewerker reeds beschikt over kennis/competenties in het domein, maar erbij zal winnen door dit in de praktijk toe te passen.

• de kennis van de medewerker noch gestructureerd, noch precies is  
• de medewerker een expertise heeft die waardevol is voor de dienst  
• de medewerker vertrouwd is met schriftelijke communicatie (taalbeheersing, duidelijke en gestructureerde ideeën); zo niet kan u hem bv. door een junior laten interviewen  
• de medewerker zelfstandig kan werken  
• de documenten die opgesteld moeten worden ook werkelijk belang hebben voor de dienst.

• meerdere medewerkers met dezelfde knelpunten worden geconfronteerd  
• de analytische vaardigheden en het reflectievermogen van de medewerkers ontwikkeld moet worden  
• het goed is binnen het team een gemeenschappelijke visie over bepaalde thema's te creëren  
• de medewerkers geconfronteerd worden met een specifiek terugkerend probleem of moeilijke situatie  
• er intervisiemogelijkheden bestaan in de netwerken (extern aan de dienst).

• de medewerker met nieuwe en bijzonder complexe uitdagingen wordt geconfronteerd  
• de medewerker zelfstandig en gemotiveerd is (persoonlijk geïnteresseerd in de problematiek)  
• de medewerker geneigd is alleen te werken en hij meer contact met anderen moet hebben en in groep leert werken  
• men de kennis niet vlug maar op langere termijn moet ontwikkelen.

• het is noodzakelijk het doel en het belang van het project, en de steun en de begeleiding die tijdens het project gegeven zal worden te preciseren.

• de doelstelling en het belang van het te verwezenlijken werk moeten gepreciseerd worden (Waarom dient het document? Voor wie is het bedoeld?)

• er moet een positief klimaat in de groep zijn (iedereen moet worden gehoord en gerespecteerd, constructieve geest)  
• men moet binnen de dienst tijd vrijmaken voor deze ontmoetingen; de agenda moet vooraf worden bepaald en nageleefd  
• Het kan nuttig zijn:  
- iemand aan te duiden die de vergadering begeleidt (telkens wisselend)  
- een methodologie, een stramien voor het verloop te bepalen.

• men moet er rekening mee houden dat wat men uit een netwerk haalt in verhouding staat tot wat men ertoe bijdraagt: men moet dus niet deelnemen met enkel het idee er iets uit te halen  
• leg geen resultaten op korte termijn vast: het netwerken kan een doelstelling op zich zijn  
• maak af en toe een stand van zaken op over de deelname van de medewerker aan het netwerk: activiteiten, geïnvesteerde tijd, tussenkomsten en resultaten  
• erken en valoriseer het netwerken en de resultaten die eruit voortvloeien.

2. De methodologische gids Seniors - Juniors beschrijft specifieke technieken om goede vragen te stellen die de overgebrachte kennis structureren. Ter beschikking op [www.p-o.be](http://www.p-o.be) > Algemene Informatie > Publicaties.

- **Zelfstudie**

De medewerker beheert zelf zijn studie volgens zijn motivatie, behoeftes, tempo en capaciteiten, via onderzoek, literatuur (artikels uit tijdschriften, werken, verslagen, internet...) of enquêtes (die hij afneemt bij deskundigen).

Zelfstudie kan in een zelfstudiecentrum gebeuren<sup>3</sup>, een polyvalente ruimte die speciaal is uitgerust (cd-rom, didactische tools, boeken en tijdschriften van de bibliotheek, ...) in een opleidingscentrum waar de medewerker zelfstandig kan studeren, al dan niet onder begeleiding. Het zelfstudiecentrum biedt dezelfde voordelen als zelfstudie, met als verschil dat de medewerker niet zelf de nodige informatie moet zoeken.

- **Coaching krijgen**

De medewerker wordt bijgestaan door een coach/deskundig persoon, die hem via gestructureerde gesprekken helpt nadenken over zijn functioneren en over de acties die hij moet ondernemen om beter te functioneren.

Het doel is de professionele en persoonlijke ontwikkeling van de medewerker.

Die coach kan de hiërarchische meerdere zijn of een extern persoon.

- **Onderlinge hulp krijgen**

Een collega leidt de medewerker op in een bepaalde materie of een specifiek probleem.

- **E-learning**

De medewerker ontwikkelt zijn competenties via specifieke software of via een computernetwerk (intranet of internet). Dit ontwikkelingsinstrument berust op de principes van zelfstudie en afstandsonderwijs. Het interactieve aspect is essentieel<sup>4</sup>.

- de leerstof afgebakend en zeer specifiek is
- de medewerker zelfstandig en gemotiveerd is (hij kan zijn studie zelf beheren)
- het wenselijk is dat de medewerker leert plannen
- de medewerker zijn werkplaats niet kan verlaten
- de leidinggevende zelf over een minimum aan tijd beschikt om de medewerker op te volgen.

Zelfstudiecentrum:

- wat men moet leren een multidisciplinaire aanpak en diverse bronnen vereist
- de medewerker zelfstandig en gemotiveerd is, maar toch begeleiding nodig heeft
- de medewerker persoonlijke bijstand nodig heeft, aangepast aan zijn specifieke niveau.

- de medewerker en de leidinggevende moeten samen duidelijk de doelstellingen en de termijnen waarbinnen hij ze moet bereiken, vastleggen
- een minimum aan soepelheid en flexibiliteit is onontbeerlijk: de medewerker kan zelf zijn studiemomenten kiezen
- de medewerker moet toegang hebben tot de documentatiebronnen en deze moeten voldoende gevarieerd zijn
- de medewerker moet zijn onderzoeksresultaten in een communiceerbare vorm formaliseren
- de medewerker moet de nodige tijd krijgen.

- bepaal duidelijk de doelstellingen, de duur en de werkmethode van de coaching
- leg een nauwkeurige agenda vast en let erop dat men zich hieraan houdt
- kies de juiste coach: hij moet zowel over technische als relationele competenties beschikken
- coaching is een leertijd, het is mogelijk te experimenteren met nieuwe manieren van functioneren en dus moet men ook fouten kunnen maken.

- de leidinggevende moet zich ervan vergewissen dat de onderlinge hulp bij de twee partners vrijwillig gebeurt
- de hulp moet een minimum gecontractualiseerd worden d.m.v. een doelstelling (Wat is het verwachte resultaat?) en een planning.

- de leidinggevende en de medewerker formuleren samen duidelijke doelstellingen en termijnen (handvest e-learning)
- een minimum aan soepelheid en flexibiliteit is onontbeerlijk: de medewerker kan zelf kiezen wanneer hij studeert; de leidinggevende past de werklust en de arbeidstijd van de medewerker aan
- Opgelet: e-learning met mondelinge oefeningen (bijvoorbeeld talen) kan de collega's storen.

- **Klassieke opleiding**

De medewerker volgt een aantal dagen opleiding met een opleider buiten de werkplek. De opleiding is gestructureerd rond doelstellingen, waarbij de medewerker kan oefenen zonder resultaatsverplichting.

- het om complexe of nieuwe kennis gaat die de medewerker moet verwerven
- de medewerker steun nodig heeft van een opleider of van een groep om zijn kennis te ontwikkelen
- de opleidingen om de nodige knowhow te ontwikkelen gemakkelijk toegankelijk zijn
- de medewerker het vermogen en de middelen heeft om de inhoud van de opleiding aan te passen aan zijn professionele situatie
- de medewerker zich kan distantiëren van zijn werksituatie (het in vraag stellen van de vertrouwde manier van werken, confrontatie met andere werkwijzen).

- leidinggevende en medewerker sluiten een duidelijke opleidingsovereenkomst af, waarin staat wat de medewerker na die opleiding moet kunnen en welke middelen hij krijgt om de verworven kennis te gebruiken (aan wie hij hulp kan vragen of hoe zijn werklast kan worden aangepast)
- de medewerker krijgt voldoende tijd om de opleiding te kunnen volgen
- de leidinggevende zorgt ervoor dat de medewerker vóór de opleiding alle mogelijke informatie heeft (doelstellingen, inhoud, praktische modaliteiten).

- **Mentoring krijgen**

Mentoring is een vorm van individuele begeleiding.

De mentor (een meer ervaren persoon) gebruikt zijn kennis, zijn expertise en zijn ervaring om de medewerker te helpen bij het ontwikkelen van de gewenste competenties of bij zijn sociale integratie in een organisatie.

- de medewerker individuele begeleiding nodig heeft wegens zijn specifieke situatie of context – bijvoorbeeld omdat hij nieuw in de dienst is.

- de leidinggevende vergewist er zich van dat beide partijen vrijwillig in het traject stappen
- de mentor moet zich op een voet van gelijkheid met de medewerker bevinden.

- **Seminaries of colloquia volgen**

- de medewerker een beperkte kennis moet ontwikkelen om zich een algemeen beeld te kunnen vormen
- er een opportuniteit of noodzaak is om samenwerkingsverbanden met andere deelnemers aan te gaan
- de medewerker zich openstelt voor andere contexten/situaties, andere werkwijzen.

- de medewerker vat de documenten en presentaties samen en communiceert dit aan het team, zodat ze op het werk kunnen worden toegepast
- de medewerker legt contacten met de andere deelnemers en wisselt naamkaartjes uit.

3. Er bestaat een zelfstudiecentrum bij het OFO
4. De virtuele campus van OFO maakt het mogelijk e-learningopleidingen te volgen, om lessen te downloaden of bijkomende oefeningen te maken. "Blended learning" is een formule die e-learning vaak combineert met andere leervormen, het betreft vaak momenten van e-learning gecombineerd met momenten waarop de medewerker met een opleider werkt.

## Bijlage 3 - Samenvattende tabel POP (blanco)

### Persoonlijk ontwikkelingsplan

Naam, voornaam: ..... Dienst: .....

Bronnen	Compe- tenties	Prioriteiten	Ontwikkelings- doelstellingen	Termijnen (van de ontwikkelings doelstellingen)	Middelen (met de termijnen)	Acties SD P&O Personeelsdienst	Succes- indicatoren	Realisatie/opvolging (-> nieuwe acties)

Datum van het gesprek:

Naam  
Rol  
Handtekening

Datum van het gesprek (opvolging):

Naam  
Rol  
Handtekening

# Bijlage 4 - Samenvattende tabel POP (voorbeeld)

## Persoonlijk ontwikkelingsplan

Naam, voornaam: Vandamme Marc

Dienst: Stafdienst P&O

Bronnen <sup>5</sup>	Competenties	Prioriteiten <sup>6</sup>	Ontwikkelingsdoelstellingen	Termijnen (van de ontwikkelingsdoelstellingen)	Middelen (met de termijnen)	Acties SD P&O Personeelsdienst	Succes-indicatoren	Realisatie/opvolging (-> nieuwe acties)
1	Werk structureren en	1	Een planning kunnen opstellen over een periode van 2 weken, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen de taken volgens hun dringendheid en belang.  Deze planning kunnen opvolgen en ze dagelijks bijwerken, rekening houdend met eventuele dringende zaken.	Drie maanden na de opleiding waarvoor Marc zich binnen de maand inschrijft	Marc volgt de opleiding "Omgaan met taken en informatie".  Vanaf de week na zijn opleiding maakt Marc om de twee weken een planningsproject op dat hij met Ratana bespreekt. Hij werkt het daarna ook dagelijks bij.	Marc inschrijven voor de opleiding "omgaan met taken en informatie" van het OFO	Marc heeft om de 2 weken een planning opgesteld die rekening houdt met het belang en de dringendheid van de taken.  Hij volgt zijn planning en werkt ze dagelijks bij.  Marc zegt zich minder gestresseerd te voelen.	Marc heeft de opleiding gevolgd. Ok maar nog moeite om de taken te ordenen naargelang hun belang en dringendheid.  -> <b>Ratana zal Marc verder opvolgen</b> .

5. Om de informatiebronnen die u aangeduid heeft om de gekozen competenties te preciseren kunt u gebruikmaken van de volgende codes: 1 = ontwikkelcircels; 2 = competentiemetingen/gecertificeerde opleidingen; 3 = persoonlijke wensen van de medewerker; 4 = loopbaanperspectieven; 5 = 360° feedback; 6 = globaal ontwikkelingsplan of opleidingsplan van de organisatie.

6. Om de volgorde van prioriteit aan te duiden kunt u gebruikmaken van de volgende codes: 1 = de dringendste en belangrijkste competentie te ontwikkelen binnen het jaar; 2 = de belangrijkste competentie te ontwikkelen op middellange termijn; 3 = de op langere termijn te ontwikkelen competentie.

1	Ondersteunen	1	<p>Een rol als mentor kunnen opnemen.</p> <p>Hierbij horen de volgende taken:</p> <p>De nieuwe collega zijn werk kunnen uitleggen, zodat deze binnen de maand in staat is zelfstandig een nieuw soort dossier te behandelen en binnen het jaar vier soorten dossiers zelfstandig te kunnen behandelen.</p> <p>Vragen van de nieuwe collega zelf kunnen uitlokken, zodat Marc zijn eerste gesprekspartner is - vóór Ratana.</p> <p>Zich beschikbaar kunnen opstellen naar de nieuwe toe, zodat deze binnen een redelijke termijn problemen die verband houden met het werk kan bespreken met Marc.</p>	Einde van het jaar	<p>Marc neemt deel aan de <b>intervisiesessies</b> door Ratana georganiseerd.</p> <p>Vanaf de week na de eerste intervisiesessie, plant Marc tijd voor de uitleg over het beheer van de 4 soorten dossiers - en de begeleiding van de nieuwe collega.</p> <p>Hij houdt een logboek bij voor de opvolging van het behandelen van de dossiers en bespreekt dit met de nieuwe collega (Bepaal hoeveel tijd, wanneer).</p> <p>Marc bespreekt iedere maand de evolutie en knelpunten m.b.t. zijn mentorschap met Ratana (Bepaal hoeveel tijd, wanneer).</p>	<p>Marc voelt zich zekerder van zijn capaciteiten als mentor.</p> <p>Een maand na de intervisie beheert de nieuwe medewerker zelfstandig één soort dossier.</p> <p>Binnen een jaar beheert de nieuwe medewerker 4 soorten dossiers.</p> <p>De nieuwe collega tevreden te zijn met de ondersteuning van Marc.</p>	<p>Marc heeft de intervisiesessies gevolgd.</p> <p>Overstelt door onverwacht werk, heeft Marc niet de nodige tijd kunnen besteden aan de nieuwe collega in de 2de en 3de maand.</p> <p>De nieuwe collega kon hierdoor minder snel als voorzien één soort dossier leren beheren, maar hij kent reeds 2 soorten dossiers.</p> <p>Verder voelt Marc zich nog niet helemaal op zijn gemak in zijn rol van mentor.</p> <p>-&gt; <b>Marc zal zich tijdens 6 maanden door een collega, mijnheer Gordon, laten coachen.</b></p>
---	--------------	---	---	--------------------	--	--	---



6	De nieuwe bureautica -software beheersen	1	De nieuwe menu's kunnen gebruiken om dezelfde taken te kunnen verrichten als met de huidige software (opmaak, tabellen, ...).	Binnen de maand na de opleiding	Marc volgt de pretest door de stafdienst P&O georganiseerd.  Marc volgt de <b>opleiding nieuwe bureauticasoftware</b>	Inschrijving voor de opleiding voor de nieuwe bureautica-software. Organisatie pretest.	Marc voert met de nieuwe software alle taken uit die hij met de vorige software uitvoerde.	Marc heeft de opleiding gevolgd.  In goede banen maar er is vertraging omdat de nieuwe software pas 2 weken na de opleiding werd geleverd <b>-&gt; Marc wenst meer oefeningen te doen.</b>
1	Brieven en verslagen opmaken	2	Te verduidelijken					

Datum van het gesprek:

Naam

Rol

Handtekening

Datum van het gesprek (opvolging):

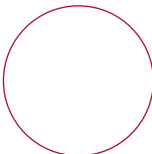
Naam

Rol

Handtekening

# Nota's

Lined writing area consisting of multiple horizontal lines for notes.







## Ontwikkelcirkels

# Ontwikkelen van de persoonlijke competenties

Deze gids richt zich zowel tot de leidinggevende als tot de medewerker die een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) willen opstellen in het kader van de ontwikkelcirkels.

Stap voor stap legt hij uit hoe een POP te ontwikkelen en op te volgen en geeft hierbij advies en voorbeelden en stelt een samenvattende blanco en ingevulde tabel voor.

De elektronische versie bevindt zich op [www.p-o.be](http://www.p-o.be).

FOD Personeel en Organisatie  
Wetstraat 51  
BE-1040 Brussel  
Tel. +32 (0)2 790 58 00  
Fax +32 (0)2 790 58 99  
[info@p-o.be](mailto:info@p-o.be)  
[www.p-o.be](http://www.p-o.be)