

Competentiehandboek

Organisatie-competenties

Competentie	pagina
Efficiënt werken	1
Klantgericht handelen	3
Resultaatgericht werken	5

Sturende competenties

Competentie	pagina
Coachen	7
Delegeren	9
Motiveren	11
Team leiden	12

Interpersoonlijke competenties

Competentie	pagina
Assertief handelen	15
Bemiddelen	17
Mondeling communiceren	19
Netwerken	21
Onderhandelen	23
Overtuigen	25
Rapporteren	27
Samenwerken	29
Schriftelijk communiceren	31
Zich empathisch opstellen	33
Zich sociaal vlot opstellen	35

Vervolg op volgende pagina

Competentiehandboek

Informatie- verwerkende competenties

Competentie	pagina
Analyseren	37
Beslissen	39
Conceptualiseren	41
Omgevingsbewust handelen	43
Probleemoplossend werken	45
Zich een oordeel vormen	47

Intrapersoon- lijke competenties

Competentie	pagina
Organisatiebetrokkenheid tonen	49
Stressbestendig optreden	51
Zich waardig en integer gedragen	53

Beheersmatige competenties

Competentie	pagina
Nauwkeurig werken	55
Net en ordelijk werken	57
Organiseren	59
Regelgericht werken	61
Veilig werken	63
Zich flexibel opstellen	65

Vervolg op volgende pagina

Competentiehandboek

Vaktechnische competenties

Competentie	pagina
PC-kennis hebben	67
Talen kennen	68
Technische vaardigheden beheersen	69
Wetgeving kennen	70

Efficiënt werken

Definitie U realiseert uw opdrachten binnen de beschikbare tijd, middelen, afspraken en reglementair kader.

Subdefinitie 1 U houdt zich bij het uitvoeren van uw opdrachten aan de vooropgestelde tijd, middelen, afspraken en reglementair kader.

Gedragsindicatoren:

- u werkt een opdracht af tegen de vooropgestelde deadline, ook wanneer deze krap gesteld is
 - u werkt binnen de gestelde afspraken
 - u gebruikt de juiste (hulp)middelen en benut ze op de correcte manier
 - u vervult uw opdracht binnen het reglementair kader
 - u voert uw opdrachten uit zonder voortdurende hulp van collega's of toezicht van uw verantwoordelijke
-

Subdefinitie 2 U werkt er actief aan om de besteding van de afgesproken tijd en middelen te optimaliseren en goede afspraken te maken. U houdt zich hierbij aan het reglementair kader.

Gedragsindicatoren:

- u volbrengt een opdracht binnen de afgesproken deadline zonder aan kwaliteit in te boeten en zonder de andere afspraken te overschrijden, maar werkt er actief aan om de deadline in te korten en de kwaliteit te verbeteren
 - u volbrengt de opdracht met een zuinig gebruik van middelen zonder aan de kwaliteit in te boeten en de andere afspraken te overschrijden
 - u bepaalt de juiste (hulp)middelen en benut ze op de correcte manier
 - u optimaliseert de eigen werkmethode, tijds- en middelenbesteding
 - u optimaliseert de afspraken waardoor eenzelfde kwaliteit behaald wordt op een manier die gemakkelijker en/of goedkoper is
 - u bent in staat prioriteiten te leggen opdat het werk zo efficiënt mogelijk wordt gerealiseerd
-

Vervolg op volgende pagina

Efficiënt werken, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U stimuleert uw medewerkers en/of collega's om de afgesproken tijd, middelen, afspraken en waar mogelijk het reglementair kader te optimaliseren.

Gedragsindicatoren:

- u toont in uw eigen werk voorbeeldgedrag inzake efficiënt werken en inzake het optimaliseren van processen en procedures
 - u stimuleert het efficiënt werken binnen uw (sub)dienst / departement
 - u ziet wanneer bepaalde zaken efficiënter kunnen verlopen en doet zelf voorstellen ter verbetering
 - u optimaliseert de procedures / werkmethodes / tijd- en middelenbesteding / afspraken
 - u doet voorstellen om het reglementair kader aan te passen om de efficiëntie te verhogen
 - u ziet wanneer bepaalde zaken efficiënter kunnen verlopen in de (sub)dienst/departement en doet zelf voorstellen ter verbetering
-

Klantgericht handelen

Definitie U hebt oog voor de wensen en behoeften van de interne en/of externe klant en handelt hiernaar. U anticipeert op de behoeften van de klanten en realiseert een kwaliteitsvolle dienstverlening.

Subdefinitie 1 U bent gericht op een correcte dienstverlening in uw contact met uw klant.

Gedragsindicatoren:

- u geeft volledige en correcte informatie aan de klant
 - u stuurt de klant correct door indien u niet zelf kan helpen
 - u luistert naar de vraag en beantwoordt die correct en snel
 - u geeft informatie op een manier die de klant begrijpt
 - u behandelt elke klant gelijkwaardig en verzekert een discrete behandeling van zijn vraag
 - u benadert de klant steeds vriendelijk en respectvol
 - u blijft beleefd bij klachten
 - u ziet wanneer een klant hulp nodig heeft en biedt die spontaan aan
 - u gaat na of u de vraag van de klant goed begrepen heeft
-

Subdefinitie 2 U onderzoekt (pro)actief de wensen van de klant, behandelt die en volgt ze op.

Gedragsindicatoren:

- u behandelt elke klant gelijkwaardig en verzekert een discrete behandeling van zijn vraag
 - u biedt de klant alternatieven aan voor een probleem
 - u levert, binnen de richtlijnen, de informatie en/of dienst af op maat van de klant
 - u past waar nodig de planning of dienstverlening aan om de klant, weliswaar binnen de richtlijnen, te helpen
 - u toetst uw dienstverlening af aan de vooropgestelde kwaliteitsnormen binnen de dienst
 - u bevraagt de klant op systematische en discrete wijze
 - u denkt spontaan mee met de klant
 - u beperkt zich niet tot de directe of de uitgesproken vraag
 - u gaat na bij de klant of de aangeboden dienstverlening voldoet en verwerkt eventuele klachten
-

Vervolg op volgende pagina

Klantgericht handelen, *Vervolg*

- Subdefinitie 2** (vervolg)
- u volgt de vraag en de geboden oplossing verder op
-

Subdefinitie 3 U stimuleert een klantgerichte benadering.

Gedragsindicatoren:

- u toont voorbeeldgedrag inzake kwaliteitsvolle dienstverlening naar de klant
 - u behandelt elke klant gelijkwaardig en verzekert een discrete behandeling van zijn vraag
 - u anticipeert op de behoeften van klanten en stimuleert anderen dit ook te doen
 - u past procedures en/of processen aan in functie van een meer kwaliteitsvolle dienstverlening en een tegemoetkomen aan behoeften van klanten
 - u doet ruime en systematische bevragingen van klantenbehoeften en klantentevredenheid
 - u heeft bij het nemen van beslissingen steeds de klant en de context in het achterhoofd
 - u benadert klachten als waardevolle informatie
 - u zet systemen op om een kwaliteitsvolle aanpak te garanderen
 - u verankert een klantgerichte benadering structureel in de organisatievorm
 - u voorziet in een actieve begeleide doorverwijzing van klanten naar het juiste aanbod of naar een gespecialiseerde collega
-

Resultaatgericht werken

Definitie U realiseert uw opdrachten op een kwaliteitsvolle, gedreven en gemotiveerde manier.

Subdefinitie 1 U voert uw opdrachten enthousiast en volgens de gevraagde kwaliteitseisen uit.

Gedragsindicatoren:

- u bent gemotiveerd om uw opdrachten kwaliteitsvol uit te voeren
 - u toont interesse in de werking van uw dienst
 - u kijkt na of uw werk voldoet aan de kwaliteitsnormen van uw dienst en verbetert het waar nodig
 - u bereikt gevraagde resultaten
 - u erkent fouten en signaleert deze spontaan aan uw verantwoordelijke
-

Subdefinitie 2 U bent gericht op het kwalitatief realiseren van uw opdrachten en vanuit uw gedrevenheid stelt u strenge kwaliteitseisen voorop.

Gedragsindicatoren:

- u onderzoekt de kwaliteit van uw behaalde resultaten
 - u heeft interesse in de problematiek/materie eigen aan uw dienst en indien nodig/wenselijk verdiept u zich hierin
 - u bent gedreven om uw opdrachten kwaliteitsvol te realiseren
 - u staat kritisch ten opzichte van uw eigen werk en controleert het grondig en systematisch
 - u zoekt (pro)actief naar mogelijkheden om de kwaliteit van te behalen resultaten te optimaliseren
 - u erkent fouten, signaleert deze en zoekt actief naar oplossingen voor de problemen die eruit voortvloeien
-

Vervolg op volgende pagina

Resultaatgericht werken, *Vervolg*

Subdefinitie 3

U zoekt actief naar methoden, modellen en/of normen om de kwaliteit van uw opdrachten en die van collega's en/of medewerkers te bewaken en te optimaliseren. Vanuit uw gedrevenheid stelt u bijkomend realistische en uitdagende doelstellingen voor uzelf (en anderen) voorop.

Gedragsindicatoren:

- u heeft een gedreven werkhouding en draagt deze manier van werken uit naar medewerkers en/of collega's
 - u heeft een diepgaande interesse in de problematiek/materie eigen aan uw dienst en deelt uw interesse en kennis met collega's en/of medewerkers
 - u zoekt naar methoden, modellen en/of normen om de kwaliteit van de te realiseren doelstellingen van uzelf, medewerkers en/of collega's te meten, te bewaken en te optimaliseren
 - u verankert een gedreven en kwalitatieve manier van werken structureel in de organisatievorm
 - u formuleert voor uzelf en anderen doelstellingen en actieplannen die meetbaar, specifiek en missierealiserend zijn en legt hierbij de nodige kwaliteitsnormen vast
 - u erkent het belang van kwaliteitsmetingen en klanttevredenheidsonderzoeken en handelt hiernaar
 - u erkent fouten en neemt uw verantwoordelijkheid op door de ermee samenhangende problemen op te lossen en draagt deze manier van handelen over naar medewerkers en/of collega's
-

Coachen

Definitie U stuurt aan, neemt of ondersteunt acties ter bevordering van de professionele en persoonlijke ontwikkeling van uw medewerker zodat deze in staat is om zijn opdrachten te realiseren en te groeien in de functie. U past uw stijl van leidinggeven aan de behoeften van de medewerkers en aan de situatie aan.

Subdefinitie 1 U coacht met het oog op de realisatie van opdrachten en het behalen van de resultaten.

Gedragsindicatoren

- u schept duidelijkheid omtrent opdrachten, rollen, verantwoordelijkheden en gewenste competenties bv. door middel van het geven van duidelijke richtlijnen, aanwijzingen, suggesties, instructies aan individuele medewerkers en/of aan het team
- u neemt initiatieven om kennis en vaardigheden door te geven aan uw medewerker(s)
- u geeft duidelijke en constructieve feedback
- u geeft duidelijke, correcte en volledige informatie aan uw medewerker(s)
- u volgt de voortgang van de werkzaamheden op
- u begeleidt een nieuwe medewerker bij zijn opdrachten
- u begeleidt uw medewerker(s) bij een nieuwe opdracht
- u introduceert uw nieuwe medewerker(s) in de dienst
- u begeleidt uw medewerkers bij het werk

Subdefinitie 2 U coacht met het oog op het ontwikkelen van de vereiste vaardigheden en attitudes voor de functie.

Gedragsindicatoren

- u bevordert de inzetbaarheid van de medewerkers
- u geeft advies over de wijze waarop de medewerker zich binnen zijn functie verder kan ontwikkelen
- u heeft oog voor processen die remmend of faciliterend kunnen inspelen op de ontwikkeling van de medewerkers
- u stimuleert uw medewerker(s) om kennis door te geven aan de collega's
- u voorziet de organisatorische randvoorwaarden voor het ontwikkelen van de medewerker(s) (tijd, middelen, vorming,...)

Vervolg op volgende pagina

Coachen, *Vervolg*

Subdefinitie 2 (*vervolg*)

- u schept duidelijkheid omtrent opdrachten, rollen, verantwoordelijkheden en gewenste competenties
 - u toont vertrouwen in de capaciteiten van de medewerker(s)
 - u luistert naar uw medewerker(s)
 - u voert regelmatig (coaching)gesprekken met uw medewerker(s)
 - u stimuleert de zelfsturing en zelfredzaamheid van de medewerker(s)
 - u geeft de ondersteuning die de medewerker nodig heeft bij het realiseren van zijn opdrachten op een manier dat u de zelfredzaamheid van de medewerker stimuleert
-

Subdefinitie 3

U engageert zich om de verdere persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerker te bevorderen en te stimuleren.

Gedragsindicatoren

- u maakt aan de medewerker duidelijk welke coaching deze van u kan verwachten
 - u geeft spontaan en regelmatig constructieve en eerlijke feedback op formele en informele tijdstippen
 - u geeft een duidelijke structuur aan in het coachingtraject van uw medewerkers
 - u schept een vertrouwensband met de medewerkers
 - u neemt bewust tijd om naar de medewerker te luisteren
 - u beklemtoont het belang dat u hecht aan het leerproces van het individu
 - u formuleert samen met de medewerker SMART-doelstellingen op inhoudelijk en persoonlijk vlak en volgt deze op afgesproken tijdstippen op. Hierdoor zorgt u ervoor dat de functie uitdagend is/blijft voor de medewerker
 - u gaat samen met de medewerker na hoe zijn/haar persoonlijke doelstellingen in de doelstellingen van de dienst geïntegreerd kunnen worden en u geeft hierbij ook duidelijke grenzen aan
 - u stimuleert de zelfsturing en zelfredzaamheid van de medewerkers
-

Delegeren

Definitie U geeft op duidelijke wijze opdrachten, projecten en/of beslissingsbevoegdheden door aan medewerkers en dit in overeenstemming met hun mogelijkheden en motivatie. De eindverantwoordelijkheid blijft weliswaar bij u.

Subdefinitie 1 U delegeert duidelijk afgelijnde opdrachten.

Gedragsindicatoren

- u geeft éénduidige en afgebakende opdrachten aan uw medewerker.
 - u wijst de medewerker op mogelijke problemen
 - u spreekt een duidelijke eindtermijn af en houdt hierbij rekening met hun andere opdrachten
 - u maakt afspraken in verband met de timing en volgt deze op
 - u stelt de nodige middelen, tijd en informatie ter beschikking van de medewerker
-

Subdefinitie 2 U delegeert ruimere opdrachten/projecten met duidelijk afgebakende beslissingsbevoegdheden omtrent de uitvoering ervan.

Gedragsindicatoren

- u geeft duidelijk aan welk eindresultaat u van de medewerker verwacht
 - u geeft duidelijk aan welke beslissingsbevoegdheden de medewerker krijgt ter uitvoering van de gedelegeerde opdrachten/projecten
 - u maakt afspraken in verband met de timing en wijze van (tussentijdse) rapporteringen
 - u stelt middelen, informatie (omgevingsfactoren, regelgevingen, organisatiedoelstellingen, actoren, etc.) en tijd die nodig zijn om de gedelegeerde opdrachten/projecten te kunnen volbrengen ter beschikking van de medewerker
 - u neemt samen of na raadpleging van de medewerker beslissingen die betrekking hebben op de gedelegeerde opdrachten/projecten.
-

Vervolg op volgende pagina

Delegeren, Vervolg

Subdefinitie 3 U delegeert ruime projecten en de beslissingsbevoegdheden die ermee samen-hangen.

Gedragsindicatoren

- u bepaalt samen met de medewerker het eindresultaat dat behaald moet worden en de beslissingsbevoegdheid die hieraan gelinkt is
 - u maakt afspraken in verband met de timing en wijze van (tussentijdse) rapporteringen
 - u informeert de medewerker over het gevolg dat aan de gedelegeerde projecten gegeven wordt en beslissingen die vanuit schepencollege, management, derden, etc. genomen worden en een invloed hebben op de gedelegeerde projecten
 - u stelt middelen, tijd en beslissingsbevoegdheden die nodig zijn om de gedelegeerde projecten te kunnen volbrengen ter beschikking van de medewerker
-

Motiveren

Definitie U slaagt erin om uw collega's, medewerkers of anderen waarmee u samenwerkt enthousiast te maken voor het realiseren van hun opdrachten en het bereiken van doelstellingen in het belang van de (sub)dienst, het departement en de organisatie.

Subdefinitie 1 Uw eigen positieve houding enthousiasmeert uw omgeving.

Gedragsindicatoren

- u ondersteunt uw collega's, medewerkers of anderen waarmee u samenwerkt
 - u heeft een positieve ingesteldheid en draagt bij tot een enthousiaste en positieve sfeer in uw omgeving
 - u bent constructief ingesteld
-

Subdefinitie 2 U tracht actief de motivatie van uw omgeving te bevorderen.

Gedragsindicatoren

- u houdt rekening met de interesses en drijfveren die uw collega's, medewerkers en anderen waarmee u samenwerkt, enthousiasmeren
 - u beklemtoont de bijdrage die anderen leveren aan het bereiken van de doelstellingen
 - u toont waardering voor het geleverde werk van medewerkers, collega's en anderen waarmee u samenwerkt
 - u slaagt erin anderen achter een doelstelling te scharen
 - u bent zelf positief en constructief ingesteld
-

Subdefinitie 3 U motiveert door de drijfveren van de medewerkers als uitgangspunt te nemen.

Gedragsindicatoren

- u achterhaalt de motiverende factoren van uw medewerkers en speelt erop in
 - u interesseert zich aan de drijfveren van uw medewerkers
 - u bespreekt de motivatieproblemen
 - u creëert de omgevingsfactoren (tijd, middelen, vorming,..) die de motivatie kunnen bevorderen
 - u maakt goede afspraken over de verantwoordelijkheid tussen uzelf en uw medewerker inzake het voorzien en stimuleren van de factoren die de motivatie beïnvloeden
 - u bent zelf positief en constructief ingesteld
-

Team leiden

Definitie U geeft richting en sturing aan een groep medewerkers, u motiveert hen, u brengt samenwerkingsverbanden tot stand met als doel de groepsdoelstellingen te realiseren.

Subdefinitie 1 U geeft het team richting op het niveau van opdrachten en procedures.

Gedragsindicatoren:

- u geeft richtlijnen, instructies en suggesties aan het team i.v.m. de uit te voeren taken
 - u wijst het team op zijn gezamenlijke verantwoordelijkheid en drukt de resultaten die van het team verwacht worden zo concreet mogelijk uit
 - u zorgt ervoor dat het team samenwerkt om de gezamenlijke opdrachten van de dienst uit te voeren
 - u zorgt ervoor dat het team informatie uitwisselt en onderling communiceert
 - u zorgt ervoor dat het team rapporteert volgens de afspraken
 - u corrigeert en stuurt het team bij in functie van gemaakte afspraken en de te bereiken doelstellingen
 - u bespreekt de voortgang van de opdrachten
 - u bevestigt de gewenste werkwijze door uw voorbeeldgedrag
-

Subdefinitie 2 U geeft het team richting op het niveau van processen.

Gedragsindicatoren:

- u geeft het team suggesties en aanwijzingen om de werking van het team te verbeteren
 - u geeft open en duidelijke feedback i.v.m. de persoonlijke bijdrage van de teamleden aan het geheel
 - u bevordert en stimuleert de samenwerking tussen de teamleden
 - u schept duidelijkheid omtrent rollen en verantwoordelijkheden binnen het team en toont aan hoe deze op elkaar inwerkt
 - u voorziet de organisatorische randvoorwaarden voor de werking van het team (materiaal, middelen, enz.)
 - u hebt oog voor mogelijke oorzaken van conflicten in de groep en neemt de gepaste maatregelen
 - u stuurt processen bij om zo de efficiëntie van het team te verhogen
 - u bevestigt de gewenste werkwijze door uw voorbeeldgedrag
-

Vervolg op volgende pagina

Team leiden, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U geeft het team richting en zorgt voor een gezamenlijke en gedragen visie binnen het ruimere kader van de visie van het stadsbestuur.

Gedragsindicatoren:

- u motiveert het team om te werken aan de gezamenlijke doelstellingen
 - u draagt het beleid en de visie van het team uit
 - u motiveert het team door uw voorbeeldgedrag
 - u zet haalbare maar uitdagende doelstellingen uit voor uw team
 - u bevordert de inzetbaarheid van uw teamleden binnen de groep
 - u stimuleert de onderlinge communicatie over de werkmethodes, de visie, de waarden, enz.
 - u bevordert de zelfsturing van het team
 - u zorgt ervoor dat de meerwaarde van de samenwerking waarneembaar is in de wijze waarop de resultaten behaald worden
 - u stuurt processen bij om zo de efficiëntie van het team te verhogen
-

Assertief handelen

Definitie U komt op een gepaste en doelgerichte wijze op voor uw eigen mening en/of de belangen/visie van de subdienst/departement/organisatie met respect voor de mening en/of belangen van anderen.

Subdefinitie 1 U reageert steeds beleefd en correct.

Gedragsindicatoren:

- u benadert anderen (collega's, publiek, enz) en geeft uw mening, op een vriendelijke, directe en respectvolle manier, indien u niet akkoord gaat met de standpunten van anderen
 - u verdedigt uw mening op een respectvolle manier
 - u bent rustig en geduldig wanneer u met anderen omgaat
 - u reageert wanneer anderen ongepast of onveilig tewerk gaan
-

Subdefinitie 2 U brengt spontaan uw eigen standpunten of visie naar voor.

Gedragsindicatoren:

- u geeft uw mening op een open en constructieve manier
 - u brengt gevoelige of negatieve boodschappen op een duidelijke en directe manier
 - u komt uit eigen beweging met standpunten naar voor ook als die afwijken van die van de gesprekspartner
 - u wijst anderen op eerder gemaakte afspraken/beslissingen en u zorgt ervoor dat deze worden gerespecteerd
-

Subdefinitie 3 U reageert diplomatisch in emotioneel gevoelige en/of kritische situaties.

Gedragsindicatoren:

- u aanvaardt kritiek op uw standpunten/visie/werkwijze en u reageert hier constructief op
 - u bespreekt meningsverschillen zonder een inhoudelijk conflict uit de weg te gaan en u tracht dit uit te praten
 - u gaat vriendelijk doch correct om met (emotioneel) onaangepaste reacties, verbale agressie en provocaties. U tracht hierbij op een constructieve en adequate wijze tot een "oplossing" te komen
-

Vervolg op volgende pagina

Assertief handelen, *Vervolg*

Subdefinitie 3 *(vervolg)*

- u verwerpt onaanvaardbare voorstellen/vragen op een respectvolle doch besliste manier.
 - u slaagt er in om in situaties van grote druk en manipulatie op een respectvolle en vasthoudende wijze uw standpunten te verdedigen. U gaat hierbij op een deontologisch verantwoorde manier te werk.
 - u laat zich niet door anderen intimideren.
-

Bemiddelen

Definitie U zorgt er als derde partij voor dat twee of meer partijen, bij onenigheid/conflict/meningsverschil, tot een oplossing/akkoord komen binnen een gegeven tijds- en middelenkader.

Subdefinitie 1 U zorgt ervoor dat u (en de betrokkenen) een zo objectief mogelijk beeld krijgen van de verschillende standpunten.

Gedragsindicatoren:

- u benadert de partijen op een gelijkwaardige manier
 - u zorgt ervoor dat de verschillende partijen de mogelijkheid krijgen om hun standpunten/mening/doelstelling naar voor te brengen
 - u parafraseert en synthetiseert de standpunten van de verschillende partijen zonder daar een oordeel aan te verbinden
 - u neemt zelf inhoudelijk geen standpunt in omtrent de problematiek die ter discussie staat
-

Subdefinitie 2 U scheidt de basis om de standpunten van de verschillende partijen dicht bij elkaar te brengen.

Gedragsindicatoren:

- u gaat na wat de standpunten/verwachtingen/knelpunten van de verschillende partijen zijn
 - u gaat na of er een grond van gemeenschappelijkheid in de standpunten te vinden is
 - u stelt nieuwe inzichten of verschillende alternatieven voor de problematiek voor
 - u zorgt ervoor dat u (en de betrokkenen) een zo objectief mogelijk beeld krijgen van de verschillende standpunten
 - u zoekt naar objectiviteit in de gegevens
 - u brengt creatieve en aanvaardbare oplossingen naar voor
 - u benadert de partijen op een gelijkwaardige manier
-

Vervolg op volgende pagina

Bemiddelen, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U bereikt een overeenstemming tussen de standpunten van de verschillende partijen en komt tot een akkoord/oplossing de problematiek.

Gedragsindicatoren:

- u kent en gebruikt de kennis inzake de machtsverhoudingen tussen de verschillende partijen
 - u kent de coalities die een invloed hebben op het resultaat van uw bemiddeling
 - u houdt rekening met de inzet en tijdsdruk van de problematiek en de daaraan verbonden consequenties
 - u benadert de partijen op een gelijkwaardige manier
 - u zorgt ervoor dat u (en de betrokkenen) een zo objectief mogelijk beeld krijgen van de verschillende standpunten
 - u schept de basis om de standpunten van de verschillende partijen dichterbij elkaar te brengen
 - u past uw stijl/aanpak/strategie aan de noden en de intensiteit van het conflict aan
 - u bent in staat om verschillende bemiddelingsrollen op te nemen (facilitator, scheidingsrechter, enz.)
-

Mondeling communiceren

Definitie U brengt mondelinge boodschappen op een vlotte, begrijpelijke en correcte wijze over zodat anderen de inhoud volledig begrijpen. U neemt (non-) verbale boodschappen correct op en verwerkt deze zo objectief mogelijk.

Subdefinitie 1 U neemt een luisterende houding aan en u drukt zich duidelijk en correct uit.

Gedragsindicatoren:

- u laat de gesprekspartner zijn verhaal doen, zonder deze te onderbreken
 - u hanteert een correct taalgebruik
 - u geeft door gedrag en houding blijk van interesse voor de boodschap van de ander (oogcontact, bevestigend knikken, enz.)
 - u vermijdt het gebruik van vakjargon
 - u geeft uw gesprekspartner de ruimte om een mening of idee naar voor te brengen
 - u structureert uw boodschap
 - u blijft er alert voor dat u de informatie/de boodschap neutraal opneemt zonder er een oordeel aan te geven
 - u spreekt duidelijk en verstaanbaar (volume, tempo, articulatie)
-

Subdefinitie 2 U luistert actief, u hanteert een vlotte vertelstijl en bent gericht op de toehoorder.

Gedragsindicatoren:

- u bent in staat de boodschap van de ander samen te vatten
 - u spreekt vlot en op een aangepast tempo
 - u blijft geconcentreerd en laat uw gedachten niet afdwalen
 - u richt zich tot de toehoorders (onderhoudt oogcontact, stelt zich voor,...)
 - u heeft zicht op de kern van de boodschap van uw gesprekspartner
 - u ondersteunt de boodschap door middel van aangepast non-verbaal gedrag en intonatie
 - u stemt taal en vertelstijl op de doelgroep af
 - u verlevendigt uw boodschap met voorbeelden
 - u schept een situatie die uitnodigt tot een gesprek (vb. stiltes laten)
 - u gaat na of de anderen de boodschap goed verstaan hebben
 - u bent alert voor het non-verbaal gedrag van anderen en reageert hier gepast op
-

Vervolg op volgende pagina

Mondeling communiceren, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U stimuleert een open dialoog en u beïnvloedt de toehoorders door het gebruik van een aangepaste communicatie.

Gedragsindicatoren:

- u vraagt door op gegeven informatie
 - u bouwt uw vertoog op een gerichte en gestructureerde wijze op
 - u stelt vragen als iemand in een gesprek blijkt geeft dat hij nog niet alle gedachten heeft uitgesproken
 - u blijft helder en correct communiceren bij kritische interpellaties
 - u reageert inhoudelijk op wat de gesprekspartner zegt
 - u past de communicatiestijl en het taalgebruik aan de specifieke relatie met de doelgroep aan
 - u integreert de inbreng van anderen in uw uiteenzetting
 - u communiceert vanuit het inzicht en de inschatting van de situatie, om het doel te bereiken
 - u past woordenschat en spreektempo aan met als doel zoveel mogelijk impact te creëren
 - u vraagt opheldering, reden of oorzaak als wat de ander zegt niet duidelijk is
 - u reageert (verbaal) op non-verbale signalen van uw gesprekspartner
 - u initieert en onderhoudt vlot contact met de toehoorders
 - u toetst bij uw gesprekspartner of hetgeen u gehoord heeft, correct is
-

Netwerken

Definitie U werkt aan een relatiernetwerk en/of duurzame relaties die nu of in de toekomst (kunnen) bijdragen tot de verwezenlijking van de professionele doelstellingen binnen de organisatie.

Subdefinitie 1 U onderhoudt een relatiernetwerk met mensen dat kan bijdragen tot de verwezenlijking van de professionele doelstellingen binnen de organisatie.

Gedragsindicatoren:

- u wisselt waarheidsgetrouwe en nuttige informatie uit
 - u neemt regelmatig opnieuw contact op om het bestaand netwerk te onderhouden
 - u weet de conversatie aan de gang te houden en praat over een groot aantal onderwerpen mee
 - u spreekt zelf mensen aan in plaats van te wachten tot u wordt aangesproken
-

Subdefinitie 2 U bouwt een relatiernetwerk op binnen en buiten uw organisatie dat kan bijdragen tot de verwezenlijking van de professionele doelstellingen binnen de organisatie. U onderhoudt deze uit wederzijds belang.

Gedragsindicatoren:

- u zoekt actief naar en legt spontaan en op eigen initiatief nieuwe contacten
 - u volgt op een actieve wijze ontwikkelingen op (bijwonen van colloquia, seminaries, vormingen, enz. relevant voor het bereiken van de professionele doelstellingen) en zoekt in deze context interessante contacten
 - u onderhoudt een netwerk van contacten ook buiten de eigen organisatie
 - u maakt realistische afspraken met interne en externe partners en houdt u aan uw beloftes
 - u werkt constructief samen binnen uw netwerk
-

Vervolg op volgende pagina

Netwerken, Vervolg

Subdefinitie 3 U bouwt een invloedrijk, professioneel netwerk uit.

Gedragsindicatoren:

- u maakt bij diverse organisaties gebruik van uw contacten om voor de Stad Gent ingangen te creëren die helpen bij de realisatie van de doelstellingen
 - u schakelt uw netwerk in om uw en andermans werkzaamheden te ondersteunen (informatie verzamelen, contactpersonen doorgeven, enz.)
 - u zoekt actief naar, legt spontaan en op eigen initiatief, buiten uw professionele omgeving, contacten met personen die relevante functies binnen of buiten uw organisatie vervullen. Bovendien neemt u regelmatig contact op om dit netwerk te onderhouden
 - u betreft anderen in de eigen professionele netwerken en stimuleert hen deze uit te bouwen
 - u volgt op een actieve wijze ontwikkelingen in uw vakgebied op (bijwonen van colloquia, seminaries, vormingen, enz.) relevant voor het bereiken van de professionele doelstellingen en zoekt u ook buiten uw professionele omgeving de nodige contacten
 - u bent integer en samenwerkend ingesteld in het inschakelen van uw netwerk
-

Onderhandelen

Definitie U streeft als betrokken partij in de onderhandeling naar een gezamenlijk akkoord met de andere betrokken partijen binnen de beschikbare tijd en middelen en rekening houdend met uw doelstellingen.

Subdefinitie 1 U lijnt de onderhandelingsmaterie af en u behaalt de minimumdoelstellingen.

Gedragsindicatoren:

- u legt de te bereiken doelstellingen vooraf vast
 - u polst naar de doelstellingen van de tegenpartij
 - u bent zich bewust van de doelstellingen van de tegenpartij
 - u vermijdt zwart-wit denken
 - u komt tot een akkoord
 - u kan initiële weerstand overwinnen
 - u bent zich bewust van de gevolgen van het akkoord
 - u legt het akkoord op formele wijze vast
-

Subdefinitie 2 U bereikt een constructief akkoord omtrent moeilijke problematieken en materies.

Gedragsindicatoren:

- u brengt ook onderhandelingen over zaken met financiële gevolgen tot een goed einde
 - u herkent en erkent het maatschappelijk belang van het te bereiken akkoord
 - u kunt weerstanden van tegenpartijen ondervangen en ombuigen tot een aanname van het akkoord
 - u anticipeert vooraf op mogelijke bezwaren van de tegenpartij
 - u streeft een constructieve onderhandelingsstijl na
 - u laat geen ruimte voor misverstanden omtrent het akkoord
-

Subdefinitie 3 U bereikt een constructief akkoord omtrent complexe en/of gevoelige materies.

Gedragsindicatoren:

- u onderhandelt over onderwerpen met zware financiële consequenties
 - u erkent en bent attent voor gevoelige aspecten in de onderhandeling
 - u stemt akkoorden af op het algemeen beleid van de Stad Gent
-

Vervolg op volgende pagina

Onderhandelen, *Vervolg*

Subdefinitie 3 *(vervolg)*

- u hanteert een flexibele onderhandelingsstijl die u aanpast conform de vereisten van de situaties en onderwerp
 - u doorbreekt verregaande vormen van weerstand op een constructieve manier en u bereikt een win-win akkoord
 - u stemt uw akkoord volledig af op het menselijke en het maatschappelijke belang
 - u gaat adequaat om met druk en drukkingsmiddelen van de tegenpartij
-

Overtuigen

Definitie U rechtvaardigt en onderbouwt een standpunt/beslissing/idee/zienswijze met voor anderen duidelijke en aanvaardbare argumenten.

Subdefinitie 1 U ondersteunt uw visie/beslissing met een degelijk opgebouwde argumentatie.

Gedragsindicatoren:

- u brengt op een rustige en duidelijke manier uw standpunten naar voor
 - u voorziet uw standpunt/beslissing van concrete argumenten
 - u brengt een logische structuur aan in uw argumentatie
 - u beklemtoont de kerngedachten van de argumentatie
 - u gebruikt voorbeelden en/of illustraties om uw standpunt te verduidelijken
 - u richt uw argumentatie naar de juiste persoon
 - u verwoordt uw argumentatie in begrijpbare taal, met minimaal gebruik van jargon
-

Subdefinitie 2 U vindt een evenwicht tussen opstellen van een inhoudelijke argumentatie en de manier waarop u die brengt.

Gedragsindicatoren:

- u onderbouwt uw standpunt/beslissing met concrete argumenten
 - u onderstreept de voordelen van de visie/beslissing
 - u brengt een logische structuur aan in uw argumentatie
 - u ondervangt de nadelen die aan de visie/beslissing verbonden zijn door concrete tegenargumenten, zonder deze te minimaliseren
 - u bespreekt de gevolgen van de visie/beslissing en beklemtoont het positieve
 - u heeft een goed zicht op mogelijke negatieve gevolgen van de visie/beslissing
-

Subdefinitie 3 U overtuigt anderen van een bepaalde beslissing/visie door middel van uw argumentatie.

Gedragsindicatoren:

- u brengt uw standpunten op een enthousiaste manier over
 - u hanteert de gepaste beïnvloedingstechnieken (aangepast aan het doelpubliek) om de ander te overtuigen
-

Vervolg op volgende pagina

Overtuigen, *Vervolg*

Subdefinitie 3 *(vervolg)*

- u vangt weerstand en/of negatieve kritiek op een positieve manier op
 - u onderbouwt uw standpunt/beslissing met concrete argumenten
 - u brengt een logische structuur aan in uw argumentatie
 - u ondersteunt uw argumentatie met krachtig non-verbaal gedrag
 - u anticipeert op mogelijke kritiek of weerstand en formuleert hierop vooraf een antwoord
 - u bent ad rem in het formuleren van een antwoord op nieuwe tegenargumenten van de ander
 - u gaat na of u de ander uw mening deelt door dit al dan niet expliciet na te vragen
-

Rapporteren

Definitie U geeft mondeling of schriftelijk feedback of brengt verslag uit over de voortgang van de uit te voeren opdrachten, van het behaalde resultaat en/of van de gevolgen van de genomen beslissingen.

Subdefinitie 1 U rapporteert zoals werd afgesproken met uw chef, team of andere betrokkenen.

Gedragsindicatoren:

- u rapporteert volgens de afgesproken timing
 - u gebruikt de juiste documenten conform de richtlijnen
 - u rapporteert gestructureerd en in begrijpelijke taal
 - u kan het belangrijke van het onbelangrijke onderscheiden in uw rapportering
 - u stemt uw rapport qua inhoud en stijl af op de ontvanger
-

Subdefinitie 2 U rapporteert volgens de afspraken. Bovendien schat u in wanneer bijkomende rapportage nodig is.

Gedragsindicatoren:

- u signaleert problemen inzake de werkzaamheden
 - u gebruikt de rapportering als een instrument voor voortgangscntrole
 - u deelt mee of de vooropgestelde timing zal gehaald worden of niet en doet voorstellen tot bijsturing
 - u schat correct in aan wie en wanneer u dient te rapporteren
 - u rapporteert gestructureerd, begrijpelijk, via de juiste documenten en conform de afgesproken timing
-

Subdefinitie 3 U rapporteert bij complexe projecten met lange tijdsduur en/of veel belanghebbenden en/of interne en externe partners en/of gevoelige materie.

Gedragsindicatoren:

- u maakt zelf een plan op inzake aan wie wanneer te rapporteren betreffende uw opdrachten, werkzaamheden, verantwoordelijkheden
 - u schat in wie welke informatie nodig heeft
 - u maakt een onderscheid tussen informatieve rapportage, dringende rapportage, noodzakelijke rapportage (anderen hebben uw gegevens nodig) en de consequenties
-

Vervolg op volgende pagina

Rapporteren, *Vervolg*

Subdefinitie 3 *(vervolg)*

- u schat de gevoeligheden in bij de ontvangers en houdt hiermee rekening bij de rapportage (inhoud, timing, enz.)
 - u verwerkt een complexe materie in een duidelijk en volledig rapport dat de essentie weergeeft
-

Samenwerken

Definitie U draagt dagelijks actief bij aan een gezamenlijk resultaat, dat al dan niet dienst-overschrijdend is, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is. U doet dit met teamgeest en respect voor anderen.

Subdefinitie 1 U werkt met uw collega's aan gemeenschappelijke opdrachten, respecteert de gemaakte werkafspraken en onderhoudt een goede werksfeer.

Gedragsindicatoren:

- u bent vriendelijk, loyaal en respectvol in de dagelijkse omgang met uw collega's
 - u draagt bij tot het in stand houden van een goede werksfeer
 - u geeft en vraagt informatie en advies aan collega's.
 - u stelt materiaal ter beschikking aan collega's
 - u overlegt met collega's als u samen een opdracht moet uitvoeren
 - u houdt zich aan de afspraken over het gezamenlijk gebruik van werkmaterieel
 - u ziet wanneer een collega hulp nodig heeft en helpt spontaan
-

Subdefinitie 2 U werkt dagelijks met collega's samen aan gemeenschappelijke en/of opeenvolgende opdrachten en bouwt actief mee aan een goede werkregeling en groepsfeer.

Gedragsindicatoren:

- u werkt actief mee aan een goede groepsfeer die gebaseerd is op wederzijds respect en vertrouwen
 - u onderneemt tijdig gepaste acties indien er conflicten en/of spanningen zijn in de groep
 - u maakt duidelijke afspraken met uw collega's omtrent de uitvoering en opvolging van uw opdrachten
 - u helpt collega's indien het werk dit vereist en neemt spontaan opdrachten van afwezige collega's over
 - u deelt relevante informatie en ervaringen met collega's waarmee u samenwerkt
 - u maakt duidelijke afspraken met uw collega's over het werkmaterieel waarover u gezamenlijk beschikt en handelt hiernaar
-

Vervolg op volgende pagina

Samenwerken, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U werkt actief samen met collega's en/of derden aan de realisatie van uitdagende opdrachten/projecten. U zet uw samenwerking om in een constructieve teamwerking.

Gedragsindicatoren:

- u geeft spontaan relevante informatie en expertise door aan de andere teamleden
 - u zoekt actief naar samenwerkingsverbanden met derden en betreft de andere teamleden hierbij
 - u houdt zich aan afspraken die in het team gemaakt worden en ondersteunt de doelstellingen die vooropgesteld zijn
 - u stelt zich constructief op in vergaderingen en sluit compromissen die nodig zijn voor een vlot verloop van de samenwerking
-

Schriftelijk communiceren

Definitie U schrijft ideeën, informatie en adviezen neer in een vlotte, begrijpelijke en correcte tekst.

Subdefinitie 1 U communiceert schriftelijk in een correcte en begrijpelijke taal.

Gedragsindicatoren:

- u gebruikt een correcte spelling, correcte grammatica en een consequent taalgebruik (u/je, kleine en hoofdletters,...)
 - u past de huisstijl (lay-out, lettergrootte, schrijfwijze titels en diensten,...) en de afspraken inzake I-map toe
 - u schrijft in een toegankelijke taal ambtelijke brieven, nota's en e-mails
 - u volgt nauwgezet de afspraken binnen uw dienst inzake schriftelijke communicatie
-

Subdefinitie 2 U structureert uw boodschap en hanteert hierbij een aangepast taalgebruik

Gedragsindicatoren:

- u stelt éénduidige documenten op, beknopt en ter zake
 - u maakt een duidelijke structuur in uw teksten
 - u past de stijl en taal van uw teksten aan de lezer aan
 - u brengt uw boodschappen helder, volledig en kernachtig over
 - u brengt informatie aan zodat het onderscheid tussen hoofd- en bijzaken, oorzaken en gevolgen duidelijk is
 - u beschrijft correct en duidelijk de argumenten die uw boodschap kracht bijzetten
 - u maakt waar het past gebruik van illustraties
-

Subdefinitie 3 U gebruikt een aantrekkelijke en motiverende schrijfstijl.

Gedragsindicatoren:

- u brengt complexe informatie op duidelijke en begrijpelijke wijze aan anderen over
 - u maakt complexe informatie voor de doelgroep concreet zonder jargon te gebruiken
 - u maakt een heldere, correcte en leesbare schriftelijke synthese van een complexe situatie
-

Vervolg op volgende pagina

Schriftelijk communiceren, *Vervolg*

Subdefinitie 3 *(vervolg)*

- u schrijft teksten die een uithangbord zijn voor de organisatie wat betreft stijl, taal en vormgeving
 - u maakt teksten luchtig
 - u zet uw tekst kracht bij door het gebruik van passende illustraties
 - u verwerkt in uw teksten die argumenten en redeneringen die voor het doelpubliek het meest relevant en overtuigend zijn
-

Zich empathisch opstellen

Definitie U erkent de visie/behoefte/wensen/gevoelens van anderen en u bent zich bewust van de invloed die dit heeft op uzelf en anderen. Op basis hiervan past u uw interactiestijl ten aanzien van anderen aan.

Subdefinitie 1 U hebt oog voor de leefwereld/visie/behoefte van de ander en houdt hier rekening mee.

Gedragsindicatoren:

- u schat de invloed in van een bepaalde gebeurtenis/situatie/ interactie op uw eigen gedrag en perceptie
 - u bekijkt de situatie/gebeurtenis/interactie eveneens vanuit het perspectief van de ander zonder hieraan een waarde-oordeel te koppelen
 - u heeft aandacht voor de zichtbare emoties van anderen
 - u houdt rekening met de omgeving waarin de situatie/gebeurtenis/interactie zich voordoet
-

Subdefinitie 2 U verplaatst zich in de visie/gevoelens/behoefte/wensen van anderen.

Gedragsindicatoren:

- u schat de gevoelens/visie/behoefte/wensen van anderen correct in bijvoorbeeld door expliciet naar verduidelijking te vragen
 - u geeft op verbale en non-verbale wijze uiting aan uw begrip voor de visie/gevoelens van de ander
 - u bent attent voor de ondersteunende en/of tegenstrijdige non-verbale signalen in het verhaal van de ander. U gaat hier bij tegenstrijdigheden dieper op in
-

Subdefinitie 3 U speelt binnen een hulpverlenend kader adequaat in op uitgesproken en niet-uitgesproken gevoelens en behoeften van de ander (= professionele empathie).

Gedragsindicatoren:

- u creëert een open en rustgevende sfeer waarin de ander zijn gevoelens/problemen tot uiting kan brengen
 - u toont begrip voor de visie/problemen van de ander, ook al stroken die niet met uw eigen gevoelens, waarden en normen
 - u verbergt/onderdrukt uw gevoelens (bv. verontwaardiging/aversie/frustratie) tegenover de cliënt, als u wordt geconfronteerd met schrijnende en/of penibele situaties/problemen
-

Vervolg op volgende pagina

Zich empathisch opstellen, *Vervolg*

Subdefinitie 3 *(vervolg)*

- u laat zich emotioneel niet meeslepen door schrijnende situaties waar de ander zich in bevindt
 - u blijft uw eigen emoties de baas
 - u bent in staat om over moeilijke of emotionele situaties/gebeurtenissen te rationaliseren of hiervan afstand te nemen
-

Zich sociaal vlot opstellen

Definitie U legt gemakkelijk contacten met anderen en u voelt zich niet geremd tijdens interacties.

Subdefinitie 1 U stelt zich open en toegankelijk op naar anderen.

Gedragsindicatoren:

- u geeft op discrete wijze uw aanwezigheid te kennen in een groep
 - u nodigt door uw houding uit tot interactie
 - u stelt mensen bij een eerste contact op hun gemak
 - u bent vriendelijk en beleefd in het contact met anderen
-

Subdefinitie 2 U bent spontaan in het leggen van contacten en bekomt sympathie van anderen.

Gedragsindicatoren:

- u spreekt gemakkelijk anderen aan
 - u gaat vlot om met mensen die u voor de eerste maal ontmoet
 - u betreft anderen in het gesprek
 - u praat gemakkelijk mee over diverse onderwerpen
 - u past uw taalgebruik en houding aan de ander aan
 - u zoekt naar gemeenschappelijke onderwerpen/interesses bij de ander
-

Subdefinitie 3 U legt op een vlotte manier contact met anderen en u overbrugt gemakkelijk weerstanden waardoor u vertrouwen en/of medewerking bekomt.

Gedragsindicatoren:

- u zoekt manieren om mensen die geremd of wantrouwig zijn te benaderen
 - u heeft zicht op weerstanden die een interactie bemoeilijken en speelt daar op gepaste wijze op in
 - u leeft zich in de leefwereld van de ander in en past uw manier van handelen hieraan aan
 - u hebt geen moeite om onbekenden aan te spreken
 - u neemt graag deel aan gesprekken ook al gaat het over een onderwerp waarmee u minder vertrouwd bent
 - u schenkt vertrouwen door uw houding en dit vormt de basis voor volgende contacten
-

Analyseren

Definitie U ontleedt informatie (data, procedures, regelgeving, problemen en/of situaties) op logische wijze. U onderscheidt hierbij oorzakelijke verbanden, gaat op zoek naar bijkomende relevante informatie en structureert deze.

Subdefinitie 1 U analyseert informatie, die vergelijkbaar is met informatie uit vroegere voorvallen en u baseert zich hierbij grotendeels op gekende situaties, procedures en/of methodes.

Gedragsindicatoren:

- u onderscheidt relevante van niet relevante informatie
 - u stelt vragen om de bekomen informatie te begrijpen
 - u linkt de bekomen informatie aan vroegere voorvallen om zo tot de kern van de zaak te komen. Hiervoor zoekt u naar de gelijkenissen en de verschillen
 - u gaat systematisch en methodisch te werk door bijvoorbeeld gebruik te maken van checklists
-

Subdefinitie 2 U analyseert nieuwe informatie die complex, chaotisch en/of onvolledig is en u baseert zich hierbij op een aanpak en/of technieken die u kent vanuit uw ervaring en/of expertisegebied.

Gedragsindicatoren:

- u focust zich op relevante informatie en u ziet hierbij structuur of herkent patronen
 - u splitst de informatie die u bekomt verder op in relevante onderdelen
 - u herwerkt en vervolledigt de bekomen informatie zodat deze inpasbaar is in uw gebruikte analysemethodes en technieken
 - u stelt vragen aan anderen die nodig zijn om tot de kern van de bekomen informatie te kunnen dringen en te begrijpen
-

Vervolg op volgende pagina

Analyseren, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U analyseert nieuwe informatie die complex, chaotisch en/of onvolledig is en ontwikkelt hiervoor zelf een aanpak op basis van uw algemene kennis, expertise, ervaring en creativiteit.

Gedragsindicatoren:

- u beoordeelt de bekomen informatie op zijn relevantie en volledigheid
 - u distilleert uit de bekomen informatie mogelijke oorzaken en gevolgen
 - u splitst de informatie die u bekomt verder op in relevante onderdelen en legt verbanden
 - u formuleert vragen, hypothesen, etc. die nodig zijn om tot de kern van de zaak te kunnen dringen
 - u benadert de informatie vanuit verschillende perspectieven en/of plaatst het in een nieuwe context
 - u kent diverse analysetechnieken en past deze gericht toe
-

Beslissen

Definitie U maakt, binnen een aanvaardbare termijn, een keuze uit een aantal alternatieven en zorgt voor de implementatie ervan.

Subdefinitie 1 U neemt een beslissing in situaties waarbij de informatie gekend is en de gevolgen inschatbaar zijn.

Gedragsindicatoren

- u bekijkt de situatie grondig en in zijn totaliteit
 - u doet pas een voorstel na het bekijken van de oorzaken en de gevolgen van een beslissing
 - u neemt een standpunt in en formuleert uw professionele mening
 - u maakt een keuze uit meerdere alternatieven en voert deze uit
 - u kan uw beslissing verklaren en onderbouwen
-

Subdefinitie 2 U neemt een beslissing in situaties waarbij de informatie grotendeels gekend is maar waarbij de gevolgen van de beslissing minder inschatbaar zijn.

Gedragsindicatoren

- u neemt tijdig de juiste beslissing binnen de grenzen van uw bevoegdheid
 - u schat op correcte wijze in of u over voldoende informatie beschikt om de beslissing te onderbouwen
 - u neemt pas een beslissing eens u de gevolgen voldoende kan inschatten
 - u stelt beslissingen niet uit
 - u staat achter uw beslissing
 - u neemt beslissingen zonder onnodig anderen te raadplegen
 - u neemt op zelfstandige wijze operationele beslissingen
 - u neemt ingecalculeerde risico's
 - u volgt de implementatie van de genomen beslissing op
-

Vervolg op volgende pagina

Beslissen, Vervolg

Subdefinitie 3 U neemt een beslissing in situaties waarbij de informatie complex en onvolledig is en de gevolgen moeilijk inschatbaar zijn.

Gedragsindicatoren

- u stelt beslissingen niet uit, ook als nog niet alle informatie aanwezig is
 - u beslist over zaken met belangrijke gevolgen waarvan de afloop niet zeker is
 - u neemt cruciale beslissingen die impact hebben op lange termijn
 - u neemt beslissingen ook wanneer daar risico aan verbonden is
 - u neemt beslissingen, ondanks de weerstanden die deze kunnen opwekken
 - u neemt op zelfstandige wijze tactische en strategische beslissingen
 - u selecteert de relevante en juiste elementen om uw beslissing te nemen en te motiveren
 - u zorgt voor de implementatie van de genomen beslissing en volgt dit op
-

Conceptualiseren

Definitie U benadert informatie (data, procedures, regelgeving, problemen en/of situaties) vanuit een ruimere en/of theoretische context en verwerkt bruikbare inzichten in de praktijk.

Subdefinitie 1 U ontwikkelt concepten op niveau van operationele procedures en werkwijzen.

Gedragsindicatoren:

- u volgt nieuwe ontwikkelingen in uw vakgebied op door het lezen van vakliteratuur, het volgen van opleidingen, enz.
 - u toetst uw werkwijze en gebruikte procedures aan nieuwe ontwikkelingen en/of theoretische concepten
 - u toetst of het haalbaar is om theoretische concepten in uw werking te integreren
 - u verdiept zich in een specifieke materie en verwerkt deze in een voorstel die u aan belanghebbenden voorlegt
 - u zet (nieuwe) theoretische concepten om in procedures, schema's en/of richtlijnen zodat anderen deze in hun werking kunnen integreren
-

Subdefinitie 2 U ontwikkelt concepten op niveau van processen en lange termijn doelstellingen die de operationele werking van de (sub)dienst beïnvloeden.

Gedragsindicatoren:

- u bent op de hoogte van ontwikkelingen binnen uw vakgebied en u volgt ontwikkelingen binnen de organisatie en de maatschappij op
 - u kadert uw dagelijkse werking binnen een strategie en/of bredere organisatiecontext
 - u verwerkt informatie vanuit uw analyses en vanuit een ruimer theoretisch kader in bruikbare concepten
 - u speelt in op nieuwe ontwikkelingen en integreert deze in een duidelijke en realistische visie en strategie
 - u toetst regelmatig uw strategie en visie aan de organisatierealiteit en past deze indien nodig aan
-

Vervolg op volgende pagina

Conceptualiseren, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U ontwikkelt concepten op niveau van innoverende en/of strategische visies die het departement/organisatie op lange termijn beïnvloeden.

Gedragsindicatoren:

- u heeft een breed interesseveld en bent gericht op het integreren van nieuwe werkwijzen en visies in de organisatiecontext
 - u benadert informatie vanuit diverse invalshoeken en vanuit een creatieve aanpak
 - u neemt deel aan bijvoorbeeld intervisies en forums waarbij u samen met anderen nieuwe concepten bedenkt en u draagt deze over aan belanghebbenden
 - u bekijkt een strategie, visie of werkwijze vanuit verschillende contexten en/of culturen en leidt er bruikbare concepten en/of interessante invalshoeken uit af
 - u ontwikkelt bruikbare metaforen en krachtlijnen die door anderen worden omgezet in strategieën
-

Omgevingsbewust handelen

Definitie U houdt in uw handelen en in uw besluitvorming rekening met de verschillende interne en externe factoren die hierop rechtstreeks of onrechtstreeks, duidelijk zichtbaar of verborgen, een invloed kunnen hebben.

Subdefinitie 1 U heeft oog voor en integreert de invloeden vanuit uw expertisegebied die van toepassing zijn bij een opdracht/project.

Gedragsindicatoren:

- u weet wat er binnen uw dienst, het departement waartoe u behoort, en uw vakgebied, gebeurt
 - u bent zich bewust van de invloed die factoren uit uw expertisegebied, of vanuit uw dienst of departement hebben op een beslissing m.b.t. uw opdracht. U stemt uw handelen daarop af
 - u bent zich bewust van de invloed die een beslissing m.b.t. uw specifieke opdracht heeft op collega's van uw dienst of departement. U stemt uw handelen daarop af
 - u betreft collega's van de eigen dienst of departement indien (de uitvoering van) een opdracht gevolgen heeft voor hen
 - u weet welke externe factoren/organisaties de uitvoering van uw opdracht kunnen beïnvloeden
-

Subdefinitie 2 U heeft oog voor en integreert de invloeden vanuit uw expertisegebied en vanuit de contextfactoren, die van toepassing zijn op de uitvoering van uw functie.

Gedragsindicatoren:

- u gaat het effect na van een beslissing/opdrachttuitvoering bij uw eigen en andere departementen en u onderkent de invloed ervan
 - u wint expertise in bij anderen en stelt uw eigen expertise ter beschikking
 - u kent de factoren die van invloed zijn voor uw bevoegdheidsgebied en stemt uw handelen hierop af
 - u weet wie de belanghebbenden en de partners zijn voor een bepaalde opdracht en houdt rekening met hun belangen
 - u betreft uw collega's bij beslissingen/opdrachten die een invloed op hen kunnen hebben
 - u informeert (bij) uw interne en externe collega's, experts, belanghebbenden
-

Vervolg op volgende pagina

Omgevingsbewust handelen, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U heeft oog voor en integreert de invloeden vanuit uw expertisegebied en vanuit de contextfactoren die van toepassing zijn op de uitvoering van uw functie en u stimuleert anderen in het omgevingsbewust handelen.

Gedragsindicatoren:

- u gaat het effect na van een beslissing/opdrachtuitvoering zowel bij internen als bij externen en u onderkent de invloed ervan
 - u wint expertise in bij beslissingen/opdrachten die een invloed hebben op belanghebbenden en stelt uw eigen expertise ter beschikking
 - u weet welke de factoren, wie de belanghebbenden en de partners zijn voor uw bevoegdheids- en expertisegebied. U houdt rekening met hun belang
 - u weet welke factoren een invloed hebben op uw beslissing of de wijze van uitvoering van een opdracht of beslissing. U attendeert anderen hierop bij het nemen van hun beslissingen
 - u betreft de interne en externe belanghebbenden
 - u informeert (bij) uw interne en externe collega's, experts, belanghebbenden
 - u wijst anderen op factoren waarmee rekening gehouden moet worden bij de uitvoering van een opdracht of bij het nemen van een beslissing
 - u zet anderen ertoe aan om bij het nemen van beslissingen rekening te houden met de beïnvloedende factoren vanuit hun expertisegebied en vanuit de context
-

Probleemoplossend werken

Definitie U herkent en erkent een probleem in al haar facetten. U stelt een adequate oplossing voor en realiseert deze.

Subdefinitie 1 U werkt vanuit een werkschema en planning. Indien er zich problemen voordoen signaleert u deze en stelt u mogelijke oplossingen voor.

Gedragsindicatoren:

- u ziet wanneer iets niet volgens plan verloopt en zegt dit aan uw collega's of uw verantwoordelijke
 - u stelt oplossingen voor om het probleem op te lossen
 - u lost problemen op als u weet hoe u deze kan en mag oplossen
 - u geeft alle belangrijke informatie door aan uw verantwoordelijke zodat hij/zij het probleem kan begrijpen
 - u geeft tijdig fouten en situaties die tot problemen kunnen leiden door aan uw collega's of uw verantwoordelijke
-

Subdefinitie 2 U werkt op basis van procedures en richtlijnen. Indien er zich problemen voordoen zoekt u actief naar mogelijkheden om deze op te lossen.

Gedragsindicatoren:

- u ziet gelijkenissen en verschillen tussen zich eerder gestelde problemen en de huidige probleemsituatie
 - u focust zich op relevante informatie
 - u overlegt met collega's en kiest uit meerdere mogelijke oplossingen
 - u houdt bij de keuze van uw oplossing rekening met alle relevante aspecten of kenmerken van de zaak
 - u bespreekt de situatie met uw verantwoordelijke indien de oplossing niet éénduidig is of een invloed op anderen heeft
 - u rapporteert tijdig en correct problemen, fouten en situaties die tot problemen kunnen leiden
-

Vervolg op volgende pagina

Probleemoplossend werken, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U werkt op basis van procedures en richtlijnen. Indien er zich problemen voordoen lost u deze (en aanverwante problemen) adequaat op en zoekt u naar mogelijkheden om deze in de toekomst te vermijden.

Gedragsindicatoren:

- u voert een grondige analyse uit van het probleem waarmee u, uw collega's of uw medewerker(s) mee worden geconfronteerd en lost deze snel en adequaat op
 - u betreft betrokkenen en belanghebbenden bij de oplossing van het probleem
 - u kadert de probleemsituatie, motiveert de gekozen oplossing aan collega's, medewerker(s), verantwoordelijke en belanghebbenden
 - u zoekt naar mogelijke oorzaken van het probleem, structuren of patronen en stelt op basis hiervan werkwijzen, procedures, etc. voor waardoor uw collega('s) of medewerker(s) het probleem in de toekomst kunnen ondervangen
 - u benadert de informatie vanuit verschillende perspectieven en/of plaatst het in een nieuwe context
 - u signaleert problemen die structureel moeten worden aangepakt aan uw verantwoordelijke
-

Zich een oordeel vormen

Definitie U weegt informatie en mogelijke acties af op basis van relevante criteria, formuleert degelijk onderbouwde standpunten en schat de consequenties ervan in.

Subdefinitie 1 U formuleert hypothesen en trekt logische conclusies.

Gedragsindicatoren:

- u baseert uw hypothese op feitelijke informatie en grondige studie
 - u schat in wanneer uw informatie ontoereikend is en zoekt naar bijkomende informatie
 - u herkent relevante informatie, verzamelt deze, formuleert op basis hiervan een diagnose en komt tot een realistisch oordeel
 - u bekijkt de informatie kritisch en constructief
 - u benoemt alternatieven en mogelijke handelwijzen en weegt deze tegenover elkaar af
 - u houdt bij het formuleren van uw hypothese rekening met alle relevante aspecten of kenmerken van de situatie
-

Subdefinitie 2 U vormt vanuit uw eigen expertisegebied een oordeel en houdt rekening met de rechtstreekse gevolgen.

Gedragsindicatoren:

- u houdt rekening met de consequenties van de beslissing die genomen kan worden op basis van uw oordeel
 - u schat de haalbaarheid van een standpunt juist in
 - u neemt ten aanzien van problemen of situaties een onderbouwd (persoonlijk) standpunt in
 - u neemt standpunten in, ook al beschikt u over onvolledige informatie
 - u staat achter uw standpunt
-

Vervolg op volgende pagina

Zich een oordeel vormen, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U vormt een geïntegreerd oordeel en overstijgt hierbij uw eigen expertisegebied.

Gedragsindicatoren:

- u bekijkt een situatie vanuit verschillende invalshoeken
 - u heroverweegt uw standpunt indien omstandigheden/ontwikkelingen binnen of buiten uw vakgebied daartoe aanleiding geven
 - u heeft oog voor kritische factoren en activiteiten en benut de mogelijkheden hiervan voor de organisatie
 - u gaat op zoek naar informatie bij uw interne en externe collega's, experts, belanghebbenden
 - u benoemt van het eigen oordeel of voorstel zowel de positieve als negatieve kanten voor zowel het eigen werkveld als dat van anderen
 - u gaat het effect na van uw oordeel zowel bij internen als bij externen
-

Organisatiebetrokkenheid tonen

Definitie U toont zich verbonden met de werking, belangen en problemen van de organisatie, het departement, uw (sub)dienst en uw functie en handelt hiernaar.

Subdefinitie 1 U toont respect voor de organisatie en u houdt zich aan regels, afspraken en procedures van de organisatie/departement/(sub)dienst.

Gedragsindicatoren:

- u werkt gedisciplineerd en u houdt zich aan werkafspraken (vb. uurregelingen, duurtijd van pauzes, enz.)
 - u respecteert het gezag van uw verantwoordelijke en handelt hiernaar
 - u voert uw opdrachten uit, ook al komen die niet overeen met uw persoonlijke belangen
 - u toont belangstelling voor de organisatie/departement/(sub)dienst
 - u kent de missie van de Stad Gent en van uw departement
 - u aanvaardt beslissingen die voor de (sub)dienst nuttig zijn, zelfs als die minder populair zijn
 - u spreekt niet negatief over de eigen organisatie/departement/(sub)dienst in het bijzijn van anderen
-

Subdefinitie 2 U stelt zich loyaal op ten aanzien van de organisatie en handelt overeenkomstig de doelstellingen en waarden van de organisatie/departement/(sub)dienst.

Gedragsindicatoren:

- u zorgt ervoor dat uw handelingen en uitspraken niet strijdig zijn met het organisatiebelang
 - u overweegt in uw acties en voorstellen de voor- en nadelen voor de organisatie/departement/(sub)dienst
 - u plaatst de doelstellingen van de organisatie/departement/(sub)dienst boven de eigen doelstellingen
 - u toont respect voor het ruimere beleidskader (doelen, waarden, cultuur, enz.) in de eigen adviezen en beslissingen
 - u kent de missie van de Stad Gent en van uw departement en handelt hiernaar
 - u spreekt op een constructieve manier over de eigen organisatie/departement/(sub)dienst in het bijzijn van anderen
-

Vervolg op volgende pagina

Organisatiebetrokkenheid tonen, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U toont zich betrokken bij de organisatie en draagt de doelstellingen en waarden van de organisatie/departement/(sub)dienst actief uit.

Gedragsindicatoren:

- u kent de missie van de Stad Gent, handelt ernaar en stimuleert anderen ze toe te passen
 - u zorgt ervoor dat uw handelingen en uitspraken niet strijdig zijn met het organisatiebelang
 - u neemt duidelijke standpunten in die ten goede komen van de gehele organisatie, zelfs indien deze minder populair zijn binnen de eigen (sub)dienst/departement
 - u legt op een constructieve manier belangrijke beleidsbeslissingen uit
 - u praat over ‘wij’ in plaats van ‘zij’ als het over de eigen organisatie gaat
 - u verdedigt beleidsbeslissingen en strategische keuzes van de organisatie
 - u bent in contacten met anderen loyaal ten aanzien van de organisatie
-

Stressbestendig werken

Definitie U reageert gepast en blijft adequaat werken in geval van tijds- of werkdruk, tegenslag of kritiek.

Subdefinitie 1 U blijft kalm en rustig bij gekende, terugkerende piekmomenten.

Gedragsindicatoren:

- u blijft doelmatig en effectief handelen
 - u blijft uw werk controleren op fouten
 - u blijft hoofd- en bijzaak in het eigen werk onderscheiden
 - u beheerst uw emoties
 - u reageert rustig bij tegenstand of kritiek
 - u geeft tijdig aan wanneer u ondersteuning nodig hebt
 - u zorgt ervoor dat uw omgeving geen hinder ondervindt wanneer u onder tijds- of werkdruk werkt
-

Subdefinitie 2 U blijft kalm en rustig handelen in onverwachte situaties, bij tegenslag, bij kritiek of bij (terugkerende) verhoogde werkdruk.

Gedragsindicatoren:

- u reageert kalm bij wijzigingen in de planning, bij nieuwe gegevens enz.
 - u blijft rustig praten en geeft een ontspannen indruk, ook al maakt uw gesprekspartner het u moeilijk
 - u blijft hoofd- en bijzaak in het eigen werk onderscheiden
 - u relativeert en verwerkt problemen, spanningen of teleurstellingen
 - u blijft uw werk op fouten controleren
 - u blijft zich open opstellen voor meningen of opmerkingen van anderen
-

Vervolg op volgende pagina

Stressbestendig optreden, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U blijft adequaat handelen in complexe situaties waarbij u fysiek of mentaal zwaar onder druk komt te staan.

Gedragsindicatoren:

- u blijft hoofd- en bijzaak in het eigen werk onderscheiden
 - u blijft rustig en doelmatig handelen
 - u blijft doorzetten bij tegenslagen of teleurstellingen
 - u relativeert en verwerkt problemen, spanningen of teleurstellingen
 - u handhaaft zich in complexe situaties en situaties met onzekerheden en onbekenden
 - u blijft in situaties waarover u niet de volledige controle hebt, zoeken naar een aangepaste stijl en aanpak om toch uw doelstelling te bereiken
 - u blijft zich open opstellen voor meningen of opmerkingen van anderen
-

Zich waardig en integer gedragen

Definitie U hebt een serene houding in overeenstemming met de eisen van de functie en handhaaft de algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in functiegebonden activiteiten.

Subdefinitie 1 U vertoont waardig en correct gedrag.

Gedragsindicatoren:

- u werkt overeenkomstig de deontologische code zoals beschreven in het personeelreglement
 - u gedraagt zich in verschillende omstandigheden correct en sereen t.o.v. derden
 - u maakt een verzorgde indruk
 - u heeft aandacht voor uw voorkomen
 - u past uw houding aan de werkomgeving aan
 - u past uw taalgebruik aan de situatie aan
 - u draagt uw uniform en werkkledij volgens de richtlijnen
-

Subdefinitie 2 U brengt sociale en ethische normen in de praktijk

Gedragsindicatoren:

- u werkt overeenkomstig de deontologische code zoals beschreven in het personeelreglement
 - u handelt consequent volgens de beroepscode of deontologie die eigen is aan de functie
 - u kan inschatten of informatie al dan niet verder mag verspreid worden
 - u geeft aan wanneer gedrag buiten de eigen beroeps- of organisatienormen valt
 - u springt zorgzaam om met vertrouwelijke en persoonlijke informatie
 - u durft uw fouten toegeven
-

Subdefinitie 3 U zet anderen aan tot waardig en integer gedrag en handelt hier zelf ook naar

Gedragsindicatoren

- u werkt overeenkomstig de deontologische code zoals beschreven in het personeelreglement
 - u bent door uw gedrag een voorbeeld voor de anderen
 - u zorgt ervoor dat de verwachtingen i.v.m. waardig en integer gedrag gekend en duidelijk zijn en brengt dit ook ter sprake u spreekt anderen aan wanneer ze onwaardig of indiscreet gedrag vertonen en legt uit waarom dit buiten de beroeps- of organisatienormen valt
-

Nauwkeurig werken

Definitie U voert uw opdrachten op een zorgvuldige en correcte manier uit.

Subdefinitie 1 U voert uw administratieve opdrachten zorgvuldig en correct uit.

Gedragsindicatoren:

- u werkt doordacht en systematisch
 - u maakt weinig fouten
 - u controleert de door u afgewerkte opdrachten op fouten (inzake taal, cijfers, berekeningen, enz.)
 - u gaat na of het resultaat beantwoordt aan de vooropgestelde normen (bv. opgemaakt in het correcte programma, sjabloon, enz.)
 - u gaat na of de tussentijdse resultaten overeenstemmen met de verwachtingen
 - u verbetert fouten
 - u ziet toe op een correcte lay-out
 - u laat, in geval van onzekerheid, het resultaat door een collega controleren
-

Subdefinitie 2 U voert uw technische opdrachten zorgvuldig en correct uit.

Gedragsindicatoren:

- u werkt doordacht en systematisch
 - u maakt weinig fouten
 - u controleert de door u afgewerkte opdrachten systematisch op fouten
 - u gaat na of het resultaat voldoet aan de vooropgestelde normen (met het juiste materiaal en materieel, enz.)
 - u levert het werkstuk af volgens de correcte afmetingen
 - u gebruikt de juiste hoeveelheden/verhoudingen (bv. materiaal, reinigingsproducten, scheikundige producten, enz.)
 - u gaat na of de tussentijdse resultaten overeenstemmen met de verwachtingen
 - u corrigeert fouten of onnauwkeurigheden
 - u werkt opdrachten af volgens het constructieschema of instructieformulier
 - u heeft oog voor details in de afwerking
-

Vervolg op volgende pagina

Nauwkeurig werken, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U stimuleert anderen tot het zorgvuldig afwerken van hun opdrachten.

Gedragsindicatoren:

- u levert zelf uw opdrachten zorgvuldig en correct af
 - u werkt bepaalde methoden uit die anderen kunnen gebruiken om hun werk nauwkeurig uit te voeren (bv. opmaak structuur voor indeling elektronische bestanden, opmaak structuur voor de indeling van klasseringen, opmaak structuur voor opslag van goederen materielen en materialen, opmaak structuur voor stockbeheer, enz.)
 - u verfijnt procedures en werkwijzen die het afleveren van correcte resultaten faciliteren
 - u toont anderen het nut van zorgvuldig werken aan
 - u motiveert anderen om zorgvuldig en correct te werken
-

Net en ordelijk werken

Definitie U gebruikt documenten en/of materialen op een overzichtelijke en toegankelijke manier.
U houdt deze op een ordentelijke manier bij.

Subdefinitie 1 U werkt tijdens het uitvoeren van uw eigen administratieve opdrachten net en ordelijk.

Gedragsindicatoren:

- u legt een overzichtelijk klassement aan
 - u klasseert documenten (papier, elektronisch) overzichtelijk
 - u vindt gevraagde documenten snel terug
 - u levert documenten verzorgd en net af
 - uw bureau ligt er verzorgd bij
 - u laat documenten op die manier achter zodat anderen hierin hun weg makkelijk kunnen vinden
-

Subdefinitie 2 U werkt tijdens het uitvoeren van eigen technische opdrachten net en ordelijk.

Gedragsindicatoren:

- u werkt hygiënisch volgens de voorschriften
 - u bergt het gebruikte materiaal na het uitvoeren van het werk terug op de daarvoor voorziene plaats
 - u laat tijdens het uitvoeren van het werk geen materiaal rondslingeren
 - u laat de werkplaats proper en net achter
 - u levert een verzorgd resultaat af
 - u ruimt na het werk het afval op
 - u onderhoudt het materiaal of voertuig zodat het in goede staat blijft
 - u zorgt ervoor dat de ruimte waarvoor u verantwoordelijk bent steeds net en proper is
-

Vervolg op volgende pagina

Net en ordelijk werken, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U stimuleert anderen in het overzichtelijk en ordentelijk werken.

Gedragsindicatoren:

- u ondersteunt anderen in het hanteren van een overzichtelijke en ordentelijke werkwijze
 - u geeft zelf het voorbeeld op het vlak van opmaken en wegbergen van documenten/werkmateriaal en -materieel
 - u spoort anderen aan om hun materiaal en materieel op een ordelijke en nette manier te gebruiken
 - u ondersteunt anderen in het zorg dragen voor werkmiddelen
-

Organiseren

Definitie U schat, in uw eigen en/of in het werk van anderen, opdrachten correct in naar prioriteit, zet ze om in een tijdsschema en bepaalt de nodige hulpmiddelen. U voert hierbij voortgangscntrole uit.

Subdefinitie 1 U plant uw opdrachten in volgens de afgesproken of opgelegde procedures / prioriteiten.

Gedragsindicatoren:

- u werkt onder tijdsdruk alles tijdig en correct af
 - u stelt prioriteiten in uw werk
 - u houdt rekening met de gestelde uitvoeringstermijn / deadline
 - u geeft tijdig aan wanneer de planning niet gehaald kan worden
 - u bepaalt en benut de juiste en noodzakelijke hulpmiddelen
 - u behoudt een overzicht van uw lopende opdrachten
 - u stelt oplossingen voor voor kleine verstoringen in uw eigen werk
 - u controleert uw eigen werk
 - u volgt de voortgang van werkzaamheden in de tijd op en past uw werkzaamheden hieraan aan
 - u legt vervolgsafspraken en -activiteiten vast
-

Subdefinitie 2 U plant uw eigen werk en organiseert dat van anderen.

Gedragsindicatoren:

- u bepaalt prioriteiten in uw eigen en andermans werk
 - u plant de werkzaamheden van het team
 - u legt procedures en werkmethodes vast teneinde de werkzaamheden vlot te laten verlopen
 - u voorziet een actieplan met benodigde mensen, middelen en budgetten
 - u herkent factoren die een versturende werking op het werk van anderen kunnen hebben en onderneemt tijdig actie
-

Vervolg op volgende pagina

Organiseren, *Vervolg*

Subdefinitie 2 (*vervolg*)

- u gaat na of het werk van anderen de nodige vooruitgang boekt
 - u splitst een opdracht uit in deelopdrachten en gaat stapsgewijs en doordacht te werk, maar blijft gefocust op het einddoel
 - u scheidt de noodzakelijke randvoorwaarden
 - u vraagt om rapportering door uw medewerkers
 - u wijst medewerkers op hun planning of afspraken
-

Subdefinitie 3

U organiseert werkzaamheden/activiteiten met veel en complexe factoren en stemt deze op elkaar af, u coördineert.

Gedragsindicatoren:

- u legt processen vast
 - u schakelt anderen in a rato van bekwaamheid en interesse
 - u brengt in een complexe situatie de wisselwerking tussen uiteenlopende factoren in kaart
 - u stemt de werkaanpak van de eigen dienst/organisatie af op de werkaanpak en/of verwachtingen van andere betrokken partijen
 - u behoudt het overzicht over de stand van de uitvoering van projecten t.o.v. de planning
 - u besteedt aandacht aan een lange termijn planning en bouwt daarbij voldoende flexibiliteit in om adequaat op veranderingen te kunnen inspelen
 - u zorgt voor een tijdige input van verschillende kanten zodat de voortgang van een complex proces gerealiseerd wordt
 - u stelt een mijlpalenplan op en volgt dit op
-

Regelgericht werken

Definitie U erkent het belang van regelgeving en procedures en respecteert deze bij de uitvoering van uw opdrachten.

Subdefinitie 1 U werkt volgens voorgeschreven procedures die voortvloeien uit de geldende regelgeving en erkent het belang ervan.

Gedragsindicatoren:

- u kent de procedures die uw verantwoordelijke voorschrijft met het oog op het realiseren van uw opdrachten
- u kadert de vraag van de klant binnen de geldende procedures en past de juiste procedure toe
- u overlegt met uw verantwoordelijke indien u bekomen informatie of een situatie niet eenduidig kan interpreteren
- u vraagt goedkeuring aan uw verantwoordelijke indien u overtuigd bent dat de situatie vereist dat u van de geldende procedure moet afwijken
- u respecteert en volgt termijnen en alle administratieve voorwaarden op die aan de voorgeschreven procedure gelinkt zijn
- u accepteert dat het strikt volgen van procedures binnen uw functie noodzakelijk is en handelt hiernaar

Subdefinitie 2 U respecteert uw (juridisch) regelgerichte werkcontext en integreert deze in uw handelen door voorgeschreven procedures toe te passen en te optimaliseren.

Gedragsindicatoren:

- u kent de voorgeschreven procedures en de regelgeving waaruit deze zijn afgeleid
- u respecteert en werkt conform de geldende procedures en stimuleert collega's en/of medewerkers tot eenzelfde werkwijze
- u doorgrondt de procedures en regelgeving waardoor u flexibel maar correct kan ageren in situaties die niet eenduidig zijn. Indien nodig zoekt u bevestiging van uw manier van handelen bij uw verantwoordelijke en/of deskundigen
- u denkt actief mee met uw verantwoordelijke en/of met experts indien procedures moeten worden aangepast aan een gewijzigde regelgeving of situatie

Vervolg op volgende pagina

Regelgericht werken, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U bevordert het juridisch correct en regelgericht werken binnen de organisatie.

Gedragsindicatoren:

- u kent de regelgeving en juridische principes waaruit voorgeschreven procedures afgeleid zijn
 - u doorgrondt de regelgeving en plaatst deze in een ruim juridische context. Op basis hiervan geeft u collega's en/of medewerkers advies over de toepassing van regelgeving en mogelijke juridische implicaties ervan
 - u adviseert collega's en/of medewerkers bij het juridisch correct toepassen van of opstellen van nieuwe procedures of regelgeving
 - u zoekt bevestiging bij de juiste autoriteit indien u de juridische implicaties van een situatie moeilijk kan inschatten of juridische informatie moeilijk kan interpreteren
 - u neemt initiatieven om juridische principes en gewijzigde regelgeving te verankeren in de werking van de stadsdiensten
 - u anticipeert op juridische knelpunten en legt deze voor aan de betrokken verantwoordelijken, medewerkers en/of collega's
-

Veilig werken

Definitie U denkt en handelt veiligheidsbewust zodat uw eigen veiligheid en die van anderen (collega's, burger, enz.) bij de uitvoering van uw opdracht gewaarborgd wordt.

Subdefinitie 1 U leeft de algemene veiligheidsvoorschriften verbonden aan uw concrete opdracht na.

Gedragsindicatoren:

- u kent de veiligheidsvoorschriften en hanteert materiaal/producten/machines op een veilige manier
 - u werkt een duidelijke opdracht af volgens de veiligheidsvoorschriften
 - u merkt gevaarlijke situaties op (vb. verkeer, enz.) en grijpt in waar mogelijk
 - u hanteert machines, toestellen, gereedschappen, vervoermiddelen en gevaarlijke stoffen op een juiste en veilige manier
 - u maakt gebruik van beschermkledij en andere preventieve middelen indien voorzien
 - u past de juiste hef- en tiltechnieken toe
 - u bergt het gebruikte materiaal op een veilige manier op
 - u laat tijdens de uitvoering van uw opdracht geen materiaal rondslingeren zodat de veiligheid van anderen gewaarborgd blijft
-

Subdefinitie 2 U werkt autonoom met specifiek materiaal/producten/machines en geeft aan uw directe medewerkers richtlijnen/aanwijzingen/instructies inzake veiligheid.

Gedragsindicatoren:

- u kent de veiligheidsvoorschriften en hanteert materiaal/producten/machines op een veilige manier
 - u merkt gevaarlijke situaties op (vb. verkeer, enz.) en grijpt in waar mogelijk
 - u biedt een oplossing bij concrete risico-situaties
 - u schat situaties en opdrachten in op specifieke risico's en handelt hiernaar
 - u formuleert voorstellen om risico's te beheersen
 - u bewaakt en controleert de toepassing van de veiligheidsvoorschriften en stuurt bij waar nodig
 - u geeft informatie door aan uw directe medewerkers m.b.t. de veiligheidsvoorschriften
 - u zet uw directe medewerkers aan tot het juiste en veilig gebruik van het materiaal/producten/machines
-

Vervolg op volgende pagina

Veilig werken, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U integreert en beklemtoont de zorg voor veiligheid in de werking van uw dienst.

Gedragsindicatoren:

- u kent de veiligheidsvoorschriften en hanteert materiaal/producten/machines op een veilige manier
 - u merkt gevaarlijke situaties op (vb. verkeer, enz.) en grijpt in waar mogelijk
 - u past de werkorganisatie, taakverdeling of werkmethode aan om risico's te voorkomen
 - u implementeert wettelijke voorschriften in de organisatie
 - u ontwikkelt een risicobeheersingssysteem
 - u analyseert situaties, werkwijzen, arbeidsmiddelen, gebeurtenissen (ongevallen, incidenten) met het oog op preventieve aanpak
 - u informeert, motiveert, sensibiliseert en overtuigt uw medewerkers om de veiligheidsvoorschriften na te leven en veiligheidsbewust te handelen
-

Zich flexibel opstellen

Definitie	U past uw gedragsstijl en werkwijze aan een verandering qua omgeving, opdrachten, verantwoordelijkheden, mensen en/of situaties aan.
------------------	--

Subdefinitie 1	<p>U stelt zich aanpassingsbereid op en op vraag van uw collega's en/of verantwoordelijke past u uw gedrag, werkmethode en/of planning aan</p> <p><u>Gedragsindicatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • u staat open voor verandering van werkplanning, team en werkplek die uw verantwoordelijke u voorlegt • u wijkt vlot van uw opdracht af als uw collega/verantwoordelijke door een onverwachte situatie (vb. probleem, verandering van weersomstandigheid, vraag van een klant, enz.) hulp nodig heeft • u past uw werkwijze aan nieuwe veiligheidsvoorschriften, procedures, enz. aan • u levert extra inspanningen bij een tijdelijk verhoogde werkdruk en/of bij crisissituaties • u leert nieuwe werkmethoden aan die nodig zijn om op veranderende werkomstandigheden gepast te kunnen reageren of om tijdelijk opdrachten van collega's te kunnen overnemen • u neemt op vraag van uw verantwoordelijke tijdelijk opdrachten van collega's over
-----------------------	---

Subdefinitie 2	<p>U staat open voor verandering en u speelt indien nodig vlot in op situaties, mensen en/of problemen.</p> <p><u>Gedragsindicatoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • u neemt (onverwachts) opdrachten over bij afwezigheid van een collega of levert extra inspanningen indien het werk dit vereist • u schakelt gemakkelijk over tussen verschillende opdrachten • u staat positief ten opzichte van nieuwe werkwijzen en past deze toe • u leert de nodige werkmethoden en -technieken aan om vlot te kunnen inspelen op verschillende situaties of op vragen • u staat open voor ideeën en werkwijzen van collega's en past deze toe indien dit overeengekomen werd • u bent bereid om zich aan te passen en sluit gemakkelijk compromissen • u past een voorafbepaald werkschema en/of planning aan indien u het beoogde resultaat niet zal bereiken
-----------------------	---

Vervolg op volgende pagina

Zich flexibel opstellen, *Vervolg*

Subdefinitie 3 U zoekt kansen, nieuwe gedragsstijlen en werkwijzen om (pro)actief op situaties of veranderingen in te spelen.

Gedragsindicatoren:

- u leert werkmethode en -technieken aan om (pro)actief te kunnen inspelen op (nieuwe) situaties en brengt deze over naar collega's
 - u staat open voor ideeën en werkwijzen van anderen en integreert deze in uw manier van werken
 - u bent door uw gedragsstijl en werkmethode in staat om in erg verschillende situaties uw opdrachten efficiënt aan te pakken
 - u past gemakkelijk uw planning en uurregeling aan gewijzigde prioriteiten, problemen en/of crisissituaties aan
 - u bekijkt nieuwe situaties op een ontspannen, pragmatische en doelgerichte manier en handelt hiernaar
-

PC-kennis hebben

Definitie U kent het gebruik en de mogelijke toepassingen van de software, nodig om uw opdrachten uit te voeren.

Subdefinitie 1 U gebruikt de software en netwerktoepassingen die nodig zijn om routinematige opdrachten in uw werk uit te voeren.

Gedragsindicatoren:

- u kent de basismodules van het programma waarmee u werkt
 - u beheerst de klavier- en muisvaardigheden
 - u kent de handelingen om eenvoudige documenten te maken of te wijzigen
 - u voert eenvoudige bewerkingen uit
 - u voert de routinebewerkingen uit zonder hulp van anderen
 - u kan eenvoudige fouten zelf opsporen en verbeteren
 - u kan zelfstandige basisinformatie via pc consulteren of versturen
-

Subdefinitie 2 U kent de pc-toepassingen zoals die op uw dienst gebruikt worden en kan deze vlot gebruiken.

Gedragsindicatoren:

- u kent de mogelijkheden van de pc-toepassingen
 - u weet vlot de software te gebruiken om uw opdracht efficiënt uit te voeren
 - u zoekt zelf naar mogelijkheden binnen de toepassing om uw werk snel en correct uit te voeren
-

Subdefinitie 3 U beheerst de toepassing(en) grondig.

Gedragsindicatoren:

- u gebruikt de software in die mate dat deze leidt tot nieuwe toepassingen of aanpassingen die het product beter of efficiënter maken.
 - u opereert volledig zelfstandig binnen de functionele software
 - u instrueert anderen binnen uw dienst over het gebruik van de software
 - u bent voor één of meerdere softwarepakketten het aanspreekpunt binnen uw dienst
 - u wordt door Digipolis gecontacteerd als contactpersoon/modellenbeheerder/..
-

Talen kennen

Definitie U kan een vreemde taal spreken en/of schrijven naargelang de situatie dit vereist en conform de betreffende wetgeving.

Subdefinitie 1 U kan een eenvoudig onthaal verzorgen in een andere taal.

Gedragsindicatoren:

- u begrijpt de vraag van de toerist, museumbezoeker, de allochtoon,....
 - u kan hem/haar te woord staan met een eenvoudig antwoord (weg wijzen, toegangsprijs vermelden, ...)
 - u kent een aantal frequent gebruikte antwoorden in de vreemde talen
 - u bezit de elementaire woordenschat binnen uw vakgebied
-

Subdefinitie 2 U bezit voldoende talenkennis om de klant vlot en uitgebreid te woord te staan.

Gedragsindicatoren:

- u begrijpt de vragen van de geïnteressede partner
 - u kan vlot en correct een uitleg geven over een bepaald item, gebouw, document,...
 - u beheerst voldoende de grammatica van de vreemde talen
 - u kan antwoorden op bijkomende vragen van de klant
 - u kan ook telefonisch een vraag beantwoorden in een vreemde taal
 - uw talenkennis is breder dan uw vakgebied en laat u toe om u vlot en met een redelijke grammatica en woordenschat uit te drukken
-

Subdefinitie 3 U beheerst een vreemde taal schriftelijk en mondeling.

Gedragsindicatoren:

- u begrijpt ook de complexe vragen
 - u kan de klant vlot en uitgebreid te woord staan
 - u kan complexe informatie vertalen in een begrijpelijk document in een vreemde taal
 - u kan vlot een gesprek voeren met een klant van vreemde origine
-

Technische vaardigheden beheersen

Definitie U bezit de technische vaardigheden en deskundigheid om uw opdrachten uit te voeren.

Subdefinitie 1 U stelt de technische handelingen die de uitvoering van uw opdracht vereisen.

Gedragsindicatoren:

- u voert onder toezicht de instructies omtrent de uitvoering correct uit
 - u maakt gebruik van de juiste hulpmiddelen bij de uitvoering
 - u past de juiste technieken toe
 - u geeft aan wanneer de opdracht te complex is en uw vaardigheden en kennis overstijgt
 - u bezit de basiskennis van technieken, materiaal en middelen
 - u past uw kennis omtrent producten, technieken, materiaal en materieel toe op basis van de instructies van uw leidinggevende of collega
-

Subdefinitie 2 U beheerst de technische vaardigheden van uw vak grondig en voert de handelingen zelfstandig uit.

Gedragsindicatoren

- u weet welke techniek u wanneer moet toepassen
 - u weet welk materiaal u wanneer moet gebruiken
 - u bent geïnteresseerd in nieuwe inzichten/vaardigheden met betrekking tot de te gebruiken technieken, het materiaal of informatie
 - u verwerft nieuwe vaardigheden/technieken
-

Subdefinitie 3 U beheerst de technische vaardigheden van uw vak grondig, instrueert collega's of medewerkers en leidt deze op.

Gedragsindicatoren

- u bent expert op gebied van de technische vaardigheden en kennis vereist voor uw opdrachten
 - u helpt collega's met advies en informatie
 - u leert de nodige technieken aan nieuwkomers aan
 - u gebruikt uw kennis en vaardigheden bij het aanpakken van problemen of in nieuwe situaties.
-

Wetgeving kennen

Definitie U heeft kennis van de wetgeving die refereert naar uw werkdomein en kan deze toepassen in de mate dat uw opdrachten dit vereisen.

Subdefinitie 1 U bent op de hoogte van de grote principes in de wetgeving.

Gedragsindicatoren:

- u kent de draagwijdte van de wetgeving
 - u weet welk aspect van uw werk onderhevig is aan bepalingen uit een bepaalde wetgeving
 - u kan de algemene principes uit de wetgeving toelichten
 - u weet bij wie of in welk document u terecht kan voor meer toelichting of verdere interpretatie
-

Subdefinitie 2 U bezit een grondige kennis van de wetgeving.

Gedragsindicatoren:

- uw kennis van de wetgeving is vrij volledig
 - u weet wanneer en hoe de wetgeving toe te passen
 - u kan een correcte interpretatie geven van de wetgeving voor een concrete situatie
-

Subdefinitie 3 U bent expert in de kennis over en de toepassing en/of interpretatie van de wetgeving.

Gedragsindicatoren:

- u wordt door anderen aangesproken als de expert in de materie
 - u onderhoudt en ontwikkelt actief uw kennis inzake de wetgeving
 - u geeft op een begrijpelijke wijze een correct en duidelijk advies aan anderen
-