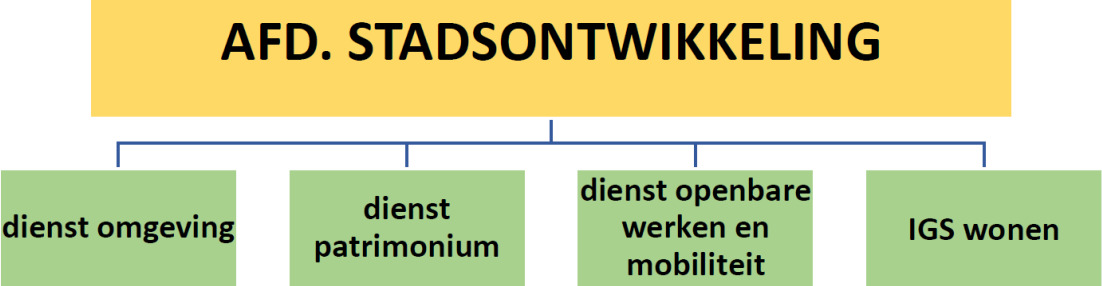


FUNCTIEBESCHRIJVING GEBIEDSMANAGER

I. Algemeen

Functie	
Afdeling:	Stadsontwikkeling
Graadnaam:	Bestuurssecretaris
Functionenaam:	Gebiedsmanager
Functionele loopbaan:	A1a-A3a

Doel van de functie
<p>De afdeling stadsontwikkeling bestaat uit 4 diensten. Dat zijn de diensten patrimonium, openbare werken en mobiliteit, omgeving en wonen. Samen maken ze bijkomende ruimte om de stad in al haar facetten volwaardig te laten groeien.</p> <p>Om complexe dienst- en organisatie-overschrijdende projecten een goede ruimtelijke en maatschappelijke verankering te geven, wordt een autonome en onafhankelijke projectcoördinatie opgezet. De gebiedsmanager coördineert het project administratief, juridisch en financieel en verzorgt het ontwerp, de opstart en de uitvoering van de deelprojecten die daarvoor nodig zijn.</p>

Plaats in de organisatie
<p>– Werkt onder de directe leiding van en rapporteert aan het afdelingshoofd stadsontwikkeling.</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  <pre> graph TD A[AFD. STADSONTWIKKELING] --- B[dienst omgeving] A --- C[dienst patrimonium] A --- D[dienst openbare werken en mobiliteit] A --- E[IGS wonen] </pre> </div>

II. Resultaatsgebieden

Resultaatsgebied 1: Staat in voor het beleid en de realisatie van de organisatiedoelstellingen m.b.t. het domein stadsontwikkeling

Dit omvat onder meer de volgende concrete taken:

- Bewaakt en verdedigt samen met het afdelingshoofd de **missie, visie, belangen en opdrachten** van het bestuur, meer bepaald op het vlak van stadsontwikkeling op consequente wijze en doet ook voorstellen ter verbetering van interne processen (doelmatigheid).
- Werkt samen met de medewerkers, de diensthoofden en het afdelingshoofd aan een **geïntegreerd beleid** voor de organisatie.
- Participeert actief aan overlegmomenten en zorgt voor een goede **informatiedoorstroming** van en naar de medewerkers.
- Ontwikkelt een beleid en een toekomstvisie voor de afdeling en vertaalt de visie en de strategie in een concrete, **resultaatsgerichte aanpak**.
- Organiseert, stimuleert en bewerkstelligt **dienstoverschrijdende samenwerking** en zorgt voor een positieve bijdrage aan samenwerkingsverbanden of projecten.

Resultaatsgebied 2: Is verantwoordelijk voor het beleidsvoorbereidend werk m.b.t. complexe ruimtelijke projecten.

Dit omvat onder meer de volgende concrete taken:

- Bereidt het beleid binnen het vakgebied voor door het uitwerken van **beleidsvoorstellen en beleidsnota's**.
- Ontwikkelt een **visie** op het eigen beleidsdomein en neemt binnen de bevoegdheidsmogelijkheden beslissingen over beleidsopties.
- Brengt deze opties **overtuigend en onderbouwd** over zodat het college van burgemeester en schepenen met kennis van zaken beleidsbeslissingen kan nemen.
- **Werkt constructief samen** met het politieke niveau.
- Heeft een theoretische en praktijkgerichte **kennis** van het vakgebied en volgt de **wetgeving**, regelgeving en ontwikkelingen in het vakgebied op.
- Bereidt **subsidiedossiers** voor en volgt ze op.
- **Aligneert de werking** van de verschillende entiteiten (stad, OCMW en AGB).

Resultaatsgebied 3: De werking en de resultaten van de eigen dienst stimuleren.

Dit omvat onder meer de volgende concrete taken:

- Neemt de **toegewezen (deel)projecten op administratief, juridisch en financieel vlak** van A tot Z in handen.
- Draagt actief bij aan de **strategische en operationele doelstellingen** van de organisatie, meer bepaald aan deze m.b.t. de toegewezen projecten en werkt mee aan de **begroting** en de **meerjarenplanning**. Staat tevens in voor de evaluatie, bijsturing en rapportering ervan voor het aan hem/haar toegewezen deel.
- Volgt de **voorgestelde resultaten** van de afdeling mee op en bewaakt een doelmatige verdeling en besteding van de middelen.
- Draagt bij aan de organisatie van de **dagelijkse activiteiten** van de dienst en stelt daarbij de burger/interne klanten centraal.
- Staat in voor een **doelmatige werking** zodat opdrachten/taken tijdig en kwaliteitsvol worden uitgevoerd.
- Stimuleert samenwerking, kennisoverdracht en **informatiedoorstroming** binnen de dienst.
- Houdt rekening met de gevolgen van de acties van de dienst voor andere diensten binnen de organisatie (**organisatiesensitiviteit**).
- Stimuleert initiatieven binnen het vakgebied en bouwt actief aan een **netwerk en samenwerkingsverbanden** tussen de betrokken (beleids)instanties en vergelijkbare diensten binnen andere gemeenten.

Verruimende bepaling: op vraag van de algemeen directeur of het afdelingshoofd verricht de medewerker ondersteunende taken van de eigen dienst of van andere gemeentelijke diensten.

III. Competenties

BLOK 1: TECHNISCHE COMPETENTIES

PC-vaardigheden	Keuze niveau en duiding	
Tekstverwerking	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	– Heeft elementaire kennis van de computer en van tekstverwerking. – Kan een document aanmaken en een eenvoudig verslag typen en opslaan. – Kent de basisfuncties van tekstverwerking (knippen, plakken, kopiëren,...). – Kan een document afprinten en verplaatsen.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	– Heeft voldoende kennis van tekstverwerking om een verslag op een gestructureerde wijze weer te geven. – Kan een verslag opmaken (kop- en voettekst, alinea, paginanummering, opsomming,...). – Kan figuren en tabellen invoegen.
	3 <input type="checkbox"/>	– Heeft een grondige kennis (expertkennis). – Heeft voldoende kennis om anderen te helpen. – Kan werken met sjablonen. – Kan werken met de functie samenvoegen.
Rekenbladen	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	– Heeft elementaire kennis van rekenbladen. – Kan een document aanmaken en een eenvoudige berekening maken. – Kent de basisfuncties van rekenbladen (optellen, vermenigvuldigen, celverwijzing).
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	– Heeft voldoende kennis van rekenbladen. – Kan eenvoudige formules gebruiken. – Kan werken met verschillende tabbladen (aanmaken, verwijderen, verwijzen,...). – Kan eenvoudige grafieken maken.
	3 <input type="checkbox"/>	– Heeft een grondige kennis (expertkennis). – Heeft voldoende kennis om anderen te helpen. – Kan ingewikkelde formules gebruiken. – Kan ingewikkelde grafieken maken.
Presentaties	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	– Heeft elementaire kennis van presentaties. – Kan een eenvoudige presentatie maken. – Kan een presentatie afprinten in hand-outs.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	– Heeft voldoende kennis van presentaties. – Kan een presentatie maken met animatietechnieken. – Kan tabellen en figuren invoegen.

	3 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Heeft een grondige kennis (expertkennis). – Heeft voldoende kennis om anderen te helpen. – Kan een sjabloon maken.
Databanken	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Heeft elementaire kennis van databanken. – Kan gegevens invoeren en opvragen uit een databank.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Heeft voldoende kennis van databanken. – Kan werken met formulieren en rapporten. – Kan een overzicht afprinten.
	3 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Heeft een grondige kennis (expertkennis). – Heeft voldoende kennis om anderen te helpen. – Kan een databank aanmaken, query's bouwen en formulieren en rapporten aanmaken.
Software eigen aan de functie	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Heeft elementaire kennis van de software eigen aan de functie. – Kan gegevens invoeren en opvragen.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Heeft voldoende kennis van de software eigen aan de functie. – Kan vlot werken met de basisfuncties van de software eigen aan de functie.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Heeft een grondige kennis (expertkennis). – Kent de software tot in detail. – Heeft voldoende kennis om anderen te helpen.

Wetgeving	Keuze niveau en duiding	
Kennis van de wetgeving m.b.t. de gemeente	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	– Heeft noties van het administratief recht en het Decreet Lokaal bestuur.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Kent de grote lijnen van het Decreet Lokaal Bestuur en heeft basiskennis van het administratief recht. – Kent de wettelijke bevoegdheden van het college van burgemeester en schepenen, het vast bureau, de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn. Kent de grote lijnen van het statuut.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Heeft een grondige kennis (expertkennis). – Heeft voldoende kennis om anderen te helpen. – Heeft een uitgebreide kennis van het Decreet Lokaal Bestuur en van het administratief recht. – Is op de hoogte van de gangbare ontwikkelingen.
Kennis van de wetgeving m.b.t. de functie	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Heeft noties van de wetgeving van de dienst. – Kan de wetgeving correct toepassen.
	2 <input type="checkbox"/>	– Kent de grote lijnen van de wetgeving van de dienst.

	<input type="checkbox"/>	– Kan zelfstandig informatie over de wetgeving verzamelen.
	3	
	<input checked="" type="checkbox"/>	– Heeft een grondige kennis (expertkennis). – Heeft voldoende kennis om anderen te helpen. – Heeft een uitgebreide en gedetailleerde kennis van de wetgeving die van toepassing is op de dienst. – Kent de knelpunten en de uitdagingen. – Is op de hoogte van de gangbare ontwikkelingen.

Werking en werkmiddelen	Keuze niveau en duiding	
Werking van de gemeentelijke organisatie	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	– Weet wat de taken van een gemeente zijn. – Weet in grote lijnen wat de functie is van de algemeen directeur, de financieel directeur, het college van burgemeester en schepenen, het vast bureau, de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.
	2 <input type="checkbox"/>	– Kent de verschillende afdelingen en diensten en weet wat het doel ervan is. – Kent de grote lijnen van het organogram. – Kent de belangrijkste instanties voor een gemeente.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	– Heeft een grondige kennis (expertkennis). – Heeft voldoende kennis om anderen te helpen. – Kent de strategische partners van de gemeente. – Kent de knelpunten en de uitdagingen. – Is op de hoogte van de gangbare ontwikkelingen.
Procedures, werkmiddelen en werking eigen aan de opdracht	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	– Kent de procedures van de dienst in grote lijnen en weet waar ze terug te vinden zijn. – Kent de werking van werkmiddelen in grote lijnen.
	2 <input type="checkbox"/>	– Kent de te volgen procedures in detail. – Kent de werking van de werkmiddelen in detail.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	– Kent de procedures in detail en kan ze plaatsen in de bredere context. – Doet voorstellen tot verbetering van de procedures. – Kan de werking van de werkmiddelen overbrengen naar anderen en is in staat de werkmiddelen bij te sturen. – Kan zelf de procedures van de dienst opmaken, aanpassen, kritisch analyseren en evalueren.

Management en beleid	Keuze niveau en duiding	
Managementtechnieken	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	– Weet dat er een aantal theorieën en technieken rond goed management bestaan.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	– Heeft inzicht in een aantal managementtheorieën. – Heeft inzicht in de validiteit van managementtheorieën en -technieken.
	3	– Kent een aantal managementtheorieën en kan ze omzetten naar de praktijk.

	<input type="checkbox"/>	– Kan veranderingsprocessen beheersen en sturen.
Algemeen HRM-beleid	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	– Weet dat er een aantal personeelsbeleidsinstrumenten bestaan (plannings-, feedback-, functionerings- en evaluatiegesprekken, motiveringstechnieken, functiebeschrijvingen) en waarvoor ze gebruikt worden.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	– Kan de verschillende personeelsbeleidsinstrumenten in een groter geheel plaatsen. – Is in staat mee te denken over de verbetering van de personeelsbeleidsinstrumenten.
	3 <input type="checkbox"/>	– Kan zelf een idee opbouwen rond goed personeelsbeleid en kan dit omzetten naar concrete personeelsbeleidsinstrumenten.
Financieel management	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	– Kent de basisprincipes van het boekhouden. – Weet wat een begroting is.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	– Kent de basisprincipes van het boekhouden en kan ze toepassen. – Kan een begroting opstellen. – Begrijpt de opbouw van een begroting en een meerjarenplanning.
	3 <input type="checkbox"/>	– Is specialist in het boekhouden. – Kent verschillende begrotingstechnieken. – Heeft grondig inzicht in het financieel besluitvormingsproces in publieke organisaties. – Besteedt ruime aandacht aan de opstelling en opvolging van een begroting en een meerjarenplanning. – Heeft een duidelijk overzicht van verschillende auditsystemen.
Projectmatig werken	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	– Kent de basisprincipes van het projectmatig werken. – Kan meedraaien in een project.
	2 <input type="checkbox"/>	– Kent de verschillende stappen in het projectmatig werken. – Kan een project opvolgen.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	– Kent de theorie rond het projectmatig werken en de verschillende stappen in een project. – Kan een project plannen, opstarten, opvolgen en afwerken. – Kent de mogelijkheden van software m.b.t. projectmanagement. Kan ermee werken.
Procesmanagement	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	– Kent de basisprincipes van procesmanagement. – Kan een procedure lezen en toepassen.
	2 <input type="checkbox"/>	– Kan een procedure opstellen.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	– Kan het procesmanagement van de gemeente mee uitdenken en dit voortdurend verbeteren. – Kan processen definiëren, documenteren, meten en bijsturen.

BLOK 2: GEDRAGSCOMPETENTIES

Beheersmatige vaardigheden	Keuze niveau en duiding	
Plannen en organiseren	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Werkt tijdig en correct af. – Maakt gebruik van hulpmiddelen bij het inplannen van taken (checklist, takenlijst, elektronische agenda, ...). – Pakt eerst de belangrijkste of dringendste taken aan. – Houdt rekening met de nodige uitvoeringstijd. – Geeft tijdig aan wanneer de planning niet gehaald wordt.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Brengt structuur in het eigen werk en in dat van anderen. – Plant eigen werk en dat van anderen efficiënt. – Coördineert acties, tijd en middelen. Geeft duidelijk de prioriteiten aan. – Splitst een opdracht op in deeltaken en werkt stapsgewijs. – Benut de middelen (mensen, materiaal,...) zo optimaal mogelijk.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Plant continu activiteiten, met veel en complexe variabelen. Legt acties en werkwijzen vast in procedures. – Anticipeert op het eigen werk en op dat van anderen. – Besteedt aandacht aan een langetermijnplanning. – Bepaalt de procedures en werkmethodes die zullen worden gevolgd.
Voortgangscontrole	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Volgt de voortgang van het eigen werk op. – Controleert eigen werk. – Rapporteert spontaan over de voortgang van zijn werk. – Gaat regelmatig na welke zaken tegen wanneer klaar moeten zijn.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Volgt de voortgang van het eigen werk en dat van anderen op. – Controleert op regelmatige basis de voortgang en resultaten van een werkproces. – Bouwt momenten van werkoverleg en rapportering in. – Volgt afspraken op het afgesproken moment op. – Wijst medewerkers (collega's, leveranciers,...) op hun planning of afspraken. – Anticipeert op mogelijke storingen in de voortgang.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Ontwikkelt systemen om de voortgang op te volgen. – Definieert processen om de voortgang van anderen op te volgen t.a.v. langetermijnresultaten. – Definieert duidelijke criteria waarmee de voortgang en de kwaliteit van het proces wordt beoordeeld.

Informatieverwerkend gedrag	Keuze niveau en duiding	
Analytisch denken	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1	– Begrijpt (complexere) situaties door ze systematische op te splitsen in kleinere onderdelen.

	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken. – Omschrijft duidelijk de kern van het probleem. – Houdt rekening met alle relevante, gedetailleerde informatie.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Onderzoekt gevolgen en oorzaken van situaties stap voor stap. – Bepaalt prioriteiten op rationele wijze. – Benadert een probleem vanuit verschillende gezichtspunten. – Benoemt de oorzaken van problemen die zich voordoen. – Legt verbanden tussen verschillende soorten informatie.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Herkent vergelijkbare situaties en kan verbanden leggen. – Analyseert complexe problemen en herformuleert deze naar bruikbare, praktische vragen. – Houdt bij zijn analyse rekening met verschillende aanknopingspunten.
Conceptueel denken	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Denkt kritisch en onafhankelijk en kan een eigen mening vormen. – Kan verbanden leggen tussen verschillende situaties en problemen. – Kan een probleem definiëren, interpreteren en conclusies trekken. – Houdt vast aan een langetermijnvisie ondanks de dagelijkse gebeurtenissen. – Maakt zich los van de dagelijkse problematiek, neemt de tijd om vooruit te denken en geeft de grote lijnen aan.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Bepaalt patronen en/of verbanden tussen situaties. – Kadert adviezen in de bredere context. – Heeft voeling voor wat er in de toekomst gevraagd kan worden. – Kan een probleem definiëren, omschrijven, interpreteren en conclusies trekken.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Ziet onderliggende kernoorzaken in complexere situaties. – Anticipeert op maatschappelijke evoluties. – Komt met plannen en ideeën met een looptijd van enkele jaren. – Kan bepaalde concepten, visies toepassen op nieuwe situaties. – Brengt een eigen beleid naar voor, gebaseerd op een duidelijke visie en missie.
Flexibiliteit	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Stelt zich open voor feedback en gaat hier correct mee om. – Verandert de planning in functie van nieuwe prioriteiten. – Verhoogt het werktempo indien nodig. – Is bereid taken te doen die niet tot het normale pakket behoren. – Past zich aan en werkt efficiënt in diverse situaties, met diverse personen.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Past eigen gedrag aan aan wijzigende situaties en nieuwe vereisten. – Gaat op een soepele wijze om met regels en procedures. – Formuleert meerdere concrete alternatieven om de doelstellingen beter en efficiënter te kunnen bereiken.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Blijft efficiënt functioneren in situaties die bijzonder onderhevig zijn aan verandering. – Is in staat om verschillen en tegengestelde perspectieven te begrijpen en te accepteren. – Anticipeert op onvoorziene omstandigheden; schat de mogelijke hindernissen vooraf in.

		<ul style="list-style-type: none"> – Ontwikkelt meerdere strategieën; bekijkt verschillende mogelijkheden om een doel te bereiken.
Kwaliteit en accuraatheid	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Voert de gemaakte afspraken en de opgelegde taken uit. – Verzorgt een taak tot in de kleinste details. – Levert verzorgd werk af. – Onderhoudt materialen volgens de voorschriften. – Houdt de eigen werkruimte net en opgeruimd. – Kent de geldende kwaliteitsnormen en past deze toe.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Controleert het eigen werk op fouten en onnauwkeurigheden. – Streeft naar duidelijke afspraken en taakomschrijvingen. – Neemt acties om orde, structuur en kwaliteit te behouden. – Blijft geconcentreerd bij routinematige taken. – Levert onder druk kwaliteitsvol werk af.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Kent de geldende kwaliteitsnormen en werkt aan processen en systemen om de kwaliteit van data en info te optimaliseren. – Streeft continu naar initiatieven om de werking te verbeteren. – Werkt aan processen en systemen om de kwaliteit van data en info te optimaliseren.
Organisatieverbondenheid	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Is steeds bereid om zich in te zetten voor de organisatie. – Toont bereidheid om collega's te helpen hun doel te bereiken. – Zal in gesprekken binnen en buiten de gemeente de belangen van de organisatie op een positieve wijze verdedigen. – Stemt eigen gedrag en activiteiten af op noden en objectieven van de organisatie. – Staat achter beslissingen die voor de dienst nuttig zijn, zelfs als die minder populair zijn. – Toont interesse voor de hele organisatie. – Reageert correct en loyaal wanneer buitenstaanders kritiek uiten op de organisatie.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Respecteert de afspraken, procedures en waarden binnen de gemeentelijke organisatie. – Handelt met het oog op het bereiken van de bedrijfsdoelen. – Toont bereidheid om collega's te helpen doelen te bereiken. – Heeft oog voor de kosten. – Schat bij acties en beslissingen de ruimere gevolgen voor de organisatie in.
	3 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Eigen professionele interesses en afdelingsinteresses zijn ondergeschikt aan de organisatienoden. – Praat over 'wij' in plaats van 'zij' als hij het over de organisatie heeft. – Begrijpt waar samenwerking nodig is om tot langetermijnresultaten te komen. – Zoekt pro actief en continu naar manieren om de bedrijfsbelangen te dienen.
Veranderingsbereidheid	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1	– Toont zich leer- en aanpassingsbereid met betrekking tot de eigen functie en situatie.

	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Is bereid om nieuwe methodes aan te leren. – Past nieuwe afspraken over de uitvoering van de eigen taak meteen toe in de praktijk. – Vraagt om uitleg en toelichting wanneer iets niet duidelijk is.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief mee aan het verbeteren van de werking van de dienst. – Werkt zich in in nieuwe elementen die relevant zijn voor de eigen taak. – Informeert zich over nieuwe evoluties met betrekking tot de eigen functie (via vorming, vakliteratuur,...).
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Anticipeert via structurele maatregelen om aan toekomstige uitdagingen te beantwoorden en stimuleert anderen om in te zetten op voortdurende verbetering. – Heeft belangstelling voor 'aanverwante' onderwerpen en wil zijn kennis verruimen. – Benut informatie afkomstig uit andere vakgebieden om de eigen aanpak en werking te optimaliseren. – Zoekt constant naar verbeteringen die de eigen functie overstijgen. – Leert collega's alert te zijn voor toekomstige uitdagingen en de impact ervan op de eigen werking te zien.

Interactief gedrag	Keuze niveau en duiding	
Assertiviteit	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Toont enthousiasme voor een eigen visie. – Komt betrouwbaar over bij anderen. – Komt uit voor zijn eigen mening. – Maakt duidelijk wanneer hij het niet eens is met iets. – Maakt duidelijk wanneer eigen grenzen worden overschreden (durft 'neen' te zeggen,...).
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Kan anderen overtuigen van een eigen standpunt of idee. – Heeft (graag) impact/effect op anderen. – Illustreert eigen argumenten met concrete voorbeelden, demo's,... – Geeft in discussies de voordelen van het eigen standpunt aan. – Brengt negatieve boodschappen op een duidelijke, directe en correcte manier. – Vertoont bij de verdediging van eigen voorstellen voldoende openheid t.o.v. tegenargumenten, weerstand en kritiek.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Ontwikkelt een eigen visie en kan een argumentatie opbouwen. – Aanvaardt kritiek op zijn standpunt en reageert daar constructief op. – Bespreekt meningsverschillen zonder het conflict uit de weg te gaan. – Gaat diplomatisch om met agressie en provocatie.
Empathie (interpersoonlijk inzicht)	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Voelt aan wat een burger of medewerker wenst. – Kan een probleem dat wordt aangebracht, juist inschatten. – Is geduldig en luistert naar vragen en wensen. – Kan luisteren. – Houdt rekening met het effect van het eigen gedrag op anderen. – Laat anderen uitspreken.

	2 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Kan door actief te luisteren en te observeren situaties begrijpen en erop inspelen. - Houdt rekening met de invloed van het eigen gedrag op anderen. - Wil andere mensen begrijpen en toont aandacht voor humane aspecten. - Vraagt opheldering als wat de ander zegt niet duidelijk is.
	3 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Is gevoelig voor de noden die andere entiteiten hebben om hun opdrachten te kunnen realiseren. - Voelt aan wat de opdrachtgever belangrijk vindt en speelt hierop in. - Begrijpt de onuitgesproken gevoelens, houding, interesses,... van anderen. - Herkent potentiële conflicten en latente gevoeligheden. - Speelt gepast in op onuitgesproken gevoelens van anderen. - Voelt aan wat belangrijk is voor de politieke opdrachtgever en speelt hier op in.
Impact en invloed	0 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Kan anderen overtuigen van een eigen standpunt of idee. - Formuleert een eigen mening. - Voorziet zijn standpunten van een concrete argumentatie. - Illustreert zijn betoog aan de hand van voorbeelden.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft (graag) impact/effect op anderen. - Illustreert de eigen argumenten met concrete voorbeelden, demo's,... - Toont enthousiasme voor een eigen visie. - Komt betrouwbaar over bij anderen. - Toont begrip voor standpunten van anderen. - Brengt zijn argumentatie scherp onder woorden.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelt een eigen visie en bouwt een eigen argumentatie op. - Geeft in discussies de voordelen aan van het eigen standpunt. - Reageert adequaat en niet defensief op negatieve reacties of weerstand.
Mondelinge communicatie	0 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Weet de eigen boodschap vlot en begrijpelijk te verwoorden. - Is goed verstaanbaar. - Antwoordt doelgericht en beknopt. - Beperkt het gebruik van technisch jargon. - Communiceert vlot met verschillende doelgroepen.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Geeft eigen standpunten op een respectvolle en diplomatische wijze weer. - Gaat regelmatig na of de boodschap ook ontvangen en begrepen werd. - Voorziet zijn standpunten van concrete argumenten. - Zorgt voor een heldere communicatie in twee richtingen. - Biedt zijn gesprekspartner(s) de mogelijkheid om vragen te stellen.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> - Gaat adequaat om met onaangepaste reacties, verbale agressie en provocaties. - Bouwt zijn betoog op een gerichte en constructieve wijze op. - Past zijn woordenschat en spreektempo aan aan de doelgroep.

Relatie – netwerking	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Ontwikkelt en onderhoudt relaties en contacten op een vriendelijke en warme manier. – Stelt zich open en respectvol op in relatie tot anderen. – Toont interesse in anderen. – Werkt graag samen met collega's uit andere afdelingen of diensten. – Beschikt binnen de organisatie over enkele vaste contacten waar hij regelmatig beroep op doet. – Maakt gebruik van contacten die ontstaan zijn bij opleidingen, seminaries, vakverenigingen,...
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Neemt initiatief tot interacties en gesprekken met anderen. – Brengt mensen met elkaar in contact, stelt hen aan elkaar voor. – Neemt initiatief om contacten te leggen en te onderhouden. – Gaat actief op zoek naar collega's uit andere afdelingen met het oog op informatie-uitwisseling.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Gebruikt bestaande relaties, contacten om doelstellingen te realiseren. – Betrekt anderen in professionele netwerken en stimuleert hen om deze uit te bouwen. – Zoekt gericht contact met anderen die een rol kunnen spelen in de uitbouw van een invloedrijk netwerk.
Schriftelijke communicatie	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Hanteert een correcte spelling en grammatica. – Handhaaft de huisstijl en de afspraken die hieromtrent gemaakt werden. – Schrijft in een toegankelijke taal brieven en nota's. – Levert teksten met een duidelijke structuur.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Stelt eenduidige documenten op. – Gebruikt een stijl die aangepast is aan de situatie (formeel, informeel, informatief,...). – Gebruikt een taal die aangepast is aan het doelpubliek.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Maakt een heldere, correcte en leesbare synthese van een complexe situatie. – Heeft een aantrekkelijke en motiverende schrijfstijl. – Maakt concrete afspraken met de medewerkers over de opmaak van nota's en brieven. – Slaagt erin om een inhoudelijk document in een aantrekkelijke stijl, taal en vormgeving op te stellen.
Teamwerk en samenwerken	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Wil deel uitmaken van het team en werkt actief mee. – Erkent positieve resultaten van anderen. – Spreekt op een positieve, integere manier over anderen. – Aanvaardt groepsbeslissingen. – Toont respect voor verschillen tussen mensen.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Maakt problemen en conflicten openlijk bespreekbaar. – Erkent de positieve resultaten van anderen. – Informeert anderen, houdt de collega's op de hoogte en deelt alle info mee. – Neemt acties tot constructieve samenwerking met anderen. – Vraagt naar de visie en ideeën van anderen om te komen tot gezamenlijke besluiten en plannen.

		<ul style="list-style-type: none"> – Stemt de eigen inbreng af op de noden van de groep.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Informeert anderen, houdt anderen op de hoogte en deelt alle relevante informatie. – Bespreekt meningsverschillen met collega's op een correcte manier. – Uit positieve verwachtingen t.a.v. anderen. – Moedigt anderen aan, stimuleert hen en zorgt ervoor dat collega's zich goed en waardevol voelen. – Maakt problemen en conflicten openlijk bespreekbaar. – Neemt spontaan initiatieven om de samenwerking met andere diensten te verstevigen.

Persoonsgebonden gedrag	Keuze niveau en duiding	
Informatie zoeken	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Houdt rekening met de resultaten van een feedback-, evaluatie- of functioneringsgesprek. – Is zich bewust van de eigen sterktes en zwaktes. – Kan nieuwe informatie en ideeën in zich opnemen en effectief toepassen. – Wenst meer te weten over de dingen, over mensen en zaken en zoekt informatie.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Doet actieve inspanningen om meer informatie te bekomen. – Vraagt naar feedback over de eigen prestaties en trekt hieruit conclusies. – Zoekt actief naar leerkanalen en mogelijkheden om kennis en vaardigheden te verbeteren. – Graaft naar exacte informatie, feiten en cijfers via vraagstelling.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Observeert de situatie. – Stelt zijn functioneren regelmatig in vraag.
Integriteit	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Handelt correct en respectvol ten aanzien van zijn omgeving en van de bestaande regels en afspraken. – Doet wat hij zegt, komt beloften en afspraken na. – Kan het onderscheid maken tussen vertrouwelijke en niet vertrouwelijke informatie. – Behandelt informatie van burgers en collega's vertrouwelijk.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Behandelt randinformatie – zoals uitspraken tijdens vergaderingen – vertrouwelijk. – Zet sociale en ethische normen om in de praktijk. – Neemt verantwoordelijkheid op voor het eigen handelen (past geen paraplu-politiek toe). – Spreekt anderen erop aan wanneer hun handelen niet conform is met de afspraken. – Kan zelf inschatten of informatie al dan niet verder kan of mag verspreid worden.
	3 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Creëert de juiste context zodat de deontologische code in de praktijk toegepast kan worden. – Handelt integer in een veelheid aan situaties, ook in die waar geen eenduidige regelgeving voor bestaat. – Spreekt anderen aan wanneer onethische handelingen worden gesteld. – Tracht steeds de juiste context weer te geven waarbinnen info geplaatst moet worden.
Resultaatsgerichtheid	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Wil goed werk afleveren. – Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de eigen opdrachten zullen uitgevoerd worden.

		<ul style="list-style-type: none"> – Evalueert regelmatig of de opdrachten op tijd kunnen afgewerkt worden en onderneemt acties als er bijstellingen noodzakelijk zijn. – Kan inschatten welke opdrachten ‘dringend’ en ‘belangrijk’ zijn.
	2 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Gaat actief op zoek om de opdrachten zo goed mogelijk uit te kunnen voeren, tracht de werkmethoden te verbeteren en onderneemt hiertoe de nodige acties. – Doet actieve inspanningen om meer informatie te verkrijgen om de opdracht optimaal te vervullen. – Organiseert zich zo dat hij overzicht over de situatie bewaart. – Stelt bij een uitgebreide opdracht een actieplan op (benodigde middelen, budget, personeel...). – Houdt bij het plannen van werkzaamheden rekening met deadlines en geeft op een duidelijke manier aan wat de prioriteiten zijn. – Maakt afspraken met de medewerkers om de gestelde doelstellingen te bereiken. – Communiceert op regelmatige basis over de stand van zaken aan zijn medewerkers en aan zijn hiërarchische chef.
	3 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Ontwikkelt een concreet en doelgericht actieplan met de benodigde middelen, budgetten en personeel. – Anticipeert op het eigen werk en op dat van anderen. – Besteedt aandacht aan een langetermijnplanning. – Bereikt een balans tussen de geïnvesteerde tijd, de geleverde prestaties en de behaalde kwaliteit. – Ontwikkelt procedures en werkmethodes om de doelen te bereiken ook in onvoorziene omstandigheden. – Neemt berekende risico's in het verbeteren en in het uitproberen van iets nieuws.
Stressbestendigheid – zelfcontrole	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Blijft kalm onder druk. – Blijft functioneren, ook bij onzekerheden of wijzigende omstandigheden. – Reageert rustig bij tegenstand of negatieve feedback.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Gaat niet over tot negatieve acties. – Kan emoties onder controle houden in stresssituaties, bij tegenstand of vijandige reacties. – Blijft doorzetten in geval van tegenslagen en teleurstellingen.
	3 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Blijft onder moeilijke werkomstandigheden hoofd- en bijzaak onderscheiden. – Handhaaft zich in complexe situaties en situaties met onzekerheden en onbekenden.
Zelfvertrouwen	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Vertrouwt in de eigen mogelijkheden om taak tot goed einde te brengen. – Gaat op een constructieve manier om met verbeterpunten en feedback. – Neemt verantwoordelijkheid op, ook in geval men iets verkeerd doet.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Leert uit fouten, analyseert eigen prestaties om te komen tot verbetering. – Stelt zich zelfzeker en onafhankelijk op, bv. bij het innemen van een standpunt.
	3 <input type="checkbox"/>	– Toont voldoende zelfzekerheid in nieuwe uitdagende situaties en bij het nemen van beslissingen.
Probleemoplossend gedrag	Keuze niveau en duiding	
Besluitvaardigheid	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.

	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Weet wanneer en tot waar hij zelf kan beslissen en wanneer hij beter zijn hiërarchische chef contacteert. – Durft een standpunt in te nemen, het te verdedigen en zich eraan te houden. – Onderneemt actie wanneer de situatie gemakkelijk en eenduidig in te schatten is. – Houdt in zijn afweging rekening met alle relevante aspecten of kenmerken van de zaak. – Onderbouwt zijn voorstellen met een grondige, voorafgaandelijke probleemanalyse.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Neemt operationele beslissingen die een beperkt en overzienbaar gevolg hebben, op zelfstandige basis. – Kan een situatie inschatten en de juiste acties ondernemen en zorgt ervoor dat hij over voldoende informatie beschikt. – Stelt de beste optie voor na afweging van alle relevante aspecten. – Neemt beslissingen in situaties waarin het risico duidelijk in te schatten is.
	3 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Onderneemt acties in gevallen waarin de situatie niet gemakkelijk in te schatten is. – Kan in moeilijke situaties de diverse opties afwegen om dan een juiste beslissing te nemen. – Neemt cruciale beslissingen die een langetermijnpact hebben. – Neemt zo nodig ‘onpopulaire’ beslissingen
Creativiteit	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Staat open voor nieuwe ideeën. – Bekijkt hoe hij nieuwe werkmiddelen of machines optimaal kan gebruiken in zijn werksituatie. – Is nieuwsgierig en informeert zich. – Stelt bestaande zaken ter discussie en in vraag. – Durft te breken met tradities.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Komt met nieuwe ideeën en oplossingen voor de dag. – Stelt alternatieven voor wanneer hij met weerstanden of problemen geconfronteerd wordt. – Bekijkt een probleem vanuit diverse oogpunten en komt van daaruit tot nieuwe oplossingen en ideeën. – Stelt bestaande zaken ter discussie en stelt alternatieven voor. – Kijkt naar zaken vanuit verschillende invalshoeken en komt op basis hiervan tot nieuwe oplossingen of ideeën.
	3 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Komt met weinig voor de hand liggende, originele oplossingen en voorstellen. – Stelt bestaande situaties voortdurend in vraag, met het oog op vernieuwing en verbetering. – Ziet nieuwe toepassingsmogelijkheden voor bestaande instrumenten. – Bedenkt nieuwe werkwijzen.
Initiatief	0 <input type="checkbox"/>	– N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Doet meer dan verwacht wordt in de job. – Signaleert problemen. – Gaat uit zichzelf achter informatie aan. – Ziet werk liggen en gaat over tot actie. – Kan problemen die zich voordoen, zelf oplossen.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Formuleert voorstellen om bestaande situatie te verbeteren. – Heeft oog voor zaken waar zijn leidinggevend niet aan gedacht hebben en doet het nodige om in functie ervan te werken.

		<ul style="list-style-type: none"> – Formuleert voorstellen om bestaande situaties te verbeteren. – Stelt zelf documentatie samen om efficiënt te kunnen werken. – Geeft verbeteringen aan voor de dagelijkse werking.
	3 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Neemt actie tot en doet dingen die niemand heeft gevraagd. – Is niet tevreden met gemiddelde resultaten en levert extra inspanningen. – Neemt op eigen initiatief actie om problemen op te lossen. – Speelt spontaan in op aangeboden kansen. – Neemt initiatief om vernieuwing aan te brengen.
Klantgerichtheid	0 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Reageert vriendelijk en correct op vragen van klanten. – Wil anderen helpen. – Toont begrip voor de klanten, is vriendelijk en voorkomend. – Houdt in acties en beslissingen rekening met de behoeften en vragen van de klant. – Neemt klachten en problemen ernstig en zoekt naar concrete oplossingen.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Onderneemt acties om voor de klant een geschikte oplossing te bieden voor specifieke vragen en problemen. – Onderzoekt gericht de wensen en behoeften van klanten. – Neemt klachten en problemen ernstig en zoekt naar concrete oplossingen. – Vraagt feedback en zorgt voor opvolging van de klant.
	3 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Zoekt uit eigen beweging mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren. – Onderzoekt gericht de wensen en de behoeften van de klant. – Stimuleert zijn medewerkers om de klantgerichtheid voortdurend in vraag te stellen en te verbeteren.
Organisatiebewustzijn	0 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – N.v.t.
	1 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Kan effect van bepaalde gebeurtenissen goed inschatten. – Neemt geen beslissing zonder het effect op andere delen van de eigen dienst te hebben ingeschat.
	2 <input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Maakt gebruik van de expertise van andere diensten. – Schakelt een andere dienst in bij het oplossen van problemen. – Betrekt andere diensten binnen de organisatie in overleg en besluitvorming.
	3 <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Herkent onderliggende problemen, opportuniteiten die van invloed zijn op de organisatie. – Heeft goed inzicht in de structuur van de organisatie. – Onderkent de invloed en de gevolgen van de eigen beslissing op andere diensten binnen de organisatie. – Is op de hoogte van gebeurtenissen in andere diensten van de organisatie en houdt daar rekening mee.

Goedkeuring besluit algemeen directeur van 31 mei 2023.