

---

# Overzicht van de 101 competenties

## **Analyseren** (*moeilijk ontwikkelbaar, nr. 2*)

Onderscheidt hoofd- van bijzaken, maakt correct gebruik van logica en gaat daarbij nauwkeurig te werk. Trekt gegronde conclusies uit beschikbare informatie.

## **Anderen begrijpen** (*ontwikkelbaar, nr. 3*)

Luistert en stelt relevante vragen teneinde anderen te begrijpen. Zorgt ervoor dat de ander weet dat hij/zij begrepen is. Vraagt door waar nodig.

## **Anderen raadplegen** (*ontwikkelbaar, nr. 4*)

Vraagt anderen om hun mening of advies. Borgt op deze wijze voldoende commitment voor verdere besluitvorming.

## **Begrip tonen** (*moeilijk ontwikkelbaar, nr. 5*)

Houdt rekening met gevoelens, belangen en meningen van anderen. Zorgt dat de ander dat ook als zodanig ervaart. Stemt eigen gedrag af op de gevoelens van anderen.

## **Besluitvaardig handelen** (*moeilijk ontwikkelbaar, nr. 7*)

Neemt rationele, realistische en gegronde beslissingen, gebaseerd op het overwegen van voldoende beschikbare feiten en alternatieven. Borgt een goede timing.

## **Betrokkenheid tonen** (*moeilijk ontwikkelbaar, nr. 8*)

Werkt met toewijding. Toont op constructieve wijze emotionele binding met de zaak, activiteit of persoon.

## **Breed denken** (*moeilijk ontwikkelbaar, nr. 10*)

Benadert onderwerpen vanuit voldoende invalshoeken. Kan denken buiten de gebaande paden in het kader van het zoeken naar oplossingen.

## **Communicatie structureren** (*ontwikkelbaar, nr. 11*)

Zorgt dat communicatie effectief en efficiënt is richting relevante doelgroepen. Brengt daartoe de juiste structuur aan. Benut beschikbare kanalen optimaal.

## **Concepten en modellen begrijpen** (*moeilijk ontwikkelbaar, nr. 12*)

Bevestigt in het werk voortdurend dat concepten en modellen zijn begrepen. Begrijpt soepel nieuwe concepten en modellen en kan ze in het werk toepassen.

## **Conflict hanteren** (*ontwikkelbaar, nr. 13*)

Herkent conflictsituaties. Voorkomt escalatie. Zorgt ervoor dat betrokkenen 'on speaking terms' blijven of komen.

---

**Continu leren en zelfontplooiing** (*ontwikkelaar, nr. 100*)

Streeft uit zichzelf naar het vergroten van kennis, vaardigheden en de ontwikkeling van gedrag.

**Daadkrachtig handelen** (*moeilijk ontwikkelaar, nr. 30*)

Wacht niet onnodig af maar treedt op. 'Geen woorden maar daden'. Werkt ook vervelende klussen adequaat af.

**De bijdrage van anderen herkennen** (*ontwikkelaar, nr. 15*)

Geeft er blijk van te overzien hoe resultaten tot stand komen. Kan eenieders bijdrage duiden. Zorgt ervoor dat elke bijdrager zich gewaardeerd voelt.

**Delegeren** (*ontwikkelaar, nr. 16*)

Delegeert verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar de juiste medewerkers. Laat vrijheid voor initiatief. Schept voorwaarden waarbinnen taken efficiënt kunnen worden uitgevoerd. Controleert afdoende.

**Diepgaand onderzoeken** (*moeilijk ontwikkelaar, nr. 17*)

Zoekt alle beschikbare, relevante informatie bij elkaar om problemen op te kunnen lossen en besluiten te kunnen nemen. Gaat bij anderen te rade. Trekt feiten na. Stelt hypothesen en experimenteert daar waar beschikbare kennis ontbreekt.

**Doelen bereiken** (*ontwikkelaar, nr. 18*)

Zorgt ervoor dat gestelde doelen gerealiseerd worden binnen de voorwaarden die daartoe gesteld zijn.

**Doelen stellen** (*eenvoudig ontwikkelaar, nr. 19*)

Maakt adequate (project)voorstellingen waarin doelstellingen duidelijk worden omschreven en de stappen die nodig zijn om de doelen te bereiken duidelijk zijn aangegeven.

**Druk aankunnen** (*moeilijk ontwikkelaar, nr. 20*)

Blijft goed presteren onder druk. Hanteert kritiek adequaat. Weet mechanismen in werking te stellen die de druk verminderen. Signaleert op tijd in geval van overmacht.

**Duidelijke feedback geven** (*ontwikkelaar, nr. 21*)

Geeft duidelijk feedback, gebaseerd op waargenomen gedrag of bereikt resultaat. Checkt of de feedback overkomt zoals bedoeld.

**Een positief leerklimaat creëren** (*ontwikkelaar, nr. 14*)

Kan inschatten wat het beste leerklimaat is in een gegeven situatie. Kan dit leerklimaat scheppen met beschikbare middelen en mogelijkheden.

**Enthousiasmeren** (*ontwikkelaar, nr. 22*)

Maakt de ander of een groep enthousiast. Zorgt ervoor dat dit enthousiasme de weg opent voor vervolgacties.

---

**Expertise delen** *(ontwikkelaar, nr. 23)*

Laat anderen delen in opgedane deskundigheid. Doet dat schriftelijk, coachend, presenterend of door het geven van (leer)opdrachten.

**Financieel bewust handelen** *(ontwikkelaar, nr. 24)*

Handelt vanuit het besef dat elke euro verdiend moet worden en maar één keer kan worden uitgegeven. Schat kosten en haalbare omzet goed in. Legt soepel verband tussen activiteiten en een financiële onderbouwing ervan.

**Flexibiliteit** *(ontwikkelaar, nr. 101)*

Laat uiteenlopende benaderingen zien teneinde effectief te blijven functioneren en de gestelde doelen via verschillende wegen te bereiken.

**Formuleren beleid, tactiek en procedures** *(ontwikkelaar, nr. 25)*

Omschrijft helder een kader, de activiteiten binnen dat kader én de formele stappen die gezet moeten worden.

**Gecalculeerde risico's nemen** *(moeilijk ontwikkelaar, nr. 26)*

Identificeert mogelijke risico's en schat de omvang ervan realistisch in. Gaat dóór indien als verantwoord ingeschat. Neemt daarin verantwoordelijkheid.

**Gedrevenheid tonen** *(moeilijk ontwikkelaar, nr. 27)*

Houdt vol, is enthousiast en betrokken. Werkt hard over langere periodes.

**Geloofwaardigheid uitstralen** *(moeilijk ontwikkelaar, nr. 28)*

Krijgt anderen mee vanuit een positieve, krachtige en geloofwaardige uitstraling.

**Gestructureerd schrijven** *(ontwikkelaar, nr. 63)*

Geeft schriftelijke informatie op een adequaat gestructureerde, kernachtige en begrijpelijke manier weer.

**Handvaardigheid tonen** *(ontwikkelaar, nr. 31)*

Toont vakmanschap in handmatig werk. Levert hierdoor resultaat op kwalitatief en kwantitatief adequaat niveau.

**Het politieke proces gebruiken** *(ontwikkelaar, nr. 32)*

Doorziet de politieke processen en houdt rekening met uiteenlopende belangen. Mobiliseert partijen om het bereiken van doelen te vergemakkelijken.

**Hoge kwantiteitsnormen stellen** *(ontwikkelaar, nr. 33)*

Legt de lat hoog bij het vaststellen van kwantitatieve doelen. Stemt daarbij wel voldoende af met betrokkenen of experts. Weet wat feitelijk haalbaar is.

**Humor gebruiken** *(ontwikkelaar, nr. 34)*

Gebruikt humor adequaat als middel om zaken soepel voor elkaar te krijgen.

---

**Ideeën verkopen** (*ontwikkelaar, nr. 35*)

Communiqueert ideeën duidelijk en stellig, gericht op acceptatie. Beïnvloedt mensen en situaties op basis van persoonlijk overwicht. Overwint weerstand.

**Identificeren preferente leerstijl** (*ontwikkelaar, nr. 36*)

Herkent gewenste leerstijl. Past wijze van coachen of doceren daarop aan.

**Indruk maken** (*moeilijk ontwikkelaar, nr. 37*)

Presenteert zichzelf in houding en gedrag voortdurend op een dusdanige wijze dat de eerste indruk op anderen positief is en weet dit om te zetten naar blijvend respect en sympathie. Krachtig en geloofwaardig.

**Informatie verzamelen** (*eenvoudig ontwikkelaar, nr. 38*)

Zoekt beschikbare, relevante informatie bij elkaar teneinde problemen op te lossen en besluiten te nemen. Gaat bij anderen te rade. Trekt feiten na.

**Innoveren** (*moeilijk ontwikkelaar, nr. 39*)

Komt met echt nieuwe en originele ideeën. Signaleert nieuwe benaderingen. Maakt zich los van traditionele opvattingen.

**Instemming verkrijgen** (*ontwikkelaar, nr. 40*)

Krijgt meestal instemming ook als niet iedereen het eens is met de aanpak. Zorgt daartoe voor voldoende geloofwaardigheid.

**Instructies opvolgen** (*eenvoudig ontwikkelaar, nr. 41*)

Volgt werkinstructies nauwgezet op. Doet dat ook over langere periodes.

**Integer handelen** (*moeilijk ontwikkelaar, nr. 42*)

Hanteert algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in het werk, ook als de verleiding of druk om het wat minder nauw te nemen groot is. Wekt vertrouwen in eigen eerlijkheid, integriteit en professionaliteit.

**Kennis helder en gestructureerd overdragen** (*ontwikkelaar, nr. 43*)

Draagt het beoogde op passende wijze over. Heeft daartoe niet alleen voldoende kennis van zaken maar zorgt ook voor de juiste vorm en aanpak.

**Klantgericht handelen** (*eenvoudig ontwikkelaar, nr. 1*)

Richt de aandacht op een vlotte, efficiënte en persoonlijke service aan klanten; doet alles om ervoor te zorgen dat aan de behoefte van de klant wordt voldaan.

**Kosten beheersen** (*ontwikkelaar, nr. 44*)

Zorgt ervoor dat kosten binnen de gestelde limieten blijven.

**Kritiek hanteren** (*ontwikkelaar, nr. 45*)

Stelt zich open op. Gaat niet in de verdediging. Vraagt dóór indien kritiek niet duidelijk is. Laat het weten als kritiek onterecht is.

---

**Kritische zin tonen** *(ontwikkelaar, nr. 46)*

Neemt zaken niet klakkeloos aan. Stelt vragen. Vraagt om feitelijke onderbouwing.

**Kwaliteit controleren en handhaven** *(ontwikkelaar, nr. 47)*

Zet zich in voor het bereiken en behouden van beoogde kwaliteit. Streeft verbetering na. Overtuigt anderen van het belang van kwaliteit.

**Kwaliteitsnormen stellen** *(ontwikkelaar, nr. 99)*

Stelt adequate kwaliteitsnormen. Stelt zich ervan op de hoogte of ze in de praktijk haalbaar zijn. Stelt de normen desnoods bij.

**Kwantiteit controleren en handhaven** *(ontwikkelaar, nr. 48)*

Zorgt ervoor dat de hoeveelheid van iets op een afgesproken peil blijft of komt. Signaleert afwijkingen en neemt effectief corrigerende actie.

**Leerplan opstellen** *(ontwikkelaar, nr. 66)*

Stelt adequate leerplannen op als basis onder een beoogd leertraject.

**Leren in de organisatie aanmoedigen** *(ontwikkelaar, nr. 49)*

Benadrukt het belang van 'leren' voor organisatie en individu. Geeft daartoe ruimte en budget.

**Luisteren** *(ontwikkelaar, nr. 50)*

Moedigt anderen succesvol aan om relevante informatie en feedback te geven.

**Maatschappelijk verantwoord handelen** *(ontwikkelaar, nr. 51)*

Laat in besluiten en gedrag verantwoordelijkheidsgevoel voor de omgeving een rol spelen, ook als het op de korte termijn gemakkelijker is om dat niet te doen.

**Markt- en concurrentiebewust optreden** *(ontwikkelaar, nr. 9)*

Zorgt ervoor op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen in de markt en bij de belangrijkste concurrenten en handelt daarnaar.

**Materialen ontwikkelen** *(ontwikkelaar, nr. 62)*

Ontwikkelt of produceert vanuit een beoogd doel of plan of op aangeven van anderen beoogde materialen of producten zelfstandig en effectief.

**Medeleven tonen** *(moeilijk ontwikkelaar, nr. 52)*

Geeft uiting aan persoonlijke betrokkenheid. Biedt oprechte hulp.

**Meningen en informatie duidelijk weergeven** *(ontwikkelaar, nr. 53)*

Brengt mondeling en schriftelijk informatie begrijpelijk en kernachtig over aan anderen.

**Middelen organiseren** *(ontwikkelaar, nr. 54)*

De benodigde middelen identificeren en verwerven. Deze zodanig inzetten dat beoogde resultaten effectief worden bereikt.

---

**Motiveren** *(ontwikkelaar, nr. 55)*

Maakt het bereiken van doelen gemakkelijker door duidelijk het beoogde effect aan te geven, door een positieve instelling t.o.v. het werk tot stand te brengen en door een sterke wil om te slagen bij anderen te creëren.

**Naleven veiligheidseisen controleren** *(eenvoudig ontwikkelaar, nr. 56)*

Beoordeelt op doortastende wijze de naleving van veiligheidseisen zoals die zijn vastgesteld. Signaleert onvolkomenheden op objectieve wijze. Bevordert naleving door een professionele houding en manier van werken.

**Naleven wettelijke verplichtingen controleren** *(ontwikkelaar, nr. 57)*

Beoordeelt op doortastende wijze de naleving van wettelijke verplichtingen. Signaleert onvolkomenheden op objectieve wijze. Bevordert naleving door een professionele houding en manier van werken.

**Netwerken** *(ontwikkelaar, nr. 58)*

Bouwt persoonlijke relaties op met klanten en andere contactpersonen. Dient daarbij steeds het belang van de eigen organisatie. Informeert relaties adequaat over de toegevoegde waarde van de eigen organisatie.

**Nieuwe ideeën accepteren** *(ontwikkelaar, nr. 59)*

Blijft doelmatig werken door nieuwe ideeën, concepten en werkwijzen tijdig te omarmen. Blijft daarbij kritisch.

**Onderhandelen** *(ontwikkelaar, nr. 61)*

Brengt partijen tot overeenstemming. Herkent verschillende belangen en motieven. Krijgt het vertrouwen van de betrokken partijen door houding en gedrag.

**Oordeelkundig handelen** *(moeilijk ontwikkelaar, nr. 6)*

Vormt een oordeel gebaseerd op relevante en concrete gegevens. Neemt ook meningen en gevoelens mee in de oordeelsvorming.

**Op het publiek inspelen** *(ontwikkelaar, nr. 64)*

Brengt een boodschap effectief over of zet het publiek aan tot gewenste actie door adequaat in te spelen op meningen en gevoelens.

**Oplossingen genereren** *(moeilijk ontwikkelaar, nr. 65)*

Komt met adequate oplossingen, ook als deze niet voor het oprapen liggen.

**Orde handhaven** *(ontwikkelaar, nr. 67)*

Handhaaft de orde door een juiste houding en gedrag. Beoordeelt adequaat orde verstoringen op ernst en corrigeert effectief.

**Organisatiebewust handelen** *(ontwikkelaar, nr. 68)*

Doorziet organisatiepolitieke processen en gaat er adequaat mee om. Mobiliseert partijen om het bereiken van doelen te vergemakkelijken.

---

**Overtuigend optreden** (*ontwikkelbaar, nr. 69*)

Oefent invloed uit op mensen en situaties. Communiqueert ideeën stellig en duidelijk, gericht op acceptatie. Overwint weerstanden.

**Plannen** (*ontwikkelbaar, nr. 70*)

Geeft realistisch tijdsplan en onderbouwde prioriteitstelling weer voor eigen werk of dat van anderen. Zorgt voor optimaal benutten tijd en middelen.

**Presenteren** (*eenvoudig ontwikkelbaar, nr. 71*)

Geeft op een heldere, kordate en aantrekkelijke wijze weer waar het om gaat. Gebruikt hulpmiddelen daartoe adequaat. Toetst afdoende of de boodschap overkomt bij de anderen.

**Pro-actief communiceren** (*ontwikkelbaar, nr. 72*)

Zet communicatie effectief in teneinde interesse te wekken, meningen te beïnvloeden of gedrag te sturen.

**Procedures bewaken** (*ontwikkelbaar, nr. 73*)

Effectief bewaken en controleren van de naleving van formele procedures door anderen. Daarbij anticiperend op toekomstige ontwikkelingen.

**Procedures volgen** (*eenvoudig ontwikkelbaar, nr. 74*)

Consequent volgen van formele procedures t.b.v. het eigen werk. Ruggespraak houden indien afwijken nodig lijkt. Anticiperen op mogelijke noodzaak tot afwijken.

**Projecten tot resultaten leiden** (*ontwikkelbaar, nr. 75*)

Realiseren van beoogde projectresultaten binnen de grenzen van de beschikbare middelen en tijd.

**Relaties opbouwen met mensen** (*ontwikkelbaar, nr. 76*)

Bouwt adequaat een relatie op waarbij de ander zich gemakkelijk voelt.

**Relaties opbouwen op verschillende niveaus** (*moeilijk ontwikkelbaar, nr. 77*)

Bouwt op alle niveaus relaties op en onderhoudt ze effectief. Stelt anderen op hun gemak. Bevordert harmonie en consensus door diplomatiek optreden bij (potentiële) conflicten.

**Richtinggevend en coördinerend optreden** (*ontwikkelbaar, nr. 78*)

Stuurt en coördineert werkzaamheden van zichzelf en anderen.

**Samenwerken** (*ontwikkelbaar, nr. 60*)

Draagt actief bij aan het realiseren van gemeenschappelijke doelen. Bevordert de onderlinge communicatie. Deelt informatie soepel met anderen. Ondersteunt anderen.

---

**Snel denken** (*moeilijk ontwikkelbaar, nr. 79*)

Redeneert snel. Komt snel met alternatieven. Volgt ook een ingewikkeld verhaal probleemloos. Oriënteert zich snel in een nieuwe omgeving.

**Snel leren** (*moeilijk ontwikkelbaar, nr. 80*)

Leert gemakkelijk gewenste dingen bij en ongewenste dingen af. Zorgt ervoor dat gewenste zaken beklijven.

**Systeendenken tonen** (*moeilijk ontwikkelbaar, nr. 81*)

Geeft er blijk van relevante zaken systematisch goed doordacht te hebben. Voorkomt verrassingen die het gevolg zijn van ondoordachte plannen of activiteiten. Beoordeelt oorzaak-gevolg relaties realistisch. Ziet samenhang en handelt daarnaar.

**Systematisch werken** (*ontwikkelbaar, nr. 82*)

Werkt op een systematische, effectieve manier. Past de eigen werkwijze aan indien dat 'winst' oplevert.

**Teameest opbouwen** (*ontwikkelbaar, nr. 83*)

Stimuleert dat ieder teamlid een (zichtbare) bijdrage levert aan het bereiken van gemeenschappelijke doelen. Bevordert onderlinge communicatie en verhoudingen.

**Technisch vakkundig handelen** (*eenvoudig ontwikkelbaar, nr. 84*)

Zorgt door inzet van (technische) vakkundigheid voor een optimaal resultaat. Selecteert en gebruikt de meest effectieve hulpmiddelen.

**Technologische middelen gebruiken** (*eenvoudig ontwikkelbaar, nr. 85*)

Zet beschikbare (technologische) hulpmiddelen effectief en efficiënt in.

**Tijd bewaken** (*eenvoudig ontwikkelbaar, nr. 86*)

Controleert of (deel)resultaten op tijd behaald worden en schat realistisch in wat in de resterende tijd nog mogelijk is. Stelt bij.

**Tijd organiseren** (*ontwikkelbaar, nr. 87*)

Zorgt ervoor dat in operationele plannen voldoende tijd wordt gereserveerd om optimaal resultaat te kunnen afleveren.

**Toepassen relevante diagnostische technieken** (*ontwikkelbaar, nr. 88*)

Heeft overzicht over beschikbare diagnostische of toetsende technieken. Kiest de meest adequate hulpmiddelen uit om in te zetten. Hanteert de hulpmiddelen op professionele wijze. Kent de juiste interpretaties toe aan de diagnostische of toetsgegevens.

**Vaststellen meetmomenten en criteria** (*ontwikkelbaar, nr. 89*)

Stelt adequate momenten vast om de stand van zaken en voortgang te beoordelen met geschikte criteria. Borgt dat meetresultaten eenvoudig naar effectieve corrigerende actie te vertalen zijn.

---

**Veiligheidsrisico's hanteren** *(ontwikkelaar, nr. 29)*

Identificeert mogelijk optredende veiligheidsrisico's en schat de omvang van het risico realistisch in. Houdt er rekening mee.

**Verantwoordelijkheid nemen** *(ontwikkelaar, nr. 90)*

Zorgt ervoor als verantwoordelijke erkend te worden. Borgt de bijbehorende bevoegdheden en middelen. Is aanspreekbaar op het eigen handelen, het handelen van anderen onder de genomen verantwoordelijkheid én op het resultaat.

**Verbeeldingskracht tonen** *(moeilijk ontwikkelaar, nr. 91)*

Werkt naar een situatie toe die alleen in verbeelding aanwezig was. Deelt deze verbeelding adequaat met anderen. Krijgt anderen hierin mee.

**Verdraagzaamheid en welwillendheid tonen** *(moeilijk ontwikkelaar, nr. 92)*

Reageert constructief op andere meningen en opvattingen. Gaat daarin ook mee indien dat de situatie dient.

**Vloeiend spreken** *(moeilijk ontwikkelaar, nr. 93)*

Vindt gemakkelijk de juiste woorden. Spreekt op een aangename, heldere en vloeiende manier. Maakt het voor de gesprekspartner aantrekkelijk om aandachtig te luisteren.

**Voortgang bewaken** *(ontwikkelaar, nr. 94)*

Beoordeelt vanuit een beoogd resultaat en onderliggend plan adequaat de stand van zaken. Signaleert afwijkingen en initieert waar nodig effectief corrigerende actie.

**Wettelijke verplichtingen respecteren** *(ontwikkelaar, nr. 95)*

Laat in het werk blijken op de hoogte te zijn van relevante wettelijke verplichtingen en handelt daar adequaat naar. Anticipeert voldoende op nieuwe of wijzigende wetgeving.

**Zakelijke mogelijkheden zien** *(ontwikkelaar, nr. 96)*

Herkent en signaleert realistische zakelijke kansen in concrete markten. Toetst voldoende de eigen overtuigingen bij anderen. Zorgt voor overtuigend bewijs indien nodig.

**Zelfstandig handelen** *(eenvoudig ontwikkelaar, nr. 97)*

Handelt vanuit eigen overtuigingen meer dan vanuit het verlangen anderen een plezier te doen. Vaart een eigen koers vanuit een intrinsieke motivatie. Blijft volhouden, ook bij weerstand of onbegrip van anderen.

**Zelfverzekerd handelen** *(moeilijk ontwikkelaar, nr. 98)*

Straalt uit heel goed te weten waarmee bezig te zijn. Geeft desgevraagd helder en kernachtig uitleg. Pareert kritiek doeltreffend