

SECTORCOMITE XVIII  
VLAAMSE GEMEENSCHAP EN VLAAMS GEWEST

protocol nr. 218.695



PROTOCOL HOUDENDE DE CONCLUSIES VAN DE ONDERHANDELINGEN VAN 2 MEI  
2005 DIE GEVOERD WERDEN IN HET SECTORCOMITE XVIII VLAAMSE  
GEMEENSCHAP EN VLAAMS GEWEST

Over

Ontwerp van dienstorder opdrachthouders

door de afvaardiging van de overheid, samengesteld uit:

vaste leden

1. de heer Yves Leterme, minister-president van de Vlaamse regering, voorzitter;
2. de heer Geert Bourgeois, Vlaams minister van Bestuurszaken, Buitenlands Beleid, Media en Toerisme, ondervoorzitter;
3. de heer Dirk Van Mechelen, Vlaams minister van Financiën en Begroting en Ruimtelijke Ordening

enerzijds,

en de afvaardigingen van de drie representatieve vakbonden:

- de Algemene Centrale der Openbare Diensten, vertegenwoordigd door:  
de heer Hilaire Berchmans
  
- 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 groepeerd, vertegenwoordigd door:  
mevrouw Ann Vermorgen
  
- het Vrij Syndicaat van het Openbaar Ambt, vertegenwoordigd door:  
de heer Jos Mermans

anderzijds,



Werd een eenparig akkoord afgesloten over bijgaand ontwerp van dienstorder opdrachthouders.

Brussel, **23 -05- 2005**

DE AFVAARDIGING VAN DE  
REPRESENTATIEVE  
VAKORGANISATIES:

Voor de Algemene Centrale der  
Openbare Diensten:

*Jubran Beckmans*

Voor de Federatie van de Christelijke Syndicaten der Openbare Diensten

*Ann Vermoeren*  
ANN VERMOEREN

Voor het Vrij Syndicaat van het Openbaar Ambt

*Dirk Van Mechelen*  
Dirk Van Mechelen

DE AFVAARDIGING VAN DE OVERHEID

De Voorzitter,

*Yves Leterme*  
Yves Leterme  
Minister-president van de Vlaamse regering

*Geert Bourgeois*  
Geert Bourgeois  
Vlaams minister van Bestuurszaken,  
Buitenlands Beleid, Media en  
Toerisme

*Dirk Van Mechelen*  
Dirk Van Mechelen  
Vlaams minister van Financiën en  
Begroting en Ruimtelijke Ordening



# Dienstorder

## MVG/AZF/APO/2005-01

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap  
Afdeling Human Resources Management

Boudewijnlaan 30, 1000 BRUSSEL  
Tel. 02-553 49 66 - Fax. 02-553 50 28  
E-mail: hrm@vlaanderen.be

Dienstorder opdrachthouders

Ministerie van de Vlaamse  
Gemeenschap

2 mei 2005

Betreft: De aanstelling van en het competentieprofiel voor  
opdrachthouders

### 1 Waarom een dienstorder ?

Volgens het VPS regelt de leidend ambtenaar van de administratie Personeelsontwikkeling (APO) de procedure voor de tijdelijke aanstelling van de opdrachthouders (VPS, art. VIII 47).

### 2 Wie kan zich kandidaat stellen ?

De kandidaatopdrachthouders zijn ambtenaren van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap met rang A1; voor de functie van opdrachthouders met generieke interdepartementale opdrachten kunnen ook ambtenaren van de rang A2 in aanmerking komen, als het College van Secretarissen-generaal dit zo beslist (VPS, art. VIII 45, §1).

Het statuut stelt verder geen anciënniteits- of andere voorwaarden. Volgens de huidige bepalingen van het VPS kan de functie van opdrachthouder niet opengesteld worden via de (verruimde) interne arbeidsmarkt (VPS, art. I 3, §1, 2e).

### 3 Het competentieprofiel

De selectie wordt gebaseerd op het competentieprofiel dat bepaald is door de leidend ambtenaar van APO (VPS, art. VIII 45, §2). Het competentiewoordenboek voor de Vlaamse Overheid is hiervoor het referentiepunt.

1) Voor de functie van opdrachthouder HRM, vorming, communicatie of organisatieontwikkeling, bevat het profiel enkel **de generieke competenties** (zie bijlage). De departementen waar de opdrachthouders hun opdracht zullen uitoefenen, kunnen het profiel aanvullen met functiespecifieke competenties; deze worden voorgelegd aan de directieraad.

2) Voor de functie van opdrachthouder belast met generieke interdepartementale opdrachten gebeurt de selectie op basis van het **functiespecifieke competentieprofiel**. (zie bijlage)

### 4 Hoe worden de competenties getest ?

De volgens het profiel vereiste competenties worden getest door middel van een interne en een externe potentiëelinschatting. Intern beoordeelt de eigen leidend ambtenaar de competenties van potentiële kandidaten. Daarnaast nemen de kandidaten deel aan een assessmentproef, georganiseerd door een extern bureau.

Wie al eerder met goed gevolg deelnam aan een assessment voor de generieke competenties voor de functie van opdrachthouder, is gedurende 7 jaar van het assesment vrijgesteld.

Als de departementen aanvullende specifieke competenties vereisen, bepaalt de leidend ambtenaar die de functiehouder aanstelt, zelf hoe deze beoordeeld worden (gedragsgericht interview, assessment, ...). Indien men een assessment overweegt, wordt met de administratie Personeelsontwikkeling onderzocht onder welke modaliteiten dit opgenomen kan worden in het generieke assessment (met afzonderlijke rapportering). Kandidaten moeten niet tweemaal een assessment doorlopen.

## **5 Verloop van de procedure**

- Er wordt een vacaturebericht opgemaakt voor de vacante betrekkingen. Dit omvat een functiebeschrijving met informatie over de entiteitsspecifieke kenmerken en een competentieprofiel met, naast de generieke competenties, ook de specifieke competenties die noodzakelijk zijn om de functie te kunnen uitoefenen.
- De te begeven betrekkingen, de aanstellingsvoorwaarden en de procedure worden via de gebruikelijke kanalen (minstens de interdepartementale muurkrant) bekendgemaakt aan alle ambtenaren die in aanmerking komen.
- Kandidaten dienen hun aanmeldingsformulier per vacature in bij de afdeling Werving en Personeelsbewegingen (AWPB), samen met de functioneringsevaluaties van de voorbije drie jaren (indien beschikbaar).
- AWPB vraagt de directeurs-generaal van de respectieve kandidaten om een interne potentieelinschatting.
- De kandidaten nemen deel aan een externe assessmentproef.
- Een selectiecommissie beoordeelt op basis van de interne en de externe potentieelinschatting de geschiktheid van de kandidaten. Deze commissie telt uit elk departement één vertegenwoordiger, verantwoordelijk voor de personeelsfunctie, en wordt voorgezeten door de leidend ambtenaar van APO. De commissie kan geldig beslissen als er drie departementen vertegenwoordigd zijn.
- De leidend ambtenaar die de opdrachthouder aanstelt, bepaalt zelf hoe de functiespecifieke competenties worden beoordeeld.
- De functiehouders wordt aangesteld middels een gemotiveerde beslissing.
- De beslissing wordt meegedeeld aan alle kandidaten.

## **6 De aanstelling van de opdrachthouders**

De opdrachthouder wordt aangesteld door (VPS, art. VIII 48):

- 1) de voorzitter van het college van secretarissen-generaal in het geval van een opdrachthouder belast met generieke interdepartementale opdrachten.
- 2) de secretaris-generaal van het betrokken departement in het geval van een opdrachthouder belast met departementale opdrachten.
- 3) de leidend ambtenaar van de administratie Personeelsontwikkeling in het geval van de opdrachthouder belast met opdrachten ten behoeve van APO.

Frans Cornelis  
Directeur-generaal

# BIJLAGE 1: Generiek competentieprofiel

Overzicht van de vereiste generieke competenties (met niveau):

- voortdurend verbeteren (3)
- klantgerichtheid (2)
- samenwerken (2)
- betrouwbaarheid (consequent en correct handelen) (2)
- conceptueel denken (visie) (2)
- 360° inlevingsvermogen (2)
- overtuigingskracht (2)

## BIJLAGE 2: Competentieprofiel voor de opdrachthouders met een generieke interdepartementale opdracht

### Overzicht van de vereiste functiespecifieke gedragscompetenties (met niveau):

- voortdurend verbeteren (3)
- klantgerichtheid (2)
- samenwerken (4)
- betrouwbaarheid (consequent en correct handelen) (2)
- conceptueel denken (visie) (2)
- 360° inlevingsvermogen (3)
- organisatiesensitiviteit (3)
- initiatief (2)
- netwerken (2)
- schriftelijke uitdrukingsvaardigheid (2)

### Overzicht van de vereiste functiespecifieke vaktechnische competenties:

#### Talen :

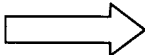
- Nederlands: vaardige gebruiker
- Frans en Engels: zelfstandige gebruiker

#### Informatica :

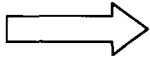
- Basis PC-vaardigheden (Word, Excel, Powerpoint, ...)

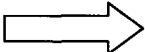
#### Vaktechnische competenties :

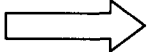
- Grondige kennis van de organisatie en de werking van de Vlaamse overheid
- Inzicht in besluitvorming in overheidscontext en beleidsondersteuning
- Inzicht in de interactie tussen het administratieve en het politieke niveau

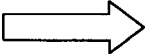
Competentie	<b>Voortdurend verbeteren</b>
Definitie	Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen.
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p><b>I. Toont zich leer- en aanpassingsbereid met betrekking tot de eigen functie en situatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Is gemotiveerd om nieuwe "leerstof" te verwerken</li> <li>- Is bereid om nieuwe methodes aan te leren</li> <li>- Past nieuwe afspraken over de uitvoering van de eigen taak meteen toe in de praktijk</li> <li>- Vraagt om uitleg en toelichting wanneer iets niet duidelijk is</li> <li>- Geeft aan waar zich problemen in de taak voordoen en denkt mee over oplossingen</li> </ul> <p><b>II. Ontwikkelt zich binnen de eigen functie, en werkt actief mee aan het verbeteren van de uitvoering van taken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkt zich in, in nieuwe materies die relevant zijn voor de eigen taak (bv. nieuwe regelgeving, informaticatoepassingen, werkmethoden, ...)</li> <li>- Informeert zich over nieuwe evoluties met betrekking tot de eigen functie (leest vakliteratuur, neemt deel aan congressen, ...)</li> <li>- Past nieuwe richtlijnen, kennis, informatie en inzichten toe in de praktijk</li> <li>- Gaat na of/hoe nieuwe tendensen en ontwikkelingen in de eigen functie kunnen ingezet worden</li> <li>- Zoekt actief naar mogelijkheden om de uitvoering van het takenpakket te verbeteren en werkt dit verder uit tot concrete voorstellen</li> </ul> <p><b>III. Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van de dienst</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn/haar kennis te verruimen</li> <li>- Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren</li> <li>- Onderkent de impact van nieuwe processen, technieken, methodes in andere vakgebieden op de eigen werking</li> <li>- Stuurt de eigen werking pro-actief bij in functie van wijzigingen op het niveau van de afdeling</li> <li>- Zoekt actief naar mogelijke verbeteringen die de eigen functie en het eigen takenpakket overstijgen</li> </ul> </div> <p><b>IV. Anticipeert via structurele maatregelen om aan toekomstige uitdagingen te beantwoorden en stimuleert het voortdurend verbeteren bij anderen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blijft zichzelf voortdurend verder bekwamen en ontwikkelen op alle mogelijke relevante terreinen</li> <li>- Vergaart pro-actief kennis om accuraat te kunnen antwoorden op toekomstige probleemstellingen</li> <li>- Wijzigt processen, procedures en structuren om te kunnen beantwoorden aan nieuwe tendensen en toekomstige probleemstellingen</li> <li>- Voorziet mogelijkheden tot permanente vorming en bijscholing van anderen en stimuleert het gebruik daarvan</li> <li>- Leert anderen alert zijn voor toekomstige uitdagingen en voor wat dit voor de eigen werking kan betekenen</li> <li>- Stimuleert anderen om kritisch te kijken naar de huidige werking en om voorstellen voor verbetering te formuleren</li> </ul>

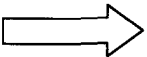


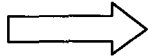
Competentie	<b>Klantgerichtheid</b>
Definitie	Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p><b>I. Reageert vriendelijk, adequaat en correct op vragen van klanten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blijft beleefd bij klachten</li> <li>- Tracht zelf een antwoord te geven op een vraag of klacht. Verwijst zo nodig door of zoekt hulp</li> <li>- Verleent een correcte service aan alle klanten, ongeacht hun afkomst geslacht, handicap enz. (bv. 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)</li> <li>- Stelt zich hulpvaardig op</li> <li>- Reageert snel en gepast op vragen van klanten</li> <li>- Kiest een aangepaste aanpak gezien de mogelijkheden en beperkingen van de klant (vb. kinderen, bejaarden, zieken)</li> </ul> <p><b>II. Onderneemt acties om voor de klant een geschikte oplossing te bieden voor specifieke vragen en problemen.</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helpt klanten op een vriendelijke en adequate wijze verder</li> <li>- Onderneemt concrete acties om de problemen en klachten van klanten op te lossen</li> <li>- Past binnen de bestaande procedures, planning, dienstverlening of product aan om de klant verder te helpen</li> <li>- Geeft de klant waar hij/zij recht op heeft op de best mogelijke wijze</li> <li>- Levert, rekening houdend met bestaande procedures, sneller of meer dan afgesproken is aan de klant</li> <li>- Gaat expliciet na of de klant tevreden is met de aangeboden oplossing en dienstverlening</li> </ul> </div> <p><b>III. Onderneemt, binnen de mogelijkheden van de eigen functie, acties om de dienstverlening aan klanten te optimaliseren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaat kritisch na op welke punten de eigen dienstverlening aan de klant kan worden verbeterd</li> <li>- Onderzoekt gericht (via systematische bevraging) de wensen, behoeften en verwachtingen van klanten (tevredenheids-enquêtes, mondeling bevragen,...)</li> <li>- Formuleert concrete voorstellen met betrekking tot het verbeteren van de eigen dienstverlening</li> <li>- Neemt concrete acties naar aanleiding van specifieke feedback van klanten</li> <li>- Zet nieuwe mogelijkheden op vlak van dienstverlening meteen om in de praktijk</li> <li>- Neemt acties om de dienstverlening ten aanzien van specifieke doelgroepen te optimaliseren, in functie van hun noden en behoeften (vb. handicap, allochtonen, ...)</li> </ul> <p><b>IV. Onderneemt structurele acties om de dienstverlening van de organisatie ten aanzien van klanten te optimaliseren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stelt voor de eigen entiteit meetbare doelstellingen voorop op het vlak van klantgerichtheid en klantentevredenheid.</li> <li>- Past binnen de entiteit de diensten, procedures, doelstellingen aan om beter aan toekomstige behoeften en verwachtingen van klanten te beantwoorden.</li> <li>- Zet systemen op om een kwaliteitsvolle aanpak te garanderen</li> <li>- Voorziet voor de eigen afdeling in een systematische bevraging rond klantentevredenheid (procedures)</li> <li>- Stimuleert anderen om de klantgerichtheid van hun aanpak voortdurend in vraag te stellen en te verbeteren</li> </ul>

Competentie	<b>Samenwerken</b>
Definitie	Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p><b>I. Werkt mee en informeert anderen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Houdt rekening met de mening van anderen.</li> <li>- Behandelt anderen met respect, ongeacht hun positie, achtergrond of opvattingen.</li> <li>- Geeft informatie en kennis door die voor anderen nuttig of belangrijk kan zijn</li> <li>- Aanvaardt groepsbeslissingen</li> <li>- Toont respect voor de verscheidenheid in mensen</li> </ul> <p><b>II. Helpt anderen en pleegt overleg</b></p> <p></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steunt de voorstellen van anderen en bouwt daarop voort om tot een gezamenlijk resultaat te komen .</li> <li>- Stemt de eigen inbreng/prioriteiten/aanpak af op de noden van de groep</li> <li>- Houdt rekening met de gevoeligheden en met de verscheidenheid in mensen</li> <li>- Biedt hulp aan bij problemen, ook al valt de taak niet onder de eigen opdracht</li> <li>- Bevrägt spontaan en pro-actief de mening van anderen</li> </ul> <p><b>III. Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren</li> <li>- Moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen</li> <li>- Moedigt anderen aan om onderling te overleggen over zaken die het eigen werk overstijgen</li> <li>- Betrekt anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben</li> <li>- Bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect voor verscheidenheid in mensen</li> <li>- Geeft opbouwende kritiek en feedback</li> <li>- Moedigt anderen aan om gezamenlijk oplossingen te vinden</li> </ul> <p><b>IV. Creëert gedragen samenwerkingsverbanden met en tussen andere entiteiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creëert structuren om de samenwerking met andere entiteiten te verbeteren</li> <li>- Neemt informele initiatieven om de samenwerking met en tussen andere entiteiten te verstevigen</li> <li>- Draagt samenwerking uit als belangrijke waarde in de entiteit en daarbuiten en spreekt anderen daarop aan</li> <li>- Creëert een draagvlak voor problemen, beslissingen en acties die de eigen entiteit overstijgen</li> <li>- Creëert/benut de gepaste communicatiekanalen en stimuleert het overleg rond aangelegenheden die de eigen entiteit overstijgen</li> <li>- Werkt actief aan het scheppen van een goede vertrouwensband met andere entiteiten</li> </ul>

Competentie	<b>Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen"</b>
Definitie	Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen.
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p><b>I. Handelt correct en respectvol ten aanzien van zijn/haar omgeving en van de bestaande regels en afspraken.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecteert formele regels en afspraken</li> <li>- Gaat op respectvolle wijze om met anderen (collega's, klanten, medewerkers,...)</li> <li>- Geeft volledige en juiste informatie door</li> <li>- Respecteert vertrouwelijke en persoonlijke informatie</li> <li>- Doet wat hij/zij zegt, komt beloften en afspraken na</li> <li>- Komt open uit voor eigen fouten, vergissingen en nalatigheden</li> </ul> <p><b>II. Brengt sociale en ethische normen in de praktijk</b></p> <p> <b>→</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neemt de verantwoordelijkheid op voor het eigen handelen (past geen paraplu-politiek toe)</li> <li>- Leeft de deontologie na die eigen is aan de functie of het functieniveau</li> <li>- Spreekt anderen erop aan wanneer hun handelen niet conform is met bestaande regels en afspraken</li> <li>- Handelt consequent: neemt in gelijkaardige omstandigheden gelijkaardige standpunten in/houding aan.</li> <li>- Kan inschatten of informatie al dan niet verder kan/mag verspreid worden</li> <li>- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken</li> </ul> <p><b>III. Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk kan gebracht worden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken, rond sociale en ethische normen en in het omgaan met diversiteit.</li> <li>- Is verantwoordelijk voor een transparante inrichting van de entiteit</li> <li>- Zorgt dat iedereen in de organisatie/entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag (bijvoorbeeld: brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake)</li> <li>- Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld, regels en afspraken niet worden nageleefd enz.</li> <li>- Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures wanneer de situatie dit vereist</li> </ul> <p><b>IV. Handelt integer in een veelheid aan situaties, ook in die waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blijft correct en integer handelen rond basisregels, sociale en ethische normen, in situaties van grote externe druk</li> <li>- Blijft correct en integer handelen in situaties waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat</li> <li>- Houdt in zijn/haar rol als lobbyist, promotor, onderhandelaar, facilitator, ... het algemeen belang duidelijk voor ogen en gedraagt zich daar ook naar</li> <li>- Durft op een verantwoorde en onderbouwde wijze een uitzondering maken op de strikte regel, indien dit het belang van de Vlaamse Overheid dient</li> </ul>

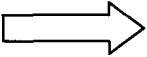
Competentie	<b>Conceptueel denken (visie)</b>
Definitie	Feiten bekijken van op een afstand, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen
Cluster	Omgaan met informatie
Indicatoren	<p><b>I.      Plaatst operationele taken en problemen in een ruimere context</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-      Schat de ruimere consequenties van de eigen acties, voorstellen en beslissingen correct in</li> <li>-      Kan discipline-overschrijdend denken (vb. bekijkt de mogelijke impact op andere afdelingen, betreft info uit andere domeinen)</li> <li>-      Legt overstijgende, minder voor de hand liggende verbanden</li> <li>-      Maakt zich los van de dagelijkse problematiek, neemt de tijd om vooruit te denken en geeft de grote lijnen aan</li> </ul> <p><b>II.     Betrekt bredere (maatschappelijke, technische, ...) factoren bij zijn/haar aanpak</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> <li>-      Kent de relevante trends en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en het eigen beroep/domein</li> <li>-      Wijst op nieuwe problemen en situaties die voor anderen nog niet zo duidelijk zijn</li> <li>-      Denkt kritisch en zelfstandig</li> <li>-      Kadert adviezen, beslissingen en initiatieven in de bredere organisatiecontext/beleidscontext</li> <li>-      Heeft voeling voor wat er in de toekomst kan gevraagd worden</li> </ul> </div> <p><b>III.    Brengt een eigen beleid naar voren dat de entiteit/organisatie op lange termijn beïnvloedt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-      Anticipeert op maatschappelijke evoluties en toekomst, evenals op de manier om de eigen organisatie/entiteit hierop voor te bereiden</li> <li>-      Komt met plannen en ideeën met een looptijd van enkele jaren</li> <li>-      Houdt vast aan de lange termijn visie, niettegenstaande de dagelijkse gebeurtenissen</li> <li>-      Brengt een eigen beleid naar voren gebaseerd op een duidelijke visie m.b.t. de missie en de objectieven van de organisatie/entiteit</li> </ul>

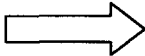
Competentie	<b>360° inlevingsvermogen</b>
Definitie	Het vermogen om uitgesproken en onuitgesproken informatie op te pikken en adequaat daarop te reageren, en dit zowel ten aanzien van medewerkers, collega's, klanten, hiërarchie...
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p><b>I. Ziet en begrijpt evidente gevoeligheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leeft zich in, in de denk- en gevoelswereld van de ander</li> <li>- Houdt rekening met de omstandigheden waarin de ander zich bevindt</li> <li>- Betrekt sociaalmenselijke aspecten in zijn/haar analyse van de situatie</li> <li>- Leidt uit het gedrag van de ander specifieke behoeften af</li> <li>- Benadert de ander met oog voor een culturele context, geslachtsgebonden eigenheden, mogelijke beperkingen en kan hier vlot mee omgaan</li> </ul> <p><b>II. Reageert (via houding en handelen) adequaat op door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen</b></p> <p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiqueert begrip voor de gevoelens, de behoeften en de belangen van de ander</li> <li>- Toont begrip door het eigen non-verbaal gedrag</li> <li>- Houdt bij beleidsvoorbereiding rekening met de standpunten van relevante actoren</li> <li>- Toont begrip voor de reacties van anderen ten aanzien van een bepaalde situatie</li> <li>- Gaat adequaat in op persoonlijke en/of emotionele boodschappen</li> </ul> </p> <p><b>III. Reageert (via houding en handelen) adequaat op impliciete, onuitgesproken gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen van anderen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blijft efficiënt functioneren in een omgeving met onuitgesproken agenda's en weerstanden</li> <li>- Geeft er blijk van de gevoeligheden en (te verwachten) reacties van het veld goed in te schatten</li> <li>- Speelt gepast in op impliciete en onuitgesproken gevoelens van anderen</li> <li>- Is gevoelig voor de noden en behoeften van de andere entiteiten die in het beleidsdomein verantwoordelijkheid dragen</li> <li>- Voelt aan wat belangrijk is voor de (politieke) opdrachtgever en speelt hier op in</li> </ul>

Competentie	<b>Overtuigingskracht</b>
Definitie	Instemming verkrijgen voor een mening, aanpak of visie door het gebruik van goed onderbouwde argumenten, door de dialoog en het overleg aan te gaan, door het gepast aanwenden van autoriteit (bevoegdheid en deskundigheid) en door het uitbouwen van gepaste strategieën
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p><b>I. Argumenteert met valabele argumenten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuleert een eigen mening</li> <li>- Voorziet zijn/haar standpunten van concrete argumenten</li> <li>- Steunt zijn/haar argumentatie op een samenhangende redenering</li> <li>- Richt zich met zijn/haar argumenten tot de juiste persoon</li> <li>- Illustreert zijn/haar argumenten met voorbeelden</li> </ul> <p><b>II. Overtuigt door inhoud en aanpak</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand</li> <li>- Toont begrip voor meningen en standpunten van anderen</li> <li>- Enthousiasmeert anderen bij het verdedigen van de eigen voorstellen en ideeën</li> <li>- Brengt zijn/haar argumenten scherp onder woorden</li> <li>- Brengt een persoonlijke en genuanceerde argumentatie naar voren</li> </ul> </div> <p><b>III. Hanteert aangepaste beïnvloedingsstrategieën</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trekt tijd uit om in te gaan op signalen van weerstand ook al betreft het inhoudelijke details</li> <li>- Legt voorafgaandelijk contacten met anderen om problemen te kunnen opspuiven en om tot afspraken te komen</li> <li>- Vergroot de impact van zijn/haar boodschap door het gebruiken van de gepaste communicatiemix (vb. gebruik van beeldmateriaal, inlassen van interactieve momenten, ...)</li> <li>- Weet tegenargumenten om te buigen en aan te wenden in de eigen argumentatie</li> </ul>

Bijlage 2: Competentieprofiel opdrachthouder  
met generieke interdepartementale opdrachten

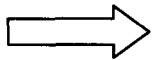
Dienstorder MVG/AZF/APO/2005-01

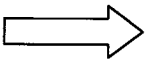
Competentie	<b>Voortdurend verbeteren</b>
Definitie	Voortdurend verbeteren van het eigen functioneren en van de werking van de dienst/afdeling, door de bereidheid om te leren en mee te groeien met veranderingen.
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p><b>I. Toont zich leer- en aanpassingsbereid met betrekking tot de eigen functie en situatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Is gemotiveerd om nieuwe "leerstof" te verwerken</li> <li>- Is bereid om nieuwe methodes aan te leren</li> <li>- Past nieuwe afspraken over de uitvoering van de eigen taak meteen toe in de praktijk</li> <li>- Vraagt om uitleg en toelichting wanneer iets niet duidelijk is</li> <li>- Geeft aan waar zich problemen in de taak voordoen en denkt mee over oplossingen</li> </ul> <p><b>II. Ontwikkelt zich binnen de eigen functie, en werkt actief mee aan het verbeteren van de uitvoering van taken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkt zich in, in nieuwe materies die relevant zijn voor de eigen taak (bv. nieuwe regelgeving, informaticatoepassingen, werkmethoden, ...)</li> <li>- Informeert zich over nieuwe evoluties met betrekking tot de eigen functie (leest vakliteratuur, neemt deel aan congressen, ...)</li> <li>- Past nieuwe richtlijnen, kennis, informatie en inzichten toe in de praktijk</li> <li>- Gaat na of/hoe nieuwe tendensen en ontwikkelingen in de eigen functie kunnen ingezet worden</li> <li>- Zoekt actief naar mogelijkheden om de uitvoering van het takenpakket te verbeteren en werkt dit verder uit tot concrete voorstellen</li> </ul> <p><b>III. Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van de dienst</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen om zijn/haar kennis te verruimen</li> <li>- Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren</li> <li>- Onderkent de impact van nieuwe processen, technieken, methodes in andere vakgebieden op de eigen werking</li> <li>- Stuurt de eigen werking pro-actief bij in functie van wijzigingen op het niveau van de afdeling</li> <li>- Zoekt actief naar mogelijke verbeteringen die de eigen functie en het eigen takenpakket overstijgen</li> </ul> </div> <p><b>IV. Anticipeert via structurele maatregelen om aan toekomstige uitdagingen te beantwoorden en stimuleert het voortdurend verbeteren bij anderen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blijft zichzelf voortdurend verder bekwamen en ontwikkelen op alle mogelijke relevante terreinen</li> <li>- Vergaart pro-actief kennis om accuraat te kunnen antwoorden op toekomstige probleemstellingen</li> <li>- Wijzigt processen, procedures en structuren om te kunnen beantwoorden aan nieuwe tendensen en toekomstige probleemstellingen</li> <li>- Voorziet mogelijkheden tot permanente vorming en bijscholing van anderen en stimuleert het gebruik daarvan</li> <li>- Leert anderen alert zijn voor toekomstige uitdagingen en voor wat dit voor de eigen werking kan betekenen</li> <li>- Stimuleert anderen om kritisch te kijken naar de huidige werking en om voorstellen voor verbetering te formuleren</li> </ul>

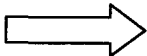
Competentie	<b>Klantgerichtheid</b>
Definitie	Met het oog op het dienen van het algemeen belang, de legitieme behoeften van verschillende soorten (interne en externe) klanten onderkennen en er adequaat op reageren
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p><b>I. Reageert vriendelijk, adequaat en correct op vragen van klanten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blijft beleefd bij klachten</li> <li>- Tracht zelf een antwoord te geven op een vraag of klacht. Verwijst zo nodig door of zoekt hulp</li> <li>- Verleent een correcte service aan alle klanten, ongeacht hun afkomst geslacht, handicap enz. (bv. 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)</li> <li>- Stelt zich hulpvaardig op</li> <li>- Reageert snel en gepast op vragen van klanten</li> <li>- Kiest een aangepaste aanpak gezien de mogelijkheden en beperkingen van de klant (vb. kinderen, bejaarden, zieken)</li> </ul> <p><b>II. Onderneemt acties om voor de klant een geschikte oplossing te bieden voor specifieke vragen en problemen.</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helpt klanten op een vriendelijke en adequate wijze verder</li> <li>- Onderneemt concrete acties om de problemen en klachten van klanten op te lossen</li> <li>- Past binnen de bestaande procedures, planning, dienstverlening of product aan om de klant verder te helpen</li> <li>- Geeft de klant waar hij/zij recht op heeft op de best mogelijke wijze</li> <li>- Levert, rekening houdend met bestaande procedures, sneller of meer dan afgesproken is aan de klant</li> <li>- Gaat expliciet na of de klant tevreden is met de aangeboden oplossing en dienstverlening</li> </ul> </div> <p><b>III. Onderneemt, binnen de mogelijkheden van de eigen functie, acties om de dienstverlening aan klanten te optimaliseren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaat kritisch na op welke punten de eigen dienstverlening aan de klant kan worden verbeterd</li> <li>- Onderzoekt gericht (via systematische bevraging) de wensen, behoeften en verwachtingen van klanten (tevredenheids-enquêtes, mondeling bevragen,...)</li> <li>- Formuleert concrete voorstellen met betrekking tot het verbeteren van de eigen dienstverlening</li> <li>- Neemt concrete acties naar aanleiding van specifieke feedback van klanten</li> <li>- Zet nieuwe mogelijkheden op vlak van dienstverlening meteen om in de praktijk</li> <li>- Neemt acties om de dienstverlening ten aanzien van specifieke doelgroepen te optimaliseren, in functie van hun noden en behoeften (vb. handicap, allochtonen, ...)</li> </ul> <p><b>IV. Onderneemt structurele acties om de dienstverlening van de organisatie ten aanzien van klanten te optimaliseren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stelt voor de eigen entiteit meetbare doelstellingen voorop op het vlak van klantgerichtheid en klantentevredenheid.</li> <li>- Past binnen de entiteit de diensten, procedures, doelstellingen aan om beter aan toekomstige behoeften en verwachtingen van klanten te beantwoorden.</li> <li>- Zet systemen op om een kwaliteitsvolle aanpak te garanderen</li> <li>- Voorziet voor de eigen afdeling in een systematische bevraging rond klantentevredenheid (procedures)</li> <li>- Stimuleert anderen om de klantgerichtheid van hun aanpak voortdurend in vraag te stellen en te verbeteren</li> </ul>

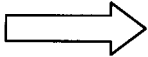


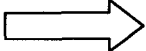
Competentie	<b>Samenwerken</b>
Definitie	Een bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat op niveau van een team, entiteit of de organisatie, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p><b>I. Werkt mee en informeert anderen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Houdt rekening met de mening van anderen.</li> <li>- Behandelt anderen met respect, ongeacht hun positie, achtergrond of opvattingen.</li> <li>- Geeft informatie en kennis door die voor anderen nuttig of belangrijk kan zijn</li> <li>- Aanvaardt groepsbeslissingen</li> <li>- Toont respect voor de verscheidenheid in mensen</li> </ul> <p><b>II. Helpt anderen en pleegt overleg</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steunt de voorstellen van anderen en bouwt daarop voort om tot een gezamenlijk resultaat te komen .</li> <li>- Stemt de eigen inbreng/prioriteiten/aanpak af op de noden van de groep</li> <li>- Houdt rekening met de gevoeligheden en met de verscheidenheid in mensen</li> <li>- Biedt hulp aan bij problemen, ook al valt de taak niet onder de eigen opdracht</li> <li>- Bevraagt spontaan en pro-actief de mening van anderen</li> </ul> <p><b>III. Stimuleert de samenwerking binnen de eigen entiteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komt met ideeën om het gezamenlijk resultaat te verbeteren</li> <li>- Moedigt anderen aan om samen te werken, hun ideeën te uiten en onderling van gedachten te wisselen</li> <li>- Moedigt anderen aan om onderling te overleggen over zaken die het eigen werk overstijgen</li> <li>- Betrekt anderen bij het nemen van beslissingen die op hen een impact hebben</li> <li>- Bevordert de goede verstandhouding, de teamgeest en het respect voor verscheidenheid in mensen</li> <li>- Geeft opbouwende kritiek en feedback</li> <li>- Moedigt anderen aan om gezamenlijk oplossingen te vinden</li> </ul> <p><b>IV. Creëert gedragen samenwerkingsverbanden met en tussen andere entiteiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creëert structuren om de samenwerking met andere entiteiten te verbeteren</li> <li>- Neemt informele initiatieven om de samenwerking met en tussen andere entiteiten te verstevigen</li> <li>- Draagt samenwerking uit als belangrijke waarde in de entiteit en daarbuiten en spreekt anderen daarop aan</li> <li>- Creëert een draagvlak voor problemen, beslissingen en acties die de eigen entiteit overstijgen</li> <li>- Creëert/benut de gepaste communicatiekanalen en stimuleert het overleg rond aangelegenheden die de eigen entiteit overstijgen</li> <li>- Werkt actief aan het scheppen van een goede vertrouwensband met andere entiteiten</li> </ul>

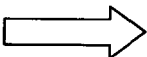
Competentie	<b>Betrouwbaarheid "consequent en correct handelen"</b>
Definitie	Handelen vanuit de codes van integriteit, zorgvuldigheid, objectiviteit, gelijke behandeling, correctheid en transparantie uitgaande van de basisregels, sociale en ethische normen (diversiteit, milieuzorg...). Afspraken nakomen en zijn/haar verantwoordelijkheid opnemen.
Cluster	Waardegebonden competenties Vlaamse Overheid
Indicatoren	<p><b>I. Handelt correct en respectvol ten aanzien van zijn/haar omgeving en van de bestaande regels en afspraken.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecteert formele regels en afspraken</li> <li>- Gaat op respectvolle wijze om met anderen (collega's, klanten, medewerkers,...)</li> <li>- Geeft volledige en juiste informatie door</li> <li>- Respecteert vertrouwelijke en persoonlijke informatie</li> <li>- Doet wat hij/zij zegt, komt beloften en afspraken na</li> <li>- Komt open uit voor eigen fouten, vergissingen en nalatigheden</li> </ul> <p><b>II. Brengt sociale en ethische normen in de praktijk</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neemt de verantwoordelijkheid op voor het eigen handelen (past geen paraplu-politiek toe)</li> <li>- Leeft de deontologie na die eigen is aan de functie of het functieniveau</li> <li>- Spreekt anderen erop aan wanneer hun handelen niet conform is met bestaande regels en afspraken</li> <li>- Handelt consequent: neemt in gelijkaardige omstandigheden gelijkaardige standpunten in/houding aan.</li> <li>- Kan inschatten of informatie al dan niet verder kan/mag verspreid worden</li> <li>- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken</li> </ul> </div> <p><b>III. Schept randvoorwaarden zodat de deontologische code in de praktijk kan gebracht worden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertoont voorbeeldgedrag rond basisregels en afspraken, rond sociale en ethische normen en in het omgaan met diversiteit.</li> <li>- Is verantwoordelijk voor een transparante inrichting van de entiteit</li> <li>- Zorgt dat iedereen in de organisatie/entiteit op de hoogte is van de verwachte normen voor gedrag (bijvoorbeeld: brengt het onderwerp regelmatig en systematisch ter sprake)</li> <li>- Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld, regels en afspraken niet worden nageleefd enz.</li> <li>- Weet op een flexibele, maar zorgvuldige, objectieve en correcte wijze om te gaan met bestaande regels en procedures wanneer de situatie dit vereist</li> </ul> <p><b>IV. Handelt integer in een veelheid aan situaties, ook in die waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blijft correct en integer handelen rond basisregels, sociale en ethische normen, in situaties van grote externe druk</li> <li>- Blijft correct en integer handelen in situaties waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat</li> <li>- Houdt in zijn/haar rol als lobbyist, promotor, onderhandelaar, facilitator, ... het algemeen belang duidelijk voor ogen en gedraagt zich daar ook naar</li> <li>- Durft op een verantwoorde en onderbouwde wijze een uitzondering maken op de strikte regel, indien dit het belang van de Vlaamse Overheid dient</li> </ul>

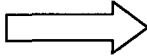
Competentie	<b>360° inlevingsvermogen</b>
Definitie	Het vermogen om uitgesproken en onuitgesproken informatie op te pikken en adequaat daarop te reageren, en dit zowel ten aanzien van medewerkers, collega's, klanten, hiërarchie...
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p><b>I. Ziet en begrijpt evidente gevoeligheden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leeft zich in, in de denk- en gevoelswereld van de ander</li> <li>- Houdt rekening met de omstandigheden waarin de ander zich bevindt</li> <li>- Betrekt sociaalmenselijke aspecten in zijn/haar analyse van de situatie</li> <li>- Leidt uit het gedrag van de ander specifieke behoeften af</li> <li>- Benadert de ander met oog voor een culturele context, geslachtsgebonden eigenheden, mogelijke beperkingen en kan hier vlot mee omgaan</li> </ul> <p><b>II. Reageert (via houding en handelen) adequaat op door anderen geuite gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiqueert begrip voor de gevoelens, de behoeften en de belangen van de ander</li> <li>- Toont begrip door het eigen non-verbaal gedrag</li> <li>- Houdt bij beleidsvoorbereiding rekening met de standpunten van relevante actoren</li> <li>- Toont begrip voor de reacties van anderen ten aanzien van een bepaalde situatie</li> <li>- Gaat adequaat in op persoonlijke en/of emotionele boodschappen</li> </ul> <p><b>III. Reageert (via houding en handelen) adequaat op impliciete, onuitgesproken gedachten, gevoelens, behoeften, verwachtingen van anderen</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blijft efficiënt functioneren in een omgeving met onuitgesproken agenda's en weerstanden</li> <li>- Geeft er blijk van de gevoeligheden en (te verwachten) reacties van het veld goed in te schatten</li> <li>- Speelt gepast in op impliciete en onuitgesproken gevoelens van anderen</li> <li>- Is gevoelig voor de noden en behoeften van de andere entiteiten die in het beleidsdomein verantwoordelijkheid dragen</li> <li>- Voelt aan wat belangrijk is voor de (politieke) opdrachtgever en speelt hier op in</li> </ul> </div>

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

Competentie	<b>Netwerken</b>
Definitie	Ontwikkelen en bestendigen van relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie/entiteit en deze aanwenden voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking
Cluster	interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p><b>I. Maakt actief gebruik van de bestaande contacten in functie van de eigen opdracht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neemt regelmatig opnieuw contact op met anderen om zijn/haar bestaande netwerk te onderhouden</li> <li>- Werkt regelmatig samen met collega's uit andere afdelingen, in functie van een specifiek probleem</li> <li>- Beschikt over enkele vaste contactpunten binnen de organisatie waar hij/zij regelmatig beroep op doet</li> <li>- Werkt actief mee aan vragen die vanuit andere afdelingen komen (deelt informatie, geeft advies...)</li> <li>- Neemt zelf contact op voor het verkrijgen van informatie, steun of samenwerking</li> <li>- Maakt gebruik van contacten die ontstaan zijn bij beurzen, seminaries, vakverenigingen, opleidingen</li> </ul> <p><b>II. Legt nieuwe contacten die voor de eigen taak en opdracht nuttig kunnen zijn</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brengt mensen met elkaar in contact, stelt hen aan elkaar voor</li> <li>- Neemt acties om contacten te leggen en te onderhouden</li> <li>- Zoekt samenwerking met interne en externe partners uit wederzijds belang</li> <li>- Legt op regelmatige basis nieuwe contacten ter gelegenheid van beurzen, seminaries, vakverenigingen, opleidingen</li> <li>- Gaat actief op zoek naar collega's uit andere afdelingen omwille van informatie, expertise</li> <li>- Legt contacten met andere afdelingen indien de eigen opdracht hen aanbelangt (vb. voor- of natraject, impact op,...)</li> <li>- Legt contacten met andere afdelingen om de slaagkansen van het eigen project te vergroten (samenwerking, steun)</li> </ul> </div> <p><b>III. Bouwt doelgericht een invloedrijk, professioneel netwerk uit over de grenzen van de eigen afdeling/entiteit (allianties, coalities, ...)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan zijn/haar netwerk inschakelen om de eigen werkzaamheden te ondersteunen (informatie verzamelen,...)</li> <li>- Betrekt anderen in de eigen professionele netwerken en stimuleert hen deze uit te bouwen</li> <li>- Schakelt anderen in om een breder draagvlak te creëren waardoor de organisatie haar doelstellingen beter kan waarmaken</li> <li>- Zoekt gericht contact met anderen die een rol kunnen spelen in de uitbouw van een invloedrijk netwerk</li> <li>- Is integer, samenwerkend en niet manipulatief ingesteld in het inschakelen van zijn/haar netwerk</li> </ul>

Competentie	<b>Conceptueel denken (visie)</b>
Definitie	Feiten bekijken van op een afstand, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen
Cluster	Omgaan met informatie
Indicatoren	<p><b>I. Plaatst operationele taken en problemen in een ruimere context</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schat de ruimere consequenties van de eigen acties, voorstellen en beslissingen correct in</li> <li>- Kan discipline-overschrijdend denken (vb. bekijkt de mogelijke impact op andere afdelingen, betreft info uit andere domeinen)</li> <li>- Legt overstijgende, minder voor de hand liggende verbanden</li> <li>- Maakt zich los van de dagelijkse problematiek, neemt de tijd om vooruit te denken en geeft de grote lijnen aan</li> </ul> <p><b>II. Betreft bredere (maatschappelijke, technische, ...) factoren bij zijn/haar aanpak</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kent de relevante trends en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en het eigen beroep/domein</li> <li>- Wijst op nieuwe problemen en situaties die voor anderen nog niet zo duidelijk zijn</li> <li>- Denkt kritisch en zelfstandig</li> <li>- Kadert adviezen, beslissingen en initiatieven in de bredere organisatiecontext/beleidscontext</li> <li>- Heeft voeling voor wat er in de toekomst kan gevraagd worden</li> </ul> </div> <p><b>III. Brengt een eigen beleid naar voren dat de entiteit/organisatie op lange termijn beïnvloedt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipeert op maatschappelijke evoluties en toekomst, evenals op de manier om de eigen organisatie/entiteit hierop voor te bereiden</li> <li>- Komt met plannen en ideeën met een looptijd van enkele jaren</li> <li>- Houdt vast aan de lange termijn visie, niettegenstaande de dagelijkse gebeurtenissen</li> <li>- Brengt een eigen beleid naar voren gebaseerd op een duidelijke visie m.b.t. de missie en de objectieven van de organisatie/entiteit</li> </ul>

Competentie	<b>Organisatiesensitiviteit</b>
Definitie	Invloed en gevolgen onderkennen van (eigen) beslissingen, voorstellen en acties op andere onderdelen van de organisatie
Cluster	Omgaan met informatie
Indicatoren	<p><b>I. Toetst eigen besluiten, voorstellen en acties af aan de (verschillende) belangen van de eigen entiteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maakt gebruik van expertise binnen de eigen entiteit</li> <li>- Neemt geen beslissing zonder het effect op andere delen van de eigen entiteit te hebben ingeschat</li> <li>- Is op de hoogte van gebeurtenissen in de verschillende delen van de eigen entiteit en houdt daar op voorhand rekening mee</li> <li>- Betrekt andere diensten binnen de eigen entiteit in overleg en besluitvorming</li> <li>- Onderkent de invloed en gevolgen van eigen beslissingen op andere diensten binnen de eigen entiteit</li> </ul> <p><b>II. Toetst eigen besluiten, voorstellen en acties af aan (de belangen van) andere entiteiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maakt gebruik van expertise in andere entiteiten</li> <li>- Schakelt een andere entiteit in bij het oplossen van problemen</li> <li>- Zorgt ervoor dat hij/zij weet wie de belanghebbenden zijn en dat hij/zij beslissingen en ontwikkelingen naar hen zorgvuldig communiceert</li> <li>- Creëert een draagvlak voor voorstellen door het verschaffen van informatie</li> <li>- Betrekt andere entiteiten binnen de organisatie in overleg en besluitvorming</li> </ul> <p><b>III. Getuigt van realiteitszin bij het ondernemen van acties die verscheidene entiteiten aanbelangen</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Houdt rekening met de (politieke) invloeden binnen een organisatie</li> <li>- Onderkent de invloed en gevolgen van de eigen beslissing op andere entiteiten binnen de organisatie</li> <li>- Reageert op (onuitgesproken) behoeften, belangen en/of verwachtingen van andere entiteiten</li> <li>- Creëert een draagvlak door inzicht te tonen in en rekening te houden met informele netwerken die de eigen entiteit kunnen overschrijden</li> <li>- Is op de hoogte van gebeurtenissen in andere entiteiten van de organisatie en houdt daar op voorhand rekening mee</li> </ul> </div>

Competentie	<b>Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid</b>
Definitie	Een schrijfstijl hanteren die past bij de boodschap en de doelgroep
Cluster	Interpersoonlijk gedrag
Indicatoren	<p><b>I. Hanteert een correcte en begrijpelijke taal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hanteert een correcte spelling</li> <li>- Hanteert een correcte grammatica</li> <li>- Handhaaft de huisstijl en de afspraken hierover in zijn/haar communicatie</li> <li>- Schrijft in een toegankelijke taal ambtelijke brieven en nota's</li> </ul> <p><b>II. Structureert zijn/haar boodschap en hanteert een gepast taalgebruik in functie van de situatie/het publiek</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stelt éénduidig leesbare documenten op, beknopt en terzake</li> <li>- Levert teksten met een duidelijke structuur (zowel inhoudelijk als vormelijk, en beide zijn congruent)</li> <li>- Gebruikt een stijl die aangepast is aan de situatie (hetzij zakelijk, onderhoudend, informatief, ...)</li> <li>- Gebruikt een taal die aan het publiek aangepast is (bv. licht jargon toe, maakt 'leesbare' teksten, ...)</li> <li>- Houdt in taalgebruik en boodschap rekening met de noden en behoeften van de verschillende doelgroepen</li> </ul> </div> <p><b>III. Heeft een aantrekkelijke en motiverende schrijfstijl</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maakt een heldere, correcte en leesbare schriftelijke synthese van een complexe situatie</li> <li>- Schrijft teksten die een uithangbord zijn voor de organisatie wat betreft stijl, taal en vormgeving</li> <li>- Slaagt erin zijn/haar boodschap via een aantrekkelijk taalgebruik visueel voor te stellen</li> <li>- Kan teksten voor een breed publiek luchtig maken door het gebruik van aangepaste visuele en andere ondersteuning</li> <li>- Verwerkt in zijn/haar teksten die argumenten en redeneringen die voor het doelpubliek het meest relevant en overtuigend zijn</li> </ul>