

	Leiden en beslissen	Toelichting
1	Beslissen en activiteiten initiëren	neemt tijdig en duidelijk de nodige (lastige) beslissingen; neemt zonodig afgewogen risico's; initieert zelfstandig de nodige acties en activiteiten; toont vertrouwen in de eigen beslissingen en keuzes en neemt daarvoor ook de verantwoordelijkheid op zich.
2	Aansturen	geeft duidelijk richting aan anderen door het stellen van doelen en prioriteiten, het maken van (resultaat)afspraken en/of het geven van instructies en aanwijzingen; oefent daarbij het nodige gezag uit; controleert of mensen zich houden aan de gemaakte afspraken en richtlijnen en onderneemt zonodig actie; delegeert op effectieve en duidelijke wijze taken, verantwoordelijkheden en/of bevoegdheden aan anderen; maakt daarbij goed gebruik van de aanwezige verschillen en variatie binnen een groep.
3	Begeleiden	coacht, adviseert en/of motiveert anderen gericht in het bereiken van doelen en/of het uitvoeren van taken en opdrachten; zet anderen ertoe aan resultaten te realiseren en problemen (zelfstandig) op te lossen; ondersteunt anderen actief in hun ontwikkeling.
	Ondersteunen en samenwerken	
4	Aandacht en begrip tonen	toont belangstelling en begrip voor de ideeën, opvattingen en emoties van anderen; kan zich inleven in hun standpunten en gevoelens; luistert goed en laat voldoende verdraagzaamheid en welwillendheid zien; toont gepaste bezorgdheid en steunt anderen wanneer die het moeilijk hebben; laat zien ook zichzelf goed te kennen
5	Samenwerken en overleggen	raadpleegt en betreft anderen bij het nemen van beslissingen en/of het uitvoeren van taken; overlegt tijdig en regelmatig met anderen en informeert hen voldoende; stelt zich in de samenwerking openhartig en oprecht op; waardeert openlijk de bijdrage van anderen; bevordert de samenwerking en de teamgeest in een groep en past zich waar nodig aan de groep aan
6	Ethisch en integer handelen	toont zich integer en handelt consequent in lijn met de binnen de organisatie, (beroeps)groep en/of maatschappij geldende normen en waarden; houdt rekening met de omgeving en respecteert verschillen tussen mensen
	Interacteren, beïnvloeden en presenteren	
7	Relaties bouwen en netwerken	investeert actief in het opbouwen van goede werk-/klantrelaties; legt - op verschillende niveaus - makkelijk contact en vindt vlot aansluiting; onderhoudt actief het eigen relatienetwerk en maakt er indien nodig goed gebruik van; zet zich er voor in ook bij moeilijkheden de relatie goed te houden; neemt zo nodig de rol van bemiddelaar op zich bij onenigheid tussen anderen.

8	Overtuigen en beïnvloeden	maakt in het contact een krachtige, positieve indruk; komt actief met ideeën en meningen naar voren en zorgt voor een onderbouwing met steekhoudende argumenten; overtuigt en beïnvloedt ook op het emotionele vlak; geeft duidelijk en krachtig inhoud en sturing aan een gesprek, discussie en/of onderhandeling; streeft naar overeenstemming over en draagvlak voor de uitkomst
9	Presenteren	weet in het contact zaken duidelijk, begrijpelijk en correct uit te leggen en toe te lichten; stelt zich in het contact innemend en zelfbewust op, communiceert kernachtig en straalt betrouwbaarheid en deskundigheid uit; weet zaken op een enthousiaste en inspirerende wijze te brengen; maakt in het contact met anderen effectief gebruik van humor; speelt goed in op toehoorders/toeschouwers en stemt de stijl van presenteren daarop af.
	Analyseren en interpreteren	
10	Formuleren en rapporteren	rapporteert nauwkeurig en volledig en brengt een logische, heldere structuur aan in rapportages, verslagen en/of documentatie; formuleert vlot en bondig; hanteert correcte spelling en grammatica; presenteert informatie op een aantrekkelijke en boeiende wijze en stemt zichzelf goed af op de ontvanger(s).
11	Vakdeskundigheid toepassen	weet op basis van het eigen vakmatige/technische inzicht vraagstukken en problemen op te lossen; deelt waar nodig de eigen kennis en expertise met anderen.
12	Materialen en middelen inzetten	kiest de voor de taak of het probleem meest geschikte materialen en middelen; gebruikt deze materialen en middelen op doeltreffende en doelmatige wijze.
13	Analyseren	controleert gegevens en aannames kritisch en zorgvuldig; brengt hier structuur in aan; analyseert gegevens grondig, scheidt hoofd- van bijzaken en legt de nodige verbanden; genereert (nieuwe) informatie uit gegevens; komt op basis van een systematische analyse tot conclusies en/of oplossingen voor (complexe) problemen
	Creëren en leren	
14	Onderzoeken	zoekt en verzamelt actief en uitgebreid nieuwe informatie voor het oplossen van vraagstukken en problemen; raadpleegt verschillende (informatie)bronnen, bekijkt zaken, vraagstukken en problemen vanuit meerdere invalshoeken en staat open voor nieuwe informatie.
15	Creëren en innoveren	komt actief en uit zichzelf met creatieve ideeën, benaderingen en inzichten; onderneemt initiatieven om zaken te veranderen; laat een duidelijke (toekomst)visie zien en ontwikkelt op basis hiervan strategische plannen
16	Leren	zorgt ervoor de eigen vakkennis en - vaardigheden goed bij te houden en onderneemt indien nodig stappen om deze verder te ontwikkelen; leert van fouten en feedback; werkt actief en systematisch aan de eigen ontwikkeling en ontplooiing

	Organiseren en uitvoeren	
17	Plannen en organiseren	formuleert voor het werk/activiteiten duidelijke, concrete en uitdagende doelen en prioriteiten; plant en organiseert activiteiten doelmatig en doeltreffend; regelt adequaat de benodigde mensen en middelen; bewaakt nauwgezet het halen van de gestelde doelen en deadlines.
18	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	achterhaalt actief de behoeften en verwachtingen van interne en/of externe klanten; probeert hier zoveel als mogelijk bij aan te sluiten; stelt zich klantgericht op; houdt de tevredenheid van "klanten" goed in de gaten en onderneemt zonodig actie.
19	Kwaliteit leveren	formuleert duidelijke kwaliteits- en productiviteitsnormen waaraan het (eigen) werk moet voldoen; is er sterk op gericht de afgesproken kwaliteit en productiviteit te halen; voert hiervoor de taken consistent en systematisch uit; houdt nauwkeurig in de gaten of de afgesproken kwaliteits- en productiviteitsniveaus gerealiseerd worden
20	Instructies en procedures opvolgen	volgt instructies en aanwijzingen bereidwillig op; houdt zich strikt aan de voorgeschreven (werk)procedures; toont zich gedisciplineerd; voert het werk uit conform de geldende veiligheidsvoorschriften en wettelijke richtlijnen.
	Aanpassen en aankunnen	
21	Omgaan met verandering en aanpassen	past het eigen gedrag snel en op positieve wijze aan veranderende omstandigheden aan; staat welwillend ten opzichte van nieuwe ideeën en plannen; accepteert het dat zaken met zekere regelmaat veranderen; kan onzekere en onduidelijke situaties goed aan; kan goed omgaan met diversiteit (tussen mensen).
22	Met druk en tegenslag omgaan	blijft stabiel presteren onder druk of spanning en weet daarbij de eigen gevoelens voldoende onder controle te houden; houdt een positieve kijk op zaken, ook bij grote druk of tegenslagen; gaat constructief om met kritiek; kent de eigen grenzen en geeft aan wanneer deze te vaak of te ver overschreden worden; bewaart een gezond evenwicht tussen werk en privé.
	Ondernemen en presteren	
23	Gedrevenheid en ambitie tonen	gaat graag uitdagingen aan en trekt taken en verantwoordelijkheden naar zich toe; laat uit zichzelf een sterke behulpzaamheid zien; pakt zaken met enthousiasme, energie en volharding aan; wil graag succes boeken en/of vooruitkomen in de organisatie en stopt daar veel energie in
24	Ondernemen en commercieel handelen	gaat actief op zoek naar kansen om nieuwe (zakelijke) initiatieven te ontplooiën; ziet en onderkent kansen en mogelijkheden, grijpt deze aan en vertaalt ze naar concrete acties; zorgt er voor de markt en de spelers daarin goed te kennen; is er op uit de commerciële positie van de organisatie verder uit te bouwen

25	Bedrijfsmatig handelen	handelt sterk kosten bewust, maakt steeds een goede afweging tussen de kosten en baten van een actie of besluit; toont het nodige financiële bewustzijn; laat zien inzicht te hebben in de dynamiek van de organisatie.
----	------------------------	---