

MINISTERIËLE OMZENDBRIEF VAN 8 OKTOBER 2016 BETREFFENDE DE EVALUATIE VAN DE OPERATIONELE PERSONEELSLEDEN VAN DE HULPVERLENINGSZONES. (B.S. 24.11.2016)

Aan de voorzitters van de hulpverleningszones en prezones
Mijnheer, Mevrouw, de Voorzitter van de hulpverleningszones,

Deze omzendbrief is bestemd voor de hulpverleningszones, zoals bedoeld in artikel 14 van de wet van 15 mei 2007 betreffende de civiele veiligheid (verder genoemd : de wet van 15 mei 2007) en voor de Brusselse Hoofdstedelijke Dienst voor Brandbestrijding en Dringende Medische Hulp. Voor de toepassing van deze omzendbrief vallen onder operationele personeelsleden van de hulpverleningszone, de beroepsbrandweerlieden en de vrijwillige brandweerlieden, evenals de vrijwillige en beroepsambulanciers die geen brandweerpersoneel zijn.

Deze omzendbrief beoogt niet :

- de evaluatie van de brandweerstagiairs, die geregeld wordt in de artikelen 44 tot en met 50, 61 tot en met 66, 76 tot en met 83 en 98 tot en met 105 van het koninklijk besluit van 19 april 2014 tot bepaling van het administratief statuut van het operationeel personeel van de hulpverleningszones (verder genoemd : KB van 19 april 2014);
- de evaluatie van de ambulancierstagiairs, die geregeld wordt in de artikelen 17 tot en met 23 en 34 tot en met 39 van het koninklijk besluit van 23 augustus 2014 betreffende het administratief statuut van het ambulancepersoneel van de hulpverleningszones dat geen brandweerman is (verder genoemd : KB van 23 augustus 2014);
- de evaluatie van de zonecommandant, die geregeld wordt in de artikelen 115 en 116 van de wet van 15 mei 2007 en in de artikelen 8 tot en met 12 van het koninklijk besluit van 26 maart 2014 tot vaststelling van het functieprofiel van de commandant van een hulpverleningszone en van de nadere bepalingen voor zijn selectie en zijn evaluatie.

In de syllabus EVAL wordt nadere toelichting gegeven over de stages en de evaluaties van de stagiairs.

1. Inleiding

Op 1 januari 2015 (of ten laatste 1 januari 2016) zijn de gemeentelijk georganiseerde brandweerdiensten definitief overgegaan naar een nieuwe structuur : de hulpverleningszone. Gelijklopend met deze bestuurlijke transformatie en dito consequenties traden eveneens verschillende koninklijke besluiten in werking die het statuut van de operationele leden van de hulpverleningszones vormgeven.

Het KB van 19 april 2014 bevat onder andere een aantal bepalingen met betrekking tot de evaluatie en het evaluatiedossier.

Gezien de evaluatie een essentieel onderdeel vormt van de loopbaan van elk operationeel lid van de hulpverleningszones, acht ik het opportuun om enkele richtlijnen mee te geven die de zone kan hanteren als regel van goede praktijk.

In afwachting van de inwerkingtreding van de nieuwe manier van evalueren zullen de personeelsleden die de evaluaties zullen uitvoeren, hiervoor de nodige opleiding volgen. De zones dienen hun personeel grondig te informeren over de manier waarop de nieuwe evaluatiemethodiek werkt en zal toegepast worden in de zone. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de modellen en teksten die door het KCCE ter beschikking worden gesteld.

De nodige informatie over de evaluatie wordt best ook opgenomen in het onthaalbeleid van de zone, als onderdeel van het welzijnsbeleid.



2. Wettelijke basis

Het KB van 19 april 2014 bepaalt in art. 154 dat de evaluatie moet gebeuren op basis van een individueel evaluatiedossier, dat uit verschillende documenten bestaat :

- De functiebeschrijving, zoals bepaald in het ministerieel besluit van 8 oktober 2016 tot vaststelling van de functiebeschrijvingen van het operationeel personeel van de hulpverleningszones
- Het verslag van het functiegesprek
- De documenten betreffende de vaststellingen en de gunstige of ongunstige beoordelingen
- Het verslag van het evaluatiegesprek, zoals vastgelegd in de bijlage 4 van het KB van 19 april 2014.

Deze documenten kunnen digitaal worden beheerd, mits de zone de nodige garanties inzake elektronisch handtekenen kan bieden.

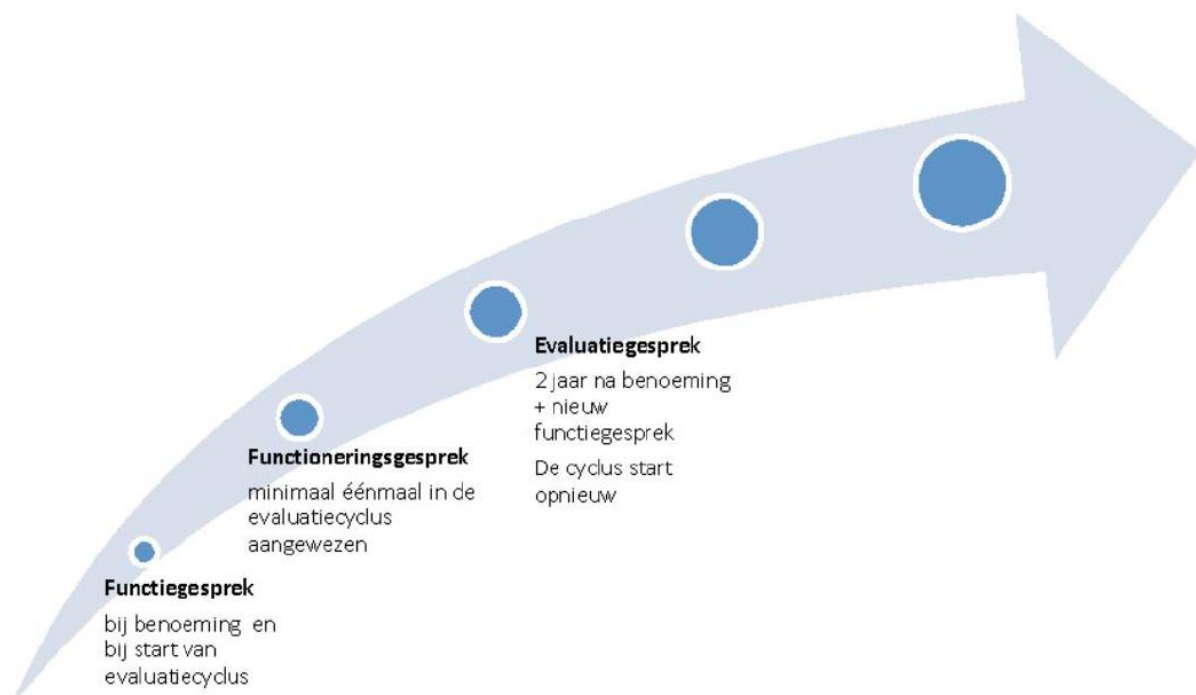
De functiebeschrijvingen vormen dus het startpunt van de evaluatieprocedure, het evaluatiegesprek het eindpunt. Aansluitend op het evaluatiegesprek van de cyclus n, wordt het functiegesprek met daarin de planning voor de cyclus n+1 gevoerd. Daartussen liggen nog andere belangrijke momenten, met name functioneringsgesprek(ken).

Deze omzendbrief heeft als doel de evaluatiecyclus te verduidelijken en geeft tegelijkertijd modellen voor de verslagen van de functie- en functioneringsgesprekken. Het is immers belangrijk voor zowel de geëvalueerde als de evaluator om voor dit belangrijke proces over de nodige kennis en tools te beschikken, zodat alles als een samenhangend geheel kan worden gehanteerd.

3. De evaluatiecyclus

Volgens art. 152 van het KB van 19 april 2014 heeft de evaluatie 'tot doel de communicatie tussen de geëvalueerde en de evaluator te stimuleren, de ontwikkeling van de competenties van het personeelslid te bevorderen en de doelstellingen van de dienst te bereiken'.

Dit constructief en waarderend proces verloopt in de volgende stappen :



3.1. Het functiegesprek

In het begin van elke evaluatieperiode vindt een functiegesprek plaats tussen het personeelslid en de functionele meerdere (art. 157-158 van het KB van 19 april 2014). De functionele meerdere heeft rechtstreeks gezag over een of meer personeelsleden en staat onder de verantwoordelijkheid van een hiërarchische meerdere. Hij moet in de praktijk kunnen oordelen over het functioneren van een personeelslid. In dit gesprek worden de doelstellingen besproken en de elementen waarop de medewerker zal worden geëvalueerd. De basis hiervoor zijn de functiebeschrijving(en), zoals ze opgenomen zijn in het ministerieel besluit van 8 oktober 2016. De functionele meerdere kan in de functiebeschrijvingen concretiseren welke van de taken het personeelslid concreet zal dienen uit te voeren en welke normen zullen gelden inzake de vaktechnische competenties.

Het functiegesprek omvat ook een planningsgesprek. Er kunnen dus concrete doelstellingen worden afgesproken, die gekoppeld zijn aan de competenties van de functies. B.v. een functionele meerdere kan in het kader van de competentie "Loyaliteit" met zijn personeelsleden afspraken maken over kostenbesparend werken, of specifieke aandacht schenken aan diversiteit in het kader van de relationele competenties. Tevens bevat het functiegesprek een persoonlijk ontwikkelingsplan, waarin een planning van de voortgezette opleidingen kan worden opgenomen.

Het functiegesprek gaat over alle functies die de medewerker opneemt. Dit gesprek zorgt voor duidelijkheid in de verwachtingen van de medewerker, de evaluator en de organisatie. Er dient rekening te worden gehouden met het aantal functies dat een personeelslid opneemt. Afhankelijk van het personeelsplan en de organisatie van de zone kan dit aantal hoger of lager liggen. Als een personeelslid veel functies heeft, moet de functionele meerdere bij de formulering van de doelstellingen rekening houden met die polyvalentie en met het aantal arbeidsuren dat men besteedt per functie. Ten opzichte van iemand die maar 1 of 2 functies combineert, kan de lat wat lager liggen bij iemand die veel functies moet vervullen, aangezien hij minder tijd zal hebben om voor elk ervan te oefenen. Van dit gesprek maakt de functionele meerdere binnen de veertien kalenderdagen na het gesprek een verslag. De medewerker kan hierbij opmerkingen toevoegen en tekent 'voor ontvangst'.(1)

Een model van dit verslag is aan deze omzendbrief toegevoegd in bijlage 1.

3.2. Het functioneringsgesprek

Art. 160 van het KB van 19 april 2014 stelt dat er op vraag van de geëvalueerde of de evaluator, in de loop van de evaluatieperiode een functioneringsgesprek kan plaats vinden tussen de geëvalueerde en de evaluator. Aangezien dit gesprek een coachings- en groeimoment is voor het personeelslid, wordt het sterk aangeraden om in elke evaluatiecyclus een functioneringsgesprek in te plannen. Tegelijk laat dit gesprek toe aan de functionele meerdere een 'vinger aan de pols' te houden. Dit gesprek kan dus een meerwaarde zijn voor de medewerker.

In dit gesprek kan gesproken worden over onder andere het functioneren van het personeelslid, eventuele problemen hierbij, belemmeringen in het bereiken van de doelstellingen, zijn/haar ontwikkeling en loopbaan.

Twee weken vooraf is het aangewezen dat een agenda uitgewisseld wordt tussen de functionele meerdere en het personeelslid.

Het doel van dit gesprek is het functioneren van het personeelslid te verbeteren. De functionele meerdere en het personeelslid zijn hierbij evenwaardige gesprekspartners. Het personeelslid is dan ook het meest aan het woord.

Dit functioneringsgesprek neemt halfweg de evaluatieperiode plaats. Van het gesprek wordt een verslag gemaakt waarin eventueel gewijzigde doelstellingen en gemaakte afspraken worden opgenomen. Het personeelslid tekent 'voor ontvangst'.(2)

Een model van dit verslag is aan deze omzendbrief toegevoegd in bijlage 2.



In de marge van zowel het functioneringsgesprek als het evaluatiegesprek kan er ook aandacht gegeven worden aan bepaalde talenten die het personeelslid bezit. Dit zijn talenten die niet noodzakelijk bij het functiegesprek aan bod komen, en toch eveneens voor de organisatie een toegevoegde waarde kunnen betekenen.

De functionele meerdere en de medewerker kunnen in de loop van de evaluatieperiode meerdere vaststellingen en beoordelingen toevoegen aan het evaluatiedossier. Dit punctueel functioneringsgesprek kan op elk moment, en na bepaalde gebeurtenissen plaatsvinden. Deze gebeurtenissen kunnen zowel positief als negatief zijn.

De beoordelingen en vaststellingen kunnen enkel toegevoegd worden aan het evaluatiedossier indien deze zijn besproken tussen de functionele meerdere en de medewerker. Het personeelslid tekent hier dan 'voor ontvangst'.(3)

3.3. Het evaluatiegesprek

In dit gesprek wordt de evaluatie van het personeelslid gerealiseerd door de functionele meerdere. De evaluatie gebeurt op basis van een individueel evaluatiedossier, met hierin de volgende documenten :

- * De functiebeschrijving;
- * Het verslag van het functiegesprek (zie 3.1);
- * De documenten betreffende vaststellingen en gunstige of ongunstige beoordelingen (zie 3.4.).

Dit kan aangevuld worden door de volgende documenten :

- * Het verslag van een eventueel functioneringsgesprek (zie 3.2.);
- * Het verslag van het vorige evaluatiegesprek.

Het model voor het verslag van het evaluatiegesprek is vastgelegd in bijlage 4 van het KB van 19 april 2014.

In het verslag worden 11 evaluatiepunten besproken.

Voor het invullen van de eerste 9 evaluatiepunten (Loyaliteit, Plichtsgevoel, Integriteit, Persoonsgebonden, Relationele, Taakgericht, Management, Kwaliteit en veiligheid, Instructie en didactische vaardigheden) dient rekening gehouden te worden met het competentiewoordenboek en de competentiematrix.

In het competentiewoordenboek, toegevoegd in de bijlage 3, worden per gedragscompetentie telkens 3 niveaus geformuleerd.

In de competentiematrix, toegevoegd in de bijlage 4, wordt per functie bepaald welk niveau van competenties van toepassing is.

De zones dienen een zonaal beleid te ontwikkelen rond de vaktechnische competenties : fysieke paraatheid, accreditatie voor het dragen van adembescherming, permanente/voortgezette opleiding, ... (evaluatiepunt 10), zodat er een maatstaf bestaat waaraan de competenties kunnen worden afgemeten en zodat de personeelsleden de mogelijkheden hebben om hun competenties te ontwikkelen en te onderhouden. Als dit niet het geval is, kunnen de personeelsleden hierop niet geëvalueerd worden en dient "niet van toepassing" te worden ingevuld. De beschikbaarheid (evaluatiepunt 11) dient te worden geëvalueerd in functie van de regels die zijn vastgelegd in het huishoudelijk reglement ter zake.(4) Dit kan bestaan uit zowel een bepaald percentage van beschikbaarheid als de mate waarin men effectief opkomt in geval van een oproep wanneer men zich beschikbaar heeft gesteld.

Wanneer er op evaluatiepunt 10 of 11 een negatieve score wordt gehaald, dan kan de conclusie van de hele evaluatie enkel 'te verbeteren' of 'onvoldoende' zijn.

Er dient te worden opgemerkt dat bij de evaluatie van een beroepspersoneelslid van het basis- of middenkader bij punt 11 "niet van toepassing" moet worden ingevuld. Bij evaluatiepunt 10 kan eveneens "niet van toepassing" worden ingevuld, b.v. wanneer het personeelslid tewerkgesteld is in



een administratieve functie of wanneer het een ambulancier niet-brandweerman betreft. In ieder geval kunnen specifieke vaktechnische competenties worden toegevoegd in de categorie "andere".

Net als in het functiegesprek, moet ook bij het evaluatiegesprek rekening worden gehouden met het aantal functies dat een personeelslid opneemt. Bij de evaluatie van een personeelslid met veel functies moet rekening worden gehouden met die polyvalentie.

In geval van langdurige afwezigheid (b.v. ziekte, loopbaanonderbreking, ...) is het mogelijk dat bepaalde punten niet kunnen geëvalueerd worden. Dit kan onder het rooster zo gemotiveerd worden. In het rooster dient dan "niet van toepassing" te worden ingevuld. Indien de totaliteit van de afwezigheidsperiodes meer dan de helft van de minimale evaluatiecyclus bedraagt, moet de functionele meerdere vaststellen dat het onmogelijk is om een evaluatie te doen. Een personeelslid met een vermelding 'voldoende', 'goed' of 'zeer goed' is in dit geval na een afwezigheid van minstens 9 maanden, een personeelslid met een vermelding 'te verbeteren' of 'onvoldoende' is in dit geval na minstens 4,5 maanden afwezigheid. Het personeelslid behoudt het resultaat van zijn vorige evaluatie. Er is dus geen vermelding voor de voormelde afwezigheidsperiode. Binnen de maand na de afwezigheid dient een nieuw functiegesprek te worden georganiseerd om een nieuwe evaluatiecyclus op te starten.

De conclusie van de evaluatie is de toekenning van de vermelding 'zeer goed', 'goed', 'voldoende', 'te verbeteren' of 'onvoldoende' waarbij een motivering van deze vermelding noodzakelijk is.

Bij een 'voldoende', 'goed' of 'zeer goed' vindt het evaluatiegesprek om de twee jaar (minimaal na 18 maanden en maximaal na 24 maanden) plaats. Als het evaluatieresultaat 'te verbeteren' of 'onvoldoende' is, dan vindt het na één jaar (minimaal na 9 maanden en maximaal na 12 maanden) opnieuw plaats. Bij een vermelding 'onvoldoende' wordt beter een actieplan opgenomen in het verslag. Ook hier wordt aangeraden om tussen twee evaluaties een functioneringsgesprek in te plannen.

Het verslag wordt binnen de 14 kalenderdagen naar het personeelslid gestuurd. Het personeelslid tekent hier dan 'voor ontvangst'.(5)

Tegen de conclusie van de evaluatie kan het personeelslid binnen een termijn van 10 werkdagen vanaf de betekening van het evaluatieverslag in beroep gaan. Deze beroepsprocedure is beschreven in Titel 3 van Boek 7 van het KB van 19 april 2014 (artikelen 165 tot 168).

3.4. De evaluatoren

De evaluator in deze cyclus is de functionele meerdere. Het is aangewezen dat het als volgt is :

- * Voor de evaluatie van een lid van het basiskader (brandweerman en korporaal) : een personeelslid met minimaal de graad van sergeant
- * Voor de evaluatie van een sergeant : een personeelslid met minimaal de graad van adjudant
- * Voor de evaluatie van een adjudant : een personeelslid met minimaal de graad van luitenant
- * Voor de evaluatie van een luitenant : een personeelslid met minimaal de graad van kapitein
- * Voor de evaluatie van een kapitein : een personeelslid met minimaal de graad van majoor
- * Voor de evaluatie van een majoor of kolonel : de zonecommandant
- * Voor de zonecommandant : het college, op basis van het advies van de evaluatiecommissie zoals bedoeld in de art. 115 en 116 van de wet van 15 mei 2007 en in het voormeld koninklijk besluit van 26 maart 2014
- * Voor de hulpverlener-ambulancier (niet-brandweerman) : een personeelslid met de graad coördinator hulpverlener-ambulancier die de functie uitoefent of bij ontstentenis hiervan de zonecommandant of zijn afgevaardigde.
- * Voor de coördinator hulpverlener-ambulancier (niet-brandweerman) : de zonecommandant of zijn afgevaardigde.

Voor het gehele traject binnen de zone wordt een procesbewaker aangesteld. Dit kan ingevuld worden door een operationeel personeelslid met minimaal de graad van kapitein, maar kan eveneens ingevuld worden door een verantwoordelijke van de dienst Human resources van de hulpverleningszone. Deze



procesbewaker kan ondersteuning bieden bij het invullen van de documenten inzake evaluatie, het bijhouden van de evaluatiedossiers, de timing van de verschillende gesprekken, ... en kan zo zorgen voor uniformiteit en controle van het proces.

De evaluator en de procesbewaker genieten vooraf de opleiding voor het voeren van de verschillende gesprekken binnen de evaluatiecyclus. De gebruikte methodes en technieken worden hier ingeoeffend. Een opvolgingsopleiding (in het kader van de voortgezette opleiding) nadien is zeer wenselijk, om namelijk een gemeenschappelijk 'normgevoel' te ontwikkelen.

De opleidingen voor de evaluator zijn voorzien in de basisopleidingen "brevet MO1" en "brevet OFF2", maar kunnen ook als modulecertificaat gevolgd worden in het kader van voortgezette opleiding. Op het niveau van brandweerman wordt in de basisopleiding (brevet BO1) voorzien in informatie over de evaluatiecyclus. Voor de personeelsleden die momenteel in dienst zijn, dienen informatiesessies georganiseerd te worden door de zone.

3.5. De invoering van het evaluatieproces

Dit evaluatieproces kan in fasen ingevoerd worden. Het is de bedoeling dat de eerste evaluatiecyclus, die begint met het eerste functiegesprek, uiterlijk drie jaar na de datum van de overdracht naar de zone begint. Dat wil zeggen dat het eerste functiegesprek met ieder personeelslid moet hebben plaatsgevonden voor 1 januari 2018 voor de zones die in werking getreden zijn op 1 januari 2015.

Tot aan het eerste functiegesprek blijven de evaluatieregels die van toepassing zijn op het personeel van de brandweerdiensten van toepassing op de personeelsleden van de zone voor wie de laatste evaluatie voor de datum van de overdracht naar de zone niet minstens voldoende was.

De zoneraad bepaalt de startdatum van de eerste evaluatieperiode binnen de reglementaire beperkingen van art. 318 van het KB van 19 april 2014 en art. 56 van het KB van 23 augustus 2014.

Een mogelijke tijdslijn :

Jaar 1, eerste kwartaal	Functiegesprek	eerste cyclus
Jaar 1, vanaf tweede kwartaal	Functioneringsgesprek	
Jaar 2, laatste kwartaal	Evaluatiegesprek	
Jaar 2, laatste kwartaal	Functiegesprek	tweede cyclus
Jaar 3, eerste kwartaal	Functioneringsgesprek	
Jaar 4, eerste kwartaal	Evaluatiegesprek	

De Minister van Veiligheid en Binnenlandse Zaken.

Nota's

- 1 Indien het personeelslid weigert te tekenen, zelfs "voor ontvangst" (dit is dus niet "voor akkoord"), is het aangewezen dat dit verslag per aangetekend schrijven bezorgd wordt aan het personeelslid. Het "tekenen voor ontvangst" betekent geenszins dat er later geen beroepsmogelijkheid meer is.
- 2 Idem
- 3 Idem



- 4 Zie ook : Ministeriele omzendbrief van 22 april 2014 betreffende de organisatie van de beschikbaarheid van de vrijwilligers van de openbare brandweerdiensten.
- 5 Idem.



BIJLAGE 1

VERSLAG FUNCTIEGESPREK

DATUM GESPREK:	NAAM VAN DE FUNCTIONELE MEERDERE (FM):	HANDTEKENING FM:
	NAAM VAN HET PERSONEELSLID (PL):	HANDTEKENING PL 'voor ontvangst':
FUNCTIE(S) VAN HET PERSONEELSLID: • • • •		
<i>Besproken items</i>	<i>Opmerkingen / concrete doelstellingen</i>	<i>Aangever opmerking (FM en/of PL)</i>
1. Functiebeschrijving		
2. Competentieprofiel		
3. Beschikbaarheid voor de vrijwilligers en de beroepsofficieren		
4. Persoonlijk ontwikkelingsplan (rekening houden met de opleidingen gevolgd in de voorafgaande periode, welke opleiding nog te volgen?)		



Wederzijdse resultaat-gerichte afspraken.	Wie doet wat?	Tegen wanneer?
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.		



BIJLAGE 2

VERSLAG FUNCTIONERINGSGESPREK

DATUM GESPREK:	NAAM VAN DE FUNCTIONELE MEERDERE (FM):	HANDTEKENING FM: HANDTEKENING PL 'voor ontvangst':
	NAAM VAN HET PERSONEELSLID (PL):	
FUNCTIE(S) VAN HET PERSONEELSLID: • • • •		
<i>Specifieke gesprekspunten</i>	<i>Gesprekspunt FM</i>	<i>Gesprekspunt PL</i>
•		
•		
•		
•		
<i>Besproken items</i>	<i>Opmerkingen / concrete doelstellingen</i>	<i>Aangever opmerking (FM en/of PL)</i>
1.De kerncompetenties (wat zijn sterke competenties, wat kan beter, welke factoren belemmeren?)		
2.De functiespecifieke gedragscompetenties (wat zijn sterke competenties, wat kan beter, welke factoren belemmeren?)		



3. De technische competenties (wat zijn sterke competenties, wat kan beter, welke factoren belemmeren?)		
4. Persoonlijk ontwikkelingsplan (rekening houden met de opleidingen gevolgd in de voorafgaande periode, welke opleiding nog te volgen?)		
5.		
6.		
7.		
8.		
Wederzijdse resultaat-gerichte afspraken.	Wie doet wat?	Tegen wanneer?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		



BIJLAGE 3
COMPETENTIEWOORDENBOEK

<p>1. Loyaliteit</p> <p>2. Plichtsgevoel</p> <p>3. Integriteit</p> <p>4. Persoonsgebonden competenties (stressbestendigheid, leren en reflecteren, flexibiliteit)</p> <p>5. Relationale competenties (inlevingsvermogen, communiceren, samenwerken)</p> <p>6. Taakgerichte competenties (innoveren, resultaatsgerichtheid, daadkracht, accuraatheid, bevelvoering)</p> <p>7. Management (plannen, organiseren en coördineren, analyseren, probleemoplossing, oordelen, onafhankelijkheid)</p> <p>8. Kwaliteits- en veiligheidsbewustzijn.</p> <p>9. Instructies geven en didactiek</p>	<p>Kerncompetenties</p>
---	-------------------------



Kerncompetentie

Loyaliteit

Synoniem: Eerlijk, fideel, getrouw, trouw (vooral aan de organisatie).

Beschrijving: Op een gedisciplineerde manier te werk gaan, in overeenstemming met de verwachtingen van de zone door genomen beslissingen te ondersteunen en uit te voeren.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">- Handelt zoals is afgesproken.- Gaat op een regelmatige manier te werk.- Gaat op een gedisciplineerde manier te werk.- Reageert correct en loyaal wanneer buitenstaanders kritiek uiten.
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none">- Handelt in overeenstemming met de verwachtingen van de organisatie.- Zet ook collega's aan hetzelfde te doen.- Heeft oog voor veiligheid, kosten, kwaliteit,...- Schat bij de eigen acties de ruimere gevolgen in voor de dienst en de organisatie.
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none">- Stemt zijn gedrag af op de waarden en principes van de zone ook in complexe situaties.- Leg uit hoe men tot beslissingen is gekomen.- Praat over "wij" in plaats van over "zij" als het over de eigen organisatie gaat.- Neemt zelf verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de missie en doelstelling van de organisatie.- Staat achter beslissingen die goed zijn voor de organisatie, zelfs als ze op korte termijn een minder goed effect hebben.

Tips voor ontwikkeling:

- Bij deze competentie is vooral de motivatie van belang.
- Op zich is een loyale opstelling tegen de eigen organisatie niet moeilijk te realiseren. Dit is vooral een kwestie van de bereidheid om zich te schikken naar de verwachtingen van de organisatie.

Helpende overtuigingen:

- Het belang van normen en waarden draag ik hoog in het vaandel.
- De organisatie en het algemeen belang staan steeds voorop.
- Ik kom steeds afspraken na, ook al is dat niet in mijn eigen directe belang.
- Ik geef volledige inzet voor het gezamenlijke doel.

Belemmerende overtuigingen:

- Mijn bijdrage stelt totaal niets voor.
- Anderen zitten niet op mijn bijdrage te wachten.
- Hardlopers zijn doodlopers.
- Waarom zou ik mij inzetten?
- Er zijn zoveel externe factoren van invloed.
- Ervaringen uit het verleden geven geen garanties voor de toekomst.



Kerncompetentie

Plichtsgevoel

Synoniem: Inzet, doorgaan, werkzin, ijver, betrokkenheid, verantwoordelijkheidszin.

Beschrijving: Bereid zijn zich in te zetten. Zich betrokken voelen bij de voortgang.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">- Toont zich bereid zich in te zetten.- Toont zich bereid tot extra inspanning.- Gaat door bij moeilijkheden.- Geeft niet op.- Werkt ook niet alledaagse taken af naar de kwaliteitsnormen.
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none">- Is steeds bezig.- Zet ook collega's daartoe aan.- Ziet en zoekt werk.- Doet uit eigen beweging meer dan gevraagd.- Geeft volledige support, ook als dat weerstand oplevert.
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none">- Toont zich enthousiast bij de gang van zaken.- Toont "Hart voor de zaak".- Is hierbij een voorbeeld voor anderen.- Toont volledige inzet voor het realiseren van een gezamenlijk doel ook in complexe situaties.

Tips voor het ontwikkelen:

- Bedenk dat niet alles wat je aanpakt, succesvol kan zijn. Mislukkingen horen erbij en zijn niet erg. Je kunt er vaak veel van leren en het maakt je als persoon sterker. In die zin is ervaring de beste leermeester.
- Wat je hierbij kan helpen is een mentor/coach zoeken, die vanuit zichzelf een sterke inzet laat zien en met jou kan spiegelen en tips kan geven voor het overwinnen van je eigen blokkades.
- Verder kan het helpen om zelf duidelijke doelstellingen te formuleren en deze te delen met anderen. Onderzoek of je dingen doet die bij je passen en die je energie geven.
- Realiseer hierbij echter wel dat het doen van vervelende klussen altijd onderdeel is van werk, deze zijn niet te voorkomen. Het kan echter wel helpen om deze eerst te doen of op te delen en jezelf te belonen als je het hebt gedaan.

Helpende overtuigingen:

- Je hebt de goedkeuring van een ander niet nodig.
- Je moet je niet steeds afvragen wat je terugkrijgt voor je inspanningen.
- Inzet beloont zichzelf.
- De aanhouder wint.
- Het overwinnen van obstakels maakt je als persoon sterker.

Belemmerende overtuigingen:

- Mijn bijdrage stelt totaal niets voor.
- Anderen zitten niet op mijn bijdrage te wachten.
- Hardlopers zijn doodlopers.
- Waarom zou ik mij inzetten?
- Er zijn zoveel externe factoren van invloed.
- Ervaringen uit het verleden geven geen garanties voor de toekomst.



Kerncompetentie

Integriteit

Synoniem: Eerlijk, fideel, getrouw, trouw, consistent en congruent.

Beschrijving: Zich op een rechtschapen, eerlijke en onkreukbare manier gedragen, overeenkomstig de algemeen geldende sociale en professionele waarden en normen.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">- Respecteert de vertrouwelijkheid van informatie.- Is eerlijk in de interacties met anderen.- Geeft aan wanneer verwacht gedrag buiten de eigen normen en/of beroeps- of organisatienormen valt.- Neemt verantwoordelijkheid op voor het eigen handelen.- Respecteert mening, normen en waarden van anderen.
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none">- Gaat gepast om met vertrouwelijke gegevens en zet ook collega's daartoe aan.- Behandelt anderen, in alle omstandigheden, op een respectvolle manier.- Houdt aan normen vast, ook wanneer dit voor zichzelf nadeel, spanning of conflicten met zich mee brengt.- Houdt geen relevante informatie achter.- Laat zijn gesprekspartner in zijn waarde, valt niet aan en beledigt anderen niet.
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none">- Behandelt anderen, ook in complexe omstandigheden, op een eerlijke en rechtvaardige manier.- Maakt geen misbruik van macht, voorkennis of persoonlijke informatie.- Overziet bij machtsconflicten het geheel en handelt daarnaar; kiest daarbij niet automatisch partij.- Voorkomt belangenvermenging.- Toont zich hierbij een voorbeeldcollega.

Tips voor ontwikkeling:

- Normen en waarden bespreekbaar maken binnen de organisatie.
- Intervisie met daarin aandacht voor het vormen van een eigen mening vormen.
- Bespreekbaar maken van "als-dan-kwesties".
- Integriteittraining.

Helpende overtuigingen:

- Als ik er niets van zeg, doet misschien niemand dat.
- Je bent zelf verantwoordelijk voor je eigen daden.
- Regels en procedures zijn er niet om je achter te verschuilen maar om je richting te geven.
- Blijf trouw aan jezelf.

Belemmerende overtuigingen:

- We doen het altijd al zo.
- Ik steek mijn hoofd liever niet boven het maaiveld uit.
- Ik wil geen klikspaan zijn.
- Over formele regels is vast goed nagedacht, dus hoef ik hier zelf niet over na te denken.
- Iedereen heeft z'n prijs.



Persoonsgebonden competenties

Stressbestendigheid, leren en reflecteren, flexibiliteit

Synoniemen:

Stressbestendigheid:

Niet snel in paniek slaan, goed bestand zijn tegen spanningen

Leren en reflecteren :

Aanleren, bekwamen, zich eigen maken, beschouwen

Flexibiliteit:

Soepelheid, aanpasbaarheid

Beschrijving:

Stressbestendigheid:

Kalm, objectief en effectief blijven functioneren bij tijdsdruk, tegenslag, teleurstelling of weerstand.

Leren en reflecteren:

Terugkijken op het eigen functioneren en het gedrag daaraan aanpassen of het ondernemen van ontwikkelacties om tot verbetering van het eigen functioneren en de eigenvaardigheden te komen
Actief werken aan zelfontwikkeling.

Zich kwetsbaar durven opstellen en fouten durven maken.

Flexibiliteit:

Aanpassen van de eigen stijl, benadering en gedrag aan wisselende eisen en omstandigheden.
Openstaan voor nieuwe ideeën en actief zoeken naar alternatieven om het gestelde doel te bereiken.

Niveau 1

Stressbestendigheid:

- Geeft bij (tijds-)druk voorrang aan de dringende en/of belangrijke zaken in het eigen werk.
- Blijft onder tijdsdruk doeltreffend handelen.
- Bewaakt de eigen grenzen van kennen en kunnen.
- Accepteert tegenwerpingen als onvermijdelijk en ziet het betrekkelijke ervan in.

Leren en reflecteren:

- Stelt zich vragend op.
- Toont de wil om te leren.
- Vraagt feedback op het eigen functioneren .
- Luistert actief en vraagt door.
- Zet concrete feedback om in acties.
- Volgt (nieuwe) ontwikkelingen in het eigen vakgebied.

Flexibiliteit:

- Pakt nieuwe zaken snel op, ook bij aangrenzende werkzaamheden.
- Interpreteert regels en richtlijnen en richt zich daarbij op de uiteindelijke bedoeling van de vastgestelde regels.
- Accepteert dat werkzaamheden door omstandigheden bepaald worden en handelt daarnaar.
- Staat open voor veranderingen en verbeteringen.
- Past het eigen gedrag aan bij veranderende omstandigheden.
- Schakelt snel tussen verschillende werkzaamheden.



Niveau 2	<p><u>Stressbestendigheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stelt anderen gerust met het eigen kalme optreden. - Zorgt bij (tijds-)druk dat het team doeltreffend blijft werken door te bepalen welke zaken voorrang hebben. - Houdt onder druk vast aan het eigen oordeel. - Luistert naar de kritiek van anderen, erkent reële punten en gebruikt deze. <p><u>Leren en reflecteren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Doorziet de eigen leerstijl en herkent andere mogelijke leerstijlen. - Ziet sterke en zwakke kanten in eigen functioneren. - Leert van en met anderen - Formuleert leerdoelen en zet deze om in acties - Vertaalt ontwikkelingen in het vakgebied naar de praktijk. <p><u>Flexibiliteit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Improviseert bij onvoldoende of onduidelijke informatie en past daarbij de eigen stijl en gedrag aan. - Verbeterd zijn werkwijze door te anticiperen op veranderende omstandigheden en wisselt van methode of aanpak. - Schakelt gemakkelijk tussen het eigen werk en het werk van anderen.
Niveau 3	<p><u>Stressbestendigheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Houdt onder grote druk en bij complexe situaties vast aan het eigen standpunt. - Past bij problemen of tegenstand de aanpak aan. - Herkent stressfactoren en maakt deze bespreekbaar door het proces te analyseren. - Presteert langdurig goed onder tijdsdruk, tegenslag en complicaties. - Schermt anderen af van stress door (tijds-)druk en zorgt dat het werk hier geen schade van ondervindt. - Zoekt actief naar systemen die de stress in het team of de afdeling kunnen verminderen. <p><u>Leren en reflecteren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reflecteert op eigen ervaringen - Herkent verbeterpunten en verbetert het eigen gedrag in latere situaties. - Doorziet de eigen leerprocessen. - Herkent bevorderende factoren voor leren. - Herkent belemmerende factoren voor leren. - Stelt een eigen ontwikkelplan op met langere termijn doelstellingen. - Onderneemt gerichte acties. <p><u>Flexibiliteit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Verandert in geval van kansen of problemen de eigen gedragsstijl om het gestelde doel te bereiken. - Brengt afhankelijk van de situatie variatie in de eigen gedragsstijl aan. - Balanceert tussen diverse belangen en partijen.

Tips voor het ontwikkelen:

Stressbestendigheid:

- Situaties in een zakelijk perspectief plaatsen, is een groot deel van de oplossing bij het ontwikkelen van persoonsgebonden competenties.
- Door meer rationaliteit toe te laten kunnen emoties worden getemperd.



- Wanneer situaties niet te beïnvloeden zijn, kan men leren minder last te hebben van de situatie.
- Stress door tijdsdruk kan worden beïnvloed door beter te plannen en organiseren.

Leren en reflecteren:

- Ontdek je leerstijl en focus je op leeractiviteiten en omgevingen die het beste bij je passen.

Flexibiliteit:

- Door te investeren in coaching en training zijn deze competenties te ontwikkelen.
- Hierbij dient de nadruk te liggen op het oefenen met verschillende gedragstijlen.

Helpende overtuiging

Stressbestendigheid:

- Men krijgt mij er niet onder.
- De situatie kan ik niet veranderen: ik moet mijn zienswijze veranderen.
- Iedereen is verantwoordelijk voor zichzelf.
- Mensen kunnen meer stress aan dan ze denken.

Leren en reflecteren:

- Leren is te leren.
- Leren vraagt veel oefening.
- Je bent pas expert als je 10.000 uur hebt geoefend.
- De aanhouder wint.
- Je bereikt meer met stroop dan met azijn.

Flexibiliteit:

- Je gedrag aanpassen aan de omgeving is een kwestie van kracht.

Belemmerende overtuiging

Stressbestendigheid:

- De situatie is niet te veranderen.
- Ik ben altijd verantwoordelijk voor het welbevinden van anderen.
- Ik ben nou eenmaal gevoelig voor stress.
- Alles moet tot in de puntjes geregeld zijn, anders heb ik gefaald.
- Ik ben de enige die zich verantwoordelijk voelt.
- Angst om fouten te maken.

Leren en reflecteren:

- Je moet me nemen zoals ik ben.
- Het zijn alleen de feiten die ertoe doen.

Flexibiliteit:

- Gedragsverandering is een teken van zwakte.



Relationele competenties

Inlevingsvermogen, communiceren, samenwerken

Synoniemen:

Inlevingsvermogen:

Voelen, meeleven, invoelen

Communiceren:

Informatieoverdracht, overleg, uitwisselen van gedachten

Samenwerken:

Samendoen, coöpereren, empathie

Beschrijving:

Inlevingsvermogen:

Zich verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen

Communiceren:

Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen.

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in voor de ontvanger begrijpelijke taal, gebaren en andere non-verbale signalen.

Samenwerken:

Zich inzetten om met anderen resultaten te bereiken en daarmee bij te dragen aan een gezamenlijk doel. Denken en handelen vanuit gemeenschappelijke belangen.

Niveau 1

Inlevingsvermogen:

- Beïnvloedt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen.
- Stuurt het gesprek in de juiste richting en houdt de relatie goed.
- Toont belangstelling, luistert actief, vraagt door, houdt rekening met eigen emoties en die van anderen en reflecteert hierop.

Communiceren:

- Communiqueert open en durft eigen vragen, zorgen en leerpunten bespreekbaar te maken.
- Stelt zich open en onbevooroordeeld op in een gesprek, interpreteert verbale en non-verbale signalen en vraagt na of de boodschap goed begrepen is.
- Stelt open vragen en vraagt door.
- Geeft feedback wanneer daar om wordt gevraagd.

Samenwerken:

- Draagt bij tot gemeenschappelijk doel.
- Komt afspraken na.
- Informeert het eigen netwerk over eigen activiteiten.
- Houdt zich op de hoogte van activiteiten in het eigen netwerk.
- Toont belangstelling voor collega's.
- Helpt collega's op hun verzoek.
- Vraagt collega's naar hun mening.



Niveau 2	<p><u>Inlevingsvermogen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Is zichtbaar beschikbaar en aanwezig als leider en/of expert. - Is in die context op het juiste moment op de juiste plaats. - Stimuleert en helpt anderen om meningen en gevoelens bespreekbaar te maken. - Maakt ruimte voor emoties binnen de organisatie en kalmeert als emoties de overhand dreigen te krijgen. - Spreekt anderen aan op hun ontwikkeling en bijdrage. - Stelt zich kritisch op vanuit een begripvolle houding. - Heeft oog voor gevoeligheden ten aanzien van het eigen gedrag. <p><u>Communiceren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formuleert complexe vraagstukken en 'slechte boodschappen' helder, eenduidig en gestructureerd. - Verzorgt samenhangende presentaties voor de hulpverleningsdiensten. - Houdt bij contacten van verschillend niveau rekening met afwijkende behoeften en belangen. - Herkent tegenstellingen en kiest een geschikt communicatiekanaal/middel. - Neemt het initiatief en stuurt in gesprekken. - Houdt rekening met de invloed van wat hij zegt. - Redigeert interne documenten en schrijft documenten voor extern gebruik. <p><u>Samenwerken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wisselt actief informatie en ideeën uit en geeft en vraagt reacties. - Biedt gevraagd en ongevraagd hulp aan en vraagt zelf om hulp. - Maakt klare (en liefst meetbare) afspraken. - Doet zelf concessies om tot een gezamenlijk doel of resultaat te komen. - Stuurt op basis van meningen van anderen eigen gedachten en/of handelingen bij.
Niveau 3	<p><u>Inlevingsvermogen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Creëert veiligheid in de organisatie waardoor anderen zich durven uiten. - Spreekt medewerkers aan authentiek gedrag te tonen. - Onderkent rollen en posities en respecteert deze door de anderen hierop te benaderen zonder de strijd aan te gaan. - Wisselt van stijl en/of gedrag om bewustwording bij de ander te realiseren of om gedragspatronen te doorbreken of te versterken. <p><u>Communiceren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Voert complexe gesprekken met personen op strategisch niveau over gevoelige onderwerpen met tegenstellingen in belangen. - Herkent persoonlijke belangen en kiest een geschikte manier om de ander te beïnvloeden. - Zet verschillende invloedstijlen effectief in. - Beïnvloedt en stuurt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen, ook wanneer bij de ander geen respect lijkt te bestaan. <p><u>Samenwerken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Zoekt actief samenwerking op en stuurt daarbij op gemeenschappelijke belangen. - Betrekt anderen in besluitvorming en komt met hen tot gemeenschappelijk doel en collegiale aanpak.



- Doet actief aan kennisoverdracht door eigen kennis en ervaringen te delen.
- Motiveert anderen hun expertise in te brengen.
- Zorgt ervoor dat het resultaat wordt ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- Zet systemen op om het samenwerken te bevorderen.

Tips voor ontwikkeling

Inlevingsvermogen:

- Realiseer je dat ongeveer de helft van de mensen gevoelsmensen zijn. Het zijn met name deze mensen die gevoelig zijn voor een empathische benadering van jou. Leer dus inschatten of iemand een gevoelsmens is of niet. Dit kun je doen door mensen te observeren en waar te nemen, op verbaal maar ook non-verbaal vlak.
- Een volgende stap is het geven van feedback aan de ander van wat je waarneemt bij hem of haar.

Communiceren:

- Mondelinge communicatie is wel te vergelijken met sport: je krijgt echt een betere conditie, wanneer je oefent, maar je moet het blijven doen! De vaardigheden en inzichten zakken weer weg. Blijf er mee bezig! Onderling op het werk valt er ook een hoop te winnen: vraag feedback en zoek situaties op, waarin je aan de slag kunt met nog beter mondeling communiceren!
- Wat specifiek helpt voor mensen bij het ontwikkelen van deze competentie: goede voorbereiding, terug kunnen vallen op expertkennis, niet laten intimideren door een vlotte prater en oefenen en situaties opzoeken waarin men wordt uitgenodigd om te praten en het debat aan te gaan.

Samenwerken :

- Een goede en productieve samenwerking opbouwen kost tijd. Je kunt samenwerking van een team bevorderen door een team gemeenschappelijke doelen te geven en hen aan te spreken op hun complementariteit in het team. Een groep/team doorloopt altijd een aantal verschillende stadia die niet altijd even productief zijn.
- Als een team niet productief genoeg is kan het zinvol zijn om te bepalen in welke fase het team verkeerd en op basis daarvan interventies te plegen die ervoor zorgen dat het team in een meer productieve fase terecht komt. Tevens is het van belang dat de groepsleden elkaar goed kennen en zich hierdoor bewust zijn van elkaars kwaliteiten en valkuilen. Dit vergt echter wel de nodige openheid en bereidheid om elkaar te vertrouwen.
- Als je bij jezelf de competentie samenwerken wilt ontwikkelen, dan is het belangrijk om je eigen kwaliteiten en valkuilen helder te definiëren. Daarnaast is het belangrijk dat je open staat voor anderen en dat je bereid bent je oprecht te verdiepen in hun opvattingen en invalshoeken en hiervan te leren.

Helpende overtuigingen:

Inlevingsvermogen:

- Jouw mensen zijn het belangrijkste in je organisatie
- Mensen maken het verschil.
- Medewerkers hebben je persoonlijke aandacht nodig.
- Het loont om naar mensen te luisteren.

Communiceren:

- Je mondeling uitdrukken helpt je om je gedachten te ordenen.
- Communiceren met anderen is ook een manier om je kennis te verbreden en op basis hiervan eventueel je mening bij te stellen.
- Door te communiceren laat je weten dat je er bent en weten mensen waarvoor ze bij je terecht kunnen.
- Mondelinge communicatie schept duidelijkheid.



Samenwerken :

- Samenwerken leidt tot betere resultaten.
- Het geheel is meer de som van de delen
- Mensen vullen elkaars competenties aan
- Samenwerken leidt tot een betere sfeer en verbinding van mensen

Belemmerende overtuigingen:

Inlevingsvermogen:

- Ik ben geen sociaal werker.
- Persoonlijke kwesties moet je in je eigen tijd oplossen.
- Je verdiepen in mensen kost alleen maar tijd en levert niets op.
- Het gaat om de inhoud en feiten, daarmee kun je grip krijgen op zaken, niet met emoties

Communiceren:

- Mijn mening doet er toch niet toe.
- Je moet iets 100% zeker weten voordat je er iets over kunt zeggen.
- Als je eenmaal iets gezegd hebt, dan kun je hier niet meer op terugkomen.
- Zolang ik mijn mond houd, kan ik nergens op gepakt worden.

Samenwerken :

- Met samenwerken gaat veel tijd verloren.
- Samenwerken leidt tot veel gepraat en verlies van productiviteit.
- Samenwerken wordt vaak een doel op zich.
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid leidt tot geen verantwoordelijkheid
- De zwakste schakel bepaalt het resultaat van het team.



Taakgerichte competenties

Innoveren, resultaatsgerichtheid, daadkracht, accuraatheid, bevelvoering

Synoniemen:

Innoveren: vernieuwing

Resultaatsgerichtheid: product, rendement

Daadkracht: doorzettingsvermogen, energie, vuur, werklust

Accuraatheid: nauwgezet, stipt, zorgvuldig

Bevelvoering: aanvoeren, beheer, staf

Beschrijving:

Innoveren:

Creëren van nieuwe en originele ideeën, werkwijzen en toepassingen door het combineren van formele en informele informatie.

Resultaatsgerichtheid:

Doelstellingen helder formuleren, concreet en meetbaar en duidelijke afspraken maken. Zich aan de voortgang houden en daarover informeren en rapporteren. Vooruit denken.

Daadkracht:

Op adequate wijze nemen van beslissingen op basis van een inzichtelijke afweging en eigen oordeel, ook als de kennis en/of informatie beperkt is. Handelen naar en 'staan voor' een genomen besluit (van zichzelf of een ander).

Accuraatheid:

Nauwkeurig uitvoeren van activiteiten en gericht zijn op het voorkomen van fouten.

Bevelvoering:

Op inspirerende wijze richting geven. Tonen van voorbeeldgedrag. Randvoorwaarden scheppen en mensen motiveren zodat resultaten bereikt worden. Charisma hebben.

Niveau 1

Innoveren:

- Heeft niet voor de hand liggende, frisse ideeën voor nieuwe werkwijzen of methoden.
- Betreedt bij tegenslagen nieuwe paden of bedenkt alternatieve oplossingen.
- Speelt met nieuwe ideeën en benaderingen in op veranderingen.

Resultaatsgerichtheid:

- Stelt samen meetbare en haalbare doelen en maakt duidelijke afspraken over gewenste kwaliteit, middelen en tijdspad.
- Stelt prioriteiten en komt gemaakte afspraken na.
- Maakt resultaten van het eigen werk zichtbaar en communiceert hierover; overlegt tijdig over knelpunten.
- Toetst activiteiten tussentijds op hun bijdrage aan het te bereiken resultaat.

Daadkracht:

- Handelt moedig in lastige situaties, neemt verantwoorde risico's.
- Neemt beslissingen op grond van relevante informatie en duidelijke feiten,



	<p>waarbij de gevolgen van de besluiten voorspelbaar zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neemt en motiveert beslissingen binnen het eigen werkterrein. - Blijft achter gemaakte keuzen staan <p><u>Accuraatheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Levert correct werk af. - Levert volledig werk af. - Let ook op details. - Werkt ook onder druk accuraat. <p><u>Bevelvoering:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Brengt eigen denkbeelden onder woorden en toetst deze. - Improviseert bij onvoldoende of onduidelijke informatie. - Staat open voor vragen, wekt vertrouwen en motiveert anderen.
Niveau 2	<p><u>Innoveren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimuleert tot creatief denken en handelen. - Werkt proactief bij mogelijke problemen in een complexe omgeving en stelt alternatieve oplossingen voor. - Toont assertief gedrag. - Improviseert in complexe situaties. <p><u>Resultaatsgerichtheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stelt een actieplan op en benoemt daarin de beheers-aspecten. - Toetst de voortgang van activiteiten, stuurt bij en bewaakt het proces. - Ondersteunt anderen bij het opstellen van meetbare doelstellingen, geeft hen middelen om (tussen)resultaten te halen en stelt hierbij meetbare deadlines en normen voor resultaten en gedrag. <p><u>Daadkracht:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Neemt op basis van feitelijke informatie besluiten. - Hakt knopen door, ook in onzekere situaties. - Motiveert het genomen besluit met het oog op acceptatie door betrokkenen. - Blijft standvastig en toont durf in onzekere en/of lastige situaties. <p><u>Accuraatheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stimuleert anderen bij het werken. - Verbeterd de kwaliteit van het werk binnen het eigen organisatieonderdeel. - Wijkt af van de geldende procedures, regels en afspraken zodat fouten worden voorkomen of de werkkwaliteit wordt verhoogd. <p><u>Bevelvoering:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Geeft de ruimte om besluiten te beïnvloeden uit eigen ambities zodat betrokkenheid en inspiratie hiervoor ontstaat. - Verdeelt werkzaamheden zodanig dat deze aansluiten op talenten en ambities van het personeel. - Toetst het resultaat op kwaliteit. - Neemt op 'natuurlijke wijze' het voortouw, betreft en motiveert voor het realiseren van gemeenschappelijke doelen.
Niveau 3	<p><u>Innoveren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Initieert nieuwe en verbetert de geldende procedures, regels en afspraken. - Stimuleert ook anderen om betere procedures regels en afspraken te ontwikkelen en de geldende te verbeteren. - Coördineert, controleert en corrigeert de werkzaamheden van meerdere personen en/of diensten, zodat fouten worden voorkomen en de kwaliteit wordt verhoogd. - Kan kritisch met mededelingen en/of informatie omgaan. - Ontwikkelt vernieuwde en oorspronkelijke ideeën en inzichten die een effect



- hebben op een brede omgeving.
- Benadert vraagstukken vanuit een andere invalshoek.
- Maakt zich los uit bestaande denkkaders en maakt zo nieuwe wegen zichtbaar, waardoor nieuwe oplossingsrichtingen ontstaan.

Resultaatsgerichtheid:

- Stelt meetbare strategische doelstellingen op en definieert de resultaten op langere termijn.
- Maakt de voorwaarden duidelijk die nodig zijn om deze resultaten te bereiken en vult deze in.
- Zorgt voor heldere structuren, taakverdeling en procedures die een effectieve en efficiënte inzet van medewerkers bevordert.
- Spreekt zichzelf en anderen tijdig en regelmatig aan op het nakomen van afspraken en het realiseren van doelstellingen.
- Achterhaalt achterliggende oorzaak bij niet nakomen van afspraken en stuurt bij.

Daadkracht:

- Neemt, zo nodig op basis van onvolledige informatie, besluiten die implicaties hebben voor de gehele organisatie.
- Betrekt anderen bij de besluitvorming in complexe situaties, vraagt terugkoppeling en streeft naar draagvlak voor het genomen besluit.
- Neemt een besluit in heroverweging wanneer de wijzigende omstandigheden daarom vragen.
- Durft buiten gebaande paden te treden bij het oplossen van vastzittende, complexe kwesties.

Accuraatheid:

- Initieert nieuwe en verbetert de geldende procedures, regels en afspraken.
- Stimuleert ook anderen om betere procedures regels en afspraken te ontwikkelen en de geldende te verbeteren.
- Coördineert, controleert en corrigeert de werkzaamheden van meerdere personen en/of diensten, zodat fouten worden voorkomen en de kwaliteit wordt verhoogd.
- Kan kritisch met mededelingen en/of informatie omgaan.
- Ontwikkelt vernieuwde en oorspronkelijke ideeën en inzichten die een effect hebben op een brede omgeving.
- Benadert vraagstukken vanuit een andere invalshoek.
- Maakt zich los uit bestaande denkkaders en maakt zo nieuwe wegen zichtbaar, waardoor nieuwe oplossingsrichtingen ontstaan.

Bevelvoering:

- Draagt de eigen visie uit en wordt op grond daarvan binnen en buiten de eigen werkomgeving gevraagd bijdrage te leveren aan de ambities.
- Creëert ruimte en mogelijkheden voor personeel om werkzaamheden op eigen (en eventueel andere) wijze uit te voeren.
- Inspireert om hun visie te delen en om draagvlak en betrokkenheid hiervoor te realiseren.

Tips voor het ontwikkelen

Innoveren:

- Als je je realiseert wat initiatief je kan brengen, leer je dit ook beter te ontwikkelen. Het is een kwestie van doen.
- Door te focussen op de voordelen die initiatief nemen je kunnen brengen, leer je vordering te maken. Een mentor of coach kan je helpen om dit verder te ontwikkelen in een veilige omgeving



Resultaatsgerichtheid:

- Door het inzetten van timemanagement en het volgen van trainingen in resultaatgerichtheid kan deze competentie ontwikkeld worden.
- Het concretiseren van team- en afdelingsdoelstellingen helpen een cultuur te creëren waarbij resultaatgerichtheid voorop staat.

Daadkracht:

- Door jezelf beter te leren kennen en focus aan te brengen in wat je doet, kun je leren sneller te beslissen.
- Daarnaast kan deze zelfkennis bijdragen in een helder beeld van je persoonlijke doelen. Concrete doelen maken het ook makkelijker om beslissingen te nemen.
- Als je voor je organisatie een beslissing moet nemen is het daarom belangrijk dat je naast je persoonlijke doelen ook de doelen van de organisatie goed kent.

Bevelvoering:

- Taakgericht leidinggeven is goed aan te leren. Het betreft stijlen als instrueren, overtuigen, overleggen, motiveren en aan anderen overlaten (delegeren).
- Ervaring opdoen, is veruit de beste manier om deze competentie te ontwikkelen. Het is belangrijk om zelfinzicht te hebben, te weten waar je zwakke kanten liggen. Op dit vlak kun je bijleren of hulp zoeken van mensen die deze eigenschap juist als kwaliteit hebben.

Helpende overtuigingen

Innoveren:

- Als je niet innoveert of creatief bent, zal je niets bereiken.
- Laat de kaas niet van je brood eten.
- Nee heb je, ja kun je krijgen.
- Je moet het ijzer smeden wanneer het heet is.
- Nieuwe wegen inslaan, zorgt voor nieuwe inzichten.
- Door steeds iets nieuws te proberen, ga je er de positieve kant van zien.

Resultaatsgerichtheid:

- Op bereikte resultaten kun je verder bouwen.
- Met resultaten stel je de toekomst veilig.
- Resultaten behalen, wil zeggen dat je de goede koers te pakken hebt.
- Eerst je doelen bereiken voor je met iets nieuws begint.
- Soms moet je gewoon 'nee' zeggen om je doel te bereiken.

Daadkracht

- Liever een slecht besluit dan geen besluit.
- Je kunt het niet iedereen naar de zin maken, neem maar een snel besluit.
- Als je wel beslissingen neemt, kun je de dingen beter sturen
- Soms is het, gezien de situatie, nodig om met weinig informatie toch snel te beslissen

Bevelvoering:

- Je moet eerst ervaren wat de beste manier is, om iets van mensen gedaan te krijgen.
- Mensen verschillen en ieder heeft een eigen aanpak nodig om resultaten te boeken.

Belemmerende overtuigingen

Innoveren:

- Hardlopers zijn doodlopers.
- Eerst denken, dan doen.
- Bescheidenheid siert de mens.
- Je kunt beter je kop niet boven het maaiveld uitsteken.
- Als je initiatief neemt, neem je teveel risico.



Resultaatsgerichtheid:

- Creativiteit lijdt onder een sterke resultaatgerichtheid.
- Een sterke focus op de resultaten gaat ten koste van de relatie met je netwerk.
- De mens gaat verloren bij een sterke aandacht voor resultaten.

Daadkracht:

- De acute vraag van de klant gaat altijd voor.
- Je moet altijd inspelen op onverwachte situaties.

Daadkracht:

- Je moet eerst iedereen horen om weloverwogen te kunnen beslissen.
- Als je geen beslissing neemt, lost het probleem zich vanzelf op.
- Een goed doordacht besluit kost veel tijd



Management

Plannen, organiseren en coördineren, analyseren, probleemoplossing, oordelen, onafhankelijkheid

Synoniemen: Bedenken, concipiëren, ontwerpen, ontwikkelen, smeden, uitdenken, uitstippelen, verzinnen, vinden, geven, houden, in het leven roepen, initiëren, klaarspelen, klaren, op touw zetten, oprichten, regelen, versieren, voorzien in, onderzoeken, ontleden, uitpluizen, uitvloien, dilemma, geval, hinderpaal, kwestie, moeilijkheid, probleemgeval

Beschrijving:

Plannen, organiseren en coördineren:

Vanuit een vastgesteld doel bepalen welke taken en/of activiteiten georganiseerd en gepland moeten worden en daar naar handelen. Bepalen van prioriteiten en aangeven van een volgorde van werkzaamheden.

Analyseren:

Systematisch onderzoeken van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

Probleemoplossing:

Het signaleren van (potentiële) problemen en/of knelpunten en deze zelfstandig of in samenwerking met anderen verhelpen.

Oordelen:

Op basis van beschikbare informatie en ervaring, en met inachtneming van de heersende waarden en normen, tot een mening komen die als geldig erkend wordt.

Onafhankelijkheid:

Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen, rekening houdend met de missie van de organisatie.

Niveau 1

Plannen, organiseren en coördineren:

- Werkt ordelijk en systematisch volgens vooraf opgestelde planning.
- Heeft overzicht over de eigen werkzaamheden.
- Toetst de eigen voortgang.
- Wendt de juiste middelen aan die nodig zijn om de planning te realiseren.
- Stelt doelen en prioriteiten voor zichzelf.

Analyseren:

- Deelt problemen op in onderdelen, haalt de kern naar boven.
- Legt verbanden, doorziet structuren en trekt conclusies uit beschikbare informatie.
- Selecteert systematisch gegevens, gebruikt meerdere informatiebronnen en structureert en interpreteert gegevens.

Probleemoplossing:

- Signaleert tijdig knelpunten binnen het eigen organisatieonderdeel en lost deze binnen de gestelde kaders op.
- Formuleert binnen de gestelde kaders verschillende alternatieven of oplossingen.
- Voorziet problemen en anticipeert hierop.

Oordelen:

- Maakt onderscheid tussen vaststaande feiten en meningen van derden en



	<p>betreft hierbij de eigen ervaringen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schetst verschillende perspectieven en opinies en stelt hun pro's en contra's vast alvorens tot actie over te gaan. <p><u>Onafhankelijkheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertrouwt op zichzelf, maakt zelfstandig keuzen binnen het eigen takenpakket en aandachtsgebied en laat zich daarbij niet weerhouden door belemmeringen. - Vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een inschatting van de eigen kennis en vaardigheden. - Werkt zelfstandig en vaart duidelijk een eigen koers binnen gestelde kaders.
Niveau 2	<p><u>Plannen, organiseren en coördineren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Stemt eigen werkzaamheden af op werkzaamheden van anderen en plant, zo nodig, werkzaamheden van anderen. - Houdt overzicht over de werkzaamheden van anderen, bewaakt de voortgang en wendt op het juiste moment de juiste middelen aan. - Weegt complexe gegevens af en komt op overwogen en vastberaden wijze, rekening houdend met geldende normen en waarden tot een eigen mening. - Brengt een heldere en logische structuur aan in het eigen werk en in het werk van anderen. - Anticipeert op factoren die van invloed kunnen zijn op de eigen planning, en die van anderen, en speelt hier waar nodig op in. <p><u>Analyseren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bekijkt uit een veelheid van vaak niet complete informatie moeilijke vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken. - Vertaalt gestelde vragen naar beleidsvragen. - Onderzoekt alternatieven om zich een oordeel te vormen en omschrijft scenario's met relaties tussen oorzaak en gevolg. - Overziet gevolgen van besluiten op termijn. - Redeneert logisch wat de effecten van acties zijn. <p><u>Probleemoplossing:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Anticipeert op knelpunten buiten het eigen organisatieonderdeel. - Reageert snel en doeltreffend bij problemen en onverwachte gebeurtenissen. - Analyseert problemen, achterhaalt de werkelijke vraag achter het probleem, ook zonder eigen inhoudelijke expertise. - Formuleert verschillende passende oplossingen en helpt anderen bij het oplossen van problemen wanneer zij hier niet uit komen. <p><u>Oordelen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Komt op basis van onvolledige informatie tot een eigen mening, redeneert logisch en betreft anderen in de beeldvorming. - Betreft verschillende alternatieven bij de oordeelsvorming en houdt rekening met onzekere of tegenstrijdige factoren. <p><u>Onafhankelijkheid:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wijzigt de eigen werkzaamheden zelfstandig bij veranderende omstandigheden. - Komt op voor de eigen belangen, toont zich zelfbewust en is weerbaar. - Neemt verantwoorde risico's op het eigen aandachtsgebied.
Niveau 3	<p><u>Plannen, organiseren en coördineren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteunt en stuurt aan bij de planning en uitvoering van werkzaamheden en bewaakt de voortgang. - Coördineert veel werkzaamheden die inhoudelijk van elkaar verschillen, met een langere doorlooptijd of met gevolgen voor de langere termijn. - Houdt op elk moment en op elk niveau het overzicht van werkzaamheden en stuurt indien nodig bij op hoofdlijnen. - Anticipeert op onverwachte gebeurtenissen, die van invloed zijn op de planning,



en past de plannings en doelstellingen hierop aan.

Analyseren:

- Bekijkt ingewikkelde vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken met gevolgen op lange termijn.
- Doorziet belangen en tegenstellingen tussen verschillende betrokkenen.
- Denkt ook over de grenzen van het eigen werkterrein heen.
- Doorziet problemen en oplossingen die pas op lange termijn spelen.
- Heeft oog voor kritische informatie en activiteiten en beziet de mogelijkheden hiervan voor de rampenbestrijdingsorganisatie.

Probleemoplossing:

- Lost complexe problemen op strategisch niveau op.
- Benoemt naast knelpunten tevens verschillende alternatieven en schetst consequenties en verloop van oplossingsmogelijkheden.
- Denkt in meer complexe scenario's.
- Structureert, reflecteert, vraagt door en helpt zodoende ook anderen om tot oplossingen of alternatieven te komen.
- Treedt op als bemiddelende derde partij; begeleidt anderen bij oplossen van problemen door het geven van handvaten.

Oordelen:

- Komt op basis van tegenstrijdige informatie tot een gewogen mening en beïnvloedt daarmee de richting voor de rampenbestrijdingsorganisatie.
- Betreft een breed scala aan alternatieve opvattingen en meningen in de oordeelsvorming en houdt rekening met gevolgen voor de betrokken partijen.
- Schetst de mogelijke gevolgen van plannen en meningen in situaties met een hoge mate van onzekerheid en complexiteit.

Onafhankelijkheid:

- Loopt voorop bij strategische veranderingen en uitdagingen.
- Ziet deze als kansen.
- Houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging wanneer daarop kritiek wordt geleverd of druk wordt uitgeoefend om zich aan te passen.
- Durft zich kwetsbaar op te stellen en neemt risico's.

Tips voor het ontwikkelen

Plannen, organiseren en coördineren:

- Er zijn veel trainingen op het gebied van plannen en organiseren. Bijvoorbeeld: time management.
- Probeer je werk in blokken te plannen en laat je niet afleiden door externe factoren. Maak aan het begin van de dag of week een lijst met haalbare doelen, stel prioriteiten en zorg dan dat je je doelen een voor een afwerkt.

Analyseren:

- Een bepaalde mate van intelligentie is vereist om analytische denken te ontwikkelen.
- Hoe hoger de intelligentie des te beter ontwikkelbaar.
- Het kan echter zijn, dat je ondanks de beschikbare intelligentie, te weinig tijd en aandacht besteedt aan het verzamelen en vergaren van informatie, het leggen van verbanden, het zoeken van oorzaken enz. Dat kan komen door verschillende oorzaken zoals te veel haast, een sterk intuïtieve inslag of een hekel aan details. Deze belemmeringen zijn op te lossen.
- Het kan goed zijn je intuïtie te toetsen, want goede intuïtie klopt met de feiten! Neem rust om zaken te doorgronden en vraag eventueel hulp bij de details. Zoek verder naar pittige puzzels (echt of spel), waarbij je uitgedaagd wordt om te doorgronden en te analyseren.
- Oefen jezelf in vragen stellen en in doorvragen.

Probleemoplossing:



- Inzicht in achterliggende belangen, gevoeligheden en verschillende stijlen helpt om een conflict op te lossen.
- Inzicht in innerlijke blokkades om problemen te durven aangaan, helpt om deze competentie te ontwikkelen.

Oordelen:

- Voor veel mensen kan het een openbaring zijn te weten dat *gelijk hebben* een enorme valkuil is: je zoekt daardoor te veel de confrontatie en je voelt je door je 'gelijk' gerechtvaardigd om dat te doen. In werkelijkheid is je gelijk slechts jouw beleving van een complexe werkelijkheid. De te leren gesprekstechnieken in dit kader zijn: doorvragen naar achterliggende belangen en gevoelens, eigen gevoelens uiten, feedback geven op een opbouwende wijze, ook als het over niet gewaardeerd gedrag gaat.
- Stel je oordeel uit.
- Leg je belangrijke besluiten voor aan collega's.
- Onderbouw je mening met betrouwbare informatie.
- Benut informanten.

Onafhankelijkheid:

- Met behulp van grote inzet is deze competentie te ontwikkelen.
- Coaching is een goede methode om onafhankelijkheid te ontwikkelen.
- Experimenteer met nieuw gedrag en reflecteer hierop met je coach.

Helpende overtuiging

Plannen, organiseren en coördineren:

- Dingen komen niet vanzelf tot stand.
- Goede planning is het halve werk.
- Doelen stellen helpt.
- Eerst denken dan doen.
- Goede planning en oog voor voortgang zorgen dat je uiteindelijk efficiënter kunt werken.
- Gestructureerd en systematische denken zorgen ervoor dat je je doelen bereikt.
- Met een goede planning komt je niet voor verrassingen te staan.

Analyseren:

- Meer tijd voor de analyse betekent kwalitatief betere beslissingen.
- Weloverwogen besluiten voorkomen onnodige fouten.
- Analytisch denken is goed aan te leren.
- Analytisch denken kan meer ruimte geven aan en voor creativiteit.
- Feitenkennis is soms belangrijker dan intuïtie.

Probleemoplossing:

- Problemen los je op door je mening over winnen en verliezen los te laten.
- Iedereen moet water bij de wijn doen om problemen op te lossen.
- Vertrouwen in de goede afloop en de wil om vanuit een ander perspectief te kijken helpt om problemen op te lossen.
- Waar een wil is, is een weg.

Oordelen:

- Oordelen is een kwestie van gezond verstand gebruiken.
- Als je alle feiten op een rij zet om je vanzelf tot een goed oordeel.
- Oordeelsvorming is minder moeilijk dan het lijkt.
- Levenservaring helpt je om een goed oordeel te vormen.
- Goede oordeelsvorming doet recht aan de belangen van iedereen.

Onafhankelijkheid:

- Onafhankelijkheid versterkt je eigenwaarde.
- Als je niet zegt wat je denkt, zal je daar later spijt van krijgen.



- Beter open en oprecht zijn dan aanpassen en onecht.
- Door onafhankelijk te zijn maak je duidelijk wie je bent.
- Onafhankelijkheid geeft duidelijkheid.

Belemmerende overtuiging

Plannen, organiseren en coördineren:

- Improviseren werkt beter dan plannen.
- De toekomst is niet te plannen.
- Planning is goed, flexibiliteit is beter.
- Chaos is de realiteit van alledag.
- Planning is dodelijk voor de creativiteit

Analyseren:

- Goede analyse gaat ten koste van de snelheid
- Ik vertrouw op mijn gevoel
- Analytisch denken moet je van nature hebben, is niet aan te leren
- Analytisch denken belemmert mijn creativiteit
- Analytisch denken is te afstandelijk en doodt intuïtie
- Het gaat altijd om objectiviteit en de feiten en niet om emoties.

Probleemoplossing:

- Als je problemen aangaat, worden relaties voor altijd beschadigd.
- Sommige tegenstellingen zijn niet te overbruggen.
- Er zijn altijd winnaars en verliezers.
- Uiteindelijk draait alles om emotie en beleving, niet om feiten.

Oordelen:

- Er zijn zoveel zaken die van invloed zijn, je kunt nooit tot een goed oordeel komen.
- Ik weet heel snel wat er speelt, ik heb hier niet lang over na te denken.
- Oordeelsvorming gebeurt in de rechtbank
- Wie ben ik om een oordeel te hebben over anderen.

Onafhankelijkheid:

- Als je je nek uitsteekt, wordt je een kopje kleiner gemaakt.
- Met aanpassen bereik je meer dan onafhankelijk zijn.
- Onafhankelijkheid maakt kwetsbaar.
- Je mening wordt niet altijd op prijs gesteld.
- Ik ben een volger, geen leider.



Kwaliteits- en Veiligheidsbewustzijn.

Synoniemen: Deugdelijkheid, niveau, functie, mate, graad, level, waarborg.

Beschrijving: Toezien dat het eigen werk een constante kwaliteit heeft, ook als het gaat om details. Fouten verbeteren in het eigen werk zodat een adequaat resultaat wordt afgeleverd. Controleren of zijn/haar werk beantwoordt aan de gestelde kwaliteitsnormen. Hoge eisen stellen en proberen deze te bereiken. De kwaliteit van de geleverde producten/diensten bewaken. Veiligheidsbewust denken en handelen en integreren, en de zorg voor veiligheid beklemtonen.

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none"> - Ziet toe dat het eigen werk een constante kwaliteit heeft, ook als het gaat om details. - Verbetert fouten in het eigen werk zodat een adequaat resultaat wordt afgeleverd. - Controleert of zijn/haar werk beantwoordt aan de gestelde kwaliteitsnormen. - Kent de veiligheidsvoorschriften en hanteert materiaal/producten/machines op een veilige manier. - Werkt een duidelijke opdracht af volgens de veiligheidsvoorschriften. - Merkt gevaarlijke situaties op en grijpt in waar mogelijk. - Hanteert machines, toestellen, gereedschappen, vervoermiddelen en gevaarlijke stoffen op een juiste en veilige manier. - Maakt gebruik van beschermkledij en andere preventieve middelen. - Past de juiste hef- en tiltechnieken toe. - Let op de veiligheid van anderen.
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none"> - Stelt zelf hoge eisen en probeert deze te bereiken. - Corrigeert resultaten die niet aan de normen voldoen. - Biedt een oplossing bij concrete risico-situaties. - Schat situaties en opdrachten in op specifieke risico's en handelt hiernaar . - Formuleert voorstellen om risico's te beheersen . - Bewaakt en controleert de toepassing van de veiligheidsvoorschriften en stuurt bij waar nodig. - Geeft informatie door aan de directe medewerkers m.b.t. de veiligheidsvoorschriften. - Zet de directe medewerkers aan tot het juiste en veilig gebruik van het materiaal/ de producten/de machines.
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none"> - Behoudt in zijn handelen evenwicht tussen kwaliteit en snelheid. - Bewaakt de kwaliteit van het geheel van de geleverde diensten. - Past de werkorganisatie, taakverdeling of werkmethode aan om risico's te voorkomen. - Implementeert wettelijke voorschriften in de organisatie - Ontwikkelt een risicobeheersingssysteem. - Analyseert situaties, werkwijzen, arbeidsmiddelen, gebeurtenissen (ongevallen, incidenten) met het oog op een globale preventieve aanpak. - Informeert, motiveert, sensibiliseert en overtuigt de medewerkers om de veiligheidsvoorschriften na te leven en veiligheidsbewust te handelen. - Speelt een voorbeeldrol.



Tips voor het ontwikkelen

- Druk van buitenaf in de vorm van procedures, regels en controle kunnen je dwingen om meer kwaliteitsgericht te worden. Het is dan ook aan de manager om medewerkers te laten weten waarom kwaliteit zo belangrijk is en het een strategisch verankerde waarde in de organisatie te maken.
- Ben je meer resultaatgericht dan kwaliteitsgericht, kijk dan hoe de kwaliteit van je werk bij kan dragen aan het boeken van resultaten.
- Vraag collega's die meer kwaliteitsgericht zijn, wat zij doen om de kwaliteit van hun werk te bewaken.
- Welke instrumenten gebruiken zij en wat zijn hun motieven om de kwaliteit hoog in het vaandel te hebben staan?
- Durf 'nee' te zeggen als de veiligheid in het geding is.
- Realiseer je dat veiligheid een lange termijn strategie is die loont.
- Neem de tijd om dingen te doen en aandacht te schenken aan kwaliteit en veiligheid.

Helpende overtuiging

- Kwaliteit boven kwantiteit.
- Bij kwaliteit weten anderen wat ze aan je hebben.
- Met veiligheid heb je altijd het laatste woord.
- Je kunt je onderscheiden door kwaliteit en veiligheid.
- Met kwaliteit en veiligheid bouw je reputatie op en krijg je zaken voor elkaar.
- Vasthouden aan kwaliteit en veiligheid wekt vertrouwen.

Belemmerende overtuiging

- Snelheid gaat boven kwaliteit.
- Kwaliteit kost (te) veel.
- Kwaliteit is een achterhaalde waarde in de huidige wegwerpmaatschappij.
- De klant zit niet altijd op kwaliteit te wachten.



Instructies geven en didactiek.

Synoniemen: Opdrachten geven, uitleg geven, les geven, oefeningen begeleiden.

Beschrijving: begeleidt leer- en ontwikkelingsprocessen, treedt op als onderwijs- en vakdeskundige, en als lid van een opleidingsteam binnen de zone

Niveau 1	<ul style="list-style-type: none">- Staat in voor het aanreiken van degelijk cursusmateriaal.- Geeft duidelijk les.- Traint actief vaardigheden.- Evalueert systematisch de vorderingen van de cursisten.- Hanteert diverse leermiddelen (cursustekst, PP, oefening, ...).- Verzorgt op correcte wijze de lesadministratie.- Kan werken met office, internet en e-mail.- Houdt de eigen vakkennis op peil.- Beheerst de basiskennis, aansluitend bij de lesopdracht.- Geeft duidelijke feedback aan cursisten.- Beantwoordt vragen van cursisten, eventueel na zoekwerk.
Niveau 2	<ul style="list-style-type: none">- Realiseert een gestructureerd werkklimaat (klasmanagement).- Creëert een positief werk- en leerklimate.- Kan cursisten motiveren.- Gaat adequaat om met de brandweercultuur van beroepskrachten en vrijwilligers.- Houdt de eigen onderwijskennis en -vaardigheden op peil.- Ontwikkelt nieuwe ideeën en introduceert nieuwe werkvormen.- Bevraagt het eigen functioneren en stuurt bij waar nodig.- Implementeert innovatie-accenten vanuit de brandweer.- Is actief lid van vergaderingen betreffende de opleiding.
Niveau 3	<ul style="list-style-type: none">- Heeft oog voor de consistentie en continuïteit tussen de verschillende cursussen en modules (kijkt verder dan de eigen cursus).- Werkt mee aan het opstellen en actualiseren van een gezamenlijk plan conform de beroeps- en opleidingsprofielen.- Kan cursisten enthousiasmeren.- Fungeert als inhoudelijk expert.- Fungeert als didactisch expert.- Kan complexe opleidingssituaties (grote groepen, heterogene groepen) aan.



