

Gemeente Roosdaal

COMPETENTIEGIDS

DEFINITIES	4
COMPETENTIES.....	4
Technische competenties	5
Gedragscompetenties	5
GRADATIES	6
INDICATOREN	6
COMPETENTIECLUSTERS.....	6
Technische competenties	7
Gedragscompetenties	8
COMPETENTIEWIEL GEDRAGSCOMPETENTIES.....	9
SCHEMATISCH OVERZICHT	10
Cluster 1 - PC-vaardigheden.....	13
1. TEKSTVERWERKING (WORD)	13
2. REKENBLADEN (EXCEL)	14
3. PRESENTATIES (POWER POINT).....	15
4. DATABANKEN (ACCESS).....	16
5. SOFTWARE EIGEN AAN DE FUNCTIE	17
Cluster 2 – Wetgeving en regelgeving.....	18
6. WETGEVING en REGELGEVING m.b.t. de ORGANISATIE	18
7. WETGEVING EN REGELGEVING m.b.t. de FUNCTIE.....	19
Cluster 3 - Werking en werkmiddelen	20
8. WERKING van de ORGANISATIE	20
9. WERKMIDDELEN & WERKMETHODIEKEN	21
10. PROCEDURES EN PROCESBEHEER	22
11. PROJECTMATIG WERKEN	23
Cluster 4 - Management en beleid.....	24
12. STRATEGISCH MANAGEMENT	24
13. HRM- MANAGEMENT.....	25
14. FINANCIËEL MANAGEMENT.....	26
15. COMMUNICATIEMANAGEMENT	28
GEDRAGSCOMPETENTIES	30
Cluster 1 - Beheersmatige vaardigheden.....	32
1. PLANNEN EN ORGANISEREN	32
2. VOORTGANGSCONTROLE.....	33
Cluster 2 - Informatieverwerkend gedrag.....	34
3. ANALYTISCH DENKEN.....	34
4. CONCEPTUEEL DENKEN.....	35

5.	ORGANISATIEBEWUSTZIJN	36
Cluster 3 - Interactief gedrag		37
6.	ASSERTIVITEIT	37
7.	EMPATHIE (INTERPERSOONLIJK INZICHT).....	38
8.	IMPACT EN INVLOED (OVERTUIGINGSKRACHT).....	39
9.	MONDELINGE COMMUNICATIE	40
10.	RELATIE - NETWERKING.....	41
11.	SCHRIFTELIJKE COMMUNICATIE	42
12.	TEAMWERK EN SAMENWERKING	43
Cluster 4 - Leiderschap		44
13.	DELEGEREN	44
14.	LEIDING GEVEN	45
15.	COACHING	46
Cluster 5 - Persoonsgebonden gedrag		47
16.	FLEXIBILITEIT	47
17.	KWALITEIT EN ACCURAAATHEID	48
18.	VERANDERINGSBEREIDHEID	49
19.	INFORMATIE ZOEKEN (LEERVERMOGEN)	50
20.	STRESSBESTENDIGHEID	51
21.	ZELFVERTROUWEN.....	52
Cluster 6 - Probleemoplossend gedrag		53
22.	BESLUITVAARDIGHEID.....	53
23.	CREATIVITEIT.....	54
24.	INITIATIEF	55
25.	KLANTGERICHTHEID.....	56
Cluster 7 – Waardegebonden gedrag		57
26.	ORGANISATIEVERBONDENHEID	57
27.	INTEGRITEIT	58
28.	RESULTAATGERICHTHEID	59
29.	DIVERSITEIT.....	60

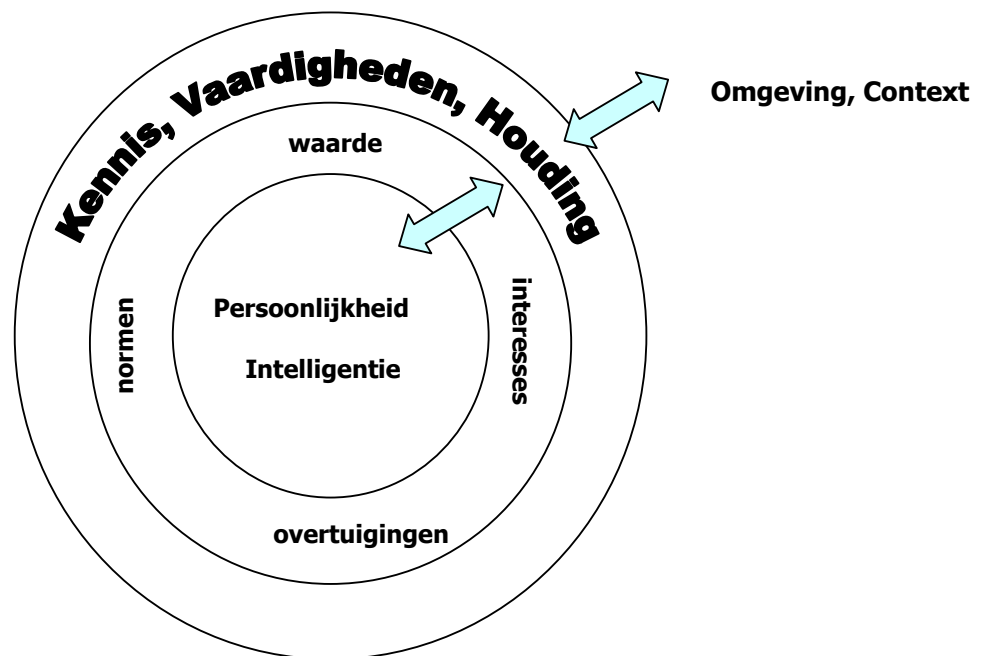
DEFINITIES

COMPETENTIES

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. Competenties zijn meetbaar (moeilijk of gemakkelijk), zijn observeerbaar (direct of indirect) en zijn veranderbaar.

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

Persoonlijke kenmerken zoals intelligentie, waarden en persoonlijkheid zijn geen competenties. Ze liggen min of meer vast en zijn van invloed op de competenties die iemand bezit. Persoonlijke kenmerken zijn ook van invloed op de *mate* waarin iemand een competentie (verder) kan ontwikkelen.



$$\text{Gedrag} = f(P, O)$$

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.

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.

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 binnen het gemeentebestuur Roosdaal zijn:

- teamwerk en samenwerking
- kwaliteit en accuraatheid
- organisatieverbondenheid
- integriteit.

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. Voorbeelden:

- hoger leidinggevenden (management)
- coördinerend leidinggevenden
- deskundigen – experts
- technisch uitvoerenden
- administratief uitvoerenden

- verzorgende medewerkers

3. FUNCTIESPECIFIEKE COMPETENTIES

zijn competenties die enkel gelden voor één functie binnen een bepaalde entiteit (*).

(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan

GRADATIES

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

- **ELEMENTAIRE KENNIS:**

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

- **VOLDOENDE KENNIS:**

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

- **GRONDIGE KENNIS:**

Het personeelslid is expert in het vakdomein, op een dusdanig niveau dat men er als instructeur in onderricht kan geven. (expertkennis)

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.

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 ondervertegenwoordigd 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.

- **Management en beleid**

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**

Dit competentiegebied omvat de gedragscompetenties die betrekking hebben 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**

Dit competentiegebied omvat de gedragscompetenties die betrekking hebben op gedrag op het gebied van het verzamelen, analyseren en wegen van gegevens 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**

Dit competentiegebied omvat de gedragscompetenties die betrekking hebben op gedrag dat gericht is op het sturen, motiveren en ontwikkelen van mensen, zowel op inhoudelijk als op procesniveau.

- **Persoonsgebonden gedrag**

Dit competentiegebied omvat de gedragscompetenties die betrekking hebben op gedrag dat in sterke mate bepaald wordt door de persoonlijke individuele geaardheid van mensen.

- **Probleemoplossend gedrag**

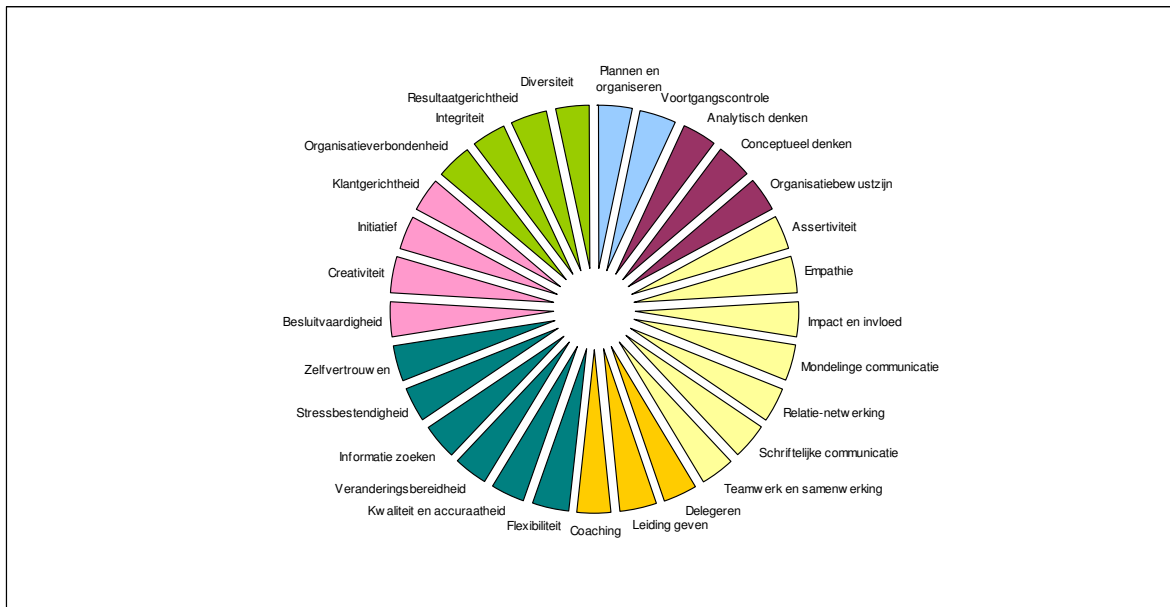
Dit competentiegebied omvat de gedragscompetenties die betrekking hebben op gedrag bij het innemen van standpunten en het weloverwogen nemen van besluiten, bij het anticiperen en ingaan op klantwishes en het realiseren van klanttevredenheid.

- **Waardegebonden gedrag**

Dit competentiegebied omvat de gedragscompetenties die in sterke mate worden 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	TEKSTVERWERKING
	REKENBLADEN
	PRESENTATIES
	DATABANKEN
	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 en beleid	STRATEGISCH MANAGEMENT
	HRM- MANAGEMENT
	FINANCIEEL MANAGEMENT
	COMMUNICATIEMANAGEMENT

Cluster 1 - PC-vaardigheden

1. TEKSTVERWERKING (WORD)	
Kan werken met de computer en met het tekstverwerkingsprogramma van de organisatie.	
<u>Cluster: PC-vaardigheden</u>	
1	<i>Gradatie 1: basisfunctionaliteiten van een tekstverwerkingsprogramma</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <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: heeft de basis van tekstverwerking onder de knie en werkt er regelmatig mee</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <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: grondige kennis, expertkennis</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <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

2. REKENBLADEN (EXCEL)	
Kan werken met rekenbladen.	
<u>Cluster: PC-vaardigheden</u>	
<i>Gradatie 1: basisfunctionaliteiten van rekenbladen - programma</i>	
1	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan een document aanmaken, openen, bewerken, opslaan en afprinten • Kent de basis functies van rekenbladen (vb. kolommen/rijen verwijderen/toevoegen, rijen en kolommen verbergen/zichtbaar maken) • Kan de helpfuncties raadplegen
<i>Gradatie 2: heeft de basis van rekenbladen onder de knie en werkt er regelmatig mee</i>	
2	<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 afdrukbereik van het werkblad bepalen
<i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</i>	
3	<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

3. PRESENTATIES (POWER POINT)	
Kan presentaties maken.	
<u>Cluster: PC-vaardigheden</u>	
1	<i>Gradatie 1: basisfunctionaliteiten van presentatie - programma</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kan een presentatie maken, openen, bewerken, opslaan • Kan een presentatie afprinten in hand-outs • Kan een presentatie afspelen • Kan de helpfuncties raadplegen
2	<i>Gradatie 2: heeft de basis van presentaties onder de knie en werkt er regelmatig mee</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <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: grondige kennis, expertkennis</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <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

4. DATABANKEN (ACCESS)	
Kan werken met databanken.	
<u>Cluster: PC-vaardigheden</u>	
1	<i>Gradatie 1: basisfunctionaliteiten van databank - programma</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kan een bestaande databank openen • Kan gegevens invoeren en opvragen uit een databank • Kan de helpfuncties raadplegen
2	<i>Gradatie 2: heeft de basis van databanken onder de knie en werkt er regelmatig mee</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kan een tabel en databank ontwerpen • Kan gegevens normaliseren • Kan werken met queries om opzoekingen uit te voeren • Kan formulieren en rapporten aanmaken en gebruiken • Kan overzichten opstellen en afdrukken aan de hand van rapporten
3	<i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kan werken met subformulieren • Kan opdrachten automatiseren door middel van macro's • Kan werken met verschillende besturingselementen op formulieren en rapporten • Kan via de databank linken leggen naar internetsites, gegevens wegschrijven als HTML-documenten • Kan werken met programmeertalen in de databank • Heeft ruime kennis om anderen te helpen en kan op zelfstandige basis oplossingen zoeken voor gestelde problemen

5. SOFTWARE EIGEN AAN DE FUNCTIE

Kan werken met de software die specifiek bedoeld is voor de eigen functie.

Cluster: PC-vaardigheden

1	<p><i>Gradatie 1: basisfunctionaliteiten van de software eigen aan de functie</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft elementaire kennis van de software eigen aan de functie • Kan gegevens invoeren en opvragen
2	<p><i>Gradatie 2: heeft de basis van de software eigen aan de functie onder de knie en werkt er regelmatig mee</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <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
3	<p><i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft een grondige kennis, 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

6. WETGEVING en REGELGEVING m.b.t. de ORGANISATIE	
Is op de hoogte van de wetgeving en regelgeving die op lokale besturen van toepassing is (administratief recht, nieuwe gemeentewet, gemeentedecreet,...).	
<u>Cluster: Wetgeving en regelgeving</u>	
1	<i>Gradatie 1: basisfunctionaliteiten van de wetgeving en regelgeving van de organisatie</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Heeft noties van de huidige wetgeving en regelgeving • Kan artikels opzoeken en begrijpen
2	<i>Gradatie 2: heeft de basis van de wetgeving en regelgeving onder de knie en is er vertrouwd mee</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kent de grote lijnen van de huidige wetgeving en regelgeving • Kent de wettelijke bevoegdheden van college en gemeenteraad
3	<i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <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

7. WETGEVING EN REGELGEVING m.b.t. de FUNCTIE	
Is op de hoogte van 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,...).	
Cluster: Wetgeving en regelgeving	
<i>Gradatie 1: basisfunctionaliteiten van de wetgeving en regelgeving m.b.t. de functie</i>	
1	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft noties van de wetgeving en regelgeving van de entiteit (*) • Kan de wetgeving en regelgeving correct toepassen <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
<i>Gradatie 2: heeft de basis van de wetgeving en regelgeving mbt de functie onder de knie en is er vertrouwd mee</i>	
2	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kent de grote lijnen van de wetgeving en regelgeving van de entiteit (*) • Kan zelfstandig hierover informatie verzamelen <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
<i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</i>	
3	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft een grondige kennis, expertkennis • 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 <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>

Cluster 3 - Werking en werkmiddelen

8. WERKING van de ORGANISATIE	
Kent de werking van de organisatie.	
<u>Cluster: Werking en werkmiddelen</u>	
1	<i>Gradatie 1: elementaire kennis van de werking van de organisatie</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Weet wat de taken zijn van de organisatie • Kent de elementaire werking en structuur van de organisatie • Weet in grote lijnen wat de functie is van de secretaris, de financieel beheerder, het managementteam • Kent in grote lijnen de functies van burgemeester, schepenen, gemeenteraadsvoorzitter, college van burgemeester en schepenen, gemeenteraad en hun bevoegdheden
2	<i>Gradatie 2: heeft de basis ruim onder de knie en is er vertrouwd mee</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <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 grote lijnen van het organogram • Kent de belangrijkste instanties voor de organisatie • Kent de samenstelling, werking en bevoegdheden van het college van burgemeester en schepenen en de gemeenteraad • Kent de benoemingsvoorwaarden en bevoegdheden van de burgemeester • Kan het statutair en contractueel personeel van de organisatie situeren (*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan
3	<i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kent de strategische partners van de organisatie • Kent de knelpunten en de uitdagingen • Is op de hoogte van de gangbare ontwikkelingen • Kent alle kanalen en interne en externe actoren waarmee de organisatie in aanraking kan komen • 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

9. WERKMIDDELEN & WERKMETHODIEKEN	
Kan werken met de beschikbare werkmiddelen. Heeft achtergrondkennis van de werkmiddelen en werkmethodieken, om de opdracht tot een goed einde te brengen.	
<u>Cluster: Werking en werkmiddelen</u>	
1	<i>Gradatie 1: elementaire kennis van de werkmiddelen en werkmethodieken</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan werken met de werkmiddelen en werkmethodieken die in de entiteit (*) van toepassing zijn • Kent de veiligheidsvoorschriften en past ze toe. • Kent de hygiënemaatregelen en past ze toe. • Kan met eenvoudige zaken werken (bv. grasmachine, straatstofzuiger, trilplaat, ..) • Kent de werking van de werkmiddelen en werkmethodieken in grote lijnen <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst, ... worden verstaan</p>
2	<i>Gradatie 2: heeft de basis ruim onder de knie en is er vertrouwd mee</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kent de werking van de werkmiddelen in detail • Kan met alle machines binnen de entiteit (*) werken • Kan aanbevelingen geven over vernieuwingen of verbeteringen in werkmiddelen of werkmethodieken <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst, ... worden verstaan</p>
3	<i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan de werking van de werkmiddelen overbrengen naar anderen en is in staat de werkmiddelen bij te sturen. • 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. <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst, ... worden verstaan</p>

10. PROCEDURES EN PROCESBEHEER

Kent de werking van de entiteit (*). Kent de procedures die gevolgd moeten worden om de eigen opdracht te vervullen.

(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan

Cluster: Werking en werkmiddelen

1	<p><i>Gradatie 1: elementaire kennis</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <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 <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
2	<p><i>Gradatie 2: heeft de basis onder de knie en is er vertrouwd mee</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan een procedure opstellen en modelleren • Kan procedures veranderen en verbeteren • Kent de basisprincipes van procesmanagement • Kent de te volgen procedures in detail • Heeft inzicht in de basisprincipes van het modelleren van processen
3	<p><i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan het procesmanagement van de organisatie mee uitdenken en dit voortdurend verbeteren • Kan de kritische en sleutelprocessen definiëren, documenteren, meten en bijsturen • Kan bestaande processen kritisch analyseren, evalueren, optimaliseren en aanpassen • Kan een communicatieplan bij het invoeren van procesmanagement 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 • Kan een stappenplan rond processen opmaken • Kent de juridische context voor de implementatie van interne controle • Kent het belang van risicobeheer en risicoanalyse en weet wat het inhoudt • Weet hoe interne controle, interne audit en externe audit zich tot elkaar verhouden <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>

11. PROJECTMATIG WERKEN	
Kent het principe van projectmatig werken en kan het toepassen. Kent de verschillende stappen in een project kennen.	
<u>Cluster: Werking en werkmiddelen</u>	
1	<i>Gradatie 1: elementaire kennis</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kan meedraaien in een project
2	<i>Gradatie 2: heeft de basis onder de knie en is er vertrouwd mee</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 • Kent de basisprincipes van het projectmatig werken
3	<i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kent de theorie rond het projectmatig werken en de verschillende stappen in een project • Kan een project volledig plannen, opstarten, opvolgen en afwerken • Kan een risicoanalyse doorvoeren en een preventieplan opstellen bij projecten • Kent de mogelijkheden van software m.b.t. projectmanagement. Kan ermee werken. Kan taken en middelen plannen, opvolgen, visualiseren en rapporteren • Kan een communicatieplan rond een project opstellen, opvolgen en (laten) uitvoeren

Cluster 4 - Management en beleid

12. STRATEGISCH MANAGEMENT	
Kent de theorieën en technieken die er bestaan rond strategisch management.	
<u>Cluster: management en beleid</u>	
1	<i>Gradatie 1: elementaire kennis</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kent de basisbegrippen en –principes van strategisch management en strategisch beleid • Kan deelnemen aan het opstellen van beleidsplannen (SWOT, brainstorming, werkgroepen) • Kan beleidsplannen lezen en begrijpen
2	<i>Gradatie 2: heeft de basis onder de knie en is er vertrouwd mee</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kan beleidsplannen implementeren • Weet welke onderdelen een beleidsplan bevat • Begrijpt hoe een bedrijfsplan opgebouwd wordt • Weet hoe een BSC (balanced scorecard) eruit ziet en kan ze lezen
3	<i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kan beleidsplannen opstellen, 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 management • Weet wat ken- en stuurgetallen zijn en wat een BSC (Balanced Scorecard) voor de organisatie betekent • Weet waar hij rekening mee moet houden en waarop hij moet letten om een goede BSC te implementeren • Kan een BSC opmaken en implementeren • Kan een communicatieplan rond strategisch beleid opstellen, opvolgen en (laten) uitvoeren

13. HRM- MANAGEMENT	
Weet wat een goed personeelsbeleid is en kent de verschillende personeelsbeleidsinstrumenten.	
<u>Cluster: management en beleid</u>	
1	<i>Gradatie 1: elementaire kennis</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 (rechtspositie, arbeidsreglement, ...) lezen en begrijpen • Kan vormingsadviezen aanreiken en voorstellen
2	<i>Gradatie 2: heeft de basis onder de knie en is er vertrouwd mee</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 sociaal recht • Kent de basisprincipes van competentie management • Kent de basisprincipes van retentiemanagement
3	<i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</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 competentie management. Kan een competentiegericht model uitwerken en beheren • Kent de principes van retentiemanagement en kan de nodige projecten uitvoeren en beheren om hier rond te werken • Kan een HR- balanced scorecard opmaken en invoeren • Kan de personeelstevredenheid meten • Kan personeelsstatuten (rechtspositie, arbeidsreglement, ...) opmaken • Kan een vormingsplan, vormingsreglement, leertraject en persoonlijke ontwikkelplan opmaken en beheren • Kent de principes van sociaal recht • Kan een communicatieplan rond HRM opstellen, opvolgen en (laten) uitvoeren

14. FINANCIËEL MANAGEMENT	
Kent de methoden en werkmiddelen van financieel management.	
<u>Cluster: management en beleid</u>	
1	<i>Gradatie 1: elementaire kennis</i>
	<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 • Zorgen voor een accurate opvolging van het budget van de entiteit (*) • De beschikbare middelen op de meest efficiënte manier inzetten • Praktische, elementaire kennis wetgeving overheidsopdrachten <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
	<i>Gradatie 2: heeft de basis onder de knie en is er vertrouwd mee</i>
2	<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 en het investeringsbudget en een meerjarenplanning • Basiskennis van de wetgeving 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) <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
	<i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</i>
3	<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

	<ul style="list-style-type: none">• Heeft een totaal overzicht op het luik van overheidsopdrachten• Volgt de investeringsdossiers op• Zorgt voor de opmaak van meerjarenplanning, budget en budgetwijziging
--	---

15. COMMUNICATIEMANAGEMENT	
Kent de methoden en werkmiddelen van communicatiemanagement.	
<u>Cluster: management en beleid</u>	
1	<i>Gradatie 1: elementaire kennis</i>
	<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 presentertechnieken • Kan de huisstijl van de organisatie hanteren
2	<i>Gradatie 2: heeft de basis onder de knie en is er vertrouwd mee</i>
	<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 • Ken de algemene principes van communicatiemanagement, in het bijzonder van interne en externe communicatie • Weet hoe om te gaan met de pers • Kan de huidige communicatiekanalen kritisch bekijken en evalueren en adviezen verlenen in verbetering ervan
3	<i>Gradatie 3: grondige kennis, expertkennis</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende technische indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan zelf een idee opbouwen rond goed communicatiemanagement 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
	CONCEPTUEEL DENKEN
	ORGANISATIEBEWUSTZIJN

Cluster 3 - Interactief gedrag	ASSERTIVITEIT
	EMPATHIE (INTERPERSOONLIJK INZICHT)
	IMPACT EN INVLOED (OVERTUIGINGSKRACHT)
	MONDELINGE COMMUNICATIE
	RELATIE - NETWERKING
	SCHRIFTELIJKE COMMUNICATIE
	TEAMWERK EN SAMENWERKING

Cluster 4 - Leiderschap	DELEGEREN
	LEIDING GEVEN
	COACHING

Cluster 5 - Persoonsgebonden gedrag	FLEXIBILITEIT
	KWALITEIT EN ACCURAATHEID
	VERANDERINGSBEREIDHEID
	INFORMATIE ZOEKEN (LEERVERMOGEN)
	STRESSBESTENDIGHEID
	ZELFVERTROUWEN

Cluster 6 - Probleemoplossend gedrag	BESLUITVAARDIGHEID
	CREATIVITEIT
	INITIATIEF
	KLANTGERICHTHEID

Cluster 7 – Waardegebonden gedrag	ORGANISATIEVERBONDENHEID
	INTEGRITEIT
	RESULTAATGERICHTHEID
	DIVERSITEIT

Cluster 1 - Beheersmatige vaardigheden

1. PLANNEN EN ORGANISEREN	
Structuur aanbrengen in tijd en ruimte, en prioriteiten stellen bij het aanpakken van problemen.	
<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 • Doseert goed tijd en energie over de diverse opdrachten
2	<i>Gradatie 2: plannen en organiseren van werk van anderen</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Brengt structuur in eigen werk en dat van anderen • Plant eigen werk en dat van anderen effectief • Coördineert acties, tijd en middelen • Geeft duidelijk de prioriteiten aan • Splitst een opdracht op in deeltaken en werkt stapsgewijs • Benut de middelen (mensen, materiaal, ...) zo optimaal mogelijk
3	<i>Gradatie 3: plannen en organiseren van overkoepelende projecten en processen</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Plant continu activiteiten, met veel en complexe variabelen • Legt acties en werkwijzen vast in procedures • 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

2. VOORTGANGSCONTROLE	
De voortgang van processen en taken opvolgen in de tijd.	
<u>Cluster: Beheersmatige vaardigheden</u>	
1	<i>Gradatie 1: voortgangscntrole van eigen werk</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volgt de voortgang van het eigen werk op • Controleert eigen werk • Rapporteert spontaan over de voortgang van zijn werk • Gaat regelmatig na welke zaken tegen wanneer moeten klaar zijn • Stelt prioriteiten voor zichzelf • Werkt onder tijdsdruk alles tijdig en correct af
2	<i>Gradatie 2: voortgangscntrole van eigen en andermans werk</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volgt de voortgang van het eigen werk en dat van anderen op • Controleert op regelmatige basis de voortgang en resultaten van een werkproces • Bouwt momenten van werkoverleg en rapportering in • Volgt afspraken op het afgesproken moment op • Wijst medewerkers (collega's, leveranciers,...) op hun planning of afspraken • Anticipeert op mogelijke storingen in de voortgang • Houdt bij het verdelen van opdrachten rekening met de nodige tijd, mensen en middelen
3	<i>Gradatie 3: voortgangscntrole van overkoepelende projecten en processen</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelt systemen om de voortgang op te volgen • Definieert processen om anderen op te volgen op hun voortgang t.a.v. langetermijnresultaten • Definieert duidelijke criteria waarmee de voortgang en de kwaliteit van het proces wordt beoordeeld • 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	
Een (complexe) situatie kunnen begrijpen, onderscheiden en onderzoeken. Dit veronderstelt een systematische aanpak van problemen, bepalen van prioriteiten op een rationele wijze, het identificeren van tijdsaspecten, verbanden leggen, anticiperen op en vooruitdenken.	
<u>Cluster: Informatieverwerkend gedrag</u>	
1	<i>Gradatie 1: komt tot de essentie van een probleem/vraag</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <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 • Houdt rekening met alle relevante, gedetailleerde informatie • Gaat systematisch te werk in het analyseren van een probleem/vraag • Stelt vragen om meer inzicht te verwerven. • Verzamelt informatie over achtergronden, context • Toetst informatie op betrouwbaarheid en objectiviteit
2	<i>Gradatie 2: ziet verbanden en oorzaken en brengt het geheel inzichtelijk samen</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Gevolgen en oorzaken van situaties worden stap voor stap onderzocht • Prioriteiten worden op een rationele wijze bepaald • 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	<i>Gradatie 3: maakt grondige analyses van complexe dossiers</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <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 • Legt verbanden tussen verschillende soorten informatie, bronnen en situaties • 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 • Is kritisch in de evaluatie van de verkregen informatie

4. CONCEPTUEEL DENKEN	
Zaken op een afstand bekijken en ze in hun ruimere context plaatsen.	
Kunnen afstand nemen van de dagelijkse praktijk om zich te concentreren op het beleid op langere termijn.	
<u>Cluster: Informatieverwerkend gedrag</u>	
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"> • Denkt kritisch en onafhankelijk en weet zich een eigen mening te vormen • Kan verbanden leggen tussen verschillende situaties en problemen • Houdt vast aan een langetermijnvisie ondanks de dagelijkse gebeurtenissen • Maakt zich los van de dagelijkse problematiek, neemt de tijd om vooruit te denken en geeft de grote lijnen aan • Schat de ruimere gevolgen van de eigen acties, voorstellen en beslissingen correct in • Werkt aan doelen en plannen op lange termijn • Volgt de trends en ontwikkelingen binnen eigen vakgebied
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"> • Kan patronen en/of verbanden tussen situaties bepalen Kadert adviezen in de bredere context • Heeft voeling voor wat er in de toekomst kan gevraagd worden • Kan een probleem definiëren, omschrijven, interpreteren en conclusies trekken • Wijst op nieuwe problemen en situaties • Bekijkt de mogelijke impact van zijn beslissingen op andere entiteiten (*) en bedrijven <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
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"> • Ziet onderliggende kernoorzaken in complexere situaties • Anticipeert op maatschappelijke evoluties • Komt met plannen en ideeën met een looptijd van enkele jaren • Kan bepaalde concepten, visies toepassen op nieuwe situaties • Brengt een eigen beleid naar voren, gebaseerd op een duidelijke visie en missie • Bereidt de organisatie voor op toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen • Vertaalt zijn visie naar haalbare strategische voorstellen

5. ORGANISATIEBEWUSTZIJN

Bekwaamheid om de informele structuren, de machtsrelaties en de positie van de organisatie te begrijpen.
 Is in staat om de werkelijke beslissers te identificeren en de personen die invloed op hen hebben.
 Is in staat om het effect in te schatten van nieuwe gebeurtenissen.
 Weet invloeden en gevolgen van eigen beslissingen of acties op andere onderdelen van de organisatie te onderkennen

Cluster: Informatieverwerkend gedrag

	<i>Gradatie 1: toetst voorstellen/beslissingen binnen eigen entiteit (*) af</i>
1	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan het effect van bepaalde gebeurtenissen goed inschatten • Neemt geen beslissing zonder het effect op andere delen van de eigen entiteit (*) te hebben ingeschat • Onderkent de invloed en gevolgen van eigen beslissingen op andere diensten binnen de eigen entiteit <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
	<i>Gradatie 2: houdt rekening met de belangen van andere entiteiten binnen de organisatie</i>
2	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maakt gebruik van expertise in andere entiteiten • Schakelt een andere entiteit (*) in bij het oplossen van problemen • Betrekt andere entiteiten (*) binnen de organisatie in overleg en besluitvorming • 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 <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
	<i>Gradatie 3: heeft inzicht in en houdt rekening met alle (in)formele invloeden en structuren binnen de organisatie</i>
3	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>

Cluster 3 - Interactief gedrag

6. ASSERTIVITEIT

Voor eigen meningen of belangen opkomen met respect voor anderen, zelfs indien er vanuit de omgeving druk wordt uitgeoefend om dit niet te doen.

Cluster: Interactief gedrag

1	<i>Gradatie 1: geeft eigen standpunt/boodschap weer (reactief)</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komt uit voor zijn eigen mening, ook in groep • Durft nee zeggen • Maakt duidelijk wanneer hij het met iets niet eens is • Maakt duidelijk wanneer eigen grenzen worden overschreden • Blijft kalm en vriendelijk, maar niet onderdanig • Laat zich niet intimideren
2	<i>Gradatie 2: brengt uit eigen beweging zijn standpunt/boodschap naar voor en verdedigt het</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durft negatieve boodschappen te brengen en doet dit op een duidelijke, directe en correcte manier • 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
3	<i>Gradatie 3: reageert assertief bij kritische/emotionele situaties</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelt eigen visie en bouwt eigen argumentatie op • Aanvaardt kritiek op zijn standpunt en reageert daar constructief op • 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 • Beschouwt negatieve feedback als nuttige en zinvolle informatie en vraagt om verduidelijking • Slaagt erin om in situaties van grote druk en manipulatie op een respectvolle en vasthoudende wijze het eigen standpunt te verdedigen

7. EMPATHIE (INTERPERSOONLIJK INZICHT)

Tonen dat men rekening houdt met de geuite gevoelens, behoeften en wensen van anderen.

Wil andere mensen begrijpen en is gevoelig voor het humane.

Is bekwaam om effectief te luisteren en de (al dan niet) onuitgesproken gedachten en gevoelens van anderen te begrijpen.

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"> • Voelt aan wat de burger of medewerkers wensen • Kan een probleem dat wordt aangebracht, juist inschatten • Is geduldig en luistert naar de vragen en wensen • Kan effectief luisteren • Houdt rekening met het effect van het eigen gedrag op anderen • Houdt rekening met de gevoelens en wensen van anderen • Laat anderen uitspreken
	<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"> • Kan door actief te luisteren en te observeren situaties begrijpen en erop inspelen • Houdt rekening met de invloed van het eigen gedrag op anderen • Wil andere mensen begrijpen en toont aandacht voor humane aspecten • Vraagt opheldering, reden of oorzaak als wat de ander zegt niet duidelijk is • Toont begrip door het eigen non-verbale gedrag • Houdt rekening met de omstandigheden waarin anderen verkeren
	<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 • Voelt aan wat de opdrachtgever belangrijk vindt en speelt hier op in • 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. IMPACT EN INVLOED (OVERTUIGINGSKRACHT)

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

Een vertrouwenwekkende eerste indruk op anderen maken en deze weten 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"> • Kan anderen overtuigen van een eigen standpunt, idee • Voorziet zijn standpunten van een concrete argumentatie • Verduidelijkt en illustreert zijn betoog aan de hand van voorbeelden • Kan goed inspelen op de argumentatie van anderen • Toont enthousiasme voor een eigen visie • Steunt eigen argumentatie op een samenhangende redenering • Brengt een logische structuur in argumentatie • Verwoordt zijn argumentatie in begrijpbare taal, met minimaal gebruik van vaktermen
2	<p><i>Gradatie 2: overtuigt door inhoud en stijl</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toont begrip voor standpunten van anderen • Brengt zijn argumentatie scherp onder woorden • 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
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 • Geeft in discussies de voordelen aan van het eigen standpunt • Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand • Beklemt toont 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 • 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 (taal, optreden, wijze van aanpak, wijze van overbrengen van inhoud, ...) aan de doelgroep aan • Streeft naar een win-win situatie

9. MONDELINGE COMMUNICATIE

Spreken in een taal zodat het publiek tot wie ze gericht is ze begrijpt.

Cluster: Interactief gedrag

1	<p><i>Gradatie 1: weet de eigen boodschap vlot en begrijpelijk over te brengen</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weet de eigen boodschap vlot en begrijpelijk te verwoorden • Spreekt vlot (geen zinsdelen, geen stopwoorden, zoekt niet naar woorden,...) • Antwoordt doelgericht en beknopt • Beperkt het gebruik van technisch jargon • Is goed verstaanbaar (volume, articulatie, tempo) • Communiqueert vlot met verschillende doelgroepen • Begrijpt wat de gesprekspartner bedoelt • Antwoordt beknopt, to the point
2	<p><i>Gradatie 2: zorgt voor een heldere communicatie gericht op de gesprekspartner</i></p> <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 ook ontvangen en begrepen werd • Voorziet zijn standpunten van concrete argumenten • Zorgt voor een heldere communicatie in twee richtingen • Biedt zijn gesprekspartner(s) de mogelijkheid om vragen te stellen • Past zijn woordenschat en spreektempo aan aan de doelgroep • Geeft de gesprekspartner de ruimte om zich te uiten en onderbreekt hem niet
3	<p><i>Gradatie 3: communiceert vlot met verschillende doelgroepen</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weet tegenargumenten op een positieve wijze om te buigen in de eigen argumenten • Gaat adequaat om met onaangepaste reacties, verbale agressie en provocaties • Bouwt zijn betoog op een gerichte en constructieve wijze op • Kan een boodschap vertalen zodat ze begrijpbaar is voor verschillende doelgroepen • Stemt communicatiestijl af op de specifieke relatie met de doelgroep • Kan een uiteenzetting duidelijk brengen aan een groep niet-specialisten

10. RELATIE - NETWERKING	
Ontwikkelen en onderhouden van vriendelijke, warme relaties, netwerken of contacten met personen die nu of later nuttig kunnen zijn om zakelijk gerelateerde objectieven te bereiken.	
<u>Cluster: Interactief gedrag</u>	
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"> • Ontwikkelt en onderhoudt vriendelijke en warme relaties, contacten • Stelt zich open en respectvol op in relatie tot anderen • Toont interesse in anderen • Werkt graag samen met collega's uit andere entiteiten (*) • Beschikt binnen de organisatie over enkele vaste contacten waar hij regelmatig beroep op doet • Maakt gebruik van contacten die ontstaan zijn bij opleidingen, seminars, vakverenigingen, etc... <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
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 • 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 <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
3	<i>Gradatie 3: bouwt een invloedrijk, professioneel netwerk uit</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebruikt bestaande relaties, contacten effectief om doelstellingen te realiseren • 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 externe relaties om bij te dragen tot de realisatie van de doelstellingen van de organisatie

11. SCHRIFTELIJKE COMMUNICATIE

Op een gestructureerde wijze en in begrijpbare en grammaticaal correcte taal ideeën en/of meningen op papier zetten zodat de doelgroep ze begrijpt.

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 en de afspraken die hieromtrent gemaakt werden • Schrijft in een toegankelijke taal brieven en nota's • 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)
3	<i>Gradatie 3: hanteert een aantrekkelijke en motiverende schrijfstijl</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maakt een heldere, correcte en leesbare synthese van een complexe situatie • Heeft een aantrekkelijke en motiverende schrijfstijl • Maakt concrete afspraken met de medewerkers hoe nota's en brieven opgemaakt moeten 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 • Kan helder, leesbare syntheses maken van complexe situaties

12. TEAMWERK EN SAMENWERKING

Toont een echte intentie tot constructief samenwerken met anderen.

Wil deel uitmaken van een team en anderen erbij betrekken.

Stelt samenwerking boven competitiviteit.

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"> • Wil deel uitmaken van het team en werkt actief mee • Spreekt op een positieve wijze over anderen, houdt roddels tegen • Erkent de positieve resultaten van anderen • Aanvaardt groepsbeslissingen • Toont respect voor de verscheidenheid in mensen • Leeft gemaakte afspraken na • Geeft correcte informatie door • Is vriendelijk, loyaal, respectvol in de dagelijkse omgang met collega's • Komt op tijd voor vergaderingen • Verwittigt tijdig als hij de afspraak niet kan bijwonen/nakomen
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"> • Maakt problemen en conflicten openlijk bespreekbaar • Informeert anderen, houdt de collega's op de hoogte en deelt alle informatie mee • Neemt acties tot constructieve samenwerking met anderen. • Vraagt naar visie en ideeën van anderen om te komen tot gezamenlijke besluiten, plannen • Stemt de eigen inbreng af op de noden van de groep • Zorgt ervoor dat collega's worden ingelicht • Betrekt anderen bij de besluitvorming • Bespreekt meningsverschillen met anderen op een diplomatische, respectvolle manier
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; stimuleert en maakt dat ze zich goed en waardevol voelen • Neemt spontaan initiatieven om de samenwerking met andere entiteiten (*) te verstevigen • Draagt samenwerking uit als belangrijke waarde in de entiteit en daarbuiten en spreekt anderen daarop aan <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>

Cluster 4 - Leiderschap

13. DELEGEREN	
Het overdragen van taken en verantwoordelijkheden in overeenstemming met de mogelijkheden en de motivatie van de medewerker.	
<u>Cluster: Leiderschap</u>	
1	<i>Gradatie 1: delegeert duidelijk afgelijnde taken</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Draagt duidelijk omlinjnde taken over aan de medewerkers • Geeft aan op welk tijdstip en hoe over de resultaten moet worden gerapporteerd • Stelt procedures op om de voortgang van gedelegeerde taken te bewaken • Delegeert tot het laagst mogelijke niveau • Instrueert collega's op zodanige wijze dat ze zoveel mogelijk zelfstandig kunnen werken • Controleert de gedelegeerde taken regelmatig • Durft taken toevertrouwen aan anderen • Maakt afspraken over rapportering van resultaten (hoe, wanneer, ...)
2	<i>Gradatie 2: houdt bij het delegeren rekening met de structuur en de processen</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <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 • Maakt de medewerker mee verantwoordelijk voor het eindresultaat • Staat open voor initiatieven van medewerkers • Vraagt regelmatig naar de stand van zaken en controleert de resultaten.
3	<i>Gradatie 3: houdt rekening met de langetermijnperspectieven van de medewerkers en van de organisatie</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weet waar de sterke kanten van de medewerkers liggen en durft daar op te vertrouwen • Initieert zelfsturing en 'empowerment' 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

Voelt zich goed in de rol van een leider van een team.
 Kan anderen inspireren en motiveren vanuit een visie en leiderschap.
 Doet inspanning om alle teamleden fair te behandelen.
 Zorgt dat het team over de nodige informatie en middelen beschikt.
 Evalueert teameffectiviteit en stuurt bij waar nodig.

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"> • Behandelt alle teamleden fair en correct • Zorgt ervoor dat de opdracht en de rollen van de teamleden duidelijk geformuleerd zijn • Maakt duidelijke afspraken omtrent welke bijdrage van elk teamlid verwacht wordt • 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 • Geeft duidelijk aan wat de prioriteiten zijn voor de medewerker of het team • Vertoont voorbeeldgedrag • Geeft richtlijnen, aanwijzingen, suggesties, instructies aan individuele medewerkers en/of aan het team aangaande uit te voeren taken
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"> • Kan anderen inspireren en motiveren • Zorgt dat het team over de nodige middelen beschikt om het doel te bereiken • Voorziet mogelijkheden voor communicatie binnen de entiteit (*) • Onderneemt het nodige om productiviteit en moreel van een team te verhogen • Verlangt prestaties en stuurt bij indien deze ondermaats zijn • Zorgt dat iedereen de visie, het plan,.... mee ondersteunt • Slaagt erin om met zijn team resultaten te behalen in kritische situaties • Bevordert de inzetbaarheid van de medewerkers zodani 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 <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
3	<p><i>Gradatie 3: geeft richting, zowel via processen en structuren als via het bepalen en uitdragen van een visie</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduceert nieuwe structuren, processen en procedures om het beleid te realiseren • Formuleert objectieven

15. COACHING	
Het nemen of ondersteunen van acties ter bevordering van de professionele en/of persoonlijke ontwikkeling van anderen.	
<u>Cluster: Leiderschap</u>	
	<i>Gradatie 1: biedt hulp en steun bij het uitvoeren van taken en bij het behalen van resultaten</i>
1	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft opbouwende commentaar en geeft suggesties om te verbeteren • Kan zijn medewerkers motiveren, ook in moeilijkere omstandigheden • Begeleidt (nieuwe) medewerkers dagelijks bij de uitvoering van hun werk • Legt uit hoe iets op een bepaalde manier moet uitgevoerd worden en waarom • Houdt bij het leerproces rekening met de mogelijkheden en beperkingen van de andere • Deelt eigen kennis en ervaring met anderen • Staat altijd open voor het beantwoorden van vragen of problemen • Moedigt collega's aan om zich te vervolmaken in hun job
	<i>Gradatie 2: biedt hulp en steun bij het ontwikkelen van de gewenste gedragsvaardigheden</i>
2	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalueert de evolutie van de mensen die hij begeleidt • Begeleidt de medewerkers zodat ze zo maximaal mogelijk zelfstandig kunnen werken • Bouwt momenten van werkoverleg en rapportering in • Wijst medewerkers op hun planning of afspraken • Formuleert opleidingsnoden en zorgt voor de nodige middelen • Wil anderen opleiden en/of ontwikkelen • Is in staat om eigen advies en coachingstijl aan te passen aan het ontwikkelingsniveau en de eigenheid van collega's • Voert regelmatig (coaching)gesprekken met collega's
	<i>Gradatie 3: besteedt aandacht aan de lange termijnontplooiing van collega's</i>
3	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weet waar de sterke kanten van de medewerkers zijn en durft daarop te vertrouwen • Kan bepalen welke kwalificaties, welk talent, welke competenties noodzakelijk zijn • Definieert duidelijke criteria ten aanzien waarvan de voortgang en de kwaliteit van het proces zal beoordeeld worden • 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 • Biedt de nodige ondersteuning aan collega's bij hun loopbaanontwikkeling • Volgt de gemaakte ontwikkelingsafspraken mee op

Cluster 5 - Persoonsgebonden gedrag

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

17. KWALITEIT EN ACCURAATHEID

Uit eigen beweging een taak tot in de kleinste details verzorgen, gericht op het reduceren van onduidelijkheid, op het behouden en/of verhogen van orde en structuur in de (werk -) omgeving.

Cluster: Persoonsgebonden gedrag

1	<p><i>Gradatie 1: werkt ordelijk en zorgvuldig</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voert de gemaakte afspraken en de opgelegde taken uit • Verzorgt een taak tot in de kleinste details • Levert verzorgd werk af • 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 die samen tot één dossier behoren op een overzichtelijke wijze bijeen • Zorgt ervoor dat dossiers op een afgesproken plaats liggen
2	<p><i>Gradatie 2: levert correct en kwalitatief werk af</i></p> <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	<p><i>Gradatie 3: bouwt kwaliteit in in eigen processen en/of die van de entiteit (*)</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kent de geldende kwaliteitsnormen en werkt aan processen en systemen om de kwaliteit van data en informatie te optimaliseren • Streeft continu naar initiatieven om de werking te verbeteren • Werkt aan processen en systemen om de kwaliteit van data en info te optimaliseren • Houdt klantbevragingen met het oog op het verbeteren van kwaliteit • Zorgt voor een leereffect bij de medewerkers bij het aanbrengen van een verbetering <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>

18. VERANDERINGSBEREIDHEID

Zich openstellen voor (organisatie)verandering en actief nieuwe denkkaders opzoeken.

Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de entiteit (*) door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen.

(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan

Cluster: Persoonsgebonden gedrag

1	<p><i>Gradatie 1: staat open voor verandering</i></p> <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 • Is bereid om nieuwe methodes aan te leren • 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 • Neemt deel aan veranderingsprocessen • Geeft aan waar zich problemen in de taak voordoen en denkt mee na over oplossingen
2	<p><i>Gradatie 2: stelt bestaande procedures spontaan in vraag en ziet nieuwe mogelijkheden</i></p> <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 (*) • Werkt zich in, in nieuwe elementen die relevant zijn voor de eigen taak • Informeert zich over nieuwe evoluties met betrekking tot de eigen functie (via vorming, vakliteratuur,...) • Durft bestaande situaties kritisch te bekijken en in vraag te stellen • Staat open voor nieuwe informatie die buiten eigen specialisatie of vakgebied valt <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
3	<p><i>Gradatie 3: stimuleert zelf actief verandering met het oog op verbetering van de werking van de entiteit of organisatie</i></p> <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 • Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn kennis te verruimen • Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren • Zoekt constant naar verbeteringen die de eigen functie overstijgen • Leert collega's alert zijn voor toekomstige uitdagingen en de impact ervan op de eigen werking • Verkiest vernieuwing boven het bestendigen van de bestaande situatie • Creëert een positief klimaat voor vernieuwing en verandering <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>

19. INFORMATIE ZOEKEN (LEERVERMOGEN)	
Wenst meer te weten over de dingen, over mensen en zaken. Dit is de drijfveer tot het zoeken naar informatie.	
Doet inspanningen om meer informatie te bekomen.	
<u>Cluster: Persoonsgebonden gedrag</u>	
1	<i>Gradatie 1: toont zich leerbereid met betrekking tot de eigen functie</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Kan nieuwe informatie en ideeën in zich opnemen en effectief toepassen • Wenst meer te weten over de dingen, over mensen en zaken en zoekt informatie • Is nieuwsgierig en informeert zich • 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 chef, collega's, klant, burger
2	<i>Gradatie 2: neemt actie om zich te ontwikkelen binnen de eigen functie</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <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 • Graaft naar exacte informatie, feiten en cijfers • Volgt voorgestelde ontwikkelingstrajecten
3	<i>Gradatie 3: leert over de grenzen van de eigen functie heen</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Gaat persoonlijk naar de situatie om zelf te kunnen observeren • Stelt zijn functioneren regelmatig in vraag • Benut informatie afkomstig van andere vakgebieden • Zoekt bijkomende uitdagingen die buiten eigen expertisedomein liggen • Heeft belangstelling voor aanverwante onderwerpen om eigen kennis te verruimen • Werkt actief aan de uitbouw van de eigen loopbaan

20. STRESSBESTENDIGHEID

Wanneer men geconfronteerd wordt met stress, of met tegenstand of vijandigheid van anderen toch in staat zijn emoties onder controle te houden.

Aan de verleiding tot negatieve acties kunnen weerstaan.

Blijft kalm en kan efficiënt functioneren onder druk.

Cluster: Persoonsgebonden gedrag

	<i>Gradatie 1: blijft kalm en rustig bij gekende, terugkerende piekmomenten</i>
1	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blijft kalm onder druk • Blijft effectief functioneren ook bij onzekerheden of wijzigende omstandigheden • Reageert rustig bij tegenstand of negatieve feedback • Beheerst zijn emoties • 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
	<i>Gradatie 2: blijft kalm en rustig handelen in onverwachte situaties, bij tegenslag, kritiek of verhoogde werkdruk</i>
2	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan aan de verleiding weerstaan tot negatieve acties • Kan emoties onder controle houden in stresssituaties, bij tegenstand of vijandige reacties • Blijft doorzetten in geval van tegenslagen en teleurstellingen • Reageert rustig bij tegenstand, persoonlijke verwijten of negatieve feedback • Blijft effectief handelen in situaties waar de eigen kennis en ervaring ontoereikend is
	<i>Gradatie 3: blijft kalm en rustig handelen in complexe of crisissituaties</i>
3	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blijft onder moeilijke werkomstandigheden hoofd- en bijzaak onderscheiden • 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

21.ZELFVERTROUWEN	
Vertrouwen in de eigen mogelijkheden om een taak tot een goed einde te brengen.	
Cluster: <u>Persoonsgebonden gedrag</u>	
1	<i>Gradatie 1: vertoont zelfvertrouwen in eigen werkomstandigheden</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwt in de eigen mogelijkheden om een taak tot goed einde te brengen • Falen, fouten worden op een constructieve wijze aangepakt • Neemt eigen verantwoordelijkheid op, ook ingeval men iets verkeerd doet
2	<i>Gradatie 2: straalt zelfvertrouwen uit naar anderen</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Leert uit fouten, analyseert eigen prestaties om te komen tot verbetering • Stelt zich zelfzeker en onafhankelijk op, bvb bij het innemen van een standpunt • Straalt professionaliteit uit door zijn stellingname en daadkracht • Biedt vertrouwen in het potentieel en de zelfsturing van de collega's
3	<i>Gradatie 3: inspireert anderen door eigen gedrag</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Toont voldoende zelfzekerheid in nieuwe uitdagende situaties en bij het nemen van beslissingen • Blijft zelfvertrouwen uitstralen, ook bij kritische interpellaties • Behoudt een zelfzekere indruk, ook bij moeilijke vragen • Weet belangstelling op te wekken

Cluster 6 - Probleemoplossend gedrag

22. BESLUITVAARDIGHEID	
Zich eenduidig uitspreken voor een bepaald standpunt of voor een bepaalde actie, ondanks onvolledige kennis van de te volgen alternatieven en/of hun risico's.	
<u>Cluster: Probleemoplossend gedrag</u>	
1	<i>Gradatie 1: neemt beslissingen met een beperkt risico op basis van de beschikbare informatie</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Weet wanneer en tot waar hij zelf kan beslissen en wanneer hij beter zijn hiërarchische chef contacteert • Durft een standpunt in te nemen, zal dit verdedigen en zal zich hieraan houden • Onderneemt acties wanneer de situatie gemakkelijk en eenduidig in te schatten is • Steunt zijn voorstellen op grondige voorafgaandelijke probleemanalyse • Handhaaft genomen beslissingen, ook bij weerstand en tegendruk • Zegt wat hij gaat doen en doet wat hij zegt
2	<i>Gradatie 2: neemt beslissingen met een in te schatten risico</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Neemt operationele beslissingen die een beperkt en overzienbaar gevolg hebben, op zelfstandige basis • Kan een situatie inschatten en de juiste acties ondernemen, ziet dat hij over voldoende informatie beschikt • Stelt de beste optie voor na afweging van alle relevante aspecten • Neemt beslissingen in situaties waarin het risico duidelijk in te schatten is • Neemt berekende risico's • Betrekt anderen in het beslissingsproces
3	<i>Gradatie 3: neemt beslissingen met een duidelijk risico</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Onderneemt acties in gevallen waarin de situatie niet gemakkelijk in te schatten is • Kan in moeilijke situaties de diverse opties afwegen 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 • Neemt de eindverantwoordelijkheid voor de genomen beslissing

23. CREATIVITEIT

Originele en oorspronkelijke oplossingen en voorstellen formuleren.

Cluster: Probleemoplossend gedrag

	<i>Gradatie 1: gaat origineel en creatief om bij gewijzigde situaties in de eigen werkomgeving</i>
1	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziet hoe hij nieuwe werkmiddelen of machines optimaal kan gebruiken in zijn werksituatie • Stelt bestaande zaken in vraag • Durft te breken met tradities • Kijkt over de grenzen van het eigen domein of entiteit (*) <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
	<i>Gradatie 2: is zelfstandig, proactief en neemt initiatief bij veranderingen</i>
2	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komt met nieuwe ideeën en oplossingen voor de dag • 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 vele ideeën in bij het brainstormen • Stelt bestaande zaken ter discussie en stelt alternatieven voor • Is creatief in het presenteren van een idee of boodschap
	<i>Gradatie 3: stuurt aan op alternatieve acties en projecten</i>
3	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <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 instrumenten • Bedenkt nieuwe werkwijzen

24. INITIATIEF	
Uit eigen beweging acties voorstellen en/of ondernemen.	
Cluster: <u>Probleemoplossend gedrag</u>	
1	<i>Gradatie 1: neemt acties en verantwoordelijkheid op binnen eigen takendomein</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Doet meer dan verwacht wordt in de job • Signaleert problemen • Gaat uit zichzelf achter informatie aan • Ziet werk liggen en gaat over tot actie • Kan problemen die zich voordoen, zelf oplossen • Speelt spontaan in op kansen die zich aandienen
2	<i>Gradatie 2: neemt het initiatief om structurele problemen op te lossen</i>
	Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Formuleert 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
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"> • Neemt actie tot en doet dingen die niemand heeft gevraagd • Is niet tevreden met gemiddelde resultaten en levert extra inspanningen • Neemt op eigen initiatief actie om problemen op te lossen • Speelt spontaan in op aangeboden kansen • Neemt initiatief om vernieuwing aan te brengen

25. KLANTGERICHTHEID

Wil anderen helpen en dienen.

Richt 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 verwachtingen overtreffen.

Cluster: Probleemoplossend gedrag

1	<p><i>Gradatie 1: reageert vriendelijk, passend en correct op vragen van interne klanten of burgers</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reageert vriendelijk en correct op vragen van klanten • Blijft beleefd bij klachten • Wil anderen helpen en dienen • Toont begrip voor de klanten, is vriendelijk en voorkomend • Houdt in acties en beslissingen rekening met de behoeften en vragen van de klant • Neemt klachten en problemen ernstig en zoekt naar concrete oplossingen • Toont onmiddellijke luisterbereidheid en is aanspreekbaar • Heeft een verzorgd voorkomen • Reageert binnen aanvaardbare tijd • Stelt zich steeds beschikbaar op voor interne klanten of burgers (zich voorstellen, terugbellen, terugmailen,...) • Geeft steeds een duidelijk antwoord aan de klant
2	<p><i>Gradatie 2: onderzoekt actief wensen en noden van klanten en stemt eigen dienstverlening erop af</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderneemt acties om voor de klant een geschikte oplossing te bieden voor specifieke vragen en problemen • Onderzoekt gericht de wensen en behoeften van klanten • Vraagt feedback en zorgt voor follow up naar de klant • Kan pro-actief informatie verstrekken • Beperkt zich niet tot de directe vraag, maar geeft bijkomende relevante informatie (alternatieven voorstellen, anticiperen) • Gaat expliciet na of de interne klant of burger tevreden is met de aangeboden oplossing en dienstverlening
3	<p><i>Gradatie 3: onderneemt structurele acties om beter aan behoeften en verwachtingen van klanten te 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

Cluster 7 – Waardegebonden gedrag

26. ORGANISATIEVERBONDENHEID

Het opkomen voor en verdedigen van de organisatiebelangen bij anderen. Dit is de individuele mogelijkheid en bereidheid om het eigen gedrag en activiteiten af te stemmen op de noden, prioriteiten en objectieven van de organisatie.

Handelt met het oog op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie.

Bereidheid om collega's te helpen doelen te bereiken.

Organisatienoden zijn een prioriteit t.o.v. het nastreven van eigen professionele interesses.

Cluster: Waardegebonden gedrag

	<p><i>Gradatie 1: is loyaal ten opzichte van en identificeert zich met de organisatie</i></p>
1	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is steeds bereid om zich in te zetten voor de organisatie • 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 • Draagt een positief imago uit van de organisatie • Drukt zich uit in termen van 'wij' en 'ons' en niet in termen van 'de organisatie of 'zij' <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>
	<p><i>Gradatie 2: werkt actief mee aan het bereiken van de doelstelling van de organisatie</i></p>
2	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecteert de afspraken, procedures en waarden binnen de organisatie • Handelt met het oog op het bereiken van de bedrijfsdoelen • Toont bereidheid om collega's te helpen doelen te bereiken • 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
	<p><i>Gradatie 3: bewaakt en verdedigt de belangen en opdrachten van de organisatie</i></p>
3	<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 continue naar manieren om de organisatiebelangen te dienen • Verschuilt zich niet achter hogere managementniveaus of andere entiteiten (*) • Verdedigt het standpunt of beslissingen van zijn hiërarchie in gesprekken met anderen <p>(*) hieronder kan zowel cluster, afdeling, dienst, subdienst,... worden verstaan</p>

27. INTEGRITEIT

Handelen vanuit de codes van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen, 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/haar omgeving en van de bestaande regels en afspraken • Doet wat hij zegt, komt beloften en afspraken na • Kan het onderscheid maken tussen vertrouwelijke en niet vertrouwelijke informatie • Zal informatie van burgers en collega's vertrouwelijk behandelen • Leeft de deontologische code van de organisatie na • Respecteert de afgesproken werktijden • Behandelt vertrouwelijke informatie op een correcte manier • Respecteert de eigendommen van de organisatie
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"> • Zal vertrouwelijke randinformatie - zoals uitspraken tijdens vergaderingen - vertrouwelijk behandelen • Brengt sociale en ethische normen in de praktijk • Neemt de verantwoordelijkheid op voor het eigen handelen (past geen paraplu-politiek toe) • Spreekt anderen erop aan wanneer hun handelen niet conform is met de afspraken • Kan zelf inschatten of informatie al dan niet verder kan of mag verspreid worden • Blijft correct en consequent handelen in situaties van grote externe druk van anderen • Wijst anderen op hun verantwoordelijkheid op het gebied van normen en regels
3	<p><i>Gradatie 3: handelt integer in een veelheid aan situaties, ook in die waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat</i></p> <p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 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

28. RESULTAATGERICHTHEID

Gerichtheid op het afleveren van goed werk en op het streven naar excellente standaards.

De norm kan zijn: de reeds gerealiseerde individuele prestaties (streven naar verbetering); een objectieve maatstaf (resultaat gerichtheid); de prestatie van anderen (competitiviteit); uitdagende doelen of zelfs iets wat nog niemand eerder realiseerde (innovatie).

Cluster: Waardegebonden gedrag

1	<i>Gradatie 1: probeert steeds resultaten te halen in zijn werk</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wil goed werk afleveren • Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de eigen opdrachten zullen uitgevoerd worden • Evalueert regelmatig of de opdrachten op tijd kunnen afgewerkt worden en onderneemt acties als er bijstellingen noodzakelijk zijn • Kan inschatten welke opdrachten 'dringend' en 'belangrijk' zijn
2	<i>Gradatie 2: weet waar hij naar toe wil; grijpt in bij tegenvallende resultaten</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gaat actief op zoek om de opdrachten zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren en tracht de werkmethoden te verbeteren en onderneemt hiertoe de nodige acties • Organiseert zich zo dat hij overzicht over de situatie bewaart • Voorziet bij een meer omvangrijke opdracht in een actieplan met de benodigde middelen, budgetten en personeel • Houdt bij het plannen van werkzaamheden rekening met deadlines en geeft op een duidelijke manier aan wat de prioriteiten zijn • 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 hiërarchische chef
3	<i>Gradatie 3: stelt langetermijndoelstellingen op en grijpt in bij tegenvallende resultaten</i>
	<p>Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 werkmethode om de doelen te bereiken ook in onvoorziene omstandigheden. • Neemt berekende risico's in het verbeteren en in het uitproberen van iets nieuws

29. DIVERSITEIT

Op een professionele en respectvolle manier openstaan voor en omgaan met de diversiteit van de interne en externe klanten (diversiteit = alle verschillen en overeenkomsten op het vlak van leeftijd, geslacht, culturele achtergrond, etnische origine, opleidingsniveau, seksuele voorkeur ...)

Cluster: Waardegebonden gedrag

Gradatie 1: Gaat in zijn eigen gedrag om met diversiteit

Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Heeft in zijn adviezen, beslissingen en handelingen, oog voor diversiteit
- Aanvaardt de diversiteit bij de interne/externe klanten als een feit zonder hieraan waardeoordelen te verbinden
- Gaat constructief om met verschillen
- Behandelt klanten en collega's met respect ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie
- Onthoudt zich van elke vorm van afwijzend, vernederend, discriminerend, racistisch gedrag

Gradatie 2: zet anderen aan om in hun gedrag correct om te gaan met diversiteit

Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Stelt voorbeeldgedrag: zet respectvolle houding om in daden
- Zet anderen er actief toe aan om respectvol om te gaan met anderen (klanten en collega's), ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie

Gradatie 3: zoekt zelf actief naar oplossingen om diversiteit binnen het team en - ruimer - binnen de organisatie als basiswaarde te gebruiken

Dit omhelst bijvoorbeeld volgende gedragsindicatoren:

- Zoekt naar oplossingen die een antwoord bieden op de uitdagingen die samenwerking in diversiteit met zich meebrengen