

Stad Lier

COMPETENTIEGIDS

DEFINITIES	4
COMPETENTIES.....	4
Technische competenties	4
Gedragcompetenties	4
3 groepen gedragcompetenties	6
GRADATIES VAN COMPETENTIES.....	7
Gradaties bij technische competenties.....	7
Gradaties bij gedragcompetenties.....	8
INDICATOREN	8
COMPETENTIECLUSTERS	8
Technische competenties.....	9
Gedragcompetenties.....	9
COMPETENTIEWIEL GEDRAGSCOMPETENTIES	10
SCHEMATISCH OVERZICHT.....	12
Cluster 1 - PC-vaardigheden.....	15
1. ALGEMENE PC-VAARDIGHEDEN	15
2. TEKSTVERWERKING (WORD)	17
3. REKENBLADEN (EXCEL)	17
4. PRESENTATIES (POWERPOINT)	19
5. PIM (Personal Information Manager) (OUTLOOK)	20
6. SOFTWARE EIGEN AAN DE FUNCTIE	22
Cluster 2 – Wetgeving en regelgeving.....	23
7. WETGEVING en REGELGEVING m.b.t. de ORGANISATIE	23
8. WETGEVING EN REGELGEVING m.b.t. de FUNCTIE.....	24
Cluster 3 - Werking en werkmiddelen.....	25
9. WERKING van de ORGANISATIE	25
10. WERKMIDDELEN & WERKMETHODIEKEN.....	26
11. PROCEDURES EN PROCESBEHEER	27
12. PROJECTMATIG WERKEN	28
Cluster 4 - Managementtechnieken	29
13. STRATEGISCH BELEID	29
14. HR-BEHEER en -BELEID.....	30
15. FINANCIËEL BEHEER en -BELEID	32
16. COMMUNICATIEBEHEER.....	33
GEDRAGSCOMPETENTIES	35
Cluster 1 - Beheersmatige vaardigheden.....	38
1. PLANNEN EN ORGANISEREN.....	38

2. VOORTGANGSCONTROLE	39
Cluster 2 - Informatieverwerkend gedrag	40
3. ANALYTISCH DENKEN	40
4. VISIEONTWIKKELING	42
5. ORGANISATIEBEWUSTZIJN	43
Cluster 3 - Interactief gedrag	44
6. ASSERTIVITEIT.....	44
7. EMPATHIE (INLEVINGSVERMOGEN).....	46
8. OVERTUIGINGSKRACHT	47
9. MONDELINGE COMMUNICATIE	49
10. SCHRIFTELIJKE COMMUNICATIE	50
11. COLLEGIALITEIT EN SAMENWERKING	51
12. NETWERKEN	53
Cluster 4 - Leiderschap.....	54
13. DELEGEREN.....	54
14. LEIDING GEVEN	55
15. COACHING.....	57
Cluster 5 - Persoonsgebonden gedrag.....	59
16. FLEXIBILITEIT	59
17. KWALITEIT EN NAUWGEZETHED	60
18. VERANDERINGSBEREIDHEID	61
19. LEERBEREIDHEID.....	62
20. STRESSBESTENDIGHEID	63
21. ZELFINZICHT.....	64
Cluster 6 - Probleemoplossend gedrag.....	65
22. BESLUITVAARDIGHEID	65
23. CREATIVITEIT	67
24. INITIATIEF.....	68
25. KLANTGERICHTHEID.....	69
Cluster 7 – Waardegebonden gedrag.....	71
26. LOYAUTEIT (ORGANISATIEVERBONDENHEID).....	71
27. INTEGRITEIT.....	73
28. RESULTAATGERICHTHEID	75

DEFINITIES

COMPETENTIES

Competenties kunnen omschreven worden als een waarneembare eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid, die bijdraagt tot een succesvol functioneren in een specifieke rol of functie en helpt bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Competenties zijn inzichten (kennis), vaardigheden (kunde) en houdingen (attitude) van een persoon die nodig zijn om nu en in de toekomst effectieve prestaties te kunnen leveren. Ze zijn meetbaar (moeilijk of gemakkelijk), observeerbaar (direct of indirect) en zijn veranderbaar.

Ze helpen te bepalen wat belangrijk is in verband met aanwerving, opleiding, begeleiding, functioneren en evalueren van de medewerkers.

Competenties zijn onder te verdelen in technische competenties en gedragscompetenties.

Technische competenties

Technische competenties zijn te omschrijven als kennis en kunde. De technische competenties zijn de technische vaardigheden, kennis of inzichten die men moet hebben om de functie naar behoren uit te oefenen.

- Kennis en kunde (kunde = de toepassing van de kennis in de praktijk) worden beïnvloed door de mate van intelligentie en door de ervaring en opleiding die iemand heeft gehad.
- Technische competenties worden ook beïnvloed en bepaald door de kennis en kunde die iemand heeft ontwikkeld.

Gedragscompetenties

Gedragscompetenties zijn te omschrijven als gedragsvaardigheden en houdingen die onderscheidend bijdragen tot succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van de organisatiedoelen. De motivatie en waarden van medewerkers zijn van invloed op de gedragscompetenties.

Gedrag is alles wat mensen doen en zeggen, verbaal en non-verbaal. Het gedrag van een persoon bepaalt iemands effectiviteit in een functie. Gedrag wordt weliswaar beïnvloed door zaken, die niet direct zichtbaar zijn: persoonlijkheid, intelligentie, waarden, normen, overtuigingen en interesses.

Onderstaande tekening geeft weer waar de persoonlijke kenmerken zich bevinden ten opzichte van de competenties en de externe omgeving:

1. **intelligentie & persoonlijkheid**

Intelligentie (cognitieve capaciteiten) en persoonlijkheid zitten in de kern van iemand en liggen min of meer vast. Het zijn geen competenties, maar ze spelen er weliswaar een invloed op.

Persoonlijkheid is een min of meer vaststaand gegeven. Voorbeelden van persoonlijkheid zijn: gesloten - open boek; doelgericht – makkelijk af te leiden; graag bij anderen – graag alleen; besluitvaardig – opties open latend; dromer – no-nonsense; beleefd- kortaf; enz... Gedrag en persoonlijkheid zijn onlosmakelijk verbonden met elkaar en bepalend voor je werk en je functioneren in dat werk. Persoonlijke kenmerken zijn dan ook van invloed op de mate waarin iemand een competentie kan ontwikkelen.

Intelligentie (cognitieve capaciteiten) is eveneens een min of meer vaststaand gegeven. Intelligentie is “de snapsnelheid” van een persoon. Het bepaalt hoe iemand snel nieuwe informatie tot zich kan nemen, snel kan schakelen en de kern van een probleem kan doorzien.

2. **waarden – normen – overtuigingen - interesses**

Buiten de basiskenmerken van een persoon vallen zijn waarden, normen, overtuigingen en interesses. Deze zijn quasi onveranderbaar, tenzij iemand iets schokkends meemaakt in zijn leven. Ze bepalen welke zaken je in je werk belangrijk vindt. Wat zijn de zaken die je wil veranderen in je functie? ‘Willen’ is de motor achter elke verandering.

3. **gedrag**

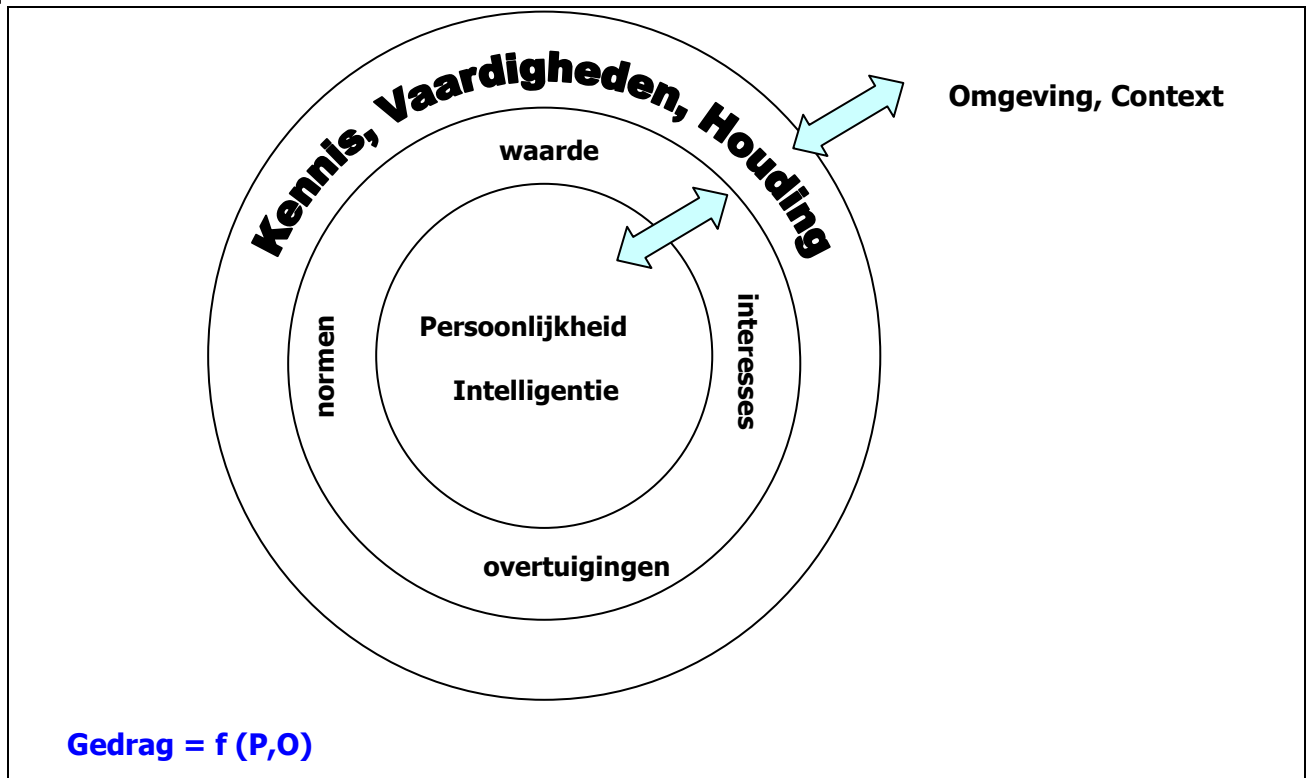
Aan de buitenkant vind je het gedrag. De gedragscompetenties zijn hier dus terug te vinden en zijn duidelijk observeerbaar en waarneembaar.

4. **interactie**

De pijlen tussen de verschillende schijven tonen aan dat gedrag beïnvloed wordt door en verbonden is met normen en waarden en met de intelligentie en persoonlijkheid.

Daarenboven wordt je gedrag ook van buitenaf beïnvloed, nl. door de omgeving en de context.

De formule $\text{gedrag} = f(P,O)$ betekent dus dat je gedrag in functie staat van de persoon (P) en de omgeving (O).



3 groepen gedragscompetenties

De gedragscompetenties binnen een organisatie zijn onder te verdelen in 3 groepen: generieke competenties, groepcompetenties en functiespecifieke competenties.

1. GENERIEKE COMPETENTIES

zijn competenties die in elke functie noodzakelijk zijn. Ze zijn afgeleid van de strategische doelen van de organisatie. Ze leggen een link tussen de organisatiedoelen en de prestaties van de medewerkers.

De generieke competenties voor de stadsorganisatie zijn:

- Collegialiteit en samenwerking
- Integriteit
- Klantgerichtheid
- Kwaliteit en nauwgezetheid
- Flexibiliteit

2. GROEPCOMPETENTIES

zijn competenties die gelden voor een bepaalde functiefamilie. Het betreft deze competenties die voor een groep medewerkers als geheel werken.

Functiefamilies zijn een groep van functies die een gelijkaardig takenpakket hebben en die een gelijkaardige verantwoordelijkheid dragen.

In Stad Lier worden de volgende functiefamilies vastgelegd in functie van het nieuw organisatiemodel dat in thema 5 zal worden gedefinieerd:

- *Nog te bepalen*

3. FUNCTIESPECIFIEKE COMPETENTIES

zijn competenties die enkel gelden voor één functie binnen een bepaalde entiteit¹.

GRADATIES VAN COMPETENTIES

Per competentie worden 3 gradaties onderscheiden. Een hogere gradatie impliceert steeds dat de lager gelegen gradatie ook is verworven.

Gradaties bij technische competenties

Bij technische competenties is dit:

- **gradatie 1 - elementaire kennis:**

Het personeelslid kent de basisprincipes en kan ze toepassen (basiskennis)

- **gradatie 2 - voldoende kennis:**

Meer gedetailleerde kennis van principes in het specifieke domein, waardoor het personeelslid deze maximaal kan toepassen (professionele kennis)

- **gradatie 3 – grondige kennis:**

Het personeelslid is thuis in het vakdomein, op een hoog niveau, zodanig dat hij volledig zelfstandig kan functioneren en collega's kan ondersteunen in deze materie

¹ Hieronder kan zowel departement, team, ... worden verstaan

Gradaties bij gedragscompetenties

Bij gedragscompetenties ligt het anders. Naarmate een functie hoger in de organisatie staat en de beslissingen van de functiehouder meer impact hebben op de organisatie als geheel, is ander gedrag vereist m.b.t. de competentie.μ

- **gradatie 1:**

Basisgedrag vertonen binnen een afgebakende context als de situatie of omgeving daartoe directe aanleiding geeft.

- **gradatie 2:**

Zelfstandig en op eigen initiatief het effectieve gedrag vertonen zowel in eenvoudige als eerder complexe situaties.

- **gradatie 3:**

Anderen binnen de eigen werkomgeving en de gehele organisatie tot effectief gedrag stimuleren of inspireren door het scheppen van randvoorwaarden en het vertonen van voorbeeldgedrag.

INDICATOREN

Per gradatie worden indicatoren opgesomd. De indicatoren zijn voorbeelden waarin de competentie tot uiting komt.

Dit maakt het mogelijk om elke gewenste competentiegradatie objectief meetbaar te maken. Dit is heel belangrijk bij het inschatten ervan bij evaluatie, werving en selectie.

De indicatoren zijn niet limitatief, maar dienen als hulpmiddel bij het begrijpen van een gradatie in een welbepaalde competentie. Het kan dus zijn dat bepaalde indicatoren niet van toepassing zijn voor de ene functie, terwijl ze in een andere functie juist wel gelden.

In de indicatoren spreken we over 'entiteit'. Hieronder kan zowel departement, team, ... worden verstaan.

Elke verwijzing naar een functiehouder in een indicator is genderneutraal en wordt omschreven als 'hij'.

COMPETENTIECLUSTERS

De competenties zijn ingedeeld in clusters of domeinen. Een competentiecluster bevat een aantal competenties die heel dicht in elkaars buurt liggen en elkaar soms

overlappen (voor wat betreft de gedragscompetenties). Door het gebruik van de clusters is het duidelijk welk type competenties over- of ondervetegenwoordigd zijn in een functieprofiel. Een competentieprofiel bevat dan ook idealiter een mix van competenties uit verschillende clusters.

Technische competenties

Er zijn 4 clusters waarin de **technische competenties** zich bevinden:

- **PC-vaardigheden**

Omvat de technische competenties die gericht zijn op het kennen en gebruiken van de computer en software als werk- en gebruiksmiddel in het dagelijks functioneren. Dit omvat de standaard- (tekstverwerking, rekenbladen, presentaties, databases) en de gespecialiseerde producten.

- **Wetgeving en regelgeving**

Omvat de technische competenties m.b.t. de kennis van de wetgeving en regelgeving, noodzakelijk in het uitoefenen van de functie.

- **Werking en werkmiddelen**

Omvat de technische competenties die noodzakelijk zijn om optimaal en correct te functioneren in zijn dagelijkse werkzaamheden; het zijn de basisregels rond processen, werkmethodes, en –methodieken en werkmiddelen.

- **Managementtechnieken**

Omvat de technische competenties die betrekking hebben op de verschillende managementvaardigheden die de medewerker gebruikt in zijn dagelijkse werking en functioneren. Het gaat om die basis van managementvaardigheden die in een moderne organisatie voorkomen.

Gedragscompetenties

Er zijn 7 clusters voor de gedragscompetenties:

- **Beheersmatige vaardigheden**

De competenties in deze cluster hebben betrekking op gedrag dat gericht is op het effectief bepalen van doelen en prioriteiten en het aangeven van acties en middelen om bepaalde doelen te bereiken.

- **Informatieverwerkend gedrag**

De competenties in deze cluster hebben betrekking op gedrag op het gebied van het verzamelen, analyseren en wegen van gegevens (dit zijn informatie, feiten, percepties, kennis en ideeën) en het plaatsen hiervan in een breder perspectief.

- **Interactief gedrag**

Dit competentiegebied omvat de gedragscompetenties die betrekking hebben op gedrag dat gericht is op onderlinge interactie en communicatie, persoonlijk optreden en sociale vaardigheid.

- **Leiderschap**

Deze gedragscompetenties hebben betrekking op gedrag dat gericht is op het sturen, motiveren en ontwikkelen van mensen, zowel op inhoudelijk als op procesniveau.

- **Persoonsgebonden gedrag**

Deze gedragscompetenties hebben betrekking op gedrag dat in sterke mate bepaald wordt door de persoonlijke individuele geaardheid van mensen; ze zijn gericht op het sturen van eigen prestaties en groei.

- **Probleemoplossend gedrag**

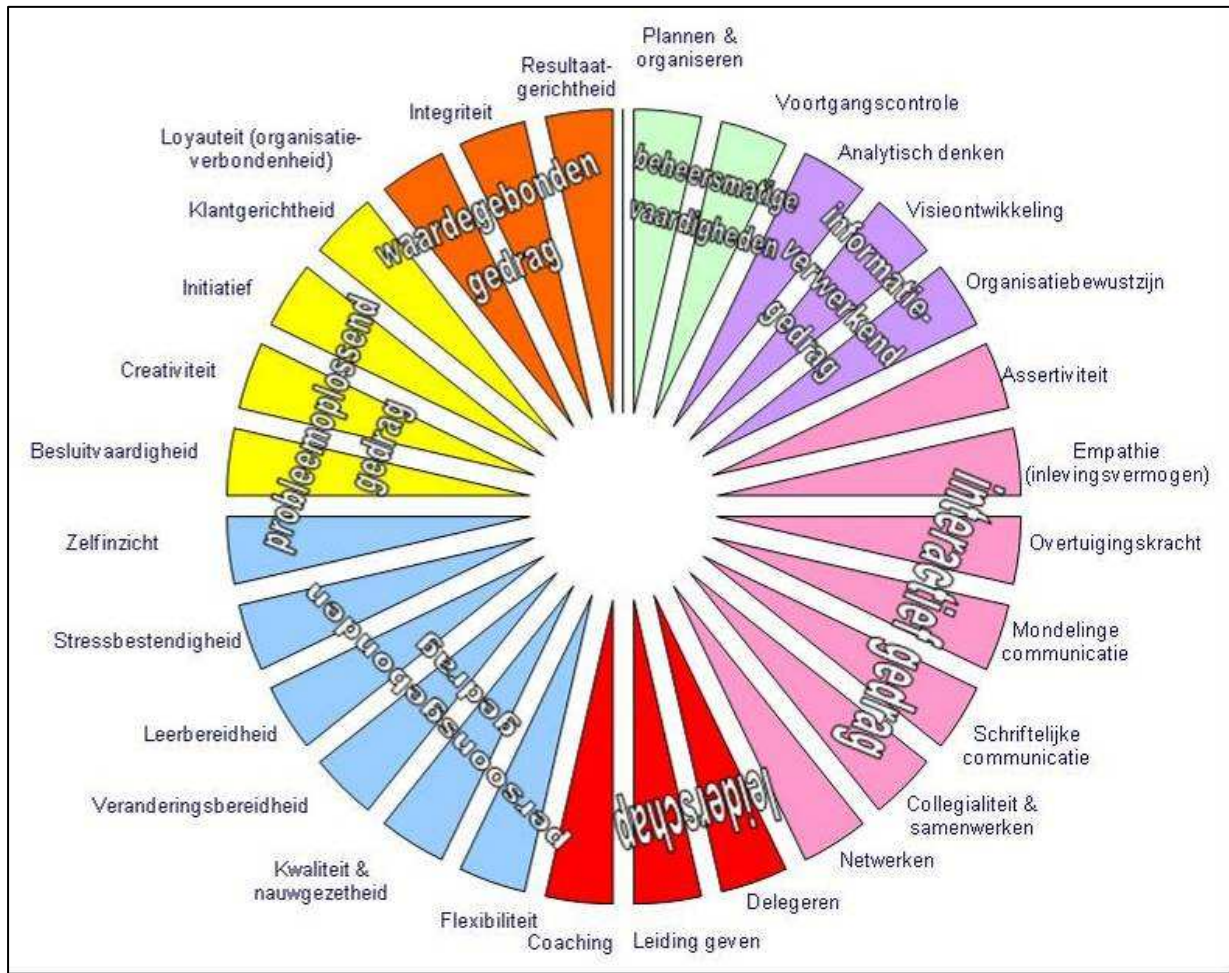
De gedragscompetenties in deze cluster hebben betrekking op gedrag bij het innemen van standpunten en het weloverwogen nemen van besluiten, bij het anticiperen en ingaan op klantkwesties en het realiseren van klanttevredenheid.

- **Waardegebonden gedrag**

Deze gedragscompetenties worden in sterke mate bepaald door de waarden van de organisatie, waarbij de missie en visie het uitgangspunt zijn.

COMPETENTIEWIEL GEDRAGSCOMPETENTIES

Alle gedragscompetenties zijn geclusterd in clusters/domeinen. Het competentiewiel geeft ze schematisch en gegroepeerd weer:



SCHEMATISCH OVERZICHT

Zo ziet een competentie er schematisch uit:

COMPETENTIE	
<i>(Definitie)</i>	
Cluster:	
1	Gradatie 1: <i>(definitie)</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>(indicator 1)</i> • <i>(indicator 2)</i> • <i>(indicator 3)</i> • ...
2	Gradatie 2: <i>(definitie)</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>(indicator 1)</i> • <i>(indicator 2)</i> • <i>(indicator 3)</i> • ...
3	Gradatie 3: <i>(definitie)</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>(indicator 1)</i> • <i>(indicator 2)</i> • <i>(indicator 3)</i> • ...

TECHNISCHE COMPETENTIES

4 Clusters/domeinen	15 Technische competenties
Cluster 1 - PC-vaardigheden	ALGEMENE PC-VAARDIGHEDEN
	TEKSTVERWERKING (WORD)
	REKENBLADEN (EXCEL)
	PRESENTATIES (POWERPOINT)
	PIM (Personal Information Manager) (OUTLOOK)
	SOFTWARE EIGEN AAN DE FUNCTIE
Cluster 2 – Wetgeving en regelgeving	WETGEVING en REGELGEVING m.b.t. de ORGANISATIE
	WETGEVING EN REGELGEVING m.b.t. de FUNCTIE
Cluster 3 - Werking en werkmiddelen	WERKING van de ORGANISATIE
	WERKMIDDELEN & WERKMETHODIEKEN
	PROCEDURES EN PROCESBEHEER
	PROJECTMATIG WERKEN
Cluster 4 - Management	STRATEGISCH BELEID
	HR-BEHEER en -BELEID
	FINANCIEEL BEHEER en -BELEID
	COMMUNICATIEBEHEER

Cluster 1 - PC-vaardigheden

1. ALGEMENE PC-VAARDIGHEDEN
<p>Heeft de vaardigheden om te werken met een computer en de moderne communicatiemiddelen zoals internet en e-mail onder de knie. Heeft een breed inzicht in de werking van een computer en kan zelfstandig de handelingen uitvoeren.</p>
<p><u>Cluster: PC-vaardigheden</u></p>
<p><i>Gradatie 1:</i></p>
<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan de computer opstarten en afsluiten • Kan de muis en het toetsenbord gebruiken • Kan programma's openen en afsluiten • Kan gegevens invoeren en opvragen • Kan bestanden maken, openen, sluiten en opslaan • Kan bestanden verplaatsen en kopiëren • Kan bestanden afdrukken • Kan werken met vensters en taakbalken • Kan werkbalken, menu's en submenu's gebruiken • Kan het bureaublad aanpassen • Kan websites raadplegen, intikken en in favorietenlijst zetten • Kan op internet opzoeken met belangrijke zoekmotoren (Google, Bing, Altavista, ...)
<p><i>Gradatie 2:</i></p>
<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan het scherm van de Windowsverkenner aanpassen • Kan mappen en submappen maken en verwijderen • Kan bestanden verwijderen en ze terug op vissen uit de prullenbak • Kan snelkoppelingen maken • Kan zoeken naar bestanden, mappen, ... • Kan de helpfunctie activeren en gebruiken • Kan verschillende Office-programma's met elkaar combineren • Kan randapparatuur aansluiten en gebruiken (printers, externe harde schijf, camera, ...) • Kan het configuratiescherm veranderen
<p><i>Gradatie 3:</i></p>
<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p>

- Kan hardware installeren
- Kan softwareprogramma's installeren en verwijderen
- Kan cd's en dvd's branden
- Kent de geavanceerde functies van het mapvenster
- Kent de basiselementen van de hardware van een computer
- Kan schijven opruimen, defragmenteren, formatteren
- Kan bestanden comprimeren / decomprimeren
- Kan backups maken

2. TEKSTVERWERKING (WORD)

Werkt met de computer en met het tekstverwerkingsprogramma van de organisatie.

Cluster: PC-vaardigheden

1	<i>Gradatie 1:</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan een document aanmaken, openen, bewerken, opslaan, afprinten en verplaatsen • Kent de basisfuncties van tekstverwerking (knippen, plakken, kopiëren, schermweergave, beginscherm, afsluiten, ...) • Kan een tekst invoeren, selecteren • Kan de helpfuncties raadplegen
2	<i>Gradatie 2:</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan een verslag opmaken (kop en voettekst, alinea, paginanummering, opsomming,...) • Kan tabellen maken, tekst invoegen en de tekstrichting bepalen • Kan bestanden zoeken, documenten beveiligen • Kan taaleigenschappen in een tekst gebruiken: spellingscontrole, autocorrectie, zoeken en vervangen • Kan werken met tabs • Kan werken met opsommingslijsten, nummering • Kan werken met secties • Kan werken met kolommen • Kan werken met inhoudstafels
3	<i>Gradatie 3:</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan werken met sjablonen/templates en macro's • Kent de eigenschappen van 'samenvoegen': mailmerge, samenvoegen adressenlijsten voor brieven, ... • Kan een database koppelen aan tekstdocumenten • Kan formulieren maken in het tekstverwerkingsprogramma • Kan werken met stijlen en opmaakprofielen • Heeft ruime kennis om anderen te helpen en kan op zelfstandige basis oplossingen zoeken voor gestelde problemen

3. REKENBLADEN (EXCEL)

Werkt met rekenbladen.	
<u>Cluster: PC-vaardigheden</u>	
1	<i>Gradatie 1:</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan een document aanmaken, openen, bewerken, opslaan, afprinten en verplaatsen • Kent de basis functies van rekenbladen (vb. kolommen/rijen verwijderen/toevoegen, rijen en kolommen verbergen/zichtbaar maken) • Kan de helpfuncties raadplegen
2	<i>Gradatie 2:</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan eenvoudige formules gebruiken (vb. som, gemiddelde) • Kan werken met verschillende werkbladen (aanmaken, verwijderen, verwijzen,...) • Kan eenvoudige grafieken maken • Kan werken met gegevens over verschillende werkbladen • Kan het afdrukberook van het werkblad bepalen
3	<i>Gradatie 3:</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan koppelingen maken, met macro's werken, sjablonen opmaken, ... • Kan ingewikkelde formules gebruiken • Kan ingewikkelde grafieken maken • Kan databanken binnen een rekenblad linken • Kan draaitabellen maken • Kan gemeenschappelijke documenten binnen een groep gebruiken • Heeft ruime kennis om anderen te helpen en kan op zelfstandige basis oplossingen zoeken voor gestelde problemen

4. PRESENTATIES (POWERPOINT)

Kan presentaties maken.

Cluster: PC-vaardigheden

1	<i>Gradatie 1:</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan een presentatie maken, openen, bewerken, opslaan en verplaatsen • Kan een presentatie afprinten in hand-outs • Kan een presentatie afspelen • Kan de helpfuncties raadplegen
2	<i>Gradatie 2:</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan een presentatie maken met animatietechnieken • Kan tabellen en figuren invoegen • Kan werken met tekst in diaweergave • Kan gebruik maken van de verschillende weergavemogelijkheden • Kan werken met clip-art • Kan dia's bewerken en verwerken • Kan werken met en wijzigen van objecten en grafieken • Kan werken met standaard- en eigen sjablonen
3	<i>Gradatie 3:</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan een sjabloon maken • Kan speciale effecten maken • Kan werken met actieknoppen • Kan links leggen met andere applicaties en internet • Kan gegevens uit rekenbladen en tekstverwerking in een presentatie importeren en koppelen • Kan een presentatie delen • Heeft ruime kennis om anderen te helpen en kan op zelfstandige basis oplossingen zoeken voor gestelde problemen

5. PIM (Personal Information Manager) (OUTLOOK)

Werkt met de verschillende modaliteiten van een PIM. Hieronder vallen e-mails, adresboeken, agenda's, takenlijsten, notities, ...

Cluster: PC-vaardigheden

Gradatie 1:

Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:

- Kent de basisaspecten van het Outlookvenster en de werkbalken
- Kan e-mailberichten opmaken, beantwoorden, doorsturen en controleren op spelling
- Kan inkomende en uitgaande e-mailberichten lezen, afdrukken, bewaren, verwijderen, opzoeken
- Kan een bijlage in een e-mailbericht openen en invoegen
- Kan werken met de afwezigheidsassistent
- Kan een agenda consulteren en erin navigeren
- Kan een afspraak maken, vergaderingen plannen; kan reageren op een vergaderverzoek
- Kan taken (en terugkerende taken) aanmaken, beheren, verwijderen
- Kan contactpersonen maken, wijzigen en raadplegen, opzoeken

Gradatie 2:

Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:

- Kan een leesbevestiging vragen bij het verzenden van een email
- Kan e-mailberichten door automatische herinnering opvolgen
- Kan een mailing versturen via het programma
- Kan een handtekening opmaken en aanpassen
- Kan terugkerende afspraken maken
- Kan een taakverzoek aanmaken, lezen, erop reageren
- Kan notities maken groeperen, indelen in categorieën, bellen en ernaar brieven schrijven
- Kan een distributielijst opmaken, kan een adressenlijst maken en beheren
- Kan contactpersonen aan e-mailberichten, taken of afspraken koppelen
- Kan persoonlijke mappen aanmaken, beheren en archiveren
- Kan items gestructureerd opslaan

Gradatie 3:

Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:

- Kan regels instellen, de weergave van het venster aanpassen
- Kan informatie delen (netwerkmappen beheren)
- Kan communicatieopties verkennen (sjablonen maken, faxen beheren, on-line vergaderingen beheren)

- Kan publieke dossier creëren, beheren, verdelen
- Kan gemachtigden beheren, ingeven, verwijderen
- Kan andere software gebruiken om deze te importeren of bestanden van Outlook ernaar te exporteren
- Heeft ruime kennis om anderen te helpen en kan op zelfstandige basis oplossingen zoeken voor gestelde problemen

6. SOFTWARE EIGEN AAN DE FUNCTIE

Werkt met de software die specifiek bedoeld is voor de eigen functie. Dit kunnen de softwarepakketten zijn m.b.t. de interne en externe beleidsdomeinen of algemene softwarepakketten die de dagelijkse werking ondersteunen (bv. Access databank, prikklok, intranet, ...)

Cluster: PC-vaardigheden

	<i>Gradatie 1:</i>
1	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Heeft basiskennis van de software eigen aan de functie • Kan gegevens invoeren en opvragen • Kan de helpfuncties raadplegen
	<i>Gradatie 2:</i>
2	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Heeft voldoende kennis van de software eigen aan de functie • Kan vlot werken met alle functies van de software eigen aan de functie
	<i>Gradatie 3:</i>
3	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Heeft expertkennis • Kent de software tot in detail • Heeft ruime kennis om anderen te helpen en kan op zelfstandige basis oplossingen zoeken voor gestelde problemen

Cluster 2 – Wetgeving en regelgeving

7. WETGEVING en REGELGEVING m.b.t. de ORGANISATIE	
<p>Kent de wetgeving en regelgeving die op lokale besturen van toepassing is (administratief recht, nieuwe gemeentewet, gemeentedecreet en latere wijzigingen). Past ze ook toe in de werkomgeving.</p>	
<p><u>Cluster: Wetgeving en regelgeving</u></p>	
1	<p><i>Gradatie 1:</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft noties van de huidige wetgeving en regelgeving • Kan artikels opzoeken en begrijpen
2	<p><i>Gradatie 2:</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kent de grote lijnen van de huidige wetgeving en regelgeving • Kent de wettelijke bevoegdheden van de gemeentelijke organen
3	<p><i>Gradatie 3:</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kent de achtergrond van de huidige wetgeving en regelgeving • Heeft voldoende kennis om anderen te helpen • Is op de hoogte van de gangbare ontwikkelingen

8. WETGEVING EN REGELGEVING m.b.t. de FUNCTIE

Kent de wetgeving en regelgeving die belangrijk is voor het uitoefenen van de functie (voorbeeld: sociale wetgeving, decreet ruimtelijke ordening, cultuurdecreet, wet op de openbare aanbestedingen, ...). Past ze ook toe in de werkomgeving.

Cluster: Wetgeving en regelgeving

1	<i>Gradatie 1:</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Heeft noties van de wetgeving en regelgeving van de entiteit • Kan de wetgeving en regelgeving correct toepassen
2	<i>Gradatie 2:</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kent de grote lijnen van de wetgeving en regelgeving van de entiteit • Kan zelfstandig hierover informatie verzamelen
3	<i>Gradatie 3:</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Heeft voldoende kennis om anderen te helpen • Heeft een uitgebreide en gedetailleerde kennis van de wetgeving en regelgeving die van toepassing is op de entiteit • Kent de knelpunten en de uitdagingen • Is op de hoogte van de gangbare ontwikkelingen

Cluster 3 - Werking en werkmiddelen

9. WERKING van de ORGANISATIE	
Kent de werking van de organisatie en gebruikt ze ook in de werkomgeving.	
<u>Cluster: Werking en werkmiddelen</u>	
	<i>Gradatie 1:</i>
1	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weet wat de taken zijn van de organisatie • Kent de elementaire werking en structuur van de organisatie • Kent de grote lijnen van het organogram • Weet in grote lijnen wat de functie is van de secretaris, de financieel beheerder, het managementteam • Weet in grote lijnen wat de bevoegdheden van burgemeester, schepenen, gemeenteraadsvoorzitter, college van burgemeester en schepenen, gemeenteraad zijn
	<i>Gradatie 2:</i>
2	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weet wat de taken en bevoegdheden van de organisatie zijn • Kent de verschillende entiteiten en weet wat het doel ervan is • Kent de belangrijkste instanties voor de organisatie • Kent de samenstelling, werking en bevoegdheden van het college van burgemeester en schepenen en de gemeenteraad
	<i>Gradatie 3:</i>
3	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kent de strategische partners van de organisatie • Kent de knelpunten en de uitdagingen voor de organisatie • Is op de hoogte van de gangbare ontwikkelingen • Kan de linken tussen de organisatie en de andere staatsstructuren leggen (federaal, Vlaams, provincie, gemeente, intergemeentelijke samenwerking, ...) • Kan de concrete werking van het administratief toezicht op de organisatie situeren

10. WERKMIDDELEN & WERKMETHODIEKEN	
<p>Werkt met de beschikbare werkmiddelen. Heeft achtergrondkennis van de werkmiddelen en werkmethodieken om de opdracht tot een goed einde te brengen.</p>	
<p><u>Cluster: Werking en werkmiddelen</u></p>	
1	<p><i>Gradatie 1:</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kent de werking van de werkmiddelen en werkmethodieken die gebruikt worden in de eigen functie in grote lijnen • Kan werken met de werkmiddelen en werkmethodieken in functie van de job • Kent de veiligheidsvoorschriften en past ze toe • Kent de hygiënemaatregelen en past ze toe
2	<p><i>Gradatie 2:</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kent de werking van de werkmiddelen in detail • Kan werken met de werkmiddelen en werkmethodieken die in de entiteit van toepassing zijn • Kan aanbevelingen geven over vernieuwingen of verbeteringen in werkmiddelen of werkmethodieken
3	<p><i>Gradatie 3:</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan werkmiddelen en werkmethodieken proactief bepalen en definiëren • Kan werkmiddelen en werkmethodieken aanleren aan de gebruikers • Kan de gebruikers enthousiasmeren en sensibiliseren in het dagelijks gebruik • Kan met alle machines binnen de entiteit werken en weet het onderhoud ervan op te volgen • Kan werkmiddelen en werkmethodieken kritisch analyseren, evalueren en waar nodig bijsturen. Kan motiveren waarom bijsturing nodig is. • Ziet erop toe dat de gebruikers de werkmiddelen en werkmethodieken correct gebruiken en toepassen

11. PROCEDURES EN PROCESBEHEER	
Kent de werking van de entiteit. Kent de procedures die gevolgd moeten worden om de eigen opdracht te vervullen en deze van de entiteit. Past deze kennis toe in de eigen werksituatie.	
<u>Cluster: Werking en werkmiddelen</u>	
1	<i>Gradatie 1: basiskennis</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kan een procedure lezen en toepassen • Kent de procedures van de entiteit in grote lijnen en weet waar ze terug te vinden zijn
2	<i>Gradatie 2: voldoende kennis</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kent de te volgen procedures in detail • Kan bestaande processen kritisch analyseren, evalueren, optimaliseren en aanpassen • Kent de basisprincipes van procesbeheer • Heeft inzicht in de basisprincipes van het in kaart brengen van processen en houdt hierbij rekening met de juridische context
3	<i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kan het procesbeheer van de organisatie mee uitdenken en dit voortdurend verbeteren in functie van risicobeheer en risicoanalyse • Kan de kritische en sleutelprocessen definiëren, documenteren, meten en bijsturen • Kan een stappenplan rond de implementatie van processen opmaken • Kan een communicatieplan bij het invoeren van procesbeheer opstellen, opvolgen en (laten) uitvoeren • Kan in de organisatie of entiteit procesveranderingen invoeren • Kent de noden, methodieken en aanpak om te evolueren van een functionele naar een procesgeoriënteerde organisatie

12. PROJECTMATIG WERKEN

Kent de principes van projectmatig werken waarbij het bereiken van tevoren vastgelegde resultaten centraal staat. Gaat hiervoor planmatig te werk om het project dat begrensd is in tijd (met duidelijk begin en einde) tot een goed eind te brengen. Past dit toe in de eigen werksituatie.

Cluster: Werking en werkmiddelen

1	<i>Gradatie 1:</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kan de toegewezen opdrachten binnen een project correct uitvoeren • Rapporteert de stand van zaken van de toegewezen opdracht aan de juiste personen
2	<i>Gradatie 2:</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kent de verschillende stappen in het projectmatig werken • Kan een project opvolgen
3	<i>Gradatie 3:</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kan een project volledig plannen, opstarten, opvolgen, afwerken en rapporteren • Kan een risicoanalyse doorvoeren en een preventieplan opstellen bij projecten • Kent de mogelijkheden van software m.b.t. projectbeheer.

Cluster 4 - Managementtechnieken

13. STRATEGISCH BELEID	
<p>Weet hoe organisaties hun lange termijndoelen effectief en efficiënt kunnen realiseren. Weet hoe ze hun strategie kunnen bepalen en implementeren. Past dit toe in de eigen werksituatie.</p>	
<p><u>Cluster: managementtechnieken</u></p>	
1	<p><i>Gradatie 1:</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kent de basisbegrippen en –principes van strategisch beleid • Kan deelnemen aan het opstellen van beleidsplannen (SWOT, brainstorming, werkgroepen) • Kan beleidsplannen lezen en begrijpen
2	<p><i>Gradatie 2:</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan beleidsplannen opstellen en implementeren • Weet welke onderdelen een beleidsplan bevat • Begrijpt hoe een strategisch beleidsplan opgebouwd wordt
3	<p><i>Gradatie 3:</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan beleidsplannen evalueren en bijsturen • Kan beleidsplannen koppelen aan de financiële implicaties (budget, financiële nota, ...) • Kan een analyse maken van alle elementen die nodig zijn om een financieel plan op te stellen • Heeft een duidelijk inzicht in de theorieën rond strategisch beleid • Weet wat ken- en stuurgetallen zijn • Kan een communicatieplan rond strategisch beleid opstellen, opvolgen en (laten) uitvoeren

14. HR-BEHEER en -BELEID

Weet wat een goed personeelsbeleid is (dit omvat personeelsbeheer, personeelsbeleid, personeelszorg) en kent de verschillende personeelsbeleidsinstrumenten. Past dit toe in de eigen werksituatie.

Cluster: managementtechnieken

1	<i>Gradatie 1:</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan de beschikbare personeelsbeleidsinstrumenten hanteren (functionerings- en evaluatiegesprekken, motiveringstechnieken, functiebeschrijvingen, ...) • Kan functionerings- en evaluatiegesprekken voeren • Kan personeelsstatuten (rechtspositieregeling, arbeidsreglement, ...) lezen en begrijpen • Kan vormingsadviezen aanreiken en voorstellen
2	<i>Gradatie 2:</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan de verschillende personeelsbeleidsinstrumenten in een groter geheel plaatsen • Is in staat mee te denken over de verbetering van de personeelsbeleidsinstrumenten • Kan personeelsstatuten (rechtspositie, arbeidsreglement, ...) uitleggen aan de collega's • Kent de basisprincipes van de kernprocessen van HR-beheer: werving en selectie, prestatie management, loonadministratie, verlonen en belonen en VTO (vorming, training en opleiding) • Kent de basisprincipes van sociaal recht • Kent de basisprincipes van competentiebeheer • Kent de basisprincipes van retentiebeheer
3	<i>Gradatie 3:</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan zelf een idee opbouwen rond goed personeelsbeleid en kan dit omzetten naar concrete personeelsbeleidsinstrumenten. • Kent de principes van competentiebeheer. Kan een competentiegericht model uitwerken en beheren • Kent de principes van werving en selectie en kan ze uitwerken en beheren • Kent de principes van loonadministratie en kan ze uitwerken en beheren • Kent de principes van retentiebeheer en kan de nodige projecten uitvoeren en beheren om hier rond te werken • Kan de personeelstevredenheid meten • Kan personeelsstatuten (rechtspositie, arbeidsreglement, ...) opmaken • Kan een vormingsplan, vormingsreglement, leertraject en persoonlijke ontwikkelingsplan opmaken en beheren

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Kent de principes van sociaal recht• Kan een communicatieplan rond HRM opstellen, opvolgen en (laten) uitvoeren |
|--|--|

15. FINANCIËEL BEHEER en -BELEID

Kan economische (financiële) gegevens verzamelen, meten en de juiste resultaten doorgeven zodat de juiste beslissingen kunnen genomen worden. Past dit toe in de eigen werksituatie.

Cluster: managementtechnieken

1	<p><i>Gradatie 1:</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kent de basisprincipes van een budgetopmaak • Begrijpt de opstelling van een budget en de meerjarenplanning • Werkt mee aan het opstellen van het voorontwerp van budget en meerjarenplan • Werkt mee aan het opstellen van het voorontwerp van budgetwijzigingen en interne kredietaanpassingen • Zorgt voor een accurate opvolging van het budget van de entiteit • Zet de beschikbare middelen op de meest efficiënte manier in • Heeft praktische, elementaire kennis van de wetgeving m.b.t. overheidsopdrachten
2	<p><i>Gradatie 2: voldoende kennis</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan als budgethouder functioneren en de aspecten van budgethouderschap invullen • Volgt het budget zeer nauwkeurig op (ondermeer in het kader van de aankopen) • Besteedt ruime aandacht aan de opstelling en opvolging van het exploitatiebudget, het investeringsbudget en een meerjarenplanning • Heeft basiskennis van de wetgeving m.b.t. overheidsopdrachten • Kan rapporteren over de evolutie van de budgetten • Kan rapporteren over de uitvoering van het budgethouderschap • Volgt de te innen bedragen van zijn entiteit op • Kan projecten financieel verdedigen • Kent en begrijpt de financiële beleids- en beheerscyclus bij lokale besturen (meerjarenplan- budget- jaarrekening)
3	<p><i>Gradatie 3:</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan financiële rapporten opstellen, lezen en begrijpen • Kan financiële ratio's berekenen en interpreteren • Is specialist in budgetopmaak • Kan financiële analyses maken en begrijpen. • Kan aan de hand van financiële analyses de organisatie mee bijsturen. • Doet voorstellen tot verbetering van het financieel beleid • Heeft een totaal overzicht op het luik van overheidsopdrachten • Volgt de investeringsdossiers op • Zorgt voor de opmaak van meerjarenplanning, budget en budgetwijziging

16. COMMUNICATIEBEHEER

Kent de methoden en werkmiddelen van communicatiebeheer. Zorgt via communicatie en participatie voor optimaal geïnformeerde en betrokken medewerkers. Past dit toe in de eigen werksituatie.

Cluster: managementtechnieken

1	<p><i>Gradatie 1:</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan de beschikbare interne en externe communicatiemiddelen hanteren • Kent en gebruikt de principes van vergadertechnieken • Kent en gebruikt de principes van presenteertechnieken • Kan de huisstijl van de organisatie hanteren
2	<p><i>Gradatie 2:</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan de verschillende communicatiemiddelen in een groter geheel plaatsen • Is in staat mee te denken over de verschillende communicatiestrategieën en middelen • Kent de algemene principes van communicatiebeheer, in het bijzonder van interne en externe communicatie • Weet hoe om te gaan met de pers • Kan de huidige communicatiekanalen kritisch bekijken, evalueren en adviezen verlenen ter verbetering ervan
3	<p><i>Gradatie 3:</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan zelf een idee opbouwen rond goed communicatiebeheer en kan dit omzetten naar concrete acties • Kan een intern en extern communicatieplan opstellen • Kan een PR-beleid voor de organisatie opstellen en uitvoeren • Kent de principes van crisiscommunicatie en weet hoe zich voor te bereiden op en te communiceren bij eventuele crisissen • Weet hoe de strategie en de missie, visie en waarden van de organisatie te communiceren • Kent de mogelijkheden van nieuwe communicatiemedia en kan ze implementeren in de eigen situatie • Kan de efficiëntie en effectiviteit van communicatie meten en evalueren • Kan een huisstijl invoeren, bewaken en evalueren

GEDRAGSCOMPETENTIES

GEDRAGSCOMPETENTIES

6 Clusters	29 Gedragscompetenties
Cluster 1 - Beheersmatige vaardigheden	PLANNEN EN ORGANISEREN
	VOORTGANGSCONTROLE
Cluster 2 - Informatieverwerkend gedrag	ANALYTISCH DENKEN
	VISIEONTWIKKELING
	ORGANISATIEBEWUSTZIJN
Cluster 3 - Interactief gedrag	ASSERTIVITEIT
	EMPATHIE (INLEVINGSVERMOGEN)
	OVERTUIGINGSKRACHT
	MONDELINGE COMMUNICATIE
	SCHRIFTELIJKE COMMUNICATIE
	COLLEGIALITEIT EN SAMENWERKING
	NETWERKEN
Cluster 4 - Leiderschap	DELEGEREN

	LEIDING GEVEN
	COACHING

Cluster 5 - Persoonsgebonden gedrag	FLEXIBILITEIT
	KWALITEIT EN NAUWGEZETHED
	VERANDERINGSBEREIDHEID
	LEERBEREIDHEID
	STRESSBESTENDIGHEID
	ZELFINZICHT

Cluster 6 - Probleemoplossend gedrag	BESLUITVAARDIGHEID
	CREATIVITEIT
	INITIATIEF
	KLANTGERICHTHEID

Cluster 7 – Waardegebonden gedrag	LOYAUTEIT (ORGANISATIEVERBONDENHEID)
	INTEGRITEIT
	RESULTAATGERICHTHEID

Cluster 1 - Beheersmatige vaardigheden

1. PLANNEN EN ORGANISEREN	
Brengt structuur aan in tijd en ruimte, en stelt prioriteiten bij het aanpakken van taken en opdrachten zodat deze volgens een vooropgestelde planning gerealiseerd worden.	
<u>Cluster: Beheersmatige vaardigheden</u>	
1	<i>Gradatie 1: plannen en organiseren van eigen werk</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Werkt tijdig en correct af • Maakt gebruik van hulpmiddelen bij het inplannen van taken (checklist, takenlijsten, elektronische agenda, ...) • Pakt eerst de belangrijkste of dringendste taken aan • Houdt rekening met de nodige uitvoeringstijd • Geeft tijdig aan wanneer de planning niet gehaald wordt
2	<i>Gradatie 2: plannen en organiseren van eigen werk en dat van anderen</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Doseert goed tijd en energie over de diverse opdrachten • Brengt structuur in eigen werk en dat van anderen • Plant eigen werk en dat van anderen effectief • Coördineert acties, tijd en middelen • Splitst een opdracht op in deeltaken en werkt stapsgewijs • Benut de middelen (mensen, materiaal, ...) zo optimaal mogelijk • Plant continu activiteiten, met veel en complexe variabelen • Betrekt niet meer mensen dan noodzakelijk voor de uitvoering van een taak • Legt acties en werkwijzen vast in procedures
3	<i>Gradatie 3: plannen en organiseren van overkoepelende projecten en processen</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Anticipeert op eigen werk en op dat van anderen • Besteedt aandacht aan een lange termijn planning • Bepaalt de procedures en werkmethodes die zullen worden gevolgd • Brengt structuur aan in eigen werk • Plant het werk van anderen

2. VOORTGANGSCONTROLE

Volgt de voortgang van processen en taken op in de tijd.

Cluster: Beheersmatige vaardigheden

1	<i>Gradatie 1: voortgangscntrole van eigen werk</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controleert eigen werk • Rapporteert spontaan over de voortgang van zijn werk • Gaat regelmatig na welke zaken tegen wanneer moeten klaar zijn • Werkt onder tijdsdruk alles tijdig en correct af • Volgt afspraken op het afgesproken moment op
2	<i>Gradatie 2: voortgangscntrole van eigen en andermans werk</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stelt prioriteiten voor zichzelf • Controleert op regelmatige basis de voortgang en resultaten van een werkproces • Bouwt momenten van werkoverleg en rapportering in • Anticipeert op mogelijke storingen in de voortgang • Houdt bij het verdelen van opdrachten rekening met de nodige tijd, mensen en middelen • Ontwikkelt systemen om de voortgang op te volgen • Definieert duidelijke criteria waarmee de voortgang en de kwaliteit van het proces wordt beoordeeld
3	<i>Gradatie 3: voortgangscntrole van overkoepelende projecten en processen</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gaat van eigen werk en dat van anderen na tegen wanneer het moet klaar zijn • Spreekt medewerkers aan(collega's, leveranciers, ...) op hun planning of afspraken • Definieert processen om anderen op te volgen op hun voortgang t.a.v. langetermijnresultaten • Voorziet een actieplan met benodigde middelen, mensen en informatie • Bepaalt specifieke mijlpalen in het project/proces • Organiseert acties over verschillende entiteiten heen

Cluster 2 - Informatieverwerkend gedrag

3. ANALYTISCH DENKEN	
<p>Ontleedt een (complexe) situatie of probleem systematisch en gaat op een efficiënte wijze op zoek naar aanvullende, relevante informatie. Dit omvat: het signaleren van problemen; het herkennen van belangrijke informatie; het leggen van verbanden tussen gegevens; het opsporen van mogelijke oorzaken van problemen en het zoeken naar ter zake doende gegevens.</p>	
<p>Cluster: Informatieverwerkend gedrag</p>	
1	<p><i>Gradatie 1: komt tot de essentie van een probleem/vraag</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan een eenvoudig probleem binnen een bestaande taak oplossen • Stelt vragen om meer inzicht te verwerven. • Verzamelt informatie over achtergronden
2	<p><i>Gradatie 2: ziet verbanden en oorzaken en brengt het geheel inzichtelijk samen</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begrijpt (complexere) situaties door systematische opdeling in kleinere onderdelen • Maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken • Omschrijft duidelijk de kern van het probleem • Gaat systematisch te werk in het analyseren van een probleem/vraag • Is kritisch in de evaluatie van de verkregen informatie • Onderzoekt stap voor stap gevolgen en oorzaken van situaties • Bepaalt prioriteiten op een rationele wijze • Benadert een probleem vanuit verschillende gezichtspunten • Benoemt de oorzaken van problemen die zich voordoen • Legt verbanden tussen verschillende soorten informatie • Legt verbanden tussen deelproblematieken, verschillende situaties • Detecteert onderliggende problemen
3	<p><i>Gradatie 3: maakt grondige analyses van complexe dossiers</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herkent vergelijkbare situaties en kan verbanden leggen • Analyseert complexe problemen en herformuleert deze naar bruikbare, praktische vragen • Houdt bij zijn analyse rekening met verschillende aanknopingspunten • Formuleert vragen, hypothesen die nodig zijn om vanuit een veelheid van gegevens

tot de kern van de zaak te kunnen dringen

- Ziet trends en patronen in op het eerste gezicht niet-gerelateerde feiten

4. VISIEONTWIKKELING

Bekijkt zaken van op een afstand en in hun ruimere context. Neemt afstand van de dagelijkse praktijk. Concentreert zich op hoofdlijnen en langetermijnbeleid.

Cluster: Informatieverwerkend gedrag

1	<i>Gradatie 1: plaatst operationele taken en problemen in een ruimere context</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schat de ruimere gevolgen van de eigen acties, voorstellen en beslissingen correct in • Denkt kritisch en onafhankelijk en weet zich een eigen mening te vormen in de eigen werksituatie
2	<i>Gradatie 2: betreft bredere (maatschappelijke, technische ...) factoren bij de aanpak</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legt verbanden tussen verschillende situaties en problemen • Maakt zich los van de dagelijkse problematiek, neemt de tijd om vooruit te denken en geeft de grote lijnen aan • Werkt aan doelen en plannen op lange termijn • Volgt de trends en ontwikkelingen binnen eigen vakgebied • Kadert adviezen en beslissingen in een bredere organisatiecontext • Heeft voeling voor wat er in de toekomst kan gevraagd worden • Interpreteert een probleem en trekt conclusies • Wijst op nieuwe problemen en situaties • Volgt de trends en ontwikkelingen binnen en buiten het eigen vakgebied • Bekijkt de mogelijke impact van zijn beslissingen op andere entiteiten en bedrijven
3	<i>Gradatie 3: brengt een innoverend, strategisch beleid naar voren dat de entiteit of organisatie op lange termijn beïnvloedt.</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komt met plannen en ideeën met een looptijd van enkele jaren • Past bepaalde concepten, visies toe op nieuwe situaties • Brengt een eigen beleid naar voren, gebaseerd op een duidelijke visie en missie • Bereidt de organisatie voor op mogelijk toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen • Vertaalt zijn visie naar haalbare strategische voorstellen • Houdt vast aan de langetermijnvisie, niettegenstaande de dagelijkse gebeurtenissen

5. ORGANISATIEBEWUSTZIJN

Begrijpt informele structuren en machtsrelaties binnen de organisatie en speelt er op een adequate manier op in.

Weet invloeden en gevolgen van eigen beslissingen of acties op andere onderdelen van de organisatie te onderkennen. Is in staat om het effect in te schatten van nieuwe gebeurtenissen.

Cluster: Informatieverwerkend gedrag

1	<i>Gradatie 1: toetst voorstellen/beslissingen binnen eigen entiteit af</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Schat het effect van bepaalde gebeurtenissen goed in in de eigen werksituatie
2	<i>Gradatie 2: houdt rekening met de belangen van andere entiteiten binnen de organisatie</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Maakt gebruik van expertise in andere entiteiten • Houdt rekening met de belangen van andere bedrijven binnen de organisatie • Houdt rekening met gevoeligheden, beperkingen, mogelijkheden van verschillende entiteiten • Creëert een draagvlak voor voorstellen door het delen van informatie • Onderkent de invloed en gevolgen van eigen beslissingen op andere teams binnen de eigen entiteit
3	<i>Gradatie 3: heeft inzicht in en houdt rekening met alle (in)formele invloeden en structuren binnen de organisatie</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Schakelt een andere entiteit in bij het oplossen van problemen • Betrekt andere entiteiten binnen de organisatie in overleg en besluitvorming • Herkent onderliggende problemen, opportuniteiten die van invloed zijn • Identificeert de eigenlijke beslissingnemers en invloedrijke personen • Heeft goed inzicht in informele structuren, machtsrelaties, positie van de organisatie • Houdt rekening met de (politieke) invloeden binnen de organisatie • Is op de hoogte van gebeurtenissen in andere entiteiten van de organisatie en houdt daar rekening mee • Neemt geen beslissing zonder het effect op andere delen van de eigen entiteit te hebben ingeschat

Cluster 3 - Interactief gedrag

6. ASSERTIVITEIT	
<p>Komt op voor eigen meningen of belangen met respect voor anderen, zelfs indien er vanuit de omgeving druk wordt uitgeoefend om dit niet te doen.</p>	
<p><u>Cluster: Interactief gedrag</u></p>	
1	<p><i>Gradatie 1: geeft eigen standpunt/boodschap weer (reactief)</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komt uit voor zijn eigen mening • Maakt duidelijk wanneer hij het met iets niet eens is • Maakt duidelijk wanneer eigen grenzen worden overschreden, durft nee zeggen • Blijft kalm en vriendelijk, maar niet onderdanig • Laat zich niet intimideren
2	<p><i>Gradatie 2: brengt uit eigen beweging zijn standpunt/boodschap naar voor en verdedigt het</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertoont bij de verdediging van eigen voorstellen voldoende openheid t.a.v. tegenargumenten, weerstand en kritiek • Durft in het openbaar zijn mening te verkondigen • Laat eigen standpunt/boodschap niet onmiddellijk varen bij weerstand en kritiek • Bespreekt meningsverschillen zonder het conflict uit de weg te gaan • Gaat diplomatisch om met agressie en provocatie • Houdt gevoelens onder controle bij het geven van eigen mening • Behoudt een zelfzekere indruk, ook bij moeilijke vragen
3	<p><i>Gradatie 3: reageert assertief bij kritische/emotionele situaties</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanvaardt kritiek op zijn standpunt en reageert daar constructief op • Beschouwt negatieve feedback als nuttige en zinvolle informatie en vraagt om verduidelijking • Slaagt er in om in situaties van grote druk en manipulatie op een respectvolle en vasthoudende wijze het eigen standpunt te verdedigen • Durft gevoelige of negatieve boodschappen te brengen en doet dit op een duidelijke, directe en correcte manier • Toont voldoende zelfzekerheid in nieuwe uitdagende situaties en bij het nemen van

	<p>beslissingen</p> <ul style="list-style-type: none">• Straalt zelfvertrouwen uit, ook bij kritische interpellaties
--	--

7. EMPATHIE (INLEVINGSVERMOGEN)

Luistert effectief en leeft zich in in de al dan niet uitgesproken gedachten en gevoelens van anderen en houdt er in zijn handelingen rekening mee.

Cluster: Interactief gedrag

	<i>Gradatie 1: staat open voor gevoelens, behoeften en wensen van anderen</i>
1	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schat een probleem dat wordt aangebracht, juist in en begrijpt het • Is geduldig en luistert naar de vragen en wensen • Houdt rekening met het effect van het eigen gedrag op anderen • Houdt rekening met de gevoelens en wensen van anderen • Laat anderen uitspreken • Vraagt opheldering, reden of oorzaak als wat de ander zegt, niet duidelijk is • Past het eigen non-verbale gedrag aan aan de situatie
	<i>Gradatie 2: houdt rekening met door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften en verwachtingen</i>
2	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begrijpt situaties door actief en invoelend te luisteren en te observeren; speelt er op in • Wil andere mensen begrijpen en toont aandacht voor de menselijke aspecten • Houdt rekening met de omstandigheden waarin anderen verkeren • Voelt aan wat de andere belangrijk vindt en speelt hier op in
	<i>Gradatie 3: merkt onuitgesproken gevoelens, behoeften en wensen van anderen op en reageert gepast.</i>
3	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is gevoelig voor de noden die andere entiteiten hebben om hun opdrachten te kunnen realiseren • Begrijpt de onuitgesproken gevoelens, houding, interesses,... van anderen • Herkent potentiële conflicten en latente gevoeligheden • Speelt gepast in op onuitgesproken gevoelens van anderen • Merkt uiteenlopende gedachten en gevoelens op en probeert de achterliggende boodschap te achterhalen

8. OVERTUIGINGSKRACHT

Verkrijgt instemming van anderen voor een mening, activiteit of product door gepast gebruik te maken van goed onderbouwde argumenten en autoriteit.

Maakt een vertrouwenwekkende eerste indruk op anderen en weet deze te handhaven.

Cluster: Interactief gedrag

1	<p><i>Gradatie 1: argumenteert eigen standpunt door inhoudelijke argumenten</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toont enthousiasme voor zijn eigen visie • Overtuigt anderen van een eigen standpunt, idee • Voorziet zijn standpunten van een concrete argumentatie • Verduidelijkt en illustreert zijn betoog aan de hand van voorbeelden • Speelt goed in op de argumentatie van anderen • Brengt een logische structuur in argumentatie • Toont begrip voor standpunten van anderen
2	<p><i>Gradatie 2: overtuigt door rekening te houden met de andere</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verwoordt zijn argumentatie in begrijpbare taal, met minimaal gebruik van vaktermen • Komt betrouwbaar over bij anderen • Weerlegt middels argumenten de bezwaren van anderen • Brengt argumenten stap voor stap, steeds op het juiste moment • Integreert tegenargumenten van de gesprekspartner in eigen argumentatie • Reageert op inhoudelijke argumenten van de gesprekspartner • Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand • Stelt zich zelfzeker op, bijvoorbeeld bij het innemen van een standpunt • Toont enthousiasme voor het eigen standpunt en brengt dit over op anderen
3	<p><i>Gradatie 3: hanteert aangepaste overtuigings technieken, creëert draagvlak</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft impact /effect op de anderen • Beklemtoont gemeenschappelijke elementen en belangen bij de verdediging van eigen voorstellen • Speelt in op reacties van anderen om hen sterker te betrekken en warm te maken voor ideeën • Benadrukt de voordelen van eigen stellingname en verduidelijkt de eventuele nadelen van de standpunten van anderen • Straalt professionaliteit uit door zijn stellingname en daadkracht

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Weet tegenargumenten om te buigen en aan te wenden in de eigen argumentatie• Legt voorafgaandelijk contacten met anderen om problemen te kunnen detecteren en om tot afspraken te komen• Past zijn beïnvloedingsstijl aan (taal, optreden, wijze van aanpak, wijze van overbrengen van inhoud, ...)• Streeft naar een win-win situatie• Buigt weerstand om naar enthousiasme |
|--|--|

9. MONDELINGE COMMUNICATIE

Spreekt in een taal die het publiek tot wie ze gericht is begrijpt.

Cluster: Interactief gedrag

1	<i>Gradatie 1: weet de eigen boodschap vlot en begrijpelijk over te brengen</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiceert op een logische, gestructureerde manier • Spreekt vlot (geen zinsdelen, geen stopwoorden, zoekt niet naar woorden, ...) • Spreekt helder en correct Nederlands • Antwoordt doelgericht en beknopt • Beperkt het gebruik van vakjargon • Is goed verstaanbaar (volume, articulatie, tempo) • Ondersteunt zijn communicatie met aangepast non-verbaal gedrag
2	<i>Gradatie 2: zorgt voor een heldere communicatie gericht op de gesprekspartner</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft eigen standpunten op een respectvolle en diplomatische wijze weer • Gaat regelmatig na of de boodschap voor de gesprekspartner duidelijk is • Biedt zijn gesprekspartner(s) de mogelijkheid om vragen te stellen • Past zijn communicatie aan aan de mogelijkheden van de gesprekspartner • Geeft de gesprekspartner de ruimte om zich te uiten en onderbreekt hem niet • Past zijn woordenschat, spreektempo en de inhoud aan aan de doelgroep
3	<i>Gradatie 3: communiceert vlot met verschillende doelgroepen</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gaat adequaat om met onaangepaste reacties, verbale agressie en provocaties • Bouwt zijn betoog op een gerichte en constructieve wijze op • Stemt communicatiestijl af (formeel/informeel) op de specifieke relatie met de doelgroep • Brengt een uiteenzetting duidelijk aan een groep niet-specialisten

10. **SCHRIFTELIJKE COMMUNICATIE**

Hanteert een schrijftaal die past bij de boodschap en de doelgroep

Cluster: Interactief gedrag

1	<i>Gradatie 1: hanteert een correcte en begrijpbare taal</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hanteert een correcte spelling, grammatica en woordgebruik • Handhaaft de huisstijl • Levert teksten met een duidelijke structuur • Brengt een duidelijke lay-out • Gebruikt een gepast medium (fax, mail, brief, ...) • Stelt eenduidige documenten op, beknopt en ter zake
2	<i>Gradatie 2: structureert boodschap en hanteert gepast taalgebruik afhankelijk van de situatie of het publiek</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebruikt een stijl die aangepast is aan de situatie (formeel, informeel, informatief, ...) • Gebruikt een taal die aangepast is aan het doelpubliek (bijv. licht jargon bij een niet technisch onderlegd publiek) • Maakt een heldere, correcte en leesbare synthese van een complexe situatie
3	<i>Gradatie 3: hanteert een aantrekkelijke en motiverende schrijfstijl</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft een aantrekkelijke en motiverende schrijfstijl • Maakt concrete afspraken met de medewerkers over hoe nota's, brieven en dergelijke moeten opgemaakt worden • Slaagt erin om een document technisch maar toch aantrekkelijk, wat stijl, taal en vormgeving betreft, op te stellen • Beschrijft duidelijk de argumenten die de boodschap kracht bijzetten • Maakt een heldere, correcte en leesbare schriftelijke synthese van een complexe situatie • Creëert enthousiasme door zijn schrijfstijl

11. COLLEGIALITEIT EN SAMENWERKING

Werkt actief samen met anderen om als groep bepaalde doelstellingen te realiseren.

Cluster: Interactief gedrag

1	<p><i>Gradatie 1: werkt constructief mee in het team</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spreekt op een positieve wijze over anderen, houdt roddels tegen • Is vriendelijk, loyaal, respectvol in de dagelijkse omgang met collega's • Erkent de positieve resultaten van anderen • Aanvaardt groepsbeslissingen • Houdt rekening met de mening van de anderen • Toont respect voor de verscheidenheid in mensen • Leeft gemaakte afspraken na • Verwittigt tijdig als hij de afspraak niet kan bijwonen/nakomen • Komt op tijd voor vergaderingen • Geeft correcte informatie door • Helpt collega's indien nodig • Toont interesse in werk en situatie van collega's • Toont enthousiasme en inzet • Behandelt andere met respect ongeacht hun positie, achtergrond of opvattingen
2	<p><i>Gradatie 2: bevordert en onderhoudt de samenwerking</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelt spontaan alle nuttige informatie • Neemt acties tot constructieve samenwerking met anderen • Betrekt anderen bij de besluitvorming • Geeft opbouwende kritiek en feedback • Vraagt naar visie en ideeën van anderen • Stemt de eigen inbreng af op de noden van de groep en draagt bij tot het gezamenlijk resultaat – ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is • Bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect van verscheidenheid van mensen
3	<p><i>Gradatie 3: anticipeert en werkt proactief op het bereiken van een goede samenwerking, zowel in eigen entiteit als erbuiten</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bespreekt meningsverschillen met collega's op sensitieve wijze • Uit positieve verwachtingen t.a.v. anderen • Moedigt anderen aan om samen te werken met andere entiteiten, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen. Moedigt hen aan om gezamenlijke oplossingen te vinden

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Neemt spontaan initiatieven om de samenwerking met andere entiteiten te verstevigen• Vraagt naar visie en ideeën van anderen om te komen tot gezamenlijke besluiten en plannen• Bespreekt problemen en conflicten openlijk met anderen op een diplomatische, respectvolle manier |
|--|--|

12. NETWERKEN

Ontwikkelt en onderhoudt goede relaties, netwerken of contacten om informatie, steun en medewerking te verkrijgen; dit kan zowel binnen als buiten de eigen organisatie.

Cluster: Interactief gedrag

1	<i>Gradatie 1: onderhoudt een relatienetwerk binnen en buiten de organisatie</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderhoudt goede relatie met zijn bestaande contactpersonen • Neemt regelmatig opnieuw contact op met bestaande contactpersonen • Stelt zich open en respectvol op in relatie tot anderen • Toont interesse in anderen • Beschikt binnen de organisatie over enkele vaste contacten waar hij regelmatig beroep op doet
2	<i>Gradatie 2: bouwt een relatienetwerk op binnen en buiten de organisatie</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neemt initiatief tot interacties en gesprekken met anderen • Legt regelmatig nieuwe contacten naar aanleiding van opleiding, seminars, ... • Brengt mensen met elkaar in contact, stelt hen aan elkaar voor • Neemt zelf acties om contacten te leggen en te onderhouden in uiteenlopende situaties • Gaat actief op zoek naar collega's uit andere entiteiten of organisaties omwille van informatie-uitwisseling
3	<i>Gradatie 3: bouwt een invloedrijk, professioneel netwerk uit</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrekt anderen in de eigen professionele netwerken en stimuleert hen deze uit te bouwen • Zoekt gericht contact met anderen die een rol kunnen spelen in de uitbouw van een invloedrijk netwerk • Maakt actief gebruik van zijn relaties om bij te dragen tot de realisatie van de doelstellingen van de organisatie

Cluster 4 - Leiderschap

13. DELEGEREN	
Draagt taken en verantwoordelijkheden over in overeenstemming met de mogelijkheden, ambities, interesses en motivatie van de medewerker.	
<u>Cluster: Leiderschap</u>	
1	<i>Gradatie 1: delegeert duidelijk afgelijnde taken</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Geeft aan op welk tijdstip en hoe over de resultaten moet worden gerapporteerd • Stelt werkwijzen op om de voortgang van gedelegeerde taken te bewaken • Delegeert tot het laagst gewenste niveau • Durft taken toevertrouwen aan medewerkers en doet dit op een duidelijk omliggende manier
2	<i>Gradatie 2: houdt bij het delegeren rekening met de medewerkers</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Wijst dossiers aan medewerkers toe volgens hun kennis, ervaring en motivatie • Betrekt de medewerkers bij het zoeken naar oplossingen • Staat open voor initiatieven van medewerkers • Vraagt regelmatig naar de stand van zaken van de gedelegeerde taken en controleert de resultaten. • Weet waar de sterke kanten van de medewerkers liggen en durft daar op te vertrouwen
3	<i>Gradatie 3: houdt rekening met de langetermijnperspectieven van de medewerkers en van de organisatie</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Maakt de medewerker mee verantwoordelijk voor het eindresultaat • Initieert zelfsturing bij de medewerkers • Geeft ruimte aan medewerkers om zaken op hun eigen manier te realiseren • Geeft medewerkers bevoegdheid om in complexe en onvoorspelbare situaties autonoom te handelen

14. LEIDING GEVEN

Stuurt medewerkers aan, inspireert en motiveert vanuit een welbepaalde visie zodat ze hun doelstellingen en die van de entiteit individueel of in teamverband kunnen realiseren. Hierbij worden de stijl en methode van leidinggeven aangepast aan de betrokken medewerker(s).

Cluster: Leiderschap

1	<p><i>Gradatie 1: geeft richting over de uitvoering van duidelijk afgelijnde taken</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drukt in meetbare resultaten uit wat van de medewerker of het team verwacht wordt • Geeft richtlijnen, aanwijzingen, suggesties, instructies aan individuele medewerkers en/of aan het team aangaande uit te voeren taken en zorgt dat deze duidelijk geformuleerd zijn. Hij legt hierbij tevens de prioriteiten vast • Versterkt de samenhang en de goede sfeer in het team • Betrekt de teamleden in het vinden van oplossingen • Geeft open en duidelijke positieve of negatieve feedback in functie van de te bereiken doelstellingen en afspraken • Zorgt dat het team over de nodige middelen (budget, informatie, materiaal, mensen,...) beschikt om het doel te bereiken • Stuurt bij indien de prestaties, de resultaten ontoereikend zijn • Zorgt ervoor dat alle medewerkers met respect worden behandeld ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie; geeft hierin zelf het goede voorbeeld
2	<p><i>Gradatie 2: geeft richting op het niveau van processen en structuren</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft richtlijnen, aanwijzingen, suggesties, instructies aan individuele medewerkers en/of aan het team aangaande uit te voeren taken in functie van hun capaciteiten of werklast • Voorziet mogelijkheden voor overleg binnen de entiteit • Zorgt dat iedereen de visie, het plan, begrijpt en mee ondersteunt • Slaagt erin om met zijn team resultaten te behalen in kritische situaties • Bevordert de inzetbaarheid van de medewerkers zodanig dat zij beter in staat zijn om de gezamenlijke en hun individuele doelen te behalen • Stuurt, indien nodig, processen en structuren bij om de efficiëntie van de werking en/of de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen • Zorgt dat alle teamleden fair en correct behandeld worden

	<ul style="list-style-type: none"> • Formuleert objectieven • Zet medewerkers aan om oordeelkundig om te gaan met middelen • Zet anderen aan om correct om te gaan met diversiteit
3	<i>Gradatie 3: geeft richting, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduceert nieuwe structuren, processen en procedures om het beleid te realiseren • Ziet erop toe dat de doelstellingen voldoende uitdagend zijn • Communiceert op regelmatige basis over alle elementen die van belang zijn voor het realiseren van de doelstellingen • Geeft aan waar de organisatie naartoe wil • Creëert een draagvlak • Vertoont voorbeeldgedrag

15. COACHING

Steunt de medewerkers ter bevordering van hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Cluster: Leiderschap

1	<i>Gradatie 1: biedt hulp en steun bij het uitvoeren van taken en bij het behalen van resultaten</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begeleidt medewerkers (dagelijks) bij de uitvoering van hun werk • Legt uit hoe iets op een bepaalde manier moet uitgevoerd worden en waarom • Staat altijd open voor vragen of problemen van medewerkers • Moedigt medewerkers aan om zich te vervolmaken in hun job • Begeleidt de medewerkers zodat ze zo maximaal mogelijk zelfstandig kunnen werken
2	<i>Gradatie 2: biedt hulp en steun bij het ontwikkelen van de gewenste gedragsvaardigheden noodzakelijk voor het uitoefenen van de functie</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft duidelijke en opbouwende commentaar en geeft suggesties om te verbeteren • Motiveert zijn medewerkers, ook in moeilijker omstandigheden • Spreekt zijn waardering uit en geeft regelmatig erkenning voor hun bijdragen • Houdt bij het leerproces rekening met de mogelijkheden en beperkingen van de medewerkers • Is in staat om zijn eigen advies en coachingstijl aan te passen aan het ontwikkelingsniveau en de eigenheid van medewerkers • Voert regelmatig (coaching)gesprekken met medewerkers • Evalueert de evolutie van de medewerkers die hij begeleidt • Identificeert opleidings- en ontwikkelingsnoden en zorgt voor de nodige middelen • Bouwt momenten van werkoverleg en rapportering in • Wijst medewerkers op hun planning of afspraken
3	<i>Gradatie 3: besteedt aandacht aan de loopbaan van de medewerkers</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bepaalt welke kwalificaties, welk talent, welke competenties noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van een bepaalde functie • Biedt de medewerkers taken en verantwoordelijkheden aan die hun grenzen doen verleggen • Creëert een omgeving die de medewerkers inspireert om zich te ontwikkelen • Weet wat de sterke kanten van de medewerkers zijn en heeft oog voor hun potentiële capaciteiten • Bewaakt de gemaakte ontwikkelingsafspraken

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Fungeert als voorbeeld voor het opnemen van de verantwoordelijkheid voor het leren binnen de organisatie• Is in staat om diverse rollen als instructeur, mentor, supervisor en coach op te nemen• Zoekt ontwikkelings- en carrière mogelijkheden voor de medewerkers en maakt hier rond afspraken• Deelt eigen kennis en ervaring met medewerkers |
|--|--|

Cluster 5 - Persoonsgebonden gedrag

16. FLEXIBILITEIT	
Past zijn eigen gedragstijl snel aan om effectief te werken in diverse situaties en met diverse personen of groepen.	
<u>Cluster: Persoonsgebonden gedrag</u>	
1	<i>Gradatie 1: past planning, aanpak of gedrag aan als de concrete situatie dat vereist</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Verhoogt het werktempo als de omstandigheden het vragen • Is bereid indien nodig taken uit te voeren die niet tot het normale pakket behoren • Past zich aan en werkt effectief in diverse situaties, met diverse personen • Getuigt van een flexibele aanpak ten aanzien van burgers en interne klanten • Is bereid zijn uurrooster uitzonderlijk aan te passen indien omstandigheden dit vragen
2	<i>Gradatie 2: bekijkt de werkwijze kritisch en past deze aan indien nodig</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Is bereid tijdelijk extra verantwoordelijkheden op te nemen • Verandert planning in functie van nieuwe prioriteiten • Evalueert kritisch en frequent eigen werkwijze om de gekozen aanpak bij te sturen • Komt met alternatieven naar voren indien de vooropgestelde aanpak minder efficiënt blijkt te zijn • Beheerst ook de basistaken van collega's en springt in indien nodig • Past de planning effectief aan bij onverwachte gebeurtenissen, bij tijdsdruk, dringende vragen of behoeften • Anticipeert op onvoorziene omstandigheden; schat de mogelijke hindernissen in
3	<i>Gradatie 3: blijft soepel en doelgericht functioneren bij onbekende, nieuwe situaties</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Blijft efficiënt functioneren in situaties die bijzonder onderhevig zijn aan veranderingen • Werkt zich heel snel in in een nieuwe materie/ nieuwe taak • Ontwikkelt meerdere strategieën; bekijkt verschillende mogelijkheden om het doel te bereiken

17. KWALITEIT EN NAUWGEZETHED

Bereidt een taak nauwkeurig voor, voert ze uit, werkt ze af, volgt ze op en stuurt ze bij waar nodig.

Cluster: Persoonsgebonden gedrag

1	<i>Gradatie 1: werkt ordelijk en zorgvuldig</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voert de gemaakte afspraken en de opgelegde taken correct uit • Onderhoudt materialen volgens de voorschriften • Houdt de eigen werkruimte net en opgeruimd • Kent de geldende kwaliteitsnormen en past deze toe • Blijft geconcentreerd bij routinematige taken • Houdt documenten van één dossier op een ordelijke en overzichtelijke wijze bijeen • Zorgt ervoor dat dossiers op een afgesproken plaats liggen
2	<i>Gradatie 2: levert correct en kwalitatief werk af</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controleert het eigen werk op fouten en onnauwkeurigheden • Streeft naar duidelijke afspraken en taakomschrijvingen • Neemt acties om orde, structuur, kwaliteit te behouden • Levert onder druk kwaliteitsvol werk af • Levert overzichtelijke berekeningen en/of gegevens af zodat nazicht mogelijk is • Zoekt naar mogelijkheden om de nauwkeurigheid van het werk te verbeteren • Combineert kwantiteit met kwaliteit
3	<i>Gradatie 3: bouwt kwaliteit in in eigen processen en/of die van de entiteit en/of organisatie</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controleert of laat het werk van anderen controleren op fouten en onnauwkeurigheden • Stuurt resultaten bij, die niet aan de vereiste normen voldoen • Meet het werkelijke kwaliteitsniveau van de dienstverlening en vergelijkt met het gewenste kwaliteitsniveau • Houdt klantbevragingen met het oog op het verbeteren van kwaliteit • Werkt aan processen en systemen om de kwaliteit van data en informatie te optimaliseren • Zorgt voor een leereffect bij de medewerkers bij het aanbrengen van een verbetering

18. VERANDERINGSBEREIDHEID

Stelt zich open voor (organisatie)verandering en zoekt actief nieuwe denkkaders op. Verbeter het eigen functioneren en de werking van de entiteit voortdurend door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen.

Cluster: Persoonsgebonden gedrag

1	<i>Gradatie 1: staat open voor verandering</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toont zich leer- en aanpassingsbereid met betrekking tot de eigen functie en situatie • Past nieuwe afspraken over de uitvoering van de eigen taak meteen toe in de praktijk • Vraagt om uitleg en toelichting wanneer iets niet duidelijk is • Geeft aan waar zich problemen in de taak voordoen en denkt mee na over oplossingen • Werkt zich in, in nieuwe elementen die relevant zijn voor de eigen taak
2	<i>Gradatie 2: stelt bestaande procedures spontaan in vraag en ziet nieuwe mogelijkheden</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van de entiteit • Informeert zich over nieuwe evoluties met betrekking tot de eigen functie (via vorming, vakliteratuur,...) • Durft bestaande situaties, afspraken en procedures kritisch te bekijken en in vraag te stellen • Verkiest verbetering boven het bestendigen van de bestaande situatie
3	<i>Gradatie 3: stimuleert zelf actief verandering met het oog op verbetering van de werking van de entiteit of organisatie</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticipeert via structurele maatregelen om aan toekomstige uitdagingen te beantwoorden en stimuleert het voortdurend verbeteren bij anderen • Staat open voor nieuwe informatie die buiten eigen specialisatie of vakgebied valt • Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren • Leert collega's alert zijn voor toekomstige uitdagingen en de impact ervan op de eigen werking • Creëert een positief klimaat voor vernieuwing en verandering

19. LEERBEREIDHEID

Wenst steeds meer informatie te bekomen met als doel bij te leren en mee te groeien met de veranderingen.

Cluster: Persoonsgebonden gedrag

1	<i>Gradatie 1: toont zich leerbereid met betrekking tot de eigen functie</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neemt nieuwe informatie en ideeën in zich op en past deze effectief toe • Is nieuwsgierig en wenst steeds meer te weten te komen • Toont interesse in nieuwe technieken en ontwikkelingen op de werkvloer • Staat open voor feedback (positief en negatief) over het eigen functioneren • Vraagt om uitleg en verduidelijking aan de rechtstreeks leidinggevende, collega's, klant, burger • Volgt voorgestelde ontwikkelingstrajecten • Werkt actief aan de uitbouw van de eigen loopbaan
2	<i>Gradatie 2: neemt actie om zich te ontwikkelen binnen de eigen functie</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doet actieve inspanningen om meer informatie te kunnen bekomen om optimaal de opdracht te vervullen • Vraagt naar feedback over de eigen prestaties en trekt hieruit conclusies • Zoekt actief naar leerkansen en mogelijkheden om kennis en vaardigheden te verbeteren en te ontwikkelen • Graaft naar exacte informatie, feiten en cijfers • Stelt zijn functioneren regelmatig in vraag; trekt er de nodige conclusies uit en verandert eventueel zijn eigen gedrag
3	<i>Gradatie 3: leert over de grenzen van de eigen functie heen</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft inzicht in eigen sterktes en zwaktes en onderneemt op basis hiervan acties om eigen kennis; vaardigheden en competenties te vergroten of verbeteren en zodoende beter te presteren • Benut informatie afkomstig van andere vakgebieden • Zoekt bijkomende uitdagingen die buiten eigen expertisedomein liggen • Heeft belangstelling voor aanverwante onderwerpen om eigen kennis te verruimen

20. STRESSBESTENDIGHEID	
Blijft kalm en efficiënt functioneren onder druk bij tegenslag, teleurstelling of tegenwerking.	
<u>Cluster: Persoonsgebonden gedrag</u>	
1	<i>Gradatie 1: blijft kalm en rustig bij gekende, terugkerende piekmomenten</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Blijft kalm onder druk • Blijft effectief functioneren ook bij onzekerheden of wijzigende omstandigheden (planning, andere prioriteiten, nieuwe gegevens, ...) • Reageert rustig bij tegenstand of negatieve feedback • Laat zich niet meeslepen in een discussie • Geeft tijdig aan wanneer hij ondersteuning nodig heeft • Blijft gestructureerd werken wanneer verschillende partijen gelijktijdig een beroep doen op zijn dienstverlening
2	<i>Gradatie 2: blijft kalm en rustig handelen in onverwachte situaties, bij tegenslag, kritiek of verhoogde werkdruk</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Behoudt bij confrontatie een correcte en tactvolle houding • Houdt emoties onder controle in stresssituaties, bij tegenstand, vijandige reacties of negatieve feedback • Blijft doorzetten in geval van tegenslagen en teleurstellingen • Blijft effectief handelen in situaties waar de eigen kennis en ervaring ontoereikend is • Blijft onder moeilijke werkomstandigheden hoofd- en bijzaak onderscheiden • Presteert goed in situaties van langdurige verhoogde druk
3	<i>Gradatie 3: blijft kalm en rustig handelen in complexe of crisissituaties</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Handhaaft zich in complexe situaties en situaties met onzekerheden en onbekenden • Begeleidt collega's op een rustige manier doorheen een complexe situatie of een crisismoment • Durft onder verhoogde druk noodzakelijke beslissingen nemen • Blijft constructief en resultaatgericht in crisissituaties

21. ZELFINZICHT

Kan zichzelf inschatten en beoordelen, zodat men een zelfbeeld bekomt dat overeenstemt met de realiteit.

Cluster: Persoonsgebonden gedrag

1	<i>Gradatie 1: staat open voor feedback op de eigen functie</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Stelt zich open voor feedback of kritiek van anderen • Toont een realistisch inzicht in de eigen sterke en zwakke punten • Neemt eigen verantwoordelijkheid op, ook in geval men iets verkeerd doet • Houdt rekening met het effect van het eigen gedrag op anderen
2	<i>Gradatie 2: stelt zichzelf steeds in vraag en neemt hiertoe actie</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kent zichzelf goed, kan zichzelf goed inschatten • Zoekt actief naar persoonlijke feedback • Stelt zijn functioneren in vraag • Durft zich kwetsbaar op te stellen • Heeft voldoende inzicht in de eigen mogelijkheden om een taak tot een goed einde te brengen • Leert uit fouten, analyseert eigen prestaties om te komen tot verbetering • Laat zien over een reëel inzicht in de eigen sterke en zwakke punten te beschikken
3	<i>Gradatie 3: Stimuleert actief en proactief zelfinzicht bij zichzelf en anderen en gaat er gepast mee om, rekening houdend met de organisatiedoelen</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Past zijn eigen gedrag aan i.f.v. de verkregen feedback van anderen • Heeft een juist oordeel over zichzelf en weet zijn handelingen aan te passen i.f.v. de doelstellingen van de organisatie • Pakt eigen falen of fouten op een constructieve wijze aan • Anticipeert op eventuele feedback en kritiek en past zijn gedrag daar op aan

Cluster 6 - Probleemoplossend gedrag

22. BESLUITVAARDIGHEID	
<p>Spreekt zich op een eenduidige en onderbouwde manier uit over een bepaald standpunt of een bepaalde actie, ondanks onvolledige kennis van de te volgen alternatieven en/of risico's.</p>	
<p><u>Cluster: Probleemoplossend gedrag</u></p>	
1	<p><i>Gradatie 1: neemt beslissingen met een beperkt risico op basis van de beschikbare informatie</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steunt zijn beslissingen op grondige voorafgaandelijke probleemanalyse • Neemt zelfstandig operationele beslissingen met beperkt en overzienbaar gevolg • Weet wanneer en tot waar hij zelf kan beslissen en wanneer hij beter zijn rechtstreeks leidinggevende contacteert • Onderneemt acties wanneer de situatie gemakkelijk en eenduidig in te schatten is • Handhaaft genomen beslissingen, ook bij weerstand en tegendruk • Stelt beslissingen en/of acties niet onnodig uit
2	<p><i>Gradatie 2: neemt beslissingen met een in te schatten risico</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durft een standpunt in te nemen of een knoop door te hakken, zal dit verdedigen en zal zich hieraan houden • Ziet dat hij over voldoende informatie beschikt om een situatie correct in te schatten en de juiste acties te ondernemen • Stelt de beste optie voor na afweging van alle relevante aspecten • Neemt beslissingen in situaties waarin het risico voldoende in te schatten is • Betrekt anderen in het beslissingsproces
3	<p><i>Gradatie 3: neemt beslissingen met een duidelijk risico</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderneemt acties in gevallen waarin de situatie niet gemakkelijk in te schatten is • Weegt in moeilijke situaties de diverse opties af om dan een juiste beslissing te nemen • Neemt cruciale beslissingen die invloed kunnen hebben op lange termijn • Neemt zonnodig 'onpopulaire' beslissingen • Neemt beslissingen die een aanzienlijk risico inhouden, ondanks weerstand en tegendruk van anderen

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Neemt de eindverantwoordelijkheid voor de genomen beslissing |
|--|--|

23. CREATIVITEIT

Formuleert originele en vernieuwende oplossingen en voorstellen.

Cluster: Probleemoplossend gedrag

1	<i>Gradatie 1: staat open voor nieuwigheden</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Ziet hoe hij nieuwe werkmiddelen of machines optimaal kan gebruiken in zijn werksituatie • Stelt bestaande zaken op een kritische wijze in vraag (procedures, werkwijzen, afspraken, ...)
2	<i>Gradatie 2: komt met alternatieve ideeën en oplossingen</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kijkt over de grenzen van het eigen domein of entiteit • Durft te breken met tradities • Stelt alternatieven voor wanneer hij met weerstanden of problemen geconfronteerd wordt • Bekijkt een probleem vanuit diverse oogpunten en komt van daaruit tot nieuwe oplossingen en ideeën • Brengt ideeën in bij het brainstormen • Stelt bestaande zaken ter discussie en stelt alternatieven voor • Is creatief in het presenteren van een idee of boodschap • Bedenkt nieuwe werkmethodes en methodieken
3	<i>Gradatie 3: is vernieuwend en origineel in zijn aanpak</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Komt met weinig voor de hand liggende, originele oplossingen en voorstellen • Stelt bestaande situaties voortdurend in vraag, met het oog op vernieuwing en verbetering • Ziet nieuwe toepassingsmogelijkheden voor bestaande middelen • Stimuleert vernieuwing bij de anderen • Benadert problemen als kansen voor verbetering

24. INITIATIEF	
Stelt of onderneemt uit eigen beweging acties en ziet opportuniteiten.	
Cluster: <u>Probleemoplossend gedrag</u>	
1	<i>Gradatie 1: neemt initiatief op binnen eigen takendomein</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Signaleert problemen • Gaat uit zichzelf achter informatie aan • Ziet werk liggen en gaat over tot actie • Kan problemen die zich voordoen, zelf oplossen
2	<i>Gradatie 2: neemt initiatief om structurele problemen op te lossen</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Doet meer dan verwacht wordt in de job • Formuleert op een gedreven wijze gerichte voorstellen om bestaande situatie te verbeteren • Heeft oog voor zaken waar zijn leidinggevende(n) niet aan gedacht hebben; doet het nodige om in functie ervan te werken • Stelt zelf documentatie samen om efficiënt te kunnen werken • Geeft verbeteringen aan voor de dagelijkse werking • Komt uit eigen beweging met ideeën en oplossingen • Neemt op eigen initiatief actie • Formuleert uitdagende doelen voor zichzelf • Toont enthousiasme voor het eigen standpunt en brengt dit over op anderen
3	<i>Gradatie 3: neemt initiatieven die aantonen dat hij anticipeert op gebeurtenissen</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Speelt spontaan in op aangeboden kansen • Neemt initiatief om vernieuwing aan te brengen • Introduceert nieuwe werkmethoden • Anticipeert op diverse situaties • Neemt gericht acties om het tijdsgebruik en investeringen te optimaliseren

25. KLANTGERICHTHEID	
<p>Helpt anderen. Richt zijn aandacht op het kennen van en beantwoorden aan de noden van interne en externe klanten. Neemt klachten en problemen ernstig en zoekt naar oplossingen die de verwachtingen overtreffen.</p>	
<p><u>Cluster: Probleemoplossend gedrag</u></p>	
1	<p><i>Gradatie 1: reageert vriendelijk, passend en correct op vragen van interne en externe klanten</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reageert vriendelijk en correct op vragen van interne en externe klanten • Blijft beleefd bij klachten • Wil anderen helpen en dienen • Toont begrip voor de interne en externe klanten, is vriendelijk en voorkomend • Neemt klachten en problemen ernstig en zoekt naar concrete oplossingen • Toont onmiddellijke luisterbereidheid en is aanspreekbaar • Heeft een verzorgd voorkomen en een gepaste gedragsstijl • Past zijn kleding en voorkomen aan naargelang de gedragscode of de gedragsregels die in die situatie van toepassing zijn • Reageert binnen aanvaardbare tijd • Stelt zich steeds beschikbaar op voor interne en externe klanten (zich voorstellen, terugbellen, terugmailen,...) • Geeft steeds een duidelijk antwoord aan de klant • Behandelt klanten met respect, ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie • Aanvaardt de diversiteit bij de interne/externe klanten als een feit zonder hieraan waardeoordelen te verbinden • Onthoudt zich van elke vorm van afwijzend, vernederend, discriminerend, racistisch gedrag • Denkt mee met de klant en levert een gepersonaliseerde service waar nodig
2	<p><i>Gradatie 2: onderzoekt actief wensen en noden van interne en externe klanten en stemt eigen dienstverlening erop af</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Houdt in acties en beslissingen rekening met de behoeften en vragen van de interne en externe klant • Onderneemt acties om voor de interne en externe klant een geschikte oplossing te bieden voor specifieke vragen en problemen • Onderzoekt gericht de wensen en behoeften van interne en externe klanten

	<ul style="list-style-type: none"> • Vraagt feedback en zorgt voor follow up naar de interne en externe klant • Aanvaardt verantwoordelijkheid voor gemaakte fouten, schuift klachten niet af op anderen • Verstrekt pro-actief informatie • Beperkt zich niet tot de directe vraag, maar geeft bijkomende relevante informatie (alternatieven voorstellen, anticiperen) • Gaat expliciet na of de interne en externe klant tevreden is met de aangeboden oplossing en dienstverlening • Stimuleert klanten op gemotiveerde wijze om zelf oplossingen te zoeken • Zet anderen er actief toe aan om respectvol om te gaan met burgers, ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie.
3	<p><i>Gradatie 3: onderneemt structurele acties om beter aan behoeften en verwachtingen van interne en externe klanten te kunnen beantwoorden</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zoekt uit eigen beweging mogelijkheden om dienstverlening te verbeteren • Stimuleert zijn medewerkers om de klantgerichtheid voortdurend in vraag te stellen en te verbeteren • Verankert een klantgerichte benadering structureel in de organisatievorm • Zet systemen op om een kwaliteitsvolle aanpak te garanderen • Legt meetbare doelstellingen vast op het vlak van klantgerichtheid en klanttevredenheid • Stelt voorbeeldgedrag: zet respectvolle houding om in daden

Cluster 7 – Waardegebonden gedrag

26. LOYAUTEIT (ORGANISATIEVERBONDENHEID)	
<p>Voelt zich verbonden met, komt op voor en verdedigt de organisatiebelangen bij anderen. Hierbij wordt het eigen gedrag afgestemd op de noden, prioriteiten en objectieven van de organisatie.</p>	
<p><u>Cluster: Waardegebonden gedrag</u></p>	
1	<p><i>Gradatie 1: is loyaal ten opzichte van en identificeert zich met de organisatie</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is steeds bereid en gemotiveerd om zich in te zetten voor de organisatie • Toont bereidheid om collega's te helpen doelen te bereiken • Zal in gesprekken binnen en buiten de organisatie de belangen van de organisatie op een positieve wijze verdedigen • Staat achter beslissingen die voor de entiteit nuttig zijn, zelfs als die minder populair zijn • Toont interesse voor de hele organisatie • Reageert correct en loyaal wanneer buitenstaanders kritiek uiten op de organisatie • Is er zich van bewust dat tijd en middelen een prijs hebben
2	<p><i>Gradatie 2: werkt actief mee aan het bereiken van de doelstelling van de organisatie</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecteert de afspraken, procedures en waarden binnen de organisatie • Overweegt in de eigen acties steeds de doelstellingen van de organisatie • Heeft oog voor de kosten en het materiaal van de organisatie • Schat bij eigen acties en beslissingen de ruimere gevolgen daarvan voor de organisatie in • Stemt eigen gedrag en activiteiten af op noden en objectieven van de organisatie • Zoekt actief naar opportuniteiten om belangen van de organisatie beter te dienen
3	<p><i>Gradatie 3: bewaakt en verdedigt de belangen en opdrachten van de organisatie</i></p>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eigen professionele interesses zijn ondergeschikt aan de organisatienoden • Begrijpt waar samenwerking nodig is om tot lange termijnresultaten te komen • Zoekt pro actief en continu naar manieren om de organisatiebelangen te dienen • Verschuilt zich niet achter hogere management- of leidinggevende niveaus of andere entiteiten indien minder populaire maatregelen moeten genomen worden • Verdedigt het standpunt of beslissingen van zijn hiërarchie in gesprekken met

	<p>anderen</p> <ul style="list-style-type: none">• Neemt deel aan evenementen die de stad organiseert
--	---

27. INTEGRITEIT

Handelt vanuit de codes van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen en waarden, zoals betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie.

Cluster: Waardegebonden gedrag

1	<p><i>Gradatie 1: handelt correct en respecteert de regels</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handelt correct en respectvol ten aanzien van zijn omgeving en van de bestaande regels en afspraken • Doet wat hij zegt, komt beloften en afspraken na • Maakt het onderscheid tussen vertrouwelijke en niet vertrouwelijke informatie • Leeft de deontologische code van de organisatie na • Respecteert de afgesproken werktijden • Behandelt vertrouwelijke informatie (o.a. van burgers, collega's en medewerkers) op een correcte manier • Respecteert de werkmiddelen van de organisatie • Respecteert de regels en afspraken en komt die na • Respecteert de geldende regels en afspraken rond vertrouwelijkheid van gegevens. Respecteert het beroepsgeheim en behandelt vertrouwelijke informatie op een correcte en discrete manier • Gaat respectvol om met anderen (klanten en collega's), ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie
2	<p><i>Gradatie 2: waakt over de naleving van afspraken, regels en ethiek en stuurt bij waar nodig</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Behandelt vertrouwelijke randinformatie - zoals uitspraken tijdens vergaderingen - vertrouwelijk • Brengt sociale en ethische normen in de praktijk • Neemt de verantwoordelijkheid op voor het eigen handelen • Weet op een flexibele maar zorgvuldige, correcte en objectieve manier om te gaan met bestaande regels en procedures • Blijft integer handelen in situaties van grote externe druk van anderen • Wijst anderen op hun verantwoordelijkheid op het gebied van normen, regels en afspraken • Zet anderen er actief toe aan om respectvol om te gaan met anderen (klanten en collega's), ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie
3	<p><i>Gradatie 3: handelt integer in een veelheid aan situaties, ook in die waar geen eenduidige</i></p>

regelgeving voor bestaat

Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Creëert de randvoorwaarden van een deontologische code en brengt deze ook in de praktijk
- Zorgt dat iedereen in de entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag en brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake
- Handelt integer in een veelheid aan situaties, ook in die waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat
- Spreekt anderen aan en treedt actief op wanneer onethische handelingen worden gesteld
- Tracht steeds de juiste context weer te geven waarbinnen informatie moet geplaatst worden
- Hanteert een correcte en integere houding op het gebied van basisregels, sociale en ethische normen, ook in situaties van grote externe druk
- Heeft een duidelijke visie op het thema normen en waarden
- Zoekt naar oplossingen die een antwoord bieden op de uitdagingen die samenwerking in diversiteit met zich meebrengen

28. RESULTAATGERICHTHEID

Is actief gericht op het behalen van resultaten en doelstellingen; is bereid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.

Cluster: Waardegebonden gedrag

1	<i>Gradatie 1: probeert steeds goede resultaten te halen in zijn werk</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Formuleert concrete en meetbare doelstellingen • Wil goed werk afleveren • Evalueert regelmatig of de doelstellingen op tijd kunnen bereikt worden en onderneemt acties als er bijsturingen noodzakelijk zijn • Schat in welke opdrachten 'dringend' en 'belangrijk' zijn
2	<i>Gradatie 2: weet waar hij naar toe wil; grijpt in bij tegenvallende resultaten</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de doelstellingen bereikt zullen worden • Formuleert uitdagende doelstellingen • Tracht de werkmethoden te verbeteren en onderneemt hiertoe de nodige acties • Organiseert zich zo dat hij overzicht over de situatie bewaart • Voorziet de benodigde middelen, budgetten en personeel om de doelstellingen te bereiken • Houdt bij het plannen van werkzaamheden rekening met deadlines en geeft op een duidelijke manier aan wat de prioriteiten zijn • Geeft bij tegenslag niet op en gaat op zoek naar alternatieven • Neemt berekende risico's in het verbeteren en in het uitproberen van iets nieuws • Stelt bij het uitwerken van procedures een kosten-batenanalyse op
3	<i>Gradatie 3: stelt langetermijndoelstellingen op en grijpt in bij tegenvallende resultaten</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Formuleert uitdagende doelstellingen die een impact hebben op de organisatie op langere termijn • Ontwikkelt een concreet en doelgericht actieplan met de benodigde middelen, budgetten en personeel • Anticipeert op het eigen werk en dat van anderen • Besteedt aandacht aan een langetermijnplanning • Bereikt een balans tussen de geïnvesteerde tijd, de geleverde prestaties en de behaalde kwaliteit • Ontwikkelt procedures en werkmethodes om de doelstellingen te bereiken ook in

	<p>onvoorziene omstandigheden.</p> <ul style="list-style-type: none">• Maakt afspraken met de medewerkers om de gestelde doelstellingen te bereiken• Communiqueert op regelmatige basis over de stand van zaken aan zijn medewerkers en zijn rechtstreeks leidinggevende• Formuleert concrete voorstellen om de rendabiliteit van de dienstverlening te verbeteren• Formuleert voorstellen en neemt concrete acties om de inkomsten/subsidies voor de organisatie te maximaliseren
--	---