

SECTORCOMITE XVIII
VLAAMSE GEMEENSCHAP EN VLAAMS GEWEST

protocol nr. 184.555



PROTOCOL HOUDENDE DE CONCLUSIES VAN DE ONDERHANDELINGEN VAN
10 OKTOBER 2002 DIE GEVOERD WERDEN IN HET SECTORCOMITE XVIII
VLAAMSE GEMEENSCHAP EN VLAAMS GEWEST

over

ontwerp-dienstorder potentiële inschatting (in kader van overgangs-
examen niveau A)

door de afvaardiging van de overheid, samengesteld uit:

vaste leden

1. de heer Patrick Dewael, minister-president van de Vlaamse regering, voorzitter;
2. de heer Paul Van Grembergen, Vlaams minister van Binnenlandse Aangelegenheden, Cultuur, Jeugd en Ambtenarenzaken, ondervoorzitter;
3. de heer Dirk Van Mechelen, Vlaams minister van Financiën en Begroting, Innovatie, Media en Ruimtelijke Ordening.

enerzijds,

en de afvaardigingen van de drie representatieve vakbonden:

- de Algemene Centrale der Openbare Diensten, vertegenwoordigd door:
de heren Hilaere Berckmans
- de Federatie van de Christelijke Syndicaten der Openbare Diensten die onder meer de Christelijke Centrale van de Openbare Diensten en de ACV-Transport en Communicatie groepeert, vertegenwoordigd door:
de heren Stefaan Van de Kerckhove
Jan François
- het Vrij Syndicaat van het Openbaar Ambt, vertegenwoordigd door:
mevrouw Michèle Claeys

anderzijds,



1. Werd een eenparig akkoord afgesloten over bijgaand ontwerp-dienstorder potentieelinschatting (in kader van overgangsexamen niveau A).

2. Tussen de afvaardiging van de overheid en de afvaardigingen van de drie representatieve vakbonden wordt nog het volgende overeengekomen.

2.1. De potentieelinschatting wordt deze maal gebruikt in functie van de toelating tot de vergelijkende loopbaanselectie naar niveau A. Derhalve wordt de potentieelinschatting enkel opengesteld voor wie wenst deel te nemen aan de loopbaanselectie voor overgang naar niveau A en voldoet aan de voorwaarden voor deelname aan deze selectie op 1 september 2003.

2.2. Vanuit de afdeling HRM zal aan diegenen die de potentieelinschatting uitgevoerd hebben (interne en externe instanties), gevraagd worden om feedback te geven over de resultaten van de potentieelinschatting aan de betrokken kandidaten.

2.3. De Vlaamse overheid en Jobpunt Vlaanderen zullen trachten om de timing voor de organisatie van de potentieelinschatting voor de ambtenaren van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de Vlaamse openbare instellingen maximaal op elkaar af te stemmen.

3. De afvaardiging van het Vrij Syndicaat van het Openbaar Ambt (VSOA) wenst nog de volgende opmerkingen te formuleren.

"De potentieelinschatting maakt voor het VSOA deel uit van het vergelijkend examen gezien deze selectie al of niet bepalend is voor de deelname aan het eigenlijke examen.

Verder vindt het VSOA het spijtig dat de potentieelinschatting zich enkel toespitst op gedrag en persoonlijkheid van de kandidaat, vooral omdat het een momentopname betreft en dat er slechts oppervlakkig wordt getest. Het gedrag samenhangend met de betrokken competenties moet immers slechts vertoond worden.

In de mondelinge toelichting van de nota op de vergadering van 10/10/02 horen we hoe deze selectie slechts éénmalig zou toegepast worden terwijl de vrijstelling voor de potentieelinschatting 7 jaar geldig blijft. Dit is naar ons inziens een tegenstelling."

Brussel, 25-10-2002

DE AFVAARDIGING VAN DE
REPRESENTATIEVE
VAKORGANISATIES:

Voor de Algemene Centrale der
Openbare Diensten:

Hélène Beckmans.

DE AFVAARDIGING VAN DE OVERHEID

De Voorzitter,

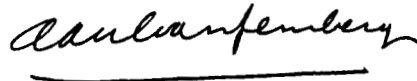
Patrick Dewael
minister-president van de Vlaamse
regering



Voor de Federatie van de Christelijke Syndicaten der Openbare Diensten

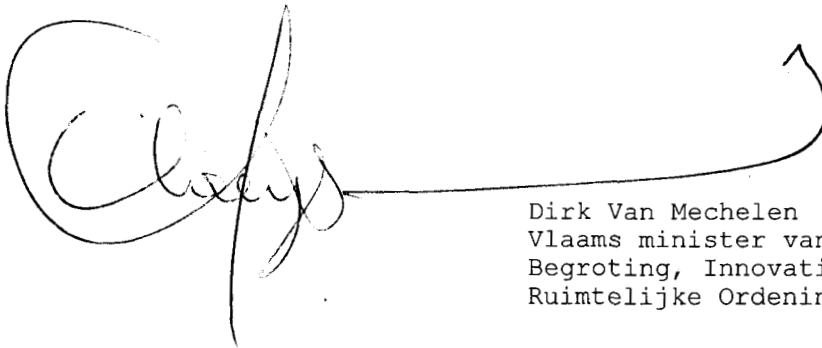


S. Van de Kerkhove



Paul Van Grembergen
Vlaams minister van Binnenlandse
Aangelegenheden, Cultuur, Jeugd en
Ambtenarenzaken

Voor het Vrij Syndicaat van het Openbaar Ambt



Dirk Van Mechelen
Vlaams minister van Financiën en
Begroting, Innovatie, Media en
Ruimtelijke Ordening



Ontwerp- Dienstorder Potentieelinschatting (in kader van overgangsexamen niveau A)

(Dienstorder MVG/AZF/APO 2002/4)

Waarom een dienstorder?

Het gedereguleerd Vlaams personeelsstatuut (GVPS art. VIII 15) bepaalt dat de leidend ambtenaar van de administratie Personeelsontwikkeling de procedure van organisatie van de potentieelinschatting, in het kader van het overgangsexamen naar een functie op niveau A, bepaalt.

Situering

De ambtenaren die wensen deel te nemen aan een vergelijkend examen voor overgang naar niveau A, moeten beoordeeld worden of ze al dan niet beschikken over de noodzakelijke generieke competenties voor het uitoefenen van een functie op niveau A.

Dit gebeurt voorafgaand aan dit examen en op basis van een potentieelinschatting. Wellicht is dit een tijdelijke regeling die zal komen te vervallen bij het ten uitvoer brengen van het raamstatuut.

Visie

De potentieelinschatting is in eerste instantie bedoeld om te bepalen of de betrokken kandidaten al dan niet toegelaten worden tot deelname aan het overgangsexamen. Niettemin heeft ze meer te bieden en gaat de reikwijdte verder dan deze stap in de selectieprocedure. De potentieelinschatting is immers voor de betrokkenen een unieke gelegenheid en een belangrijk middel om inzichten te verwerven in ontwikkelings- en oriëntatiemogelijkheden m.b.t. de loopbaan.

Immers, de resultaten van de potentieelinschatting zullen niet enkel aangewend worden om de 'geschiktheid' tot overgang naar niveau A te beoordelen. De resultaten leveren eveneens belangrijke informatie om adviezen te formuleren in functie van de professionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie van de kandidaat.

M.a.w., ongeacht het resultaat van deze selectieprocedure ('geschikt' - 'niet geschikt'), verschaft de terugkoppeling van de resultaten uit deze potentieelinschatting rijke en nuttige informatie aan de deelnemers ervan omtrent de onderzochte competenties.

Belangrijkste elementen

De belangrijkste elementen in de wijze van organisatie van de potentieelinschatting zijn de volgende:

1. Welke zijn de vereiste generieke competenties voor functies op niveau A?
2. Waaruit bestaat de potentieelinschatting? M.a.w.: wat is de inhoud ervan?
3. Hoe wordt de uitvoering van de potentieelinschatting georganiseerd?
4. Welke bepalingen, onder meer omtrent de mogelijke vrijstellingen, moeten in een reglement vervat worden?

De punten 1, 2 en 4 worden hierna verder uitgewerkt.

Lijst van de vereiste competenties

Een **competentie** wordt gedefinieerd als volgt:

Een observeerbare eigenschap onder de vorm van kennis, kunde of een gedragsvaardigheid die bijdraagt tot een succesvol functioneren in een specifieke rol of functie.

Een **competentieprofiel** is de lijst van alle noodzakelijke of vereiste competenties / vaardigheden die personeelsleden moeten bezitten en vertonen om succesvol te functioneren in een specifieke rol of functie. Het competentieprofiel is '**generiek**' omdat de lijst van competenties geldt voor alle functies op een bepaald niveau.

Bij het opmaken van een **generiek competentieprofiel voor functies op niveau A** is zo veel mogelijk rekening gehouden met de voorlopige bevindingen van de projectgroep 'Competentiemanagement'. Vooral het 'competentiemoordenboek' (versie 1.0; april 2002) werd hiertoe geraadpleegd.

Het profiel heeft betrekking op **gedragscompetenties**. Dit is de vertaling van zowel waarden (zie verder), persoonlijke motivatie als vaardigheden in gedrag.

Dit woordenboek formuleert o.a. 4 '**waardegebonden competenties**': 'betrouwbaarheid', 'voortdurend verbeteren', 'samenwerking' en 'klantgerichtheid'.

Deze competenties noemt men 'waardegebonden' omdat ze verwijzen naar de gemeenschappelijke waarden die zullen gelden binnen de toekomstige Vlaamse Overheid.

M.a.w., de organisatiewaarden werden 'vertaald' in waardegebonden competenties die gelden voor alle personeelsleden binnen de Vlaamse Overheid.

In de onderstaande tabel zijn de vier waardegebonden competenties in vet en onderlijnd weergegeven.

Daarnaast werden 4 generieke competenties gekozen uit het woordenboek die noodzakelijk geacht worden voor alle kaderfuncties en gelijkaardige functies op niveau A. Het zijn (cluster van) 'communicatievaardigheid' (mondelijke en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid, luisteren), 'initiatief', 'planning' en 'analytisch & synthetisch denken'.

Het competentiewoordenboek onderscheidt eveneens een aantal **niveaus per competentie**. Voor elke functie staat vast welk niveau men per competentie moet hebben bereikt. In het hierna volgende competentieprofiel werd per competentie dan ook het minimaal vereiste niveau vermeld voor de kaderfuncties.

Het is duidelijk dat de geselecteerde competenties, m.b.t. de gedragsindicatoren, moeten 'vertaald' worden naar een selectiecontext.

Voor meer informatie verwijzen wij naar bijlage 1 of naar het competentiemoordenboek online. (klik op de hyperlink of ga naar <http://www2.vlaanderen.be/personeelsbeleid/informatie/competentiemanagement/info/index.htm>). Daarin worden zowel de competenties (inclusief definitie), de niveaus per competentie, als een illustratie van gedragsindicatoren per competentieniveau opgenomen.

Generiek competentieprofiel (versie 2002), m.i.v. minimaal vereist niveau per competentie.	
•	<u>Betrouwbaarheid (niveau II)</u>
•	<u>Samenwerking (niveau II)</u>
•	<u>Voortdurend verbeteren (niveau II)</u>
•	<u>Klantgerichtheid (niveau II)</u>
•	Initiatief (niveau II)
•	Planning. (niveau I)
•	Communicatievaardigheid: :mondelijke en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid (niveau II), luisteren (niveau I)
•	Analytisch en synthetisch denken (niveau I)

Inhoud van de potentieelinschatting

De potentieelinschatting van de geselecteerde competenties bevat zowel een extern als een intern gedeelte. Deze gecombineerde aanpak heeft een hogere betrouwbaarheid en kan, vanuit een langetermijnperspectief, slechts in het voordeel van de betrokken kandidaten spelen.

De **externe potentieelinschatting** wordt door een externe instantie uitgevoerd. Het betreft een soort van "assessment" die per kandidaat ongeveer een 6 à 7-tal uren in beslag neemt.

Het programma bestaat per kandidaat uit:

- een gedragsgericht interview. Hierin wordt gepeild naar motivatie en ambitie, samen met een gedragsgerichte bevraging van de competenties.
- een vragenlijst die peilt naar werkattituden en persoonskenmerken die relevant zijn voor het functioneren op "kaderniveau".
- een presentatie van een advies: een analyse- en adviesoefening, met aansluitend een adviesgesprek.
- een planning en organisatie-oefening: de kandidaat wordt geconfronteerd met een aantal uiteenlopende memo's en brieven die hij/ zij in een beperkte tijdsspanne dient te behandelen.

De **interne potentieelinschatting** houdt in dat het lijnmanagement zich engageert om de geselecteerde competenties van de betrokken kandidaten/ medewerkers in te schatten op een speciaal daartoe bestemd formulier.

Deze interne potentieelinschatting is logisch omdat de functionele chef vaak een jarenlange kennis en ervaring heeft opgebouwd omtrent het functioneren van zijn/ haar medewerkers. Bovendien wordt op deze manier het stijgend belang van de verantwoordelijkheid van de lijn in de praktijk gebracht.

Zowel de externe als de interne potentieelinschatting gebeuren in overleg met administratie Personeelsontwikkeling. Deze staat eveneens in voor de *kwaliteitscontrole* op het geheel.

De resultaten van beide luiken worden nadien door een selectiecommissie (cfr. *infra*) beoordeeld.

Naast het oordeel omtrent de 'geschiktheid' tot overgang naar niveau A, worden eveneens adviezen geformuleerd in functie van de professionele ontwikkeling en loopbaanoriëntatie van de kandidaat. Per kandidaat zal dit steeds in een afzonderlijk luik 'adviezen' aangeboden worden.

De kandidaat kiest zelf of hij/ zij een of meerdere terugkoppeling(s)gesprek(ken) wenst.

Wie mag deelnemen

Ambtenaren die in november 2002 twee jaar anciënniteit hebben in niveaus B en C samen, kunnen deelnemen aan de potentieelinschatting. Dit vloeit voort uit de vereiste om op het ogenblik van deelname aan het eigenlijke examen drie jaar anciënniteit in B en C te hebben.

Mogelijke vrijstellingen

De ambtenaren van wie de selectiecommissie heeft geoordeeld dat zij over de generieke competenties voor het uitoefenen van een functie in niveau A beschikken, worden gedurende 7 jaren *vrijgesteld* van deelname aan de potentieelinschatting, ingericht voorafgaand aan een overgangsexamen.

Samenstelling van beoordelingscommissie

De leidend ambtenaar van administratie Personeelsontwikkeling stelt de beoordelingscommissie samen en zit die ook voor.

De commissie bestaat verder uit vertegenwoordigers van het lijnmanagement (afdelingshoofden of gelijkaardige functies), en uit HR-medewerkers (vanuit de departementen en gebeurlijk vanuit de Administratie Personeelsontwikkeling).

Bijlage - Generiek competentieprofiel voor functies niveau A. (versie 2002)

Opmerking:

De eerste vier beschreven competenties zijn de *waardegebonden* competenties. Het vereiste niveau is telkens cursief en vet aangegeven.

Competentie	Betrouwbaarheid
Definitie	Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie. Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p>I. Leeft regels na en doet wat hij/zij zegt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecteert regels - Geeft volledige en juiste informatie door - Respecteert vertrouwelijke en persoonlijke informatie - Doet wat hij/zij zegt, komt beloften en afspraken na - Durft eigen fouten toegeven <p>II. Brengt sociale en ethische normen in de praktijk</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen; past geen paraplu-politiek toe</i> - <i>Leeft de deontologie na die eigen is aan de functie of het functieniveau</i> - <i>Handelt consequent: neemt in gelijkaardige omstandigheden gelijkaardige standpunten in/houding aan.</i> - <i>Kan inschatten of informatie al dan niet verder kan/mag verspreid worden</i> - <i>Vertoont voorbeeldgedrag</i> <p>III. Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk kan gebracht worden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Is verantwoordelijk voor een transparante inrichting van de entiteit - Zorgt dat iedereen in de organisatie/entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag en brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake - Sprekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld - Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures wanneer de situatie dit vereist <p>IV. Handelt integer in een veelheid aan situaties, ook in die waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blijft correct en integer handelen in situaties van grote externe druk van anderen - Houdt in zijn/haar rol als lobbyist, promotor, onderhandelaar, facilitator, ... het algemeen

	<p>belang duidelijk voor ogen en gedraagt zich daar ook naar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durft op een verantwoorde en onderbouwde wijze een uitzondering maken op de strikte regel, indien dit het belang van de Vlaamse Overheid dient
Opmerkingen	

Competentie	Samenwerken
Definitie	Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is.
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p>I. Werkt mee en informeert anderen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gedraagt zich als een teamplayer: werkt collegiaal samen en neemt actief deel aan de werking van het team - Houdt rekening met de mening van anderen - Schermt de eigen functie niet af - Behandelt andere personeelsleden met respect, ongeacht hun positie, achtergrond of opvattingen - Geeft informatie en kennis door <p>II. Helpt anderen en pleegt overleg</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Komt binnen het team op voor de eigen mening, maar legt zich loyaal neer bij de groepsbeslissing</i> - <i>Steunt de voorstellen van anderen en houdt daarop voort om tot een gezamenlijk resultaat te komen</i> - <i>Stemt de eigen inbreng af op de noden van de groep</i> - <i>Onderkent de verschillende individuele gevoeligheden van de teamleden en pleegt overleg</i> - <i>Biedt hulp aan bij problemen, ook al valt de taak niet onder de eigen opdracht</i> <p>III. Stimuleert de samenwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren - Moedigt anderen aan om samen te werken en hun ideeën te uiten - Betrekt anderen bij de besluitvorming - Bevordert de goede verstandhouding en de teamgeest - Geeft opbouwende kritiek en feedback <p>IV. Creëert samenwerkingsverbanden binnen de eigen en/ of tussen andere entiteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Draagt samenwerking uit als belangrijke waarde in de entiteit en daarbuiten en spreekt anderen daarop aan - Bespreekt conflicten openlijk

	<ul style="list-style-type: none"> - Neemt (in)formele initiatieven om de werksfeer en/ of samenwerking te verbeteren - Stimuleert de samenwerking binnen een beleidsdomein en/ of over verschillende beleidsdomeinen heen - Deelt het groepssucces met de andere leden
Opmerkingen	

Competentie	Voortdurend verbeteren
Definitie	Voortdurend verbeteren van de werking dor gericht te zijn op resultaat en kwaliteit, bereidheid tot voortdurend leren en openstaan voor verandering.
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p>I. Behaalt vooropgestelde resultaten; toont zich leer- en aanpassingsbereid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werkt de zaken af op de afgesproken wijze - Is gemotiveerd om nieuwe "leerstof" te verwerken - Is bereid om nieuwe methoden aan te leren - Benut de opgedane ervaring van gelijkaardige situaties uit het verleden - Werkt door aan een opdracht tot deze tot een goed einde is gebracht <p>II. Behaalt vooropgestelde resultaten; leert over zijn/ haar functie en speelt soepel in op verandering</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Maakt een opdracht volledig en nauwkeurig af</i> - <i>Werkt zich in in nieuwe materies relevant voor de eigen taak (vb.: nieuwe regelgeving, informaticatoepassingen, werkmethoden,...)</i> - <i>Informeert zich over nieuwe evoluties met betrekking tot zijn/ haar functioneren (leest vakliteratuur, neemt deel aan congressen,...)</i> - <i>Past nieuwe kennis, informatie en inzichten toe in de praktijk</i> - <i>Zoekt informatie die in de werksituatie toepasbaar is</i> <p>III. Stelt zich niet tevreden met gemiddelde resultaten; leert over eigen of andere vakgebieden en speelt soepel in op verandering</p> <ul style="list-style-type: none"> - Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn/ haar kennis te verruimen - Verhoogt eigen inzetbaarheid door persoonlijke groei en ontwikkeling - Levert uit eigen beweging extra inspanning (hulp aan collega's, overuren, werk mee naar huis nemen,...) - Haalt een maximum uit de situatie gegeven de mogelijkheden - Integreert nieuwe informatie afkomstig uit andere, dan zijn/ haar vakgebied in zijn/ haar eigen aanpak <p>IV. Verbeterd continu eigen prestaties en die van de entiteit; leert continu en initieert verandering</p> <ul style="list-style-type: none"> - Richt de organisatie zodanig in dat de resultaten daadwerkelijk worden behaald

	<ul style="list-style-type: none"> - Streeft ernaar de eigen prestaties te verbeteren en moedigt anderen aan om het beter te doen - Past het concept "levenslang leren" toe in zijn/ haar functioneren - Past principes toe en/ of implementeert principes van "integrale kwaliteitszorg" - Vergaart pro-actief kennis om accuraat te kunnen antwoorden op toekomstige probleemstellingen.
Opmerkingen	

Competentie	Klantgerichtheid
Definitie	Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren.
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p>I. Is servicegericht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blijft beleefd bij klachten - Tracht zelf een antwoord te geven op een vraag of klacht. Verwijst zonodig door en zoekt hulp - Verleent een correcte service (vb.: houdt de wachttijd voor een klant minimaal, voert stipt uit wat werd vooropgesteld, levert duidelijke producten af, neemt een lage-drempel-houding aan, is beschikbaar en bereikbaar) - Stelt zich hulpvaardig op - Reageert snel en gepast op vragen van klanten <p>II. Waarborgt een kwaliteitsvolle dienstverlening</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Onderneemt concrete acties om de problemen en klachten van klanten op te lossen</i> - <i>Past binnen de bestaande procedures, planning, dienstverlening of product aan om de klant verder te helpen</i> - <i>Geeft de klant waar hij/ zij recht op heeft op de best mogelijke wijze</i> - <i>Heeft constant oog voor het aspect "kwaliteit" in zijn/ haar dienstverlening</i> - <i>Levert, rekening houdend met bestaande procedures, sneller of meer dan afgesproken is met de klant</i> <p>III. Onderzoekt actief de wensen en de noden van de klant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onderzoekt gericht de wensen, behoeften en verwachtingen van klanten - Verzamelt informatie via systematische bevraging van de klant(en) - Vindt een evenwicht tussen de wensen van de klanten en de mogelijkheden van de eigen organisatie/ entiteit - Denkt spontaan met de klant mee, hoort zonodig de vraag achter de vraag en ziet de mogelijkheden en beperkingen - Beperkt zich niet tot de directe vraag, maar geeft en bijkomende relevante informatie (alternatieven voorstellen, anticiperen) <p>IV. Zorgt in het belang van de gemeenschap voor een klantgerichte benadering in de</p>

	<p style="text-align: center;">organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anticipeert op de behoeften van de klanten - Houdt in beslissingen en acties naar klanten toe het algemene belang voor ogen - Peilt op systematische wijze naar de noden en behoeften van de klant en verzekert dat binnen de entiteit de diensten, procedures, doelstellingen aangepast worden om ook op lange termijn aan de behoeften te kunnen voldoen - Verankert een klantgerichte benadering structureel in de organisatievorm - Zet systemen op om een kwaliteitsvolle aanpak te garanderen
Opmerkingen	

Competentie	Initiatief
Definitie	Kansen onderkennen en uit eigen beweging acties voorstellen en/ of ondernemen
Cluster	Probleemoplossend gedrag
Indicatoren	<p>I. Neemt het initiatief om binnen het eigen takendomein acties te initiëren (reactief en ad hoc)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Roept niet onmiddellijk de hulp van anderen voor zaken die hij/ zij zelf kan oplossen - Gaat uit zichzelf achter informatie aan - Ziet werk liggen en gaat over tot actie - Kan problemen die zich voordoen, zelf afwerken - Onderneemt uit eigen beweging gerichte acties om het concrete probleem op te lossen <p>II. <i>Neemt het initiatief om structurele problemen binnen het eigen takendomein op te lossen (reactief en structureel)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Heeft oog voor zaken waar de hiërarchie eventueel niet aan denkt en handelt ernaar/ brengt ze onder de aandacht</i> - <i>Formuleert voorstellen om bestaande situaties te verbeteren</i> - <i>Stelt zelf documentatie samen om efficiënt te kunnen werken</i> - <i>Zoekt naar alternatieve oplossingen, wanneer hij/ zij met structurele problemen wordt geconfronteerd</i> - <i>Geeft aan waar het afgeleverde resultaat mogelijk kan verbeterd worden</i> <p>III. Neemt initiatieven die aantonen dat hij/ zij anticipeert op gebeurtenissen (proactief)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Speelt spontaan in op kansen die zich aandienen - Anticipeert middels actie op diverse situaties - Neemt initiatief om te vernieuwen - Introducceed verbeteringen in werkaanpak en procedures
Opmerkingen	

Competentie	Plannen
Definitie	Structuur aanbrengen in tijd, ruimte en prioriteit bij het aanpakken van taken of problemen
Cluster	Beheersmatig gedrag
Indicatoren	<p>I. Plant eigen werk effectief</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Maakt gebruik van hulpmiddelen bij het inplannen van taken (checklist to-do lijstjes, elektronische agenda,...)</i> - <i>Pakt eerst de belangrijkste of dringendste opdrachten aan</i> - <i>Houdt rekening met de nodige uitvoeringstijd</i> - <i>Geeft tijdig aan wanneer de planning niet gehaald kan worden</i> - <i>Houdt in eigen planning rekening met de begrippen "dringend" en "belangrijk"</i> <p>II. Plant eigen werk en dat van anderen effectief</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Brengt structuur aan in eigen en andermans werk</i> - <i>Ondersteunt anderen bij het plannen van het werk</i> - <i>Houdt bij het inplannen van taken rekening met deadlines</i> - <i>Maakt goede werkschema's en tijdsplanningen op</i> - <i>Geeft op een duidelijke en eenduidige manier aan welke de prioriteiten zijn</i> <p>III. Plant continu activiteiten, met veel en complexe variabelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Concentreert zich in zijn/ haar planning op de gehele opdracht, zonder details uit het oog te verliezen</i> - <i>Behoudt het overzicht over de stand van de uitvoering van projecten ten overstaan van de planning</i> - <i>Bereikt een balans tussen de geïnvesteerde tijd, de geleverde prestatie en de behaalde kwaliteit</i> - <i>Anticipeert op eigen werk en op dat van anderen</i> - <i>Besteedt aandacht aan een lange termijn planning, en bouwt daarbij voldoende flexibiliteit in om adequaat op veranderingen te kunnen inspelen.</i>
Opmerkingen	

Competentie	Mondelinge uitdrukingsvaardigheid
Definitie	Spreekt in een taal zodat het publiek tot wie ze gericht is ze begrijpt
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p>I. Drukt zich duidelijk uit</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Legt (technische) gegevens op een begrijpelijke wijze uit</i> - <i>Beperkt het gebruik van jargon</i> - <i>Antwoordt doelgericht en beknopt</i> - <i>Is goed verstaanbaar (volume, articulatie, tempo)</i> - <i>Spreekt vlot (niet stotterend, herhaalt geen zinsdelen, zoekt niet achter zijn/haar woorden, gebruikt geen stopwoorden,...)</i>

	<p>II. Is vlot in interactie</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Richt zich tot zijn/haar gesprekspartner (onderhoudt oogcontact, stelt zich voor, richt zich fysiek tot de andere,...)</i> - <i>Ondersteunt zijn/haar uiteenzetting met aangepast non-verbaal gedrag</i> - <i>Checkt of anderen hem/haar goed begrepen hebben</i> - <i>Initieert en onderhoudt vlot contacten</i> - <i>Biedt zijn/haar gesprekspartner(s) de mogelijkheid om vragen te stellen</i> <p>Gebruikt bewust taal als beïnvloedingswijze</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bouwt zijn/haar betoog op een gericht gestructureerde wijze op - Gebruikt voorbeelden en vergelijkingen om voorstellen en boodschappen meer kracht bij te zetten - Past zijn/haar woordenschat en spreektempo aan met als doel zoveel mogelijk impact te creëren - Past de communicatiestijl aan, aan de specifieke relatie met de doelgroep - Communiqueert selectief vanuit zijn/haar inzicht in en inschatting van de situatie, om zo sneller zijn/haar doel te bereiken
Opmerkingen	<p><i>Uitdrukkingsvaardigheid</i> benadrukt dat het gaat om de wijze waarop mensen communiceren in een direct contact. Het gaat dus niet om een communicatiestrategie, openheid van communicatie of samenwerking.</p>

Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid....

Competentie	Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
Definitie	Een schrijfstijl hanteren die past bij de boodschap en de doelgroep
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p>I. Hanteert een correcte en begrijpelijke taal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hanteert een correcte spelling - Hanteert een correcte grammatica - Handhaaft de huisstijl en de afspraken in zijn/haar communicatie - Schrijft in een toegankelijke taal ambtelijke brieven en nota's <p>II. Structureert zijn/haar boodschap en hanteert een aangepast taalgebruik</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Stelt éénduidig leesbare documenten op, beknopt en ter zake</i> - <i>Leverd teksten met een duidelijke structuur</i> - <i>Gebruikt een stijl die aangepast is aan de situatie (hetzij zakelijk, onderhoudend, informatief,...)</i> - <i>Gebruikt een taal die aan het publiek aangepast is (bv. licht jargon toe, maakt 'leesbare' teksten,...)</i>

	<p>III. Heeft een aantrekkelijke en motiverende schrijfstijl</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maakt een heldere, correcte en leesbare schriftelijke synthese van een complexe situatie - Schrijft teksten die een uithangbord zijn voor de organisatie wat betreft stijl, taal en vormgeving - Slaagt erin zijn/haar boodschap via een aantrekkelijk taalgebruik visueel voor te stellen - Kan teksten voor een breed publiek luchtig maken door het gebruik van aangepaste visuele en andere ondersteuning - Verwerkt in zijn/haar teksten die argumenten en redeneringen die voor het doelpubliek het meest relevant en overtuigend zijn
Opmerkingen	Zelfde opmerking als bij <i>mondelijke uitdrukkingvaardigheid</i>

Competentie	Luisteren
Definitie	Tonen (non)-verbale boodschappen op te nemen en te begrijpen, en doorvragen bij onduidelijkheden.
Cluster	Interpersoonlijk gedrag.
Indicatoren	<p>I. Neemt een luisterende houding aan</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Laat anderen uitspreken</i> - <i>Geeft door gedrag en houding blijk van interesse voor wat de andere brengt</i> - <i>Handhaaft een actieve luisterhouding (vb.: oogcontact, bevestigend knikken,...)</i> <p>II. Is luistervaardig</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schept een situatie die uitnodigt tot een gesprek (vb.: stiltes laten) - Geeft een samenvatting van wat gezegd is - Vraagt opheldering, reden of oorzaak als wat de ander zegt niet duidelijk is - Toetst of hij/ zij goed begrijpt wat de ander heeft willen zeggen - Reageert (verbaal) op non-verbale signalen van zijn/ haar gesprekspartner <p>III. Stimuleert een open dialoog</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luistert actief naar mensen, neemt de tijd en dialogueert met hen - Vraagt door op gegeven informatie - Stelt vragen als iemand in een gesprek blijk geeft dat hij/ zij nog niet alle gedachten heeft uitgesproken - Reageert inhoudelijk op wat de gesprekspartner zegt - Integreert de inbreng van anderen in zijn/ haar eigen uiteenzetting

Opmerkingen	<i>Tonen</i> in bovenstaande definitie geeft aan dat het een actief luisteren betreft en niet enkel het receptief zijn ten aanzien van nieuwe informatie. De competentie <i>luisteren</i> verenigt derhalve de luisterbereidheid én luistervaardigheid.
--------------------	---

Competentie	Analytisch denken (probleemanalyse)
Definitie	Een probleem duiden in zijn verbanden. Op een efficiënte wijze op zoek gaan naar bijkomende, relevante informatie
Cluster	Omgaan met informatie
Indicatoren	<p>I. Ziet de essentie van het probleem</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Verzamelt informatie over de achtergronden en oorzaken</i> - <i>Maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken bij het analyseren van een probleem</i> - <i>Omschrijft duidelijk de kern van het probleem</i> - <i>Verwerft een algemeen inzicht in de problematiek</i> - <i>Gaat systematisch tewerk in het analyseren van een probleem</i> <p>II. Legt verbanden en ziet oorzaken</p> <ul style="list-style-type: none"> - Benadert een probleem vanuit verschillende gezichtspunten - Benoemt de oorzaken van problemen die zich voordoen - Legt verbanden tussen verschillende soorten informatie - Detecteert onderliggende problemen - Integreert nieuw gevonden informatie met bestaande informatie <p>III. Maakt complexe analyses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyseert complexe dossierproblemen en herformuleert deze naar hanteerbare vragen - Houdt bij zijn/haar analyse rekening met verschillende aanknopingspunten - Is in staat een inzicht te verwerven in een complexe problematiek - Ziet trends en patronen in ogenschijnlijk niet-gerelateerde feiten - Kan tegengestelde oordelen van anderen betrekken en integreren in de eigen analyse
Opmerkingen	

Competentie	Synthetisch denken (oordeelsvorming)
Definitie	Meningen uiten en zicht hebben op de consequenties ervan, op basis van een afweging van relevante criteria
Cluster	Omgaan met informatie

<p>Indicatoren</p>	<p>I. <i>Formuleert hypothesen; trekt logische conclusies</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Formuleert hypothesen voor problemen waarover onvoldoende informatie beschikbaar is</i> - <i>Formuleert een diagnose op basis van de verzamelde informatie, komt tot een synthese</i> - <i>Betoont een gezond-kritische ingesteldheid</i> - <i>Weegt alternatieven tegenover elkaar af</i> - <i>Redeneert logisch, ziet de voor de handliggende effecten van acties</i> <p>II. <i>Neemt standpunten in en ziet consequenties</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Komt tot een gefundeerd oordeel rekening houdend met consequenties - Betreft mogelijke neveneffecten of consequenties van standpunten in zijn/haar overwegingen - Motiveert en beargumenteert het eigen oordeel of de beslissing - Neemt ten aanzien van problemen of situaties een persoonlijk standpunt in - Neemt standpunten in op basis van onvolledige maar voldoende informatie <p>III. <i>Vormt een geïntegreerd oordeel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bekijkt een probleem vanuit verschillende invalshoeken - Heeft een plurale, genuanceerde kijk - Heeft oog voor kritische factoren en activiteiten en benut de mogelijkheden hiervan voor de organisatie - Benoemt van het eigen oordeel of voorstel zowel de positieve als negatieve kanten - Geeft een "inhoudelijke meerwaarde" aan de thema's die hij/zij naar voren brengt
<p>Opmerkingen</p>	<p><i>Synthetisch denken</i> slaat hier op de capaciteit om de geanalyseerde informatie af te wegen en op grond daarvan tot een synthese of oordeel te komen. Dit oordeel vloeit niet automatisch voort uit de data, maar vergt een interpretatiemoment.</p>