FUNCTIEBESCHRIJVING
AFDELINGSHOOFD TECHNISCHE ONDERSTEUNING

I. Algemeen

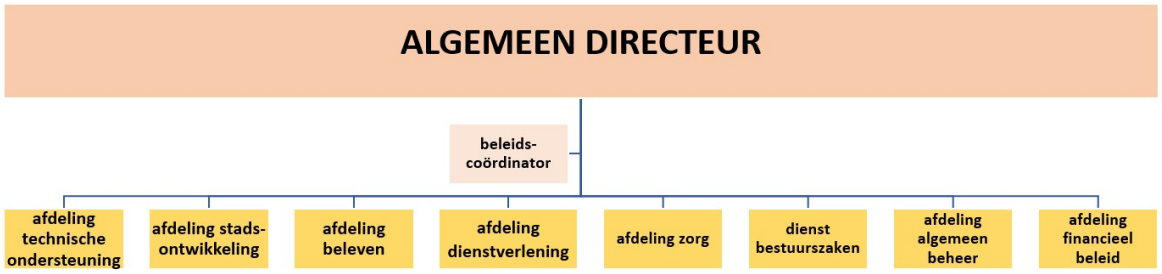
Functie	
Afdeling:	Technische ondersteuning
Graadnaam:	Afdelingshoofd
Functienaam:	Afdelingshoofd technische ondersteuning
Functionele loopbaan:	A5a-A5b

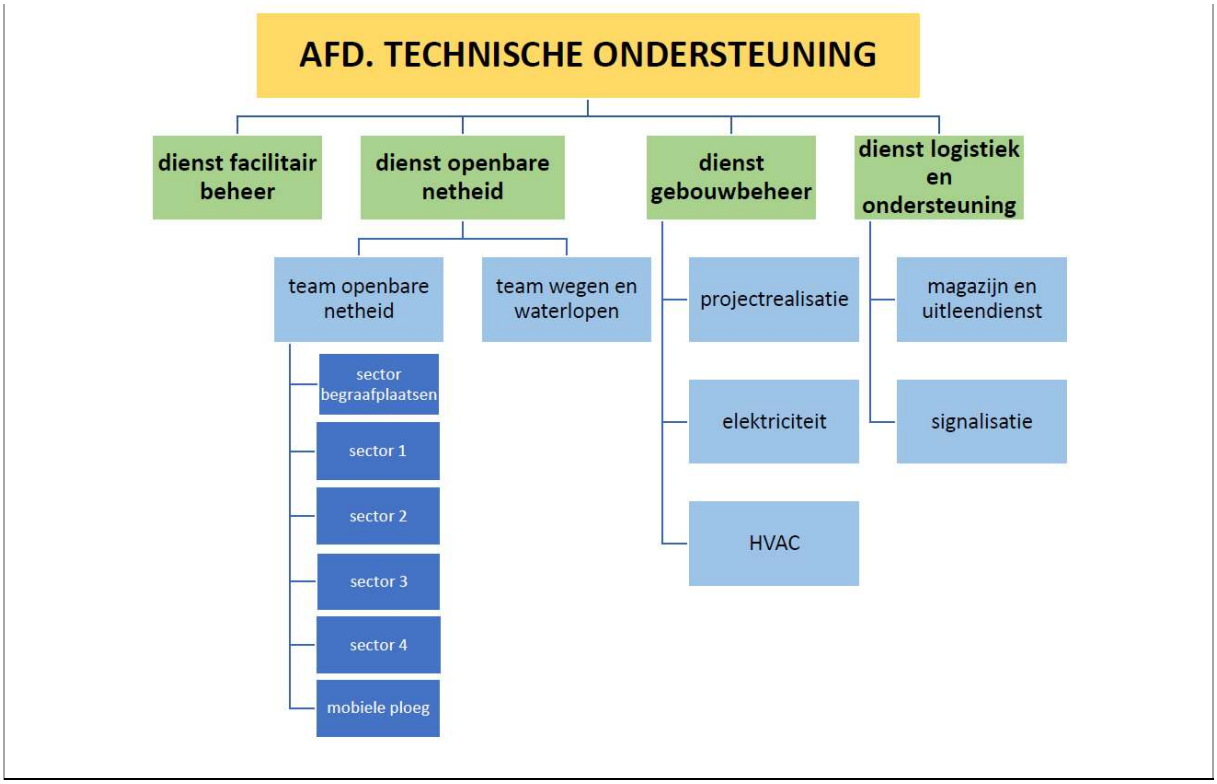
Doel van de functie

Algemeen beleid van de organisatie mee vorm geven, leiden van de afdeling en instaan voor het bewaken van de coherentie en cohesie van de werking van de diensten en teams van de huidige en toekomstige afdeling van het bestuur (stad en OCMW). Dit bevat het beleidsvoorbereidend, het beleidsuitvoerend en het adviserend werk met het oog op de realisatie van de doelen en doelstellingen van de verschillende diensten en teams binnen de afdeling.

Plaats in de organisatie

- Werkt onder de directe leiding van en rapporteert aan de algemeen directeur.
- Geeft leiding aan de medewerkers van de afdeling technische ondersteuning.
- Is lid van het managementteam (MAT).




AFD. TECHNISCHE ONDERSTEUNING
dienst facilitair beheer
dienst openbare netheid
dienst gebouwbeheer
dienst logistiek en ondersteuning
team openbare netheid
team wegen en waterlopen
projectrealisatie
magazijn en uitleendienst
sector begraafplaatsen
sector 1
sector 2
sector 3
sector 4
mobiele ploeg
elektriciteit
signalisatie
HVAC

II. Inhoudelijke taakafspraken

Taakafspraak 1: Staat als lid van het managementteam mee in voor het algemeen beleid en ondersteunt het.

Dit omvat onder meer de volgende concrete taken:

- Bereidt de vergaderingen van het **MAT** voor, neemt actief deel aan de vergaderingen en volgt de hieruit voortvloeiende (afdelingsoverschrijdende) taken en opdrachten op.
- Bewaakt (de eenheid in) de **werking en de kwaliteit** van de organisatie en van de diensten.
- Aligneert het beleid van de verschillende diensten met de visie en de strategie van de organisatie.
- Stimuleert de **samenwerking** binnen het MAT en binnen de hele organisatie en creëert draagvlak hiervoor.
- Ontwikkelt mee een geïntegreerd **beleid** en een **toekomstvisie** voor de volledige organisatie en vertaalt dit in de eigen afdeling (zie taakafspraak 2).
- Verdedigt en bewaakt – zowel intern als extern – de belangen en de opdracht van het bestuur op consequente wijze en draagt zo bij tot het positieve **imago** van de organisatie.
- Neemt initiatief tot organisatiebrede **projecten** en zorgt voor een positieve bijdrage vanuit de eigen afdeling.
- Houdt rekening met de gevolgen van eigen acties voor de organisatie en haar middelen en neemt op basis daarvan beslissingen op het niveau van de organisatie.
- **Werkt constructief samen** met het politieke niveau, is een belangrijke gesprekspartner voor de beleidsmakers en vertaalt beleidsmatige ideeën naar de medewerkers.
- Houdt rekening met de gevoeligheden in de organisatie en weet verschillende belangen met elkaar te verzoenen.

Taakafspraak 2: Toetst de strategische visie van de afdeling af aan die van de organisatie en stuurt bij indien nodig. Tekent de grote beleidslijnen en -doelstellingen van de afdeling uit (korte + lange termijn).

Dit omvat onder meer de volgende concrete taken:

- Bepaalt, samen met de diensthoofden, **de visie en beleidsopties** binnen de afdeling, vertrekkende vanuit de organisatiebrede visie en de operationele mogelijkheden.
- Geeft in co-creatie met klanten en medewerkers richting aan de **(beleids)doelstellingen** van de afdeling.
- Geeft richting aan **de realisatie van de doelstellingen** van de afdeling en aan de ontwikkeling van synergieën tussen de deeldomeinen van de afdeling.
- Creëert een draagvlak en structuur voor **interne samenwerking** en stuurt deze samenwerkingsverbanden aan.
- Coördineert en staat in voor het **projectmatig werken** binnen de beleidsdoelstellingen van het meerjarenplan.
- Formuleert samen met de medewerkers **beleidsvoorstellen en adviezen** voor het college van burgemeester en schepenen en voor het vast bureau;
- Volgt de **wetgeving, regelgeving en ontwikkelingen** in de beleidsdomeinen van de afdeling op en ontwikkelt een ruimere visie op de maatschappelijke evoluties die relevant zijn voor het beleidsdomein.

Taakafspraak 3: Coördineert de werking en is verantwoordelijk voor de resultaten.

Dit omvat onder meer de volgende concrete taken:

- Heeft zicht op de **organisatie en werking van de afdeling** (zonder zelf operationeel te zijn) en is verantwoordelijk voor de opvolging van de uitvoering.
- Zorgt voor een **efficiënte organisatiestructuur** en introduceert nieuwe relevante managementprincipes.
- **Coördineert** de opmaak, de bijsturing en de rapportering van het budget en de inhoudelijke voortgang van de aan hem toegewezen **beleidsdoelstellingen** van het meerjarenplan.
- **Stimuleert** de **samenwerking**, kennisoverdracht en informatiedoorstroming tussen de diensten van de afdeling.
- Neemt binnen zijn bevoegdheidsgebied(en) **initiatieven,** gaat hierbij proactief te werk en maakt op een snelle en efficiënte manier **beslissingen**.
- Neemt initiatief in het onderhouden van de **contacten** met de actoren en instanties in het werkdomein van de afdeling en leidt samenwerkingsverbanden.
- Zorgt voor het implementeren en naleven van organisatiebrede afspraken, in het bijzonder in het kader van organisatiebeheersing en in het kader van welzijn en preventie op het werk.

Taakafspraak 4: Staat in voor een open, directe en eenduidige interne communicatie naar de medewerkers, de algemeen directeur, de andere afdelingen en diensten en het beleid.

Dit omvat onder meer de volgende concrete taken:

- Organiseert formeel en informeel **overleg**.
- Organiseert het afdelingsoverleg.
- **Rapporteert** aan de algemeen directeur.
- Werkt aan een **open communicatiestructuur** zodat er draagvlak gecreëerd wordt voor genomen beslissingen en medewerkers betrokken zijn en input kunnen geven.

Taakafspraak 5: Staat in voor de uitvoering van het HR-beleid binnen de afdeling. Dit gebeurt in overleg met de verantwoordelijken van de dienst HR.

Dit omvat onder meer de volgende concrete taken:

- Geeft samen met de andere afdelingshoofden binnen het MAT mee vorm aan een **modern HR-beleid** op het niveau van de organisatie en zorgt voor een consequente toepassing ervan binnen de afdeling.
- Detecteert samen met de diensthoofden **wervingsbehoeften** en coördineert de voorstellen voor het personeelsbehoefteplan in lijn met de doelstellingen.
- **Coacht** diensthoofden en andere directe medewerkers bij het behalen van goede resultaten en het ontwikkelen van hun competenties.
- Stimuleert een **open feedbackcultuur** met aandacht voor inspraak, verantwoordelijkheidszin en waardering van medewerkers.
- Creëert een **productieve omgeving en werkorganisatie** (incl. delegatie van bevoegdheden) die ruimte geeft aan de diensthoofden en de teams om goed te functioneren en te groeien.
- Voert op regelmatige basis **plannings-, functionerings- en evaluatiegesprekken** met de directe medewerker op basis van de functiebeschrijving. Hierbij staat taakplanning, opvolging en jobcoaching centraal. Vormingsbehoeften worden gedetecteerd en gesignaleerd.

Verruimende bepaling: op vraag van de algemeen directeur 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– Heeft een grondige kennis (expertkennis). – Heeft voldoende kennis om anderen te helpen. – Kan werken met sjablonen. – Kan werken met de functie samenvoegen.
Rekenbladen	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Heeft elementaire kennis van rekenbladen. – Kan een document aanmaken en een eenvoudige berekening maken. – Kent de basisfuncties van rekenbladen (optellen, vermenigvuldigen, celverwijzing).
	2 ☒	– Heeft voldoende kennis van rekenbladen. – Kan eenvoudige formules gebruiken. – Kan werken met verschillende tabbladen (aanmaken, verwijderen, verwijzen,…). – Kan eenvoudige grafieken maken.
	3 ☐	– Heeft een grondige kennis (expertkennis). – Heeft voldoende kennis om anderen te helpen. – Kan ingewikkelde formules gebruiken. – Kan ingewikkelde grafieken maken.
Presentaties	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Heeft elementaire kennis van presentaties. – Kan een eenvoudige presentatie maken. – Kan een presentatie afprinten in hand-outs.
	2 ☒	– Heeft voldoende kennis van presentaties. – Kan een presentatie maken met animatietechnieken. – Kan tabellen en figuren invoegen.

	3 ☐	– Heeft een grondige kennis (expertkennis). – Heeft voldoende kennis om anderen te helpen. – Kan een sjabloon maken.
Databanken	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Heeft elementaire kennis van databanken. – Kan gegevens invoeren en opvragen uit een databank.
	2 ☒	– Heeft voldoende kennis van databanken. – Kan werken met formulieren en rapporten. – Kan een overzicht afprinten.
	3 ☐	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Heeft elementaire kennis van de software eigen aan de functie. – Kan gegevens invoeren en opvragen.
	2 ☐	– Heeft voldoende kennis van de software eigen aan de functie. – Kan vlot werken met de basisfuncties van de software eigen aan de functie.
	3 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Heeft noties van het administratief recht en het Decreet Lokaal bestuur.
	2 ☒	– 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 ☐	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Heeft noties van de wetgeving van de dienst. – Kan de wetgeving correct toepassen.
	2	– Kent de grote lijnen van de wetgeving van de dienst.

	☒	– Kan zelfstandig informatie over de wetgeving verzamelen.
	3 ☐	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– Kent de te volgen procedures in detail. – Kent de werking van de werkmiddelen in detail.
	3 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Weet dat er een aantal theorieën en technieken rond goed management bestaan.
	2 ☐	– 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.

	☒	– Kan veranderingsprocessen beheersen en sturen.
Algemeen HRM-beleid	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Weet dat er een aantal personeelsbeleidsinstrumenten bestaan (plannings-, feedback-, functionerings- en evaluatiegesprekken, motiveringstechnieken, functiebeschrijvingen) en waarvoor ze gebruikt worden.
	2 ☒	– Kan de verschillende personeelsbeleidsinstrumenten in een groter geheel plaatsen. – Is in staat mee te denken over de verbetering van de personeelsbeleidsinstrumenten.
	3 ☐	– Kan zelf een idee opbouwen rond goed personeelsbeleid en kan dit omzetten naar concrete personeelsbeleidsinstrumenten.
Financieel management	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Kent de basisprincipes van het boekhouden. – Weet wat een begroting is.
	2 ☒	– Kent de basisprincipes van het boekhouden en kan ze toepassen. – Kan een begroting opstellen. – Begrijpt de opbouw van een begroting en een meerjarenplanning.
	3 ☐	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Kent de basisprincipes van het projectmatig werken. – Kan meedraaien in een project.
	2 ☐	– Kent de verschillende stappen in het projectmatig werken. – Kan een project opvolgen.
	3 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Kent de basisprincipes van procesmanagement. – Kan een procedure lezen en toepassen.
	2 ☐	– Kan een procedure opstellen.
	3 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Begrijpt (complexere) situaties door ze systematische op te splitsen in kleinere onderdelen. – Maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken.

		– Omschrijft duidelijk de kern van het probleem. – Houdt rekening met alle relevante, gedetailleerde informatie.
	2 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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. – Ontwikkelt meerdere strategieën; bekijkt verschillende mogelijkheden om een doel te bereiken.

Kwaliteit en accuraatheid	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Toont zich leer- en aanpassingsbereid met betrekking tot de eigen functie en situatie. – 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 ☐	– Leert over andere vakgebieden, methodes, technieken en werkt actief me 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.

	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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. – Stemt de eigen inbreng af op de noden van de groep.
	3	– 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.

Leiderschap	Keuze niveau en duiding	
Delegeren	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Draagt duidelijk omlijnde taken over aan de medewerkers. – Geeft aan op welk tijdstip en hoe er over de resultaten gerapporteerd moet worden. – Stelt procedures op om de voortgang van gedelegeerde taken te bewaken. – Delegeert tot het laagst mogelijke niveau.
	2 ☐	– Wijst dossiers aan medewerkers toe volgens hun kennis, ervaring en motivatie. – Betrekt de medewerkers bij het zoeken naar oplossingen. – Maakt de medewerker mee verantwoordelijk voor het eindresultaat. – Staat open voor initiatieven van medewerkers.
	3 ☒	– Weet waar de sterke kanten van de medewerkers liggen en durft daarop te vertrouwen. – Initieert zelfsturing en empowerment bij de medewerkers. – Geeft ruimte aan medewerkers om zaken op hun eigen manier te realiseren.
Leidinggeven	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Behandelt alle teamleden fair en correct. – Zorgt ervoor dat de opdracht en de rollen van de teamleden duidelijk geformuleerd zijn. – Maakt duidelijke afspraken over de bijdrage van elk teamlid. – Versterkt de samenhorigheid en de goede sfeer in het team. – Geeft regelmatig feedback en moedigt aan. – Steunt voorstellen van medewerkers. – Betrekt de teamleden bij het vinden van oplossingen. – Kan anderen inspireren en motiveren.
	2 ☐	– Neemt leidinggevende verantwoordelijkheid op. – Kan anderen inspireren en motiveren. – Zorgt dat het team over de nodige middelen beschikt om doelen te bereiken. – Voorziet mogelijkheden voor communicatie binnen de dienst. – Onderneemt het nodige om de productiviteit en de motivatie van een team te verhogen. – Verlangt prestaties en stuurt bij indien deze ondermaats zijn.
	3 ☒	– Onderneemt het nodige om productiviteit en de motivatie van een team te verhogen. – Zorgt dat iedereen de visie, het plan,… mee ondersteunt. – Introduceert nieuwe werkmethodes in functie van de vooropgestelde doelstellingen. – Inspireert zijn medewerkers door voorbeeldgedrag.

Ontwikkelen van anderen (coaching)	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Geeft opbouwende commentaar en formuleert verbetersuggesties. – Kan zijn medewerkers ook in moeilijkere omstandigheden motiveren. – Deelt eigen kennis en ervaring met anderen. – Begeleidt de medewerkers dagelijks bij de uitvoering van hun werk. – Legt uit hoe iets op een bepaalde manier moet uitgevoerd worden en waarom. – Houdt bij het leerproces rekening met de mogelijkheden en beperkingen van de ander. – Deelt eigen kennis en ervaring met anderen.
	2 ☐	– Evalueert de evolutie van de mensen die hij begeleidt. – Begeleidt de medewerkers zodat ze zo maximaal mogelijk zelfstandig kunnen werken. – Bouwt momenten van werkoverleg en rapportering in. – Wijst medewerkers op hun planning of afspraken. – Formuleert opleidingsnoden en zorgt voor de nodige middelen. – Is bereid om zijn kennis te delen. – Geeft constructieve feedback en geeft suggesties tot verbetering.
	3 ☒	– Weet wat de sterktes van de medewerkers zijn en durft daarop te vertrouwen. – Kan bepalen welke kwalificaties, welk talent, welke competenties noodzakelijk zijn. – Geeft medewerkers de bevoegdheid om in complexe en onvoorspelbare situaties autonoom te handelen. – Definieert duidelijke criteria ten aanzien waarvan de voortgang en de kwaliteit van het proces beoordeeld wordt. – Fungeert als voorbeeld voor het opnemen van de verantwoordelijkheid voor het leren binnen de organisatie. – Is in staat om diverse rollen als instructeur, mentor, supervisor en coach op te nemen

Persoonsgebonden gedrag	**Keuze niveau en duiding**	
Informatie zoeken	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– Doet actieve inspanningen om meer informatie te bekomen. – Vraagt naar feedback over de eigen prestaties en trekt hieruit conclusies. – Zoekt actief naar leerkansen en mogelijkheden om kennis en vaardigheden te verbeteren. – Graaft naar exacte informatie, feiten en cijfers via vraagstelling.
	3 ☒	– Observeert de situatie. – Stelt zijn functioneren regelmatig in vraag.
Integriteit	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 paraplupolitiek 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Wil goed werk afleveren. – Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de eigen opdrachten zullen uitgevoerd worden. – Evalueert regelmatig of de opdrachten op tijd kunnen afgewerkt worden en onderneemt acties als er bijsturingen noodzakelijk zijn. – Kan inschatten welke opdrachten 'dringend' en 'belangrijk' zijn.
	2 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– Blijft kalm onder druk. – Blijft functioneren, ook bij onzekerheden of wijzigende omstandigheden. – Reageert rustig bij tegenstand of negatieve feedback.
	2 ☐	– 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 ☒	– Blijft onder moeilijke werkomstandigheden hoofd- en bijzaak onderscheiden. – Handhaaft zich in complexe situaties en situaties met onzekerheden en onbekenden.
Zelfvertrouwen	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– Toont voldoende zelfzekerheid in nieuwe uitdagende situaties en bij het nemen van beslissingen.

Probleemoplossend gedrag	**Keuze niveau en duiding**	
Besluitvaardigheid	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 langetermijnimpact hebben. – Neemt zo nodig ‘onpopulaire’ beslissingen
Creativiteit	0 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– Formuleert voorstellen om bestaande situatie te verbeteren. – Heeft oog voor zaken waar zijn leidinggevenden niet aan gedacht hebben en doet het nodige om in functie ervan te werken. – Formuleert voorstellen om bestaande situaties te verbeteren. – Stelt zelf documentatie samen om efficiënt te kunnen werken. – Geeft verbeteringen aan voor de dagelijkse werking.
	3 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.
	1 ☐	– 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 ☐	– 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 ☒	– 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 ☐	– N.v.t.

	1 ☐	– Kan effect van bepaalde gebeurtenissen goed inschatten. – Neemt geen beslissing zonder het effect op andere delen van de eigen dienst te hebben ingeschat.
	2 ☐	– 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 ☒	– 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: 22 april 2025.