
COMPETENTIEWOORDENBOEK



Juli, 2010

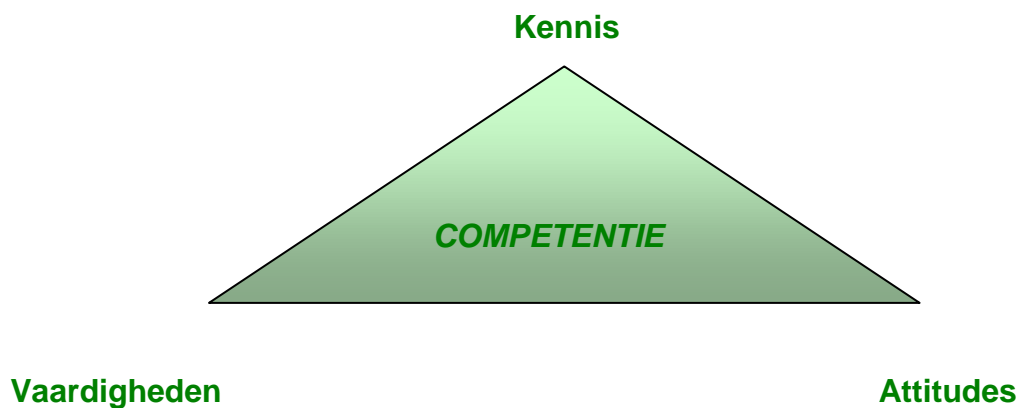
Inhoud

1	<i>Wat is competentie management?</i>	3
2	<i>Hoe competenties benutten?</i>	4
3	<i>Competentiemodel</i>	5
3.1.	A-waarden	6
	Klantgerichtheid	6
	Samenwerken	7
	Kostenbewustzijn	9
	Diversiteit	10
	Integriteit	11
3.2.	Relationele competenties	12
	Mondelinge communicatie	12
	Schriftelijke communicatie	13
	Actief luisteren	14
	Empathie	15
	Adviesverlening	16
	Overtuigingskracht	17
	Coachen	18
3.3.	Taakgebonden en probleemoplossende competenties	19
	Taakuitvoering en werkorganisatie	19
	Flexibiliteit	20
	Initiatief en proactiviteit	21
	Besluitvaardigheid	22
	Organisatorische vaardigheid	23
	Bestuursvaardigheid	24
3.4.	Informatieverwerkende competenties	25
	Informatieverwerking	25
	Analyseren	26
	Synthese en conclusie	27
	Visie	28
3.5.	Persoonsgebonden competenties	29
	Organisatiebetrokkenheid	29
	Kwaliteitsgerichtheid	30
	Assertiviteit	31
	Veranderingsgerichtheid	32
	Stressbestendigheid	33
	Ontwikkelingsgerichtheid	34
	Resultaatsgerichtheid	35
3.6.	Leidinggevende competentie	36

1 Wat is competentiemanagement?

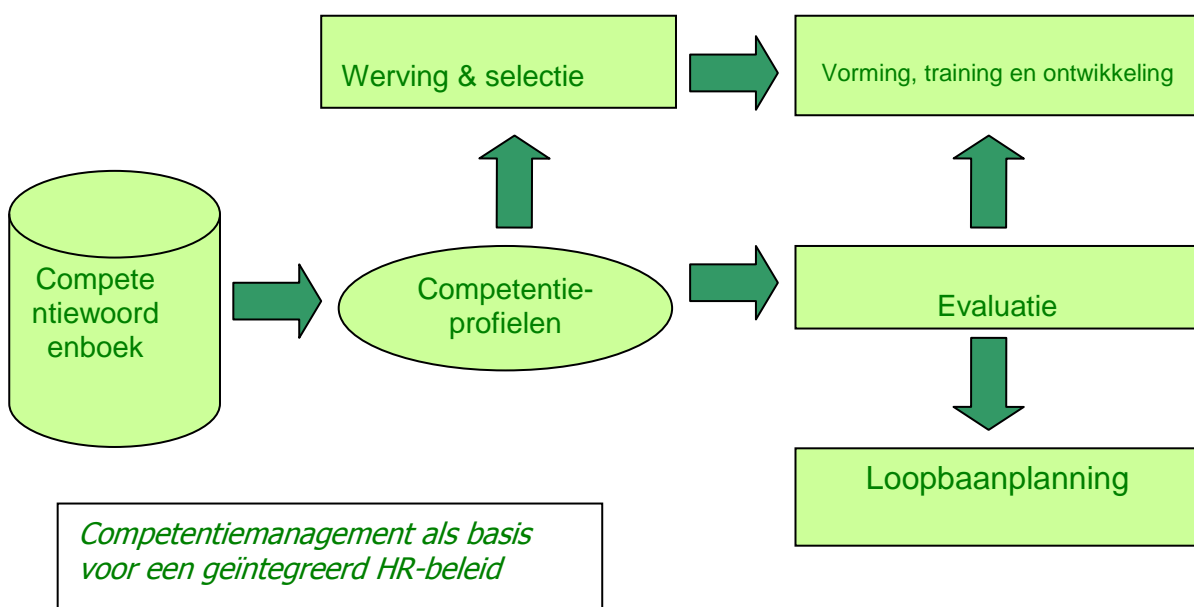
Wat zijn competenties?

- Onder competenties verstaan we het geheel van kennis, vaardigheden en attitudes die een persoon nodig heeft om een functie succesvol uit te oefenen.
- Ze zijn observeerbaar, meetbaar en ontwikkelbaar en hebben een voorspellende waarde.
- Ze worden geconcretiseerd in gedragsindicatoren.
- Ze zorgen ervoor dat medewerker en verantwoordelijke in een zelfde taal over functioneren kunnen praten.



Wat verstaan we onder competentiemanagement?

- Competentiemanagement is een **strategie**
- ⇒ die HR-processen (bvb. werving & selectie, interne mobiliteit, vorming, evaluatie, loopbaanplanning) **integreert**
 - ⇒ zodat **individuele competenties** enerzijds
 - ⇒ en de missie / organisatiedoelstellingen anderzijds.
 - ⇒ optimaal op elkaar afgestemd worden
 - ⇒ zodanig dat zowel het individu als de organisatie er beter van worden



2 Hoe competenties benutten?

Doel

- Een competentieprofiel helpt om:
 - die competenties te identificeren die nodig zijn voor het uitvoeren van een bepaalde functie;
 - het competentieniveau van een medewerker te vergelijken met deze competenties die gedefinieerd zijn voor zijn/haar specifieke functie;
 - te focussen op de ontwikkeling van competenties die de prestaties van medewerkers nog zullen verbeteren.

Objectieven

- Ze laten een chef en zijn/haar medewerker(s) toe om klare afspraken te maken over de vereisten die aan een bepaalde functie verbonden zijn. Ze zorgen voor een gemeenschappelijke taal, zodat men weet wat van hen verwacht wordt.
- Competenties zorgen ervoor dat specifieke aspecten van prestaties objectiever beoordeeld kunnen worden, eerder dan in vage en subjectieve termen.
- Competenties zullen gebruikt worden bij de beoordeling van het potentieel binnen de organisatie en het identificeren van loopbaanmogelijkheden.

Werving & selectie

- Ze worden tevens gebruikt bij de selectie van medewerkers. Competenties maken het immers mogelijk de eisen van de functie met het profiel van de sollicitant te vergelijken.

Opleiding

- Vormingsbehoeften zullen duidelijker geïdentificeerd worden teneinde iedereen maximale kansen te bieden om het beschikbaar potentieel optimaal te ontplooien. Competenties laten toe opleidingsbehoeftes voor een specifieke functie te omlijnen.

Als essentieel onderdeel van de HR-strategie, kan zo gebouwd worden aan een doeltreffend loopbaanbeleid van de medewerkers.

3 Competentiemodel

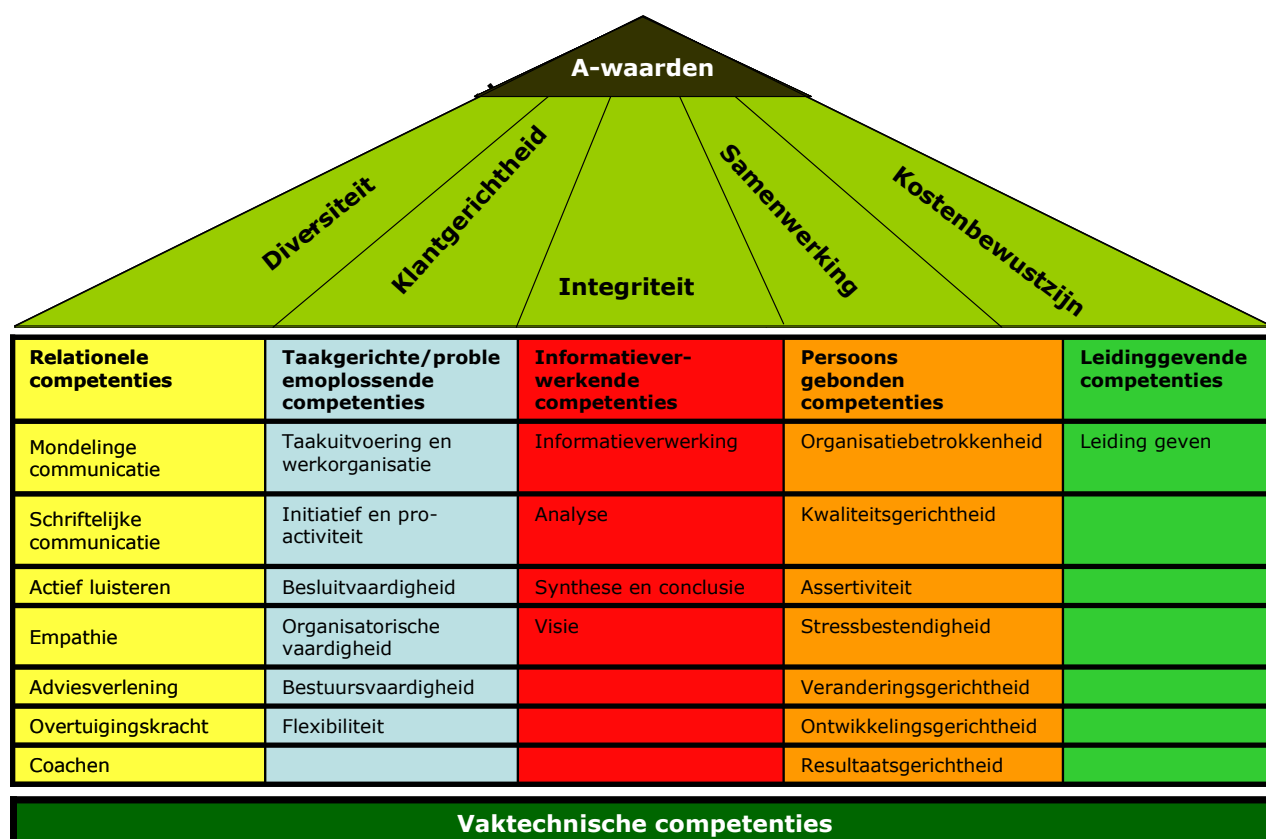
De competenties die in het competentiewoordenboek worden opgesomd, zijn toonaangevend voor alle functies binnen de Stad en het OCMW Antwerpen. Ze beschrijven de verschillende types van **gedrag** dat we van onze medewerkers verwachten. Bij iedere competentie behoren gedragsindicatoren die verschillend kunnen zijn naargelang het niveau van de functie.

In het woordenboek wordt een onderscheid gemaakt tussen 6 competentieclusters:

1. **A-waarden:** competenties verwacht van elke medewerker van de Stad en het OCMW Antwerpen.
2. **Relationele competenties:** relaties met anderen managen, zonder een directe hiërarchische context.
3. **Taakgerichte competenties:** organiseren en structureren van het werk, van organisatie- tot uitvoerend niveau, met het oog op een optimaal verloop van taken en activiteiten.
4. **Informatieverwerkende competenties:** verwerken van informatie, feiten, percepties, kennis en ideeën met het oog op het ontwikkelen van nieuwe informatie en kennis.
5. **Persoonsgebonden competenties:** managen van de eigen prestaties en groei.
6. **Leidinggevende competenties:** mensen managen binnen een hiërarchische context.

Dit woordenboek is gebruikt om competentieprofielen op te maken per functie. De competentieprofielen zijn het resultaat dat voortkomt uit diverse workshops en consensusmeetings waaraan medewerkers van de Stad en het OCMW Antwerpen hebben deelgenomen. Aan hen werd gevraagd om die karakteristieken of gedragingen te beschrijven die belangrijk zijn binnen de eigen functie.

De gedragscompetenties per functie zullen nog aangevuld worden met **vaktechnische competenties**. Deze competenties verwijzen naar de technische kennis en vaardigheden die noodzakelijk zijn in de desbetreffende functie. Het gaat om verworven kennis, aangeleerde kennis en knowhow en vanuit ervaring verworven vaardigheden en attitudes. Deze competenties zijn bepaald door het proces waarin de functiehouders tewerkgesteld is. De vaktechnische competenties zijn niet in dit competentiewoordenboek opgenomen.



3.1. A-waarden

A-waarden zijn die competenties die elke medewerker van de Stad en het OCMW Antwerpen dient te hebben en die de eigenheid van de organisaties reflecteren, haar waarden weerspiegelen en de sleutel vormen tot de realisatie van de missie en de strategie.

	Klantgerichtheid
Definitie	De dienstverlening afstemmen op de gevoeligheden, behoeften en wensen van interne klanten en burgers, ook wanneer die niet rechtstreeks geuit worden. Een correcte service verlenen en klachten ernstig nemen; de zelfstandigheid / zelfredzaamheid van de klant stimuleren.
reactieve klantgerichtheid	U reageert vriendelijk, tijdig en correct op vragen van interne klanten of burgers.
	U helpt interne klanten of burgers op een vriendelijke en passende wijze voort.
	U blijft beleefd en respectvol bij klachten.
	U reageert binnen aanvaardbare tijd op klachten/vragen.
	U beluistert de klacht van de klant met de nodige aandacht.
	U onderneemt concrete acties om problemen, klachten, meldingen of suggesties van klanten op te lossen of u verwijst deze door naar de juiste persoon/instantie.
	U onderzoekt de concrete vraag/wens van de interne klant of burger (vb doorvragen).
	U geeft de interne klant of burger waar hij recht op heeft op de best mogelijke wijze.
	U vindt een evenwicht tussen de wensen van de interne klant of burger en de mogelijkheden van de eigen organisatie/bedrijfseenheid/afdeling.
	U stelt zich steeds beschikbaar op voor interne klanten of burgers (uzelf voorstellen, terugbellen, terugmailen,...).
	U stelt zich hulpvaardig op.
	U geeft concrete antwoorden op de vragen van de klant.
	U geeft de nodige praktische informatie correct door aan de klant.
	U levert het gevraagde werk af binnen de afgesproken termijn.
pro-actieve klantgerichtheid	U onderzoekt actief wensen en noden van klanten en stemt de dienstverlening van de organisatie erop af.
	U gaat kritisch na op welke punten de eigen dienstverlening aan de interne klant of burger kan worden verbeterd.
	U formuleert concrete voorstellen om de dienstverlening te verbeteren.
	U onderneemt concrete acties naar aanleiding van specifieke feedback van de interne klant of burger.
	U onderhoudt actief contacten met de klant om na te gaan op welke punten de eigen dienstverlening aan de klant kan worden verbeterd.
	U onderzoekt gericht de wensen, behoeften en noden van klanten.
	U zet nieuwe mogelijkheden binnen de dienstverlening zo snel als mogelijk om in de praktijk.
	U begeleidt de klant zo snel mogelijk naar zelfstandigheid.
	U neemt klachten ernstig en trekt er lessen uit.
	U denkt mee met de klant en levert een gepersonaliseerde service waar noodzakelijk.
klantgerichtheid faciliteren	Zorgt voor een klantgerichte benadering vanuit de gehele organisatie.
	U zet systemen op om een kwaliteitsvolle en klantgerichte dienstverlening te garanderen.
	U stimuleert anderen om de klantgerichtheid van hun aanpak voortdurend in vraag te stellen en te verbeteren.
	U legt meetbare doelstellingen vast op het vlak van klantgerichtheid en klanttevredenheid.
	U past de dienstverlening, procedures, doelstellingen aan om beter aan (toekomstige) behoeften en verwachtingen van klanten te beantwoorden.
	U verankert een klantgerichte benadering structureel in de organisatievorm.
	U zet de nodige structuren op zodat klachten van klanten efficiënt en effectief kunnen behandeld worden.
	U stelt de klanten centraal in de organisatie.
	U stelt een behoeftegestuurd aanbod samen.
	U neemt initiatief om de toegankelijkheid van de organisatie te vergroten (bv. door goed zichtbare signalisatie, toegang voor rolstoelgebruikers,...).

	Samenwerken
	Definitie: Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, een afdeling,bedrijfseenheid,organisatie of in relatie met de burger, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is.
Bijdragen tot het team door open communicatie en betrokkenheid	U werkt constructief mee in het team. U stelt zich loyaal en betrokken op.
	U deelt relevante informatie, kennis, technieken en ervaringen met collega's.
	U komt binnen het team uit voor de eigen mening, maar legt zich loyaal neer bij de teambeslissing.
	U bent vriendelijk, loyaal, respectvol in de dagelijkse omgang met collega's.
	U spreekt zich positief uit over uw team.
	U spreekt op een constructieve en respectvolle manier over collega's.
	U levert een actieve bijdrage aan de werking van het team.
	U biedt spontaan hulp aan, ook al valt de taak niet onder de eigen opdracht.
	U laat merken dat u de hulp en inspanningen van anderen waardeert.
	U komt op tijd voor vergaderingen.
	U verwittigt tijdig als u de afspraak niet kan bijwonen/nakomen.
	U stelt zich open en constructief op in de samenwerking met uw collega's.
	U maakt de nodige (taak)afspraken met collega's.
	U respecteert steeds de gemaakte afspraken.
	U onthoudt zich van enige vorm van roddel, kwaadspreken of praten achter de rug.
	U bent eerlijk bij het geven van ideeën, opvattingen en informatie.
Samenwerking bevorderen	U bevordert en onderhoudt de samenwerking.
	U neemt initiatieven om de samenwerking, sfeer of het resultaat te verbeteren.
	U werkt actief mee aan het bevorderen van de groepssfeer.
	U steunt voorstellen van anderen en bouwt daarop voort in de richting van een gemeenschappelijk doel.
	U bespreekt meningsverschillen met anderen op een diplomatische, respectvolle manier.
	U betreft anderen bij de besluitvorming.
	U draagt samenwerking uit als een belangrijke waarde.
	U legt en onderhoudt contacten in uiteenlopende situaties.
	U stimuleert kennisoverdracht.
	U moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen.
	U buigt conflicten om in een constructieve samenwerking tussen afdelingen.
Netwerken uitbouwen	U staat in voor het uitbouwen en onderhouden van netwerken zowel binnen als buiten de eigen organisatie.
	U neemt acties om contacten te leggen en te onderhouden binnen en buiten de eigen organisatie.
	U maakt actief gebruik van uw externe relaties om bij te dragen tot de realisatie van de doelstellingen van de stad Antwerpen/OCMW.
	U legt samenwerkingsverbanden met medewerkers en collega's.
	U gaat actief op zoek naar collega's uit andere afdelingen omwille van hun expertise.
	U werkt mee aan vragen die vanuit andere afdelingen komen.
	U bouwt relaties uit met instanties en personen die cruciaal zijn voor de goede werking van de stad en/of OCMW Antwerpen.
	U bestendigt de betrekkingen met externe partners, instanties en organisaties.
	U zet samenwerkingsverbanden tussen verschillende relevante organisaties op.
	U moedigt beslissingsnemers uit andere organisaties aan om samen te werken als opdrachten dit vereisen.
	U stelt effectieve teams met leden van verschillende organisatie samen, in functie van een te bereiken doel.
	U betreft andere diensten binnen het eigen bedrijf in overleg en besluitvorming.
	U maakt gebruik van de expertise binnen het eigen bedrijf en binnen andere bedrijven.
	U houdt rekening met gevoeligheden, beperkingen, mogelijkheden van verschillende afdelingen/bedrijven.
	U creëert een draagvlak voor voorstellen door het delen van informatie.

U creëert een draagvlak door inzicht te tonen in en rekening te houden met informele netwerken die de eigen entiteit kunnen overschrijden.

	Kostenbewustzijn
	Efficiënt en effectief omgaan met mensen, middelen, tijd, materiaal en materieel.
kostenbewust handelen	U stelt zich kostenbewust op.
	U gebruikt niet meer materiaal dan nodig is.
	U betreft niet meer mensen dan noodzakelijk voor de uitvoering van een taak.
	Uw noodzakelijke pauzes duren niet langer dan de tijd die nodig is.
	U verwarmt en verlicht lokalen op een rendabele manier.
	U streeft ernaar om, voor het eigen werk, meer rendabele methodes te hanteren.
	U signaleert aan de directe chef bepaalde minder rendabele situaties.
	U bent altijd stipt op tijd (op het werk, voor vergaderingen).
	U bent er van bewust dat tijd en middelen een prijs hebben.
kostenbewust handelen faciliteren	U werkt nieuwe methodes en procedures uit, die maximaal rendement opleveren.
	U stelt bij het uitwerken van procedures een kosten-batenanalyse op.
	U toont het rendementsvoordeel tav. oudere procedures aan.
	U wijst medewerkers/collega's op onoordeelkundig omgaan met middelen.
	U formuleert concrete voorstellen om de rendabiliteit van de dienstverlening te verbeteren.
	U zoekt bij aankopen/gunningen steeds naar de beste prijs-kwaliteitsverhouding.
	U voert een efficiënt voorraadbeheer.
	U zet schaarse middelen zo in dat ze optimaal benut worden.
	U formuleert voorstellen en neemt concrete acties om de inkomsten/subsidies voor de organisatie te maximaliseren.
	U onderneemt gericht acties om het tijdsgebruik en investeringen te optimaliseren.

	Diversiteit
	Op een professionele en respectvolle manier openstaan voor en omgaan met de diversiteit van de interne klanten, collega's en burgers (diversiteit = alle verschillen en overeenkomsten op het vlak van geslacht, afkomst, leeftijd, handicap, geaardheid, socio-economische situatie...).
Aandacht voor diversiteit	U heeft aandacht voor diversiteit en uit dit in eigen gedrag.
	U behandelt klanten/collega's/burgers met respect ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie.
	U aanvaardt de diversiteit bij de interne klanten/collega's/burgers.
	U heeft in uw beslissingen en handelingen oog voor diversiteit.
	U neemt initiatieven om de verschillen die de samenwerking kunnen belemmeren op te lossen.
	U past uw dienstverlening aan uw doelgroep zover bestaande afspraken/regelgeving dit toelaten (binnen afdeling,bedrijf, juridisch,...).
	U signaleert moeilijke situaties aan uw hogere chef.
Omgaan met diversiteit bevorderen	U zet anderen aan om correct om te gaan met diversiteit.
	U stelt voorbeeldgedrag: u zet uw respectvolle houding om in daden.
	U zet anderen er actief toe aan om respectvol om te gaan met burgers en collega's ongeacht hun herkomst, opvattingen, achtergrond of positie.
	U gaat bedachtzaam om met vragen rond diversiteit.
	U heeft zicht op consequenties van uw beslissingen rond diversiteitsvragen.
	U neemt zelfstandig beslissingen binnen vooraf bepaalde grenzen rond diversiteit.
Diversiteitsbeleid vormgeven	U werkt actief mee aan de uitbouw van het diversiteitsbeleid.
	U zoekt naar oplossingen die een antwoord bieden op de uitdagingen die samenwerking in diversiteit met zich meebrengen.
	U ziet de voordelen van diversiteit en kan deze realiseren.
	U bouwt een grondige kennis op van de verschillende doelgroepen.
	U formuleert een visie rond omgaan met diversiteit.
	U draagt bij aan het beleidsvoorbereidende werk aangaande diversiteit.
	U vertaalt beleidskeuzes in praktische hanteerbare modellen.

	Integriteit
	Handelen naar algemeen aanvaarde sociale en ethische normen, vertrekkend vanuit de gedragscode.
Regels respecteren	U handelt correct en respecteert de regels.
	U leeft de gedragscode na.
	U respecteert de regels en gemaakte afspraken binnen uw dienst en komt deze na.
	U respecteert de afgesproken werktijden.
	U bent eerlijk tegenover uw collega's en het bestuur.
	U bent alert voor mogelijke fraude en corruptie en meldt vermoedens of constatering.
	U behandelt vertrouwelijke informatie op een correcte manier.
	U vermijdt (zelfs de schijn van) partijdigheid, afhankelijkheid, willekeur en bevoordeling.
	U handelt consequent: u neemt in gelijkaardige omstandigheden, gelijkaardige standpunten in en/of houding aan.
	U laat het algemeen belang van de stad/OCMW primeren op het eigen belang.
	U respecteert de eigendommen van de organisatie.
	U gebruikt stadseigendommen enkel voor uw werk.
	U spreekt collega's en/of chefs aan wanneer ze zich niet integer gedragen of u meldt dit aan een hogere chef of integriteitbureau.
	U meldt wanneer u een niet-integere opdracht krijgt.
Regels, ethiek bewaken	U waakt over de naleving van afspraken, regels en ethiek en stuurt bij waar nodig.
	U vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken.
	U licht normen en afspraken toe, zodat iedereen in de organisatie op de hoogte is van de verwachtingen op dat vlak.
	U treedt op tegen collega's/medewerkers wanneer ze zich niet integer gedragen.
	U wijst anderen op hun verantwoordelijkheid inzake normen en regels.
	U duidt op zaken (informatie, opdrachten, personen,...) die met de nodige omzichtigheid moeten behandeld worden.
Integer handelen in complexe situaties	U handelt integer in een veelheid aan situaties, ook in die waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat.
	U hanteert een correct en integere houding inzake basisregels, sociale en ethische normen, ook in situaties van grote externe druk.
	U handelt op een correcte en integere manier in situaties waar geen eenduidige regelgeving bestaat.
	U houdt in uw rol als lobbyist, promotor, onderhandelaar, facilitator, het algemeen belang duidelijk voor ogen en u gedraagt zich daar ook naar.
	U weet op een flexibele maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures als de situatie dat vereist.
	U heeft een duidelijke visie op het thema normen en waarden.
	U heeft blijk van sensitiviteit in het omgaan met politiek.
	U beschermt de belangen van alle betrokkenen en belanghebbenden.

3.2. Relationale competenties

Deze cluster omvat die competenties die gebruikt worden in sociale interactie, om relaties op te bouwen, om teams of coalities op te zetten, om netwerken uit te bouwen.

	Mondelinge communicatie
	Een mondelinge boodschap overbrengen op een wijze dat het publiek tot wie ze gericht is, de boodschap begrijpt.
kunnen communiceren	U kan een boodschap mondeling overbrengen.
	U drukt zich verstaanbaar uit in het Nederlands.
	U kunt een situatie mondeling verduidelijken.
	U zegt op een duidelijke manier wat u wilt zeggen.
	U legt iets duidelijk en begrijpelijk uit.
	U bent goed verstaanbaar (volume, articulatie, tempo).
	U richt zich tot de gesprekspartner.
gestructureerd communiceren	U verwoordt de eigen boodschap vlot en gestructureerd.
	U spreekt vlot (herhaalt geen zinsdelen, zoekt niet naar woorden, gebruikt geen stopwoorden).
	U brengt structuur in de boodschap.
	U verduidelijkt uw boodschap met concrete voorbeelden.
	U ondersteunt op passende wijze de verbale boodschap met non-verbaal gedrag.
	U beperkt het gebruik van vakjargon.
	U antwoordt beknopt, to the point.
	U gaat regelmatig na of de boodschap voor de andere duidelijk is.
	U biedt uw gesprekspartner(s) de mogelijkheid om vragen te stellen.
	U geeft uw gesprekspartner de ruimte om zich te uiten, onderbreekt hem niet.
	U verduidelijkt vaktermen of gebruikte afkortingen.
	U brengt de boodschap zodanig dat de kern kan worden onderscheiden van bijzaken.
	U houdt rekening met de informatiebehoefte van de gesprekspartner(s).
	U bouwt uw betoog op een gerichte, gestructureerde wijze op.
communiceren naar groepen/doelgroepen	U communiceert vlot met verschillende doelgroepen.
	U brengt (complexe) boodschappen klaar en duidelijk zowel in kleine als in grote groepen.
	U stemt uw communicatiestijl af op de specifieke relatie met de doelgroep (formeel, informeel, eventueel interactief,..).
	U gaat regelmatig na of de boodschap voor alle doelgroepen duidelijk is.
	U biedt de andere de mogelijkheid tot het stellen van vragen.
	U hanteert in een presentatie een logische structuur.
	U visualiseert de belangrijkste punten ter ondersteuning van uw betoog.
	U brengt een uiteenzetting op een levendige, dynamische wijze.
	U beantwoordt gestelde vragen op een gepaste wijze zonder het geheel uit het oog te verliezen.
	U boeit toehoorders met uw verhaal.
	U kan uw uiteenzetting duidelijk brengen aan een groep niet specialisten.
	U past uw manier van presenteren aan als de situatie dit vereist.
	U blijft zelfvertrouwen uitstralen, ook bij kritische interpellaties of moeilijke vragen.
	U houdt rekening met de achtergrond van uw gesprekspartner (cultuur,...).
	U maakt gepast gebruik van audiovisuele middelen ter ondersteuning van uw boodschap.

	Schriftelijke communicatie
	Een correcte schrijfstijl hanteren die past bij de boodschap en de doelgroep.
Schriftelijk kunnen communiceren	U hanteert een correcte en begrijpbare taal.
	U hanteert een correcte Nederlandse spelling.
	U hanteert een correcte Nederlandse grammatica.
	U gebruikt correcte woordenschat.
	U maakt correcte zinsconstructies.
	U schrijft duidelijk en leesbaar.
	U handhaaft de huisstijl en/of de afspraken hierover in uw communicatie.
	U beperkt het gebruik van vakjargon in uw teksten.
	U gebruikt een gepast medium (fax, mail, brief,...).
	U werkt met de bestaande voorbeelddocumenten.
Schriftelijke boodschappen structureren	U structureert uw boodschap en hanteert een gepast taalgebruik afhankelijk van de situatie of het publiek.
	U gebruikt een stijl die aangepast is aan de situatie (zakelijk, onderhoudend, informatief,..).
	U gebruikt een taal die aangepast is aan het publiek (jargon toelichten,..).
	U maakt zelfstandig verschillende soorten documenten op (brieven, collegebesluiten, nota's,..).
	U brengt complexe boodschappen op een correcte, heldere en aangepaste manier.
	U beschrijft duidelijk de argumenten die uw boodschap kracht bijzetten.
	U brengt structuur aan in de opbouw van teksten.
	U brengt structuur aan in uw teksten door gebruik van kleur, onderlijningen, ...
Aantrekkelijk en motiverend schrijven	U hanteert een aantrekkelijke en motiverende schrijfstijl.
	U schrijft teksten die een uithangbord zijn voor de organisatie wat betreft stijl, taal en vormgeving.
	U slaagt erin een boodschap via een aantrekkelijk taalgebruik visueel voor te stellen.
	U maakt een visueel aantrekkelijke lay-out.
	U kan helder, leesbare syntheses maken van complexe situaties.
	U vertaalt de doelstellingen van de organisatie/afdeling/... in een begrijpelijke tekst.
	U past uw teksten aan aan de verschillende doelgroepen waarvoor ze bedoeld zijn.
	U brengt creatieve elementen aan in uw communicatie.
	U creëert enthousiasme door uw schrijfstijl.

	Actief luisteren
	(non-)verbale boodschappen opnemen, begrijpen en doorvragen bij onduidelijkheden.
luisteren	U zorgt ervoor dat de boodschap (van de andere) volledig wordt gegeven en begrepen.
	U handhaaft een actieve luisterhouding (oogcontact, bevestigend knikken,..).
	U geeft anderen de ruimte/gelegenheid om een mening of idee in te brengen (laten uitspreken, stiltes inbouwen, niet onderbreken,...).
	U toetst of u goed begrijpt wat de andere wil zeggen (herhalen, samenvatten,...).
	U geeft duidelijk aan wanneer u de boodschap niet begrijpt.
	U vraagt de boodschap te herhalen als er dingen zijn die u niet begrijpt.
	U vraagt om verduidelijking als de boodschap niet goed is overgekomen.
	U vraagt door bij boodschappen die onafgewerkt lijken.
	U reageert (verbaal) op non-verbale signalen van uw gesprekspartner.
	U geeft door gedrag en houding blijk van interesse voor de inbreng van de andere.
de boodschap begrijpen en exploreren	U vraagt actief naar meningen of bezorgdheden van anderen en u pikt signalen op.
	U stimuleert de andere om zich uit te spreken en om problemen of klachten te uiten.
	U pikt non-verbale signalen van medewerkers op en nodigt uit om erover te praten.
	U vraagt verdere opheldering over onduidelijke signalen.
	U diept tijdens een gesprek de achtergrond grondig uit door gerichte vragen te stellen.
	U stelt controlevragen om de eigen interpretatie van een boodschap te bevestigen of te corrigeren.
	U gaat na of u een boodschap goed heeft begrepen door ze nog eens samen te vatten.
	U scheidt een situatie die uitnodigt tot een gesprek.
	U reserveert voldoende tijd om te luisteren.
	U geeft de rode draad aan om een overzicht te krijgen van de structuur van de boodschap.

	Empathie
	Tonen dat men rekening houdt met en reageert op de (al dan niet rechtstreeks) geuite gevoelens, behoeften en wensen van anderen.
Open staan voor anderen	U staat open voor gevoelens, behoeften en wensen van anderen.
	U vraagt de ander naar zijn/haar gevoelens met betrekking tot een gegeven problematiek.
	U heeft oog voor de situatie waarin de ander zich bevindt.
	U bent alert voor de gemoedstoestand/humeur van collega's.
	U schenkt aandacht aan belangrijke gebeurtenissen van anderen (en informeert naar vorderingen of het verloop ervan).
	U toont respect voor de gevoelens van anderen.
	U handhaaft een luisterende houding (oogcontact, concentratie).
	U toont dat u zich inleeft in de denk- en leefwereld van de ander.
Rekening houden met anderen	U houdt rekening met door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften en verwachtingen.
	U toont begrip door het eigen non-verbale gedrag.
	U communiceert met begrip voor de gevoelens, behoeften en belangen van de anderen.
	U gaat in op persoonlijke en/of emotionele boodschappen van anderen.
	U houdt bij uw jobuitoefening rekening met gevoelens en belangen van relevante actoren.
	U houdt rekening met de omstandigheden waarin anderen verkeren.
	U houdt rekening met het effect van het eigen optreden op anderen.
Omgaan gaan met onuitgesproken gevoelens	U merkt <u>onuitgesproken</u> gevoelens, behoeften en wensen van anderen op en reageert gepast.
	U onderneemt concrete acties om aan specifieke behoeften en verwachtingen van anderen tegemoet te komen.
	U speelt gepast in op impliciete of onuitgesproken gevoelens van anderen.
	U merkt uiteenlopende gedachten en gevoelens op en probeert de achterliggende boodschap te achterhalen.
	U voelt aan wat belangrijk is voor de (politieke) opdrachtgever en speelt daarop in.
	U merkt onderliggende gevoeligheden en potentiële conflicten op.
	U geeft blijk van het goed kunnen inschatten van gevoeligheden en reacties van anderen.
	U heeft in uw (beleidsmatige) aanpak aandacht voor de sociaalmenselijke aspecten, behoeften en verwachtingen.

Adviesverlening	
	Gericht advies geven aan anderen binnen en buiten de organisatie en een vertrouwensrelatie met hen uitbouwen op basis van eigen geloofwaardigheid en expertise.
vaktechnisch adviseren	U geeft gericht technisch advies op basis van eigen expertise en ervaring.
	U gebruikt uw technische expertise om gericht advies te geven aan collega's of klanten.
	U geeft raad aan anderen op basis van de eigen ervaring.
	U wint het vertrouwen van collega's en klanten door uw technische expertise.
	U behoudt het vertrouwen van interne en externe partners door uw technische expertise en goede raadgevingen.
	U bouwt klantenrelaties verder uit door geloofwaardig over te komen.
	U geeft steeds inhoudelijk correct advies.
	U geeft advies op maat van de vraag van de klant.
	U brengt een advies zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en gestructureerd over.
	U formuleert het advies zonder onnodig vakjargon te gebruiken.
	U voorziet uw standpunten van concrete argumenten.
	U legt op basis van achtergronden en context uit waarom u een bepaald standpunt inneemt.
strategisch adviseren	U geeft advies op strategisch niveau.
	U analyseert organisatiebehoefte om gericht advies te kunnen geven.
	U geeft advies op strategisch niveau op basis van uw expertise.
	U geeft een overzicht van de mogelijke alternatieven waardoor besluitvorming beter gestuurd kan worden.
	U bouwt dankzij uw geloofwaardigheid een professionele en duurzame relatie op met de klant, collega's en leidinggevendenden.
	U geeft uw advies weer in een gestructureerde geschreven nota.

	Overtuigingskracht
	Instemming verkrijgen voor een idee, mening, aanpak of visie door het gepast aanwenden van goed onderbouwde argumenten, beïnvloedingsmethoden en autoriteit.
Impact hebben	U maakt een goede indruk op anderen, doet hen ideeën aanvaarden, zet anderen aan tot actie, overtuigt door inhoud en stijl.
	U zet anderen aan tot actie.
	U zorgt ervoor dat uw mening aanvaard wordt in het team.
	U brengt kwalitatieve en kwantitatieve argumenten.
	U steunt uw argumentatie op een samenhangende redenering.
	U brengt een logische structuur in argumentatie.
	U zet anderen in beweging door ideeën en acties aanvaard te krijgen.
	U maakt een sterke en positieve indruk op anderen.
	U vergroot uw impact door het doelmatig aanwenden van een mix aan communicatiemiddelen (woord- en taalgebruik, audiovisuele middelen).
	U toont enthousiasme voor het eigen standpunt en brengt dit over op anderen.
	U gebruikt een aangepaste woordenschat (vb. u vindt iets bijzonder interessant i.p.v. een goed idee, u ondersteunt uw boodschap met voldoende gebaren, ...).
onderhandelen en beïnvloeden	U bereikt een vooropgesteld doel door het hanteren van overtuigende argumenten en aangepaste beïnvloedingstechnieken, het aanvaarden van realistische compromissen en het realiseren van een win-win situatie.
	U trekt tijd uit om in te gaan op signalen van weerstand ook al betreft het inhoudelijke details.
	U gaat expliciet na of uw voorstellen en standpunten instemming vinden.
	U houdt rekening met de impact die de eigen argumentatie kan hebben op anderen.
	U werkt tijdens onderhandelingen constructief naar een win-win situatie.
	U bereikt tijdens onderhandelingen het vooropgestelde doel.
	U onderhandelt in een constructieve sfeer.
	U aanvaardt in onderhandelingen realistische compromissen.
	U brengt in onderhandelingen realistische compromissen aan.
	U beklemtoont gemeenschappelijke elementen en belangen bij de verdediging van eigen voorstellen.
	U speelt in op reacties van anderen om hen sterker te betrekken en warm te maken voor uw ideeën.
	U vindt ingangen voor gemeenschappelijke belangen, resultaten en oplossingen die voor alle partijen acceptabel zijn.
	U benadrukt de voordelen van eigen stellingname en verduidelijkt de eventuele nadelen van de standpunten van anderen.
	U legt voorafgaandelijk contacten met anderen om problemen te kunnen detecteren en om tot afspraken te komen.
	U doseert uw argumenten i.p.v. alles meteen op tafel te leggen.
	U bedenkt vooraf voor welke argumenten anderen positief gevoelig zijn en benadrukt deze in uw argumentatie.
	U gaat expliciet na of u voor uw voorstellen en standpunten instemming vindt.
	U buigt weerstand om naar enthousiasme.
	U verwerft impact door uw vastberadenheid en argumentatie.

	Coachen
Definitie	Collega's ondersteunen ter bevordering van hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Externe klanten helpen bij het ontwikkelen van zelfstandig gedrag.
resultaatsgericht coachen van medewerkers	Coacht resultaatsgericht: u biedt medewerkers hulp en steun bij het uitvoeren van taken en bij het behalen van resultaten.
	U legt de andere uit hoe iets op een bepaalde manier uitgevoerd moet worden en waarom.
	U begeleidt (nieuwe) collega's tijdens het leren op de werkvloer.
	U moedigt collega's/klanten aan om nieuwe taken te leren.
	U moedigt collega's aan om zich te vervolmaken in hun job.
	U geeft op een constructieve en aanvaardbare manier zowel positieve als negatieve feedback over het functioneren.
	U houdt bij het leerproces rekening met de mogelijkheden en beperkingen van de collega's/klanten.
	U neemt initiatieven om kennis en vaardigheden door te geven.
	U moedigt eigen inbreng van de andere aan.
	U fungeert als formele vertrouwensfiguur voor anderen en doet hen via individuele begeleiding groeien in hun functie.
	U biedt hulp waar dit nodig is en helpt anderen door moeilijkheden.
	U richt zich niet alleen op de taak of het doel dat gerealiseerd moet worden, maar ook op de persoon die de taak moet uitvoeren.
Ontwikkelingsgericht coachen van medewerkers	Coacht ontwikkelingsgericht: u biedt medewerkers hulp en steun bij het ontwikkelen van de gewenste gedragsvaardigheden en lange termijnontplooiing van anderen.
	U geeft advies over de wijze waarop uw collega zich binnen zijn functie verder kan ontwikkelen.
	U onderneemt acties om het inzicht van de andere in het eigen functioneren te versterken.
	U heeft oog voor de voortgang van groei in gedrag.
	U voert regelmatig (coaching)gesprekken.
	U creëert een omgeving die de medewerkers/klanten inspireert om zich te ontwikkelen.
	U stimuleert collega's om aandacht te hebben voor hun loopbaanontwikkeling.
	U bespreekt loopbaanverwachtingen met de medewerker.
	U biedt de nodige ondersteuning aan collega's bij hun loopbaanontwikkeling.
	U volgt de gemaakte ontwikkelingsafspraken mee op.
	U gaat na of de collega het geleerde toepast op de werkvloer en stuurt bij indien nodig.
	U formuleert concrete voorstellen om de professionele ontwikkeling van medewerkers te bevorderen.
Ontwikkelingsgericht begeleiden van klanten	Begeleidt klanten ontwikkelingsgericht: versterkt de zelfredzaamheid van klanten
	U stimuleert klanten op gemotiveerde wijze om zelf oplossingen te zoeken
	U begeleidt klanten naar zelfstandigheid, door ze optimaal te ondersteunen en aan te moedigen
	U biedt zulk een dienstverlening, waardoor de klant zelfredzamer wordt en op termijn onafhankelijk van de hulpverlener kan functioneren
	U heeft bij de begeleiding van mensen oog voor de eigen mogelijkheden van de klant, werkt emancipatorisch, neemt niet alle verantwoordelijkheden over
	U waardeert en stimuleert positieve evoluties in gedrag van klanten
	U stimuleert klanten om waar mogelijk zelf(standig) taken op te nemen
	U geeft terugkoppeling en doet voorstellen om problemen in de toekomst te vermijden
	U stimuleert de zelfredzaamheid van de klant en schaadt het zelfbeschikkingsrecht van de klant niet

3.3. Taakgebonden en probleemoplossende competenties

Deze cluster van competenties betreft het organiseren en structureren van het werk, van uitvoerend tot organisatieniveau, met het oog op een optimaal verloop van taken en activiteiten.

Deze cluster verwijst naar de competenties die men nodig heeft om de eigen of andermans activiteiten succesvol te beheren, op grond van een gemeenschappelijk doel, door middel van richtlijnen, regels, procedures en afspraken. Deze competenties zijn onontbeerlijk in het beheer van projecten, maar slaan tevens op het dagelijks functioneren, waar ingewikkelde situaties moeten beheerd worden.

	Taakuitvoering en werkorganisatie
	Definitie: Structuur aanbrengen in de eigen taken en deze afwerken.
Zelfstandig werken	U voert zelfstandig taken uit.
	U voert manuele en/of repetitieve taken op een zelfstandige manier uit.
	U volgt de geldende voorschriften en interne procedures bij de uitvoering van taken.
	U voert taken foutloos uit.
	U gebruikt de juiste technische hulpmiddelen bij het uitvoeren van taken.
	U gebruikt de technische hulpmiddelen op een correcte manier.
	U hanteert materiaal/materieel op een efficiënte wijze.
	U gebruikt de nodige hulpmiddelen zonder hulp van anderen.
	U respecteert tijdsafspraken in de uitvoering van het werk.
	U blijft aandachtig bij routineuze taken / repetitief werk.
	U draagt zorg voor materialen, houdt de eigen werkplek netjes.
	U levert verzorgd werk af zonder fouten en onnauwkeurigheden.
Eigen werk organiseren	U plant en organiseert het eigen werk.
	U brengt structuur aan in een veelheid aan taken.
	U bepaalt de prioriteiten voor de eigen taken en voert ze uit.
	U stelt een takenlijst op.
	U werkt de eigen taken op een systematische en consequente manier af binnen de gegeven tijd.
	U voert een veelheid aan verschillende taken op een georganiseerde manier uit.
	U plant uw tijd efficiënt in.
	U behoudt een overzicht van de lopende opdrachten.
	U organiseert zich op een zodanige wijze dat u een overzicht kan bewaren.
	U stelt prioriteiten.
	U houdt rekening met te behalen deadlines.
	U let op details zonder inefficiënt te worden.
	U volgt de voortgang van uw opdrachten op.
	U bereidt de gevraagde dossiers voor.
	U coördineert verschillende deeltaken tot u een afgerond dossier/opdracht hebt.

	Flexibiliteit
	Het gedrag aanpassen in functie van de situatie waarin men zich bevindt, met het oog op het bereiken van het vooropgestelde doel.
Planning/aanpak aanpassen	U past uw planning, aanpak of gedrag aan als de <u>concrete situatie</u> dat vereist.
	U neemt afstand van uw voorbereiding indien de omstandigheden dit vragen.
	U verhoogt het werktempo indien de omstandigheden dit vragen.
	U vat zonder problemen een andere opdracht aan dan diegene waar u mee bezig was indien de omstandigheden daarom vragen.
	U past uw planning effectief aan bij onverwachte gebeurtenissen, bij tijdsdruk, dringende vragen of behoeften.
	U past uw werkwijze aan als blijkt dat het efficiënter kan.
	U getuigt van een flexibele aanpak ten aanzien van burgers en interne klanten en hun behoeften.
	U bent bereid uw uurrooster uitzonderlijk aan te passen indien omstandigheden dit vragen.
	U springt in bij afwezigheid van een collega.
	U bent bereid in te springen op een andere locatie indien de omstandigheden dit vragen.
doelgericht functioneren bij nieuwe situaties	U blijft soepel en doelgericht functioneren bij onbekende, nieuwe situaties.
	U stapt in in situaties waar eigen kennis en ervaring ontoereikend is.
	U blijft doelmatig handelen in situaties waarin uw kennis en ervaring ontoereikend is.
	U ontwikkelt (vooraf) meerdere concrete alternatieven en denkplaatjes om het vooropgestelde resultaat te bereiken.
	U schat mogelijke hindernissen adequaat in.
	U integreert nieuwe informatie op een passende wijze zodat de eigen argumentatie wordt bijgesteld tijdens een overlegsituatie.
	U wijzigt bewust uw aanpak doorheen een proces met het oog op een grotere kans op slagen te verwezenlijken.
	U neemt nieuwe, onbekende taken, verantwoordelijkheden op.
	U past uw gedrag aan aan verschillende gesprekspartners/doelgroepen waarmee u in contact komt.

Initiatief en proactiviteit	
	Definitie: Kansen zien en uit eigen beweging acties voorstellen en/of ondernemen. Anticiperen op toekomstige problemen.
Initiatief nemen	U neemt verantwoordelijkheid en acties op binnen uw takendomein (reactief).
	U neemt zelf de verantwoordelijkheid voor een bepaalde opdracht of taak.
	U ziet werk liggen en gaat over tot actie.
	U speelt spontaan in op kansen die zich aandienen.
	U onderneemt acties die bijdragen tot het realiseren van de eigen doelstellingen.
	U signaleert problemen.
	U doet eerst zelf al het mogelijke om een probleem op te lossen alvorens de hulp van anderen in te roepen.
	U pikt spontaan in op problemen, taken en opdrachten en gaat over tot actie.
	U pakt zelfstandig problemen aan die u zelf kan oplossen.
	U vangt onverwachte taken op een doeltreffende manier op.
	U maakt uit eigen initiatief een afspraak als u verheldering van een collega nodig hebt.
	U initieert acties op basis van genomen beslissingen.
	U zet een actie op de rails op basis van globale richtlijnen.
Pro-actief handelen	U anticipeert op gebeurtenissen en neemt het initiatief om structurele problemen op te lossen.
	U formuleert gerichte voorstellen om bestaande problemen/processen/procedures te verbeteren.
	U onderneemt uit eigen beweging gerichte acties om het concrete probleem op te lossen.
	U geeft aan waar resultaten eventueel kunnen verbeterd worden.
	U komt uit eigen beweging met ideeën en oplossingen.
	U doet voorstellen met de bedoeling het opduiken van problemen te vermijden.
	U introduceert verbeteringen in werkaanpak en procedures.
	U onderneemt zaken om sneller tot het gestelde doel te komen.
	U wendt acties aan op basis van de genomen beslissingen.

	Besluitvaardigheid
	Tijdig nemen van juiste beslissingen op basis van (on)volledige informatie en doelgericht initiëren van acties teneinde de genomen beslissingen uit te voeren / te laten uitvoeren.
beslissingen nemen	U neemt beslissingen en/of standpunten in om problemen die zich voordoen binnen uw verantwoordelijkheidsdomein op te lossen.
	U neemt een beslissing eens u voldoende inschatting heeft van de gevolgen.
	U neemt beslissingen waarvoor voldoende, maar nog niet alle informatie aanwezig is.
	U schat de beschikbare informatie correct in om een juiste beslissing te kunnen nemen.
	U neemt operationele beslissingen op zelfstandige basis.
	U beslist snel als de omstandigheden dit vereisen.
	U overweegt in uw beslissing de voor- en nadelen voor de (sub)afdeling.
	U neemt tijdig uw beslissing zodat voortgang van activiteiten gegarandeerd blijft.
	U zegt wat u gaat doen en doet wat u zegt.
	U brengt alle betrokken partijen op de hoogte van uw beslissing.
	U durft voor uw eigen besluit uitkomen: trekt grenzen in wat kan en niet kan.
beslissingen nemen met grote impact	U neemt beslissingen om de werking binnen uw verantwoordelijkheidsdomein te initiëren of structureel te verbeteren.
	U neemt beslissingen die een aanzienlijk risico inhouden, ondanks weerstand en tegendruk van anderen.
	U durft beslissingen nemen, ongeacht weerstanden die deze zouden kunnen opwekken.
	U neemt cruciale beslissingen die impact hebben op langere termijn.
	U neemt beslissingen waarvan de uitkomst of risico niet eenduidig in te schatten is.
	U houdt rekening met een breed gamma van factoren om tot een gezond besluit te komen.
	U neemt de eindverantwoordelijkheid voor de genomen beslissing.
	U straalt professionaliteit uit door uw stellingname en daadkracht.
	U hakt knopen door zodat anderen niet in een onduidelijke situatie komen.

Organisatorische vaardigheid	
	Een beleidslijn vertalen in meetbare objectieven; efficiënte, overzichtelijke plannen uitwerken in logische stappen en prioriteiten bepalen om de objectieven te halen.
plannen en organiseren	U coördineert acties, tijd en middelen op korte en middellange termijn.
	U voorziet een actieplan met benodigde middelen, mensen en informatie.
	U kan een opdracht adequaat opsplitsen in deelopdrachten en gaat stapsgewijs en goed doordacht te werk.
	U blijft bij uw planning oog hebben voor de gehele opdracht.
	U houdt rekening met de prioriteiten bij het opstellen van de planning.
	U ontwikkelt een aanpak die blijkt geeft van doorzicht en overzicht.
	U definieert concrete doelstellingen binnen het voorgelegde takenpakket.
	U past de objectieven aan in functie van veranderende omstandigheden.
	U voorziet onverwachte omstandigheden bij het inplannen van taken.
	U past actieplannen aan in functie van te voorziene veranderende omstandigheden.
	U plant activiteiten en mensen in in functie van de te behalen resultaten.
	U plant activiteiten of projecten op een logische, inzichtelijke en efficiënte wijze.
Beheren van projecten en processen	U plant en organiseert overkoepelende projecten en processen. Geeft richting door het beheren en opvolgen van tijd, kosten, activiteiten en middelen op lange termijn.
	U maakt realistische tijds- en kosteninschattingen voor de activiteiten.
	U concentreert zich op het behalen van deadlines en het beheersen van de kosten.
	U structureert projecten rond meetbare mijlpalen.
	U waakt over een correcte implementatie van de planning.
	U behoudt het overzicht over de stand van zaken van de uitvoering van projecten ten overstaan van de planning.
	U bouwt controlepunten in uw planning en stuurt bij waar nodig.
	U stuurt acties consequent bij in functie van de doelstelling.
	U vraagt om rapportering door anderen.
	U zet de beschikbare middelen doeltreffend in.
	U vertaalt strategie in haalbare actieplannen.
	U organiseert acties over verschillende entiteiten heen.
	U ontwikkelt de processen en de structuur van de afdeling of de organisatie, verspreid over meerdere activiteitsdomeinen en functionaliteiten.
	U stelt budgetten voor een afdeling of de organisatie op een realistische wijze samen en beheert ze, volgt ze op en stuurt ze bij in functie van de omstandigheden.
	U maakt realistische inschattingen van budgetten en optimaliseert het gebruik ervan.
	U introduceert en begeleidt de vereiste veranderingen voor de afdeling of de organisatie.

	Bestuursvaardigheid
	Het succes van de organisatie bestendigen door de strategie te implementeren, lange termijn doelstellingen te ontwikkelen en de processen en structuur van de onderneming of de afdeling te ontwikkelen en op te zetten.
ondernemen	U bestendigt en vergroot het succes van de organisatie door de strategie te implementeren, oog te hebben voor en in te spelen op opportuniteiten en bedreigingen en door de organisatiestructuur en langetermijndoelstellingen te ontwikkelen.
	U vertaalt uw visie naar haalbare strategische voorstellen.
	Bij het implementeren van de strategie/missie heeft u een duidelijk zicht op mogelijke veranderingen op de organisatiestructuur.
	U houdt rekening met gevolgen voor een veranderende organisatiestructuur.
	U ontwikkelt lange termijndoelstellingen.
	U speelt in op politieke, maatschappelijke en andere externe opportuniteiten of bedreigingen.
	U heeft inzicht in de gevolgen van beslissingen voor de organisatie en de maatschappij.
	U formuleert duidelijk te bereiken resultaten voor de bedrijfseenheid/afdelingen.
	U zet aan tot optimalisatie van bestaande organisatieresultaten.

3.4. Informatieverwerkende competenties

Deze cluster van competenties betreft het verwerken van informatie, feiten, percepties, kennis en ideeën met het oog op het ontwikkelen van nieuwe informatie en kennis.

Deze cluster verwijst naar het succesvol beheren van gegevens in een professionele omgeving. Beheren betekent niet enkel het passief verwerken van stimuli en data, maar vooral het actief vertalen van deze ongestructureerde gegevens in bruikbare informatie

	Informatieverwerking
	Efficiënt en effectief zoeken, decoderen en verwerken van informatie.
informatie begrijpen	U begrijpt instructies, procedures en gegevens. U kan omgaan met onvolledige of tegenstrijdige informatie en schat correct de eigen kennis in.
	U begrijpt instructies, teksten en procedures.
	U vat basisjargon.
	U kan werken in een omgeving waar geen duidelijke of waar onvolledige informatie aanwezig is.
	U vraagt verduidelijking bij tegenstrijdige informatie.
	U begrijpt dat niet altijd alle informatie voorhanden is.
	U schat de eigen kennis en vaardigheden in en kent de eigen grenzen.
	U schat juist in in welke mate u iets begrepen heeft.
	U vult de juiste velden in computerprogramma's of documenten in.
informatie verwerken	U verzamelt, ontcijfert en verwerkt informatie op een doeltreffende manier binnen de beschikbare termijn.
	U weet waar u de benodigde informatie kunt vinden.
	U verwerkt en zoekt informatie.
	U onderkent gaten in de informatie.
	U brengt informatie gestructureerd samen.
	U verwerkt grote hoeveelheden informatie binnen de beschikbare termijn op een onbevooroordeelde manier.
	U bewerkt en verwerkt informatie en geeft ze op een correcte manier weer.
	U duidt de nodige informatie aan op de daarvoor voorziene documenten.
	U brengt de nodige gegevens over volgens de voorziene regels en procedures.
	U rapporteert door gebruik te maken van de daarvoor voorziene documenten.
	U archiveert informatie op een logische manier en vindt ze snel terug.
	U houdt gegevens ordelijk en opgeruimd bij.
	U verwerkt gegevens nauwkeurig (bv. invoer gegevens in PC, voorbereiding van documenten, cijfergegevens,...).
	U levert overzichtelijke berekeningen en gegevens af zodat nazicht mogelijk is.

Analyseren	
Definitie	Inzicht krijgen in oorzaak en gevolg, door zich een kritisch en rationeel oordeel te vormen over beschikbare informatie en door het essentiële van het bijkomstige te onderscheiden.
informatie kritisch beoordelen	U komt tot de essentie van een probleem/vraag/informatie.
	U gaat systematisch te werk in het analyseren van een probleem/vraag.
	U maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken bij uw analyse.
	U benut actief de professionele informatiebronnen.
	U stelt vragen om meer inzicht te verwerven.
	U omschrijft duidelijk de kern van het probleem/ de vraag.
	U verzamelt informatie over achtergronden, context.
	U vergaart informatie op verschillende manieren.
	U toetst informatie op betrouwbaarheid en objectiviteit.
	U herleidt grote gehelen tot controleerbare eenheden.
	U heeft een goede kijk op het belang van gegevens voor het bereiken van de doelstellingen.
	U stelt kritische vragen bij het doorgronden van een materie.
informatie analyseren	U herkent patronen, legt verbanden en heeft inzicht in oorzaak en gevolg. U brengt het geheel inzichtelijk samen.
	U benoemt de oorzaken van problemen die zich voordoen.
	U legt verbanden tussen deelproblematieken, verschillende situaties, verschillende soorten informatie.
	U detecteert onderliggende problemen.
	U benadert een probleem/vraag vanuit verschillende gezichtspunten.
	U ziet informatietekort en vraagt naar aanvullende informatie.
	U integreert nieuwe informatie met bestaande informatie.
	U herkent terugkerende patronen in de informatie die u te verwerken krijgt.
	U heeft inzicht in oorzaak en gevolg.
	U bent in staat inzicht te verwerven in een complexe problematiek.
	U herleidt complexe gehelen tot beheersbare componenten.
	U formuleert vragen, hypothesen die nodig zijn om vanuit een veelheid van gegevens tot de kern van de zaak te kunnen dringen.
	U ziet trends en patronen in op het eerste gezicht niet-gerelateerde feiten.

Synthese en conclusie	
Definitie	Het synthetiseren van gegevens tot een onderbouwde mening. Verschillende alternatieven naar voor brengen en deze uitwerken tot een sluitende conclusie en zicht hebben op de consequenties ervan.
hypothese formuleren	U formuleert hypothesen en trekt logische conclusies op basis van beschikbare gegevens.
	U formuleert hypothesen voor problemen op basis van beschikbare informatie.
	U brengt verschillende elementen samen tot een relevante synthese.
	U onderzoekt alternatieve verklaringen voor een bepaald resultaat.
	U weegt verschillende alternatieven af.
	U werkt alternatieven uit tot een coherente conclusie.
	U betreft 'haalbaarheid' in uw overwegingen.
	U toont een gezonde kritische ingesteldheid.
	U bewaart overzicht op het geheel.
	U formuleert een logische conclusie op basis van de verzamelde informatie.
standpunt innemen	U neemt een standpunt in en schat de consequenties ervan in.
	U durft een standpunt innemen.
	U schat in wanneer u op basis van onvolledige informatie een standpunt kan innemen.
	U komt spontaan met een persoonlijk standpunt naar voren.
	U hebt oog voor verschillende invalshoeken bij het opbouwen van uw standpunt.
	U formuleert een gefundeerd oordeel, rekening houdend met consequenties.
	U weegt meerdere oplossingen ten aanzien van elkaar af.
	U geeft inhoudelijk een meerwaarde aan de voorstellen die u naar voren brengt.
geïntegreerd domein-overschrijdend oordelen	U vormt een goed onderbouwd, geïntegreerd domeinoverschrijdend oordeel.
	U identificeert de verbanden tussen gegevens die het eigen domein overschrijden.
	U legt verbanden tussen verschillende externe omgevingsfactoren.
	U integreert domeinoverschrijdende informatie in een coherent geheel.
	U trekt een correcte conclusie uit beschikbare externe, economische, maatschappelijke of politieke gegevens en parameters.
	U komt tot een coherente samenvatting op basis van verschillende syntheses.
	U integreert verschillende invalshoeken.
	U benoemt zowel de positieve als negatieve kanten van het eigen oordeel voor zowel het eigen werkveld als dat van anderen.
	U houdt rekening met kritische succesfactoren.

	Visie
Definitie	De dagdagelijkse praktijk overstijgen door feiten te bekijken van op een afstand, door ze in een ruimere context en op een langetermijnperspectief te plaatsen.
conceptueel en discipline-overschrijdend denken	U denkt conceptueel en discipline-overschrijdend. U bekijkt feiten vanuit een ruimere context.
	U schat de ruimere consequenties van de eigen acties, voorstellen en beslissingen correct in.
	U ontwikkelt een brede kijk over diverse functies of afdelingen heen.
	U kadert adviezen, beslissingen en initiatieven in de bredere organisatiecontext.
	U weet welke externe factoren/organisaties de uitvoering van uw opdracht kunnen beïnvloeden.
	U herkent patronen, ziet verbanden en verschillen tussen wat er op dit moment gebeurt en situaties die zich al eerder hebben voorgedaan.
	U werkt aan doelen en plannen op lange termijn.
	U neemt afstand van de dagdagelijkse gang van zaken/problematiek.
	U richt zich op mogelijkheden in de toekomst.
	U volgt de trends en ontwikkelingen binnen uw vakgebied.
	U volgt ontwikkelingen in de politieke, maatschappelijke en externe omgeving op.
	U begrijpt de weerslag van ontwikkelingen binnen de organisatie op de eigen (sub)afdeling.
	U bekijkt de mogelijke impact van uw beleid/beslissingen op andere afdelingen en bedrijven.
	U denkt in globale termen over waarden, systemen, processen, zonder zich te verliezen in details.
	U heeft een globaal inzicht in het geheel van niet-gerelateerde domeinen.
	U betreft maatschappelijke aspecten, behoeften en verwachtingen.
	U maakt gebruik van conceptuele modellen.
	U laat blijken dat u op een abstract niveau kan denken: u creëert nieuwe inzichten door o.a. diverse denkkaders en modellen te bouwen.
	U betreft globale organisatie modellen en –processen in uw denkproces.
	U bepaalt parameters om de processen van het departement te optimaliseren.
	U interpreteert beleidsparameters over de (sub)afdeling op een correcte manier.
visie ontwikkelen	U brengt een innovierend, strategisch beleid naar voren dat de entiteit of organisatie op lange termijn beïnvloedt.
	U heeft voeling met wat er in de toekomst gevraagd kan worden.
	U anticipeert op toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen.
	U bereidt de organisatie voor op toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen.
	U hebt heldere doelstellingen voor ogen met een looptijd van enkele jaren.
	U houdt vast aan de langetermijnvisie, niettegenstaande de dagelijkse gebeurtenissen.
	U brengt een eigen beleid naar voren dat gebaseerd is op een duidelijke visie m.b.t. de missie en de doelstellingen van de organisatie of entiteit.
	U integreert omgevingsfactoren in een coherente missie en visie enerzijds en in algemene beleidslijnen met positieve impact op middellange en lange termijn anderzijds.
	U heeft een eigen kijk op de richting die de afdeling en de organisatie uit moet, rekening houdend met het globale organisatiekader.
	U kent de strategische betekenis van de sociale, politieke en economische realiteit.
	U ontwikkelt een strategie om aan toekomstige uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.

3.5. Persoonsgebonden competenties

Deze cluster van competenties betreft het persoonlijk gedrag, de eigen prestaties en de eigen professionele ontwikkeling.

Deze cluster verwijst naar die competenties die men nodig heeft om zijn/haar professionele effectiviteit maximaal te ontplooiën. Competenties die nodig zijn om eigen taken en verantwoordelijkheden op te nemen en dusdanig te organiseren dat de beoogde resultaten bereikt worden. Deze competenties tonen aan hoe mensen persoonlijke uitdagingen aangaan. Ook een aantal persoonlijkheidsfactoren horen thuis binnen deze cluster.

	Organisatiebetrokkenheid
Definitie	Zich identificeren met de stad Antwerpen als stad en als werkgever. Aanpassen van het eigen gedrag aan de noden, prioriteiten en cultuur van de organisatie (stad/OCMW) en op een constructieve wijze bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie.
Zich inzetten	U zet zich in. U bent loyaal ten opzichte van en identificeert zich met de organisatie.
	U draagt een positief imago uit van de stad Antwerpen.
	U voert uit wat binnen het team of door de leidinggevende beslist werd.
	U verdedigt de beslissingen van de leidinggevendenden bij collega's.
	U spreekt positief en constructief over stad Antwerpen/OCMW in gesprekken met collega's, medewerkers en buitenstaanders.
	U drukt zich uit in termen van 'wij' en 'ons' en niet in termen van 'het bedrijf' of 'zij'.
	U toont voorbeeldgedrag.
	U stelt zich loyaal op.
	U respecteert de afspraken die binnen het team gemaakt worden.
	U respecteert het materiaal/materieel.
	U stelt hoge eisen aan het eigen resultaat.
	U zet zich ten volle in voor het werk.
	U bent toegewijd, gedreven en vastberaden.
	U stelt alles in het werk om uw taken tot een goed einde te brengen.
	U haalt het maximum uit uzelf.
	U brengt ook vervelende opdrachten tot een goed einde.
Doelstellingen van het bestuur mee realiseren	U werkt actief mee aan het bereiken van de doelstelling van de stad Antwerpen.
	U respecteert in eigen adviezen en beslissingen het ruimere beleidskader (doelen, waarden, cultuur).
	U houdt in uw voorstellen rekening met de strategische doelstellingen.
	U zet zich ten volle in om de doelstellingen van de Stad Antwerpen/OCMW mee te realiseren.
	U handelt steeds in het belang van de organisatie.
	U zoekt actief naar opportuniteiten om belangen van de organisatie beter te dienen.
De belangen van het bestuur behartigen	U bewaakt en verdedigt de belangen en opdrachten van de organisatie.
	U steunt beslissingen die van belang zijn voor stad Antwerpen/OCMW, zelfs als deze minder populair of controversieel zijn.
	U verschuilt zich niet achter hogere managementniveaus of andere afdelingen (geen paraplu-politiek toepassen).
	U verdedigt de beleidsbeslissingen en strategische keuzes van de organisatie.
	U verdedigt het standpunt of beslissingen van uw hiërarchie in gesprekken met anderen.
	U blijft doorzetten in geval van tegenslagen en teleurstellingen.
	U vertaalt en verdedigt de missie en visie ten aanzien van derden.
	U houdt rekening met de invloeden en gevolgen van de eigen beslissingen en/of acties op andere onderdelen van de organisatie.
	U houdt rekening met de belangen van andere bedrijven binnen de organisatie.

	Kwaliteitsgerichtheid
Definitie	Met de beschikbare middelen de best mogelijke kwaliteit bereiken en in stand houden door hoge eisen te stellen aan het resultaat van opdrachten, diensten, van zichzelf en van anderen.
De eigen kwaliteit bewaken	U bewaakt de kwaliteit van het eigen werk.
	U controleert zaken voordat ze de deur uitgaan; voorkomt dat er fouten worden gemaakt.
	U ziet toe dat het eigen werk een constante kwaliteit heeft.
	U stuurt bij als de kwaliteit ondermaats is.
	U blijft onder druk oog hebben voor detail en kwaliteit van het werk.
	U streeft de beste kwaliteit na, legt de lat hoog.
	U controleert of het eigen werk beantwoordt aan de gestelde kwaliteitsnormen.
	U verbetert fouten in het eigen werk zodat een kwalitatief resultaat wordt afgeleverd.
	U volgt de voorgeschreven procedures (bv. huisstijl,...).
	U hanteert (eigen) checklists om er zich van te vergewissen dat de taak naar behoren is uitgevoerd.
	U zoekt naar mogelijkheden om de nauwkeurigheid van het werk te verbeteren.
	U besteedt aandacht aan inhoud en vormgeving van een product voor aflevering.
De kwaliteit van processen bewaken	U bewaakt de kwaliteit voor de organisatie en bouwt kwaliteit in in uw processen.
	U meet het werkelijke kwaliteitsniveau van de dienstverlening en vergelijkt dit met het gewenste kwaliteitsniveau.
	U formuleert procedures, activiteiten en criteria voor kwaliteitszorg.
	U staat in voor het opstellen en uitvoeren van actieplannen ter bevordering van de kwaliteit van de dienstverlening.
	U staat in voor de voorlichting met betrekking tot kwaliteitszorg.
	U zoekt naar mogelijkheden om de kwaliteit te verbeteren.
	U verwerpt resultaten die niet aan de vereiste normen voldoen.
	U laat werk van mindere kwaliteit opnieuw uitvoeren.
	U laat het werk op fouten controleren of controleert het zelf.
	U neemt steeds een houding aan waarbij kwaliteit centraal staat.
	U hanteert strenge kwaliteitsnormen voor de organisatie, zonder acties af te remmen.
	U houdt klantbevragingen met het oog op het verbeteren van kwaliteit.
	U zorgt voor een leereffect bij de medewerkers bij het aanbrengen van een verbetering in een proces, procedure.
	U voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit binnen de bedrijfsprocessen.

	Assertiviteit
Definitie	Voor eigen mening (of belang) opkomen met respect voor anderen.
Reactieve assertiviteit	U geeft uw eigen standpunt/boodschap weer (reactief).
	U komt uit voor uw eigen mening als er naar gevraagd wordt.
	U durft argumenteren indien u het niet eens bent met uw gesprekspartner.
	U durft nee zeggen.
	U reageert, met respect, als anderen ongepast of onveilig tewerk gaan.
	U deelt de eigen inzichten met anderen als ze relevant zijn.
	U laat zich niet intimideren.
	U maakt op gepaste wijze duidelijk wanneer u het oneens bent met de gesprekspartner(s).
	U maakt gepast duidelijk wanneer de eigen grenzen worden overschreden.
Proactieve assertiviteit	U brengt uit eigen beweging uw standpunt/boodschap naar voor en verdedigt het.
	U komt op een respectvolle wijze op voor de eigen standpunten en/of belangen.
	U kiest eerder voor een directe aanpak en directe beïnvloeding.
	U brengt gevoelige of negatieve boodschappen op een duidelijke en directe manier.
	U laat uw standpunt/boodschap niet onmiddellijk varen bij weerstand en kritiek.
	U durft een afwijkend standpunt innemen.
	U bewaart bij het formuleren van uw standpunt/boodschap voldoende openheid en flexibiliteit voor tegenargumenten, weerstand en kritiek.

	Veranderingsgerichtheid
Definitie	Zich openstellen voor (organisatie-) verandering, actief nieuwe denkkaders opzoeken en zelf actief veranderingen bewerkstelligen.
Open staan voor verandering	U staat open voor verandering.
	U staat open voor andere ideeën, meningen.
	U neemt deel aan veranderingsprocessen.
	U accepteert nieuwe inzichten en nieuwe technieken en voert die in.
	U kijkt naar de positieve aspecten van een verandering.
	U past nieuwe afspraken over de uitvoering van de eigen taak meteen toe in de praktijk.
	U geeft aan waar zich problemen in de taak voordoen en denkt mee na over oplossingen.
	U reageert constructief als u gevraagd wordt uw werkwijze of plannen aan te passen.
	U aanvaardt andere methoden en oplossingen wanneer de omstandigheden dit vereisen.
	U staat open voor nieuwe informatie die buiten uw referentiekader valt.
De bestaande werking in vraag stellen + vernieuwen	U stelt bestaande procedures/werkwijze spontaan in vraag en ziet nieuwe mogelijkheden.
	U bekijkt bestaande situaties/werkwijze positief-kritisch en stelt ze in vraag.
	U reageert alert op informatie die het bijsturen van een gekozen aanpak noodzakelijk maakt.
	U komt met een nieuwe aanpak naar voren indien de vooropgestelde aanpak minder efficiënt blijkt te zijn.
	U formuleert voorstellen voor vernieuwing en verandering.
	U stuurt uw aanpak tijdig bij.
	U denkt in opportuniteiten in plaats van in belemmeringen.
	U bekijkt verandering vanuit verschillende invalshoeken.
	U informeert u over nieuwe trends, technologieën of mogelijkheden.
	U gaat na of en hoe nieuwe tendenzen en ontwikkelingen in de eigen functie ingezet kunnen worden.
	U zoekt actief naar mogelijkheden om de uitvoering van het takenpakket te verbeteren.
	U formuleert alternatieve oplossingen om de kansen op slagen te verhogen.
	U brengt ongekende, originele ideeën aan die niet voortvloeien uit bestaande processen, maar die vernieuwend zijn.
	U benadert een probleem of situatie vanuit een nieuw denkkader.
	U onderkent nieuwe oplossingen.
	U ontdekt niet voor de hand liggende patronen, perspectieven of originele combinaties in bestaande inhouden.
	U kan denken en handelen vanuit een ander referentiekader.
	U stelt traditionele denkwijzen gericht in vraag.
Verandering stimuleren	U stimuleert zelf actief verandering met het oog op verbetering van de werking.
	U stimuleert vernieuwing en verandering bij anderen.
	U stimuleert anderen om kritisch te kijken naar huidige werking en om voorstellen tot verbetering te formuleren.
	U verkiest vernieuwing boven het bestendigen van de bestaande situatie.
	U houdt rekening met de impact van veranderingsprocessen in uw voorstellen of acties (vb. impact op medewerkers,...).
	U creëert een positief klimaat voor vernieuwing en verandering.
	U implementeert actief veranderingen binnen de entiteit.
	U leert van en/of vergelijkt met werkwijzen van andere afdelingen/organisaties.
	U vertaalt ideeën van anderen in een nieuwe zienswijze.

	Stressbestendigheid
Definitie	Efficiënt gedrag vertonen in situaties met hoge complexiteit, tijds- of werkdruk en/of bij tegenslag, teleurstelling of kritiek.
Omgaan met gekende piekmomenten	U blijft kalm en rustig bij <u>gekende</u>, terugkerende piekmomenten.
	U reageert kalm bij wijzigingen in de planning, bij nieuwe informatie, e.d.
	U behoudt bij confrontaties een correcte en tactvolle houding.
	U beheerst uw emoties.
	U laat zich niet meeslepen in een discussie.
	U geeft tijdig aan wanneer u ondersteuning nodig heeft.
	U bepaalt prioriteiten in uw werk.
	U zorgt ervoor dat uw omgeving geen hinder ondervindt wanneer u onder tijds- of werkdruk werkt.
	U blijft gestructureerd werken wanneer verschillende partijen gelijktijdig een beroep doen op uw dienstverlening.
	U bewaakt uw eigen grens van kennen en kunnen.
Omgaan met onverwachte situaties	U blijft kalm en rustig handelen in <u>onverwachte</u> situaties, bij tegenslag, bij kritiek of bij verhoogde werkdruk.
	U relativeert problemen, spanningen of tegenslagen.
	U blijft doorzetten bij tegenslagen of teleurstellingen.
	U reageert rustig bij tegenstand of persoonlijke verwijten, negatieve feedback.
	U blijft zich openstellen voor meningen of opmerkingen van anderen.
	U behoudt bij confrontaties een correcte en tactvolle houding: u vermijdt woordenwisselingen, reageert respectvol.
	U blijft effectief handelen in situaties waar de eigen kennis en ervaring ontoereikend is.
	U blijft effectief functioneren in nieuwe situaties.
	U blijft in situaties van grote druk en weerstand zoeken naar een efficiënte, doelmatige stijl en aanpak om toch uw doelstelling te bereiken.
	U blijft effectief functioneren in situaties van verhoogde druk, bij kritische interpellaties.
Omgaan met de stress van medewerkers	Gaat gepast om met de stress van medewerkers.
	U merkt als medewerkers onder zware druk staan, herverdeelt de druk en neemt een deel van de druk op eigen schouders.
	U kanaliseert de stress binnen de afdeling zodat medewerkers in de beste omstandigheden kunnen verder werken.
	U probeert de oorzaak van stress weg te nemen.
Omgaan met ernstige crisismomenten	U blijft kalm en rustig handelen in <u>complexe</u> of crisissituaties.
	U begeleidt collega's op een rustige manier doorheen een complexe situatie of een crisismoment.
	U blijft hoofd- en bijzaken onderscheiden in complexe situaties.
	U handhaaft zich bij complexe situaties en in situaties met onzekerheden en onbekenden.
	U durft onder verhoogde druk noodzakelijke beslissingen nemen.
	U blijft constructief en resultaatgericht in crisissituaties.
Opmerkingen	opm: 4e niveau enkel voor rampenambtenaar, brandweer e.d.
	Vooraf door functiehouders maar ook vanuit de hiërarchie wordt deze competentie dikwijls als cruciaal ervaren. De meerderheid van de functiehouders heeft immers wel eens te maken met stresssituaties. Het is aan te raden deze competentie kritisch te onderzoeken voor u ze opneemt in een profiel. Maakt ze echt het verschil met andere profielen, is de competentie echt gebonden aan de inhoud van de functie of zijn het de randfactoren (zoals de omgeving) die de stress veroorzaken?

Ontwikkelingsgerichtheid	
Definitie	Voortdurend verbeteren van eigen functioneren door nieuwe informatie op te nemen, efficiënt te verwerken en effectief toe te passen.
Leerbereidheid tonen	U toont zich leerbereid met betrekking tot de eigen functie.
	U bent gemotiveerd om nieuwe leerstof te verwerken.
	U past het nieuw geleerde toe in de functie.
	U vraagt om uitleg en verduidelijking aan chef, collega's, klant, burger.
	U toont interesse in nieuwe technieken en ontwikkelingen op de werkvloer.
	U staat open voor feedback (positief en negatief) over het eigen functioneren.
	U volgt evoluties en schoolt zich bij volgens professionele noden.
	U zoekt actief naar informatie en kennis binnen het eigen vakdomein.
	U doet zelf voorstellen voor eigen bijscholing.
Persoonlijke groei plannen	U neemt actie om zich te ontwikkelen binnen de eigen functie.
	U informeert zich over nieuwe ontwikkelingen met betrekking tot de eigen functie.
	U vraagt feedback.
	U vertaalt feedback naar concrete leerpunten.
	U volgt voorgestelde ontwikkelingstrajecten.
	U maakt zich vertrouwd met nieuwe materies die relevant zijn voor de eigen taak, bv. nieuwe regelgeving.
	U onderneemt acties tot persoonlijke en professionele ontwikkeling.
	U neemt acties om na feedback of zelfreflectie uw eigen gedrag te veranderen.
	U werkt actief aan de uitbouw van de eigen loopbaan.
	U heeft belangstelling voor aanverwante onderwerpen om uw kennis te verruimen.
	U benut informatie afkomstig van andere vakgebieden.
	U zoekt bijkomende uitdagingen die buiten uw expertisedomein liggen.
	U gaat op zoek naar nieuwe methodes of technieken om uw taken uit te voeren.

Resultaatsgerichtheid	
Definitie	De inzet, de wil en de ambitie tonen om resultaten te boeken door doel- en oplossingsgericht de nodige acties en initiatieven te nemen en er steeds de volle verantwoordelijkheid voor op te nemen.
Objectieven behalen	U genereert resultaten door de verantwoordelijkheid op u te nemen voor de correctheid van de geleverde prestaties en doelgericht, op het juiste moment acties te ondernemen
	U durft berekende risico's te nemen om de zaken positief te laten evolueren.
	U genereert resultaten door doelgericht te handelen.
	U bereikt doelstellingen binnen de vooropgestelde tijdslimiet.
	U behaalt resultaten door op doelbewuste wijze hinderpalen te elimineren.
	U ziet welke acties moeten ondernomen worden om resultaten te bereiken.
	U neemt de verantwoordelijkheid op voor de juistheid en de kwaliteit van de afgeleverde resultaten door de medewerkers.
	U neemt de verantwoordelijkheid op zich voor fouten die gebeuren door medewerkers.
	U stelt zich borg voor het behalen van de opgelegde objectieven van de (sub)afdeling.

3.6. Leidinggevende competentie

Leiding geven betekent het managen van relaties met anderen binnen een hiërarchische context.

Deze cluster behelst die competenties die verwijzen naar het behalen van resultaten door en met anderen. Het gaat om de competenties die men nodig heeft om medewerkers te inspireren, te sturen, te motiveren, te coachen en te empoweren. Deze competenties dragen rechtstreeks bij tot de verbetering van de prestaties van de medewerkers.

	Leidinggeven
Definitie	Het behalen van resultaten met medewerkers door hen richting te geven, te delegeren en op te volgen, met aandacht voor coaching, persoonlijke ontwikkeling en motivatie van medewerkers in functie van doelstellingen
Operationeel aansturen	U geeft richting op het niveau van taken en de uitvoering daarvan. U delegeert duidelijk afgelijnde taken en heeft oog voor de ontwikkeling van uw medewerker(s) <input type="checkbox"/>
	U bewaakt de randvoorwaarden zodat de medewerkers hun taken kunnen uitvoeren (materiaal, veiligheid, informatie, ...)
	U zet mensen en middelen op een efficiënte manier in om de doelstellingen te realiseren.
	U betreft de medewerker bij de doelstellingen van de organisatie door deze op een bevattelijke en concrete manier te vertalen naar de taken van de medewerker.
	U geeft duidelijke instructies over de manier waarop taken moeten volbracht worden en het verwachte resultaat (hard op het WAT).
	U begeleidt medewerkers op de werkvloer met als doel hen zoveel mogelijk zelfstandig hun taken te laten uitvoeren zonder uw eindverantwoordelijkheid af te schuiven <input type="checkbox"/>
	U zorgt ervoor dat het in het team duidelijk is welke rollen en verantwoordelijkheden aan wie toebedeeld zijn <input type="checkbox"/>
	U geeft aan op welk tijdstip en hoe over de resultaten moet worden gerapporteerd en stuurt bij waar nodig.
	U stemt uw leiderschapsstijl af op de noden van de individuele medewerker evenals op de dynamiek van uw team.
	U geeft continu duidelijke en constructieve feedback aan de medewerker zowel over de negatieve als over de positieve aspecten van zijn functioneren.
	U volgt het functioneren van uw medewerker op, op basis van concrete situaties, voorbeelden en informatie. U controleert de uitvoering van de taken en het resultaat en stuurt tijdig bij waar nodig.
	U behoudt te allen tijde een goed evenwicht tussen de taakuitvoering en resultaten als voor de medewerker als persoon en de dynamiek van het team.
	Bij veranderingen op de afdeling of binnen de bredere organisatie heeft u oog voor de begeleiding van uw medewerkers. U besteedt hierbij aandacht aan zowel de taakgerelateerde als de emotionele aspecten die met dergelijke veranderingen gepaard gaan.
	U moedigt uw medewerkers aan om zich te vervolmaken binnen hun functie.
	U stimuleert een open feedbackcultuur waarin medewerkers kansen krijgen om te leren.
	U bespreekt met uw medewerkers hun toekomstverwachtingen binnen de organisatie. U brengt hun ontwikkelingsmogelijkheden in kaart rekening houdend met de organisatienoden en ondersteunt hen waar mogelijk.
	U denkt kritisch na over uw eigen leiderschapsstijl. U durft vragen naar feedback van anderen hieromtrent en staat ervoor open.
	U voert een structureel preventiebeleid rond veiligheid, gezondheid en mentaal welzijn op het werk. Dit doet u door de implementatie van het door de organisatie gehanteerde zorgsysteem 'welzijn op het werk'.
	U stelt voorbeeldgedrag.
Tactisch aansturen	U geeft richting op het niveau van processen en structuren. U delegeert ruimere taken en duidelijk afgebakende verantwoordelijkheidsdomeinen en u heeft oog voor het ontwikkelen van uw medewerker(s) <input type="checkbox"/>
	U bewaakt de randvoorwaarden zodat de medewerkers hun taken kunnen uitvoeren (materiaal, veiligheid, informatie, ...)
	U zet mensen en middelen op een efficiënte manier in om de doelstellingen te realiseren.
	U draagt visie en het beleid van de organisatie enthousiast en gemotiveerd uit zodat die aansluiting vindt bij uw medewerkers <input type="checkbox"/>
	U stuurt uw team aan in de richting waarin de organisatie wil evolueren <input type="checkbox"/>
	U formuleert duidelijke verwachtingen over de te behalen resultaten.
	U geeft op een duidelijke en efficiënte wijze taken en verantwoordelijkheden aan medewerkers <input type="checkbox"/>
	U stimuleert medewerkers in het zelf nemen van initiatieven en beslissingen enerzijds en hakt zelf

	knopen door waar nodig anderzijds.
	U verhoogt betrokkenheid en de eigenwaarde van de medewerkers door hen de verantwoordelijkheid te geven over bepaalde dossiers en processen.
	U zorgt ervoor dat het in het team duidelijk is welke rollen en verantwoordelijkheden aan wie toebedeeld zijn.
	U maakt duidelijke afspraken rond rapportering en bouwt regelmatige (individuele) overlegmomenten hierover in met uw medewerker(s) en stuurt bij waar nodig.
	U stemt uw leiderschapsstijl af op de noden van de individuele medewerker evenals op de dynamiek van uw team.
	U geeft continu duidelijke en constructieve feedback aan de medewerker zowel over de negatieve als over de positieve aspecten van zijn functioneren.
	U volgt het functioneren van uw medewerker op, op basis van concrete situaties, voorbeelden en informatie. U controleert de uitvoering van de taken en het resultaat en stuurt tijdig bij waar nodig <input type="checkbox"/>
	U behoudt te allen tijde een goed evenwicht tussen de taakuitvoering en resultaten als voor de medewerker als persoon en de dynamiek van het team.
	Bij veranderingen op de afdeling of binnen de bredere organisatie heeft u oog voor de begeleiding van uw medewerkers. U besteedt hierbij aandacht aan zowel de taakgerelateerde als de emotionele aspecten die met dergelijke veranderingen gepaard gaan.
	U daagt medewerkers uit om het inzicht in hun eigen functioneren te versterken.
	U stimuleert een open feedbackcultuur waarin medewerkers in een veilige omgeving kunnen leren.
	U bespreekt met uw medewerkers hun toekomstverwachtingen binnen de organisatie. U brengt hun ontwikkelingsmogelijkheden in kaart rekening houdend met de organisatienoden en ondersteunt hen waar mogelijk <input type="checkbox"/>
	U denkt kritisch na over uw eigen leiderschapsstijl. U durft vragen naar feedback van anderen hieromtrent en staat ervoor open.
	U zorgt ervoor dat uw medewerkers de zaken die van hen verwacht worden in het preventiebeleid kennen en ook kunnen uitvoeren. Indien nodig voorziet u hiervoor de nodige vorming.
	U stelt voorbeeldgedrag <input type="checkbox"/>
Strategisch aansturen	U geeft richting aan één of meerdere teams. U geeft medewerkers met een doorgaans beleidsmatige of leidinggevende functie de verantwoordelijkheid voor bepaalde opdrachten, dossiers of processen en hebt oog voor de ontwikkeling van deze medewerkers <input type="checkbox"/>
	U garandeert de randvoorwaarden zodat de medewerkers hun taken kunnen uitvoeren (materiaal, veiligheid, informatie, ... <input type="checkbox"/>
	U zet mensen en middelen op een efficiënte manier in om de doelstellingen te realiseren.
	U draagt visie en het beleid van de organisatie enthousiast en gemotiveerd uit zodat die aansluiting vindt bij uw medewerkers.
	U stuurt uw team aan in de richting waarin de organisatie wil evolueren.
	U bepaalt haalbare en uitdagende doelstellingen met uw eigen team of entiteit <input type="checkbox"/>
	U geeft ruimte aan medewerkers om zaken op hun eigen manier te realiseren zonder uw eindverantwoordelijkheid af te schuiven.
	U initieert zelfsturing en empowerment bij de medewerkers <input type="checkbox"/>
	U pakt misverstanden of conflicten tussen teams aan en lost ze op door de knelpunten juist te identificeren, het voordeel voor de betrokken teams duidelijk te maken en aangepaste acties te ondernemen.
	U zorgt ervoor dat het in het team duidelijk is welke rollen en verantwoordelijkheden aan wie toebedeeld zijn <input type="checkbox"/>
	U maakt duidelijke afspraken rond rapportering en bouwt regelmatige (individuele) overlegmomenten hierover in met uw medewerker(s) en stuurt bij waar nodig <input type="checkbox"/>
	U stemt uw leiderschapsstijl af op de noden van de individuele medewerker evenals op de dynamiek van uw teams <input type="checkbox"/>
	U geeft continu duidelijke en constructieve feedback aan de medewerker zowel over de negatieve als over de positieve aspecten van zijn functioneren.
	U volgt het functioneren van uw medewerker op, op basis van concrete situaties, voorbeelden en informatie. U controleert de uitvoering van de taken en het resultaat en stuurt tijdig bij waar nodig.
	U evalueert de samenwerking binnen en tussen de teams in functie van de te bereiken doelstellingen en stuurt bij rekening houdend met sterktes en groeipunten <input type="checkbox"/>
	U behoudt te allen tijde een goed evenwicht tussen de taakuitvoering en resultaten als voor de medewerker als persoon en de dynamiek van het team.
	U creëert gedragenheid en betrokkenheid voor veranderingsprocessen.
	Bij veranderingen op de afdeling of binnen de bredere organisatie heeft u oog voor de begeleiding van uw medewerkers. U besteedt hierbij aandacht aan zowel de taakgerelateerde als de emotionele aspecten die met dergelijke veranderingen gepaard gaan.
	U stimuleert een open feedbackcultuur waarin medewerkers in een veilige omgeving kunnen leren.
	U bespreekt met uw medewerkers hun toekomstverwachtingen binnen de organisatie. U brengt hun ontwikkelingsmogelijkheden in kaart rekening houdend met de organisatienoden en ondersteunt hen waar mogelijk.

	U denkt kritisch na over uw eigen leiderschapsstijl. U durft vragen naar feedback van anderen hieromtrent en staat ervoor open.
	U zorgt ervoor dat medewerkers de risico's van het werk kennen en zich daarnaar gedragen. U garandeert dat de preventieve maatregelen en de beschermingsmiddelen (die uit de risicoanalyses van de werkpost gedefinieerd werden) effectief aanwezig zijn en gebruikt worden.
	U stelt voorbeeldgedrag.