

Bijlage 1 bij de Regeling jaargesprekken

Lijst van competenties

NB:

Binnen de provincie Noord-Brabant wordt onderstaande lijst van competenties niet als zodanig toegepast, in de zin dat uit deze lijst voor een bepaalde functie competenties kunnen worden gekozen. Gekozen is immers voor een systeem waarin per functiegroep competentieprofielen zijn vastgesteld. Wel komen de competenties in de betreffende profielen terug in onderstaande lijst van competenties.

Voor wat betreft het systeem voor competentie management zoals dat bij de provincie Noord-Brabant wordt toegepast, wordt verwezen naar de toelichting bij de regeling jaargesprekken, onderdeel 'beleidsmatige achtergronden en uitgangspunten', bij 'competenties'.

Inleiding

In de CAO 2002/2003 voor de sector provincies zijn afspraken gemaakt over de invoering van een nieuw beloningssysteem waarbinnen verschillende vormen van belonen worden onderscheiden. De structurele beloning is daar één van.

De structurele beloning heeft als doel het leveren van duurzaam hogere prestaties in de toekomst. De beoordeling van de groei in het functioneren vindt plaats aan de hand van de ontwikkeling die zowel in als buiten de geleverde prestaties zichtbaar wordt. Deze ontwikkeling wordt afgezet tegen de vooraf in het individuele jaarplan vastgestelde criteria inzake de groei, zoals die in het planningsgesprek van de jaarplancyclus tussen leidinggevende en medewerker is afgesproken.

Om een functie naar behoren te kunnen vervullen dient de medewerker over een aantal competenties te beschikken. Deze competentiecatalogus bevat alle competenties die voor medewerkers van belang zijn.

Competentie is een verzamelnaam voor kennis, deskundigheid, gedragseigenschappen en vaardigheden die mensen geschikt maakt voor een functie. Of een medewerker over voldoende kwaliteiten beschikt en deze ook in de praktijk brengt valt niet alleen af te meten aan het werkresultaat maar ook aan de wijze waarop dat resultaat wordt bereikt.

De meeste competenties zijn te operationaliseren naar verschillende functieniveaus. Flexibiliteit bijvoorbeeld betekent voor een beleidsmedewerker iets anders dan voor een uitvoerend functionaris. Partijen in het SPA hebben een handreiking opgesteld waarin elke competentie op drie niveaus nader wordt uitgewerkt. De competenties zijn uitgewerkt in termen van gedrag, wat leidinggevende en medewerker kan helpen om afspraken over de ontwikkeling in competenties zo veel mogelijk SMART te maken.

Voor elke functie afzonderlijk wordt een competentieprofiel bepaald. Het aantal competenties per functie bedraagt minimaal 4 en maximaal 9. Er is ook een (niet verplichtende) handreiking voor een set van competenties waaruit bij voorkeur voor verschillende functie categorieën wordt geput. Die handreiking is te vinden direct na de lijst van competenties.

NB

Genoemde handreiking is niet vastgesteld bij de provincie Noord-Brabant. Verwezen wordt naar het gehanteerde systeem van vastgestelde competentieprofielen per functiegroep.

Lijst van competenties

Toelichting: de GITP-competenties zijn als uitgangspunt genomen.

De cursief aangegeven competenties met een a-, b- of c-nummer onderscheiden zich door een afwijkende benaming en/of definiëring.

1. Vasthoudendheid

Bij een bepaald actieplan of een bepaalde opvatting blijven totdat een beoogd doel is bereikt of ophoudt redelijkerwijs bereikbaar te zijn.

2. Voortgangscontrole

Opstellen en uitvoeren van procedures om de voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers, alsook de voortgang van eigen functieactiviteiten en verantwoordelijkheden te bewaken en te controleren.

2a Voortgang bewaken

In staat zijn een doelgerichte voortgang te bewaken (bijvoorbeeld d.m.v. werkplannen, kwaliteitsstandaards, budgetten. Inspelen op te verwachten gebeurtenissen en situaties.

3. Omgang met details

Lang en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.

3a. Omgang met details

De relevantie van aan het werk verbonden details herkennen, daar langdurig op accurate en verantwoordelijke wijze mee om weten te gaan.

3b. Aandacht voor details

Verantwoordelijkheid tonen voor en accuraat weten om te gaan met aan het werk verbonden detailzaken.

4. Coöperatief gedrag

Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.

4a. Samenwerken

In de samenwerking met anderen een actieve bijdrage leveren om gemeenschappelijke doelen te behalen.

4b. Samenwerken stimuleren

Wederzijdse samenwerking stimuleren tussen individuele en/of groepen van binnen en/of buiten de organisatie om gemeenschappelijke doelen te bereiken.

5. Klantgerichtheid

Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant/gebruiker en hiernaar handelen.

5a. Klantgerichtheid

Laten zien vanuit het perspectief van de klant te denken. Ernaar streven de wensen van de klant in te willigen en problemen op te lossen.

6. Flexibel gedrag

Indien zich problemen voordoen de eigen gedragsstijl veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken.

6a. Flexibiliteit

Wijzigen van stijl en aanpak om een bepaald doel te bereiken indien er signalen zijn dat een eerder gekozen stijl of aanpak minder/niet effectief zal zijn.

7. Plannen en organiseren

Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen alsmede benodigde acties. Tijd en middelen aangeven om deze doelen te kunnen bereiken.

7a. Plannen

In staat zijn een planning zodanig op te zetten en uit te werken dat doelstellingen en resultaten worden bereikt.

7b. Planmatig werken

Zorgen voor een gestructureerde aanpak van het werk. De gerealiseerde voortgang regelmatig toetsen aan het te behalen resultaat.

7c. Organiseren

In staat zijn de benodigde mensen en middelen te identificeren, in te roepen en/of te krijgen en deze zodanig in te zetten dat resultaten effectief worden bereikt.

8. Snel schakelen

Kunnen concentreren op snel wisselende onderwerpen en op basis daarvan effectief handelen.

9. Probleemanalyse

Signaleren van problemen, herkennen van belangrijke informatie, verbanden leggen tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen, zoeken van ter zake doende gegevens.

9a. Analyseren/informatie verzamelen

In staat zijn een probleem, een situatie of een proces te ontleden in componenten en de herkomst en samenhang hiervan begrijpen. Daartoe zonodig aanvullende informatie verzamelen.

10. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

Ideeën en meningen in begrijpelijke en correcte taal op schrift stellen.

10a. Communiceren

In staat zijn ideeën en informatie te structureren en zo mondeling en/of schriftelijk over te brengen dat de bedoelde essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.

11. Bestuurs sensitiviteit

Anticiperen op, en onderkennen van het belang van, gebeurtenissen die van invloed zijn op het bestaande beleid en het handelen van politiek/bestuurlijk verantwoordelijken.

11a. Politiek-bestuurlijk bewustzijn

Herkennen en begrijpen hoe een politiek-bestuurlijke organisatie functioneert. Bij acties rekening houden met het politiek-bestuurlijke karakter van de organisatie.

12. Oordeelsvorming

Gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot realistische beoordelingen komen.

12a. Oordeel geven

In staat zijn keuzen te maken op basis van geëvalueerde alternatieven om gewenste resultaten te behalen, rekening houdend met aanwezige risico's.

13. Aanpassingsvermogen

Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgeving, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.

13a. Aanpassingsvermogen

Zich aanpassen en effectief blijven bij wijzigingen in de omgeving; zo ook bij mensen met uiteenlopende perspectieven, wensen en vragen.

14. Omgevingsbewustzijn

Laten blijken goed te zijn geïnformeerd over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

14a. Omgevingsbewustzijn

Tonen alert te zijn op sociaal-economische, politieke, technologische en/of maatschappelijke ontwikkelingen en zich bewust zijn van de invloed die zij op de organisatie hebben.

15. Netwerkvaardigheid

Ontwikkelen en bestendigen van relaties en samenwerkingsverbanden binnen en buiten de eigen organisatie en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

15a. Netwerken

Contacten leggen en onderhouden met anderen die (in de toekomst) nuttig kunnen zijn voor het verkrijgen van informatie of het behalen van doelen of resultaten.

16. Visie

Afstand nemen van de dagelijkse praktijk; concentreren op de hoofdlijnen en het lange termijn beleid.

16a. Visie uitdragen

In staat zijn de richting waarin de organisatie zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende en beeldende wijze over te brengen.

17. Samenbindend leiderschap

Geven van richting en sturing aan een groep, onder meer door het stellen van doelen. Het tot stand brengen en handhaven van doeltreffende samenwerkingsverbanden.

17a. Richting geven

Laten blijken effectieve vormen van samenwerking tot stand te kunnen brengen en op authentieke wijze sturing geven aan (gezamenlijke) processen.

18. Vernieuwingskracht

Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van bestaande.

18a. Creativiteit

Met oorspronkelijke oplossingen komen. Zelf nieuwe werkwijzen bedenken of dat bij anderen bevorderen.

18b. Inventiviteit

Nieuwe werkwijzen bedenken en alternatieve invalshoeken kiezen. In staat zijn wanneer zich problemen of kansen voordoen de eigen stijl te veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken.

18c. Probleemoplossend vermogen

Laten blijken probleemsituaties adequaat te analyseren, causale verbanden weten te leggen en met (creatieve) oplossingen komen.

19. Ontwikkelen medewerkers

Onderkennen van ontwikkelbehoeften van medewerkers en het bevorderen en (laten) uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten.

20. Organisationsensitiviteit

Onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op onderdelen van de organisatie.

20a. Organisebewustzijn

Herkennen en begrijpen hoe een organisatie functioneert. Bij acties rekening houden met de invloed op en de gevolgen voor de eigen organisatie of die van externe relaties.

21. Besluitvaardigheid

Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door het uitspreken van meningen.

21a. Besluitvaardigheid

Besluiten nemen, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden.

22. Interpersoonlijke sensitiviteit

Onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen; verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen.

22a. Interpersoonlijke sensitiviteit

Open staan voor de gevoelens, houding en motivatie van anderen; dit in het handelen tot uiting laten komen.

22b. Effectieve communicatie en impact

In staat zijn helder te communiceren, te luisteren en goede interpersoonlijke vaardigheden te tonen. Zich bewust zijn van de invloed van het eigen gedrag op de ander.

22c. Sensitiviteit voor de relatie

In het handelen laten blijken een actief aandacht te hebben voor de relatie.

22d. Inlevingsvermogen

Laten blijken een actieve zorg te tonen voor de behoeften/wensen van anderen. Laten blijken daar tactvol op in te spelen.

23. Luisteren

Tonen belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen. Doorvragen, ingaan op reacties.

24. Overtuigingskracht

Gedrag dat erop gericht is om anderen te overtuigen van een bepaald standpunt in stemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.

24a. Overtuigen

In staat zijn ideeën en plannen zo aan anderen te presenteren dat zij hun standpunt wijzigen en hun activiteiten daaraan aanpassen.

25. Gezag

Verkrijgen van invloed horend bij de eigen positie of rol om acceptatie bij anderen te krijgen voor de eigen uitspraken, meningen of besluiten.

25a. Leiderschap

In staat zijn de ondersteuning, instemming en/of actie van anderen te verkrijgen om gestelde doelen te bereiken en/of om een bepaalde richting op te gaan.

26. Zelfvertrouwen

Zekere indruk maken bij het formuleren van de eigen standpunten en voorstellen; deze indruk kunnen handhaven en op anderen overdragen.

27. Integriteit

Handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben.

28. Mondelinge presentatie

Ideeën en feiten in begrijpelijke taal aan anderen duidelijk maken, gebruikmakend van ter zake doende communicatiemiddelen.

28a. Communiceren

In staat zijn ideeën en informatie te structureren en zo mondeling en/of schriftelijk over te brengen dat de bedoelde essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.

29. Onafhankelijkheid

Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuiging dan op een verlangen om anderen een plezier te doen; een eigen koers varen.

30. Energie

Gedurende een lange periode actief zijn wanneer de functie dat vraagt. Dit uitstralen en over weten te dragen op anderen; uithoudingsvermogen.

31. Prestatiemotivatie

Hoge eisen stellen aan eigen werk. Laten zien niet tevreden te zijn met gemiddelde prestaties.

32. Stressbestendigheid

Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij complicaties, tegenslag, teleurstelling of tegenspel of loyaliteiten aan groepen met verschillende belangen.

32a. Stresstolerantie

Blijven presteren onder druk en daarbij kalm en objectief blijven.

33. Bestuurlijke effectiviteit

Zich bewust zijn van de eigen verantwoordelijkheid in de taken van de overheid en de eigen organisatie en onderkennen van politieke/bestuurlijke belangen. In staat om ondanks complexe informatie kansen te signaleren, denkkader op te bouwen en hiernaar te handelen.

34. Toewijding

Toewijding aan de taak van de organisatie, bewust zijn van de eigen rol hierin en in staat om anderen op basis hiervan te inspireren.

35. Initiatief

Kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.

35a. Initiatief

Handelen voordat iets wordt gevraagd en voordat omstandigheden tot actie dwingen. Kansen zoeken en daarop actie nemen.

36. Conceptuele flexibiliteit

Opbouwen van denkkaders of modellen en formuleren van meervoudige concepties, hypothesen of ideeën op basis van complexe informatie.

36a. Conceptueel denken

In staat zijn een algemeen begrip van problemen of situaties te schetsen door deze in een (theoretisch) kader te plaatsen of door relaties te leggen met andere informatie.

37. Individu gericht leiderschap

Richting en sturing geven aan een medewerker in het kader van diens taakvervulling en hem aanspreken op gemaakte afspraken en resultaten.

37a. Coachen

In staat anderen te helpen hun capaciteiten te vergroten, hun mogelijkheden optimaal te benutten of alternatieven te herkennen.

38. Delegeren

Eigen beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op een duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers.

39. Doelgericht handelen

Formuleren en uitdragen van heldere doelen en deze als leidraad nemen voor het eigen handelen.

39a. Resultaatgerichtheid

Gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en resultaten, vasthoudendheid tonen bij tegenslagen.

39b. Gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en resultaten en zich hierin gemotiveerd en vasthoudend tonen. Staan voor de juiste combinatie van denken, durven en doen.

40. Leervermogen

Nieuwe informatie in zich opnemen en deze effectief toepassen.

40a. Reflectief vermogen

Bewust afstand nemen van eigen handelen en situaties en daaraan betekenis geven voor toekomstig functioneren; (zelf)kritisch zijn.

41. Ondernemerschap

Signaleren van kansen in de markt voor bestaande en nieuwe producten, ernaar handelen rekening houdend met de financiële effecten en daarbij risico's durven nemen.

41a. Oog voor kosten/baten

Actief zoeken naar mogelijkheden om de financiële bestedingen en investeringen te optimaliseren.

42. Vertrouwen opbouwen

In staat zijn om bij anderen vertrouwen te wekken in de eigen professionaliteit, integriteit, deskundigheid en doelmatigheid.

43. Ambitie

Ernaar streven hogerop te komen in de organisatie, gedrag vertonen dat erop gericht is succes te boeken en/of carrière te maken. Zich moeite geven zichzelf te ontwikkelen om dit te bereiken.

44. Motiveren

Mensen ertoe weten te bewegen zich optimaal in te zetten en het beste uit henzelf te halen.

45. Durf

Risico's aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.

46. Verantwoordelijkheid

De consequenties aanvaarden van gemaakte afspraken. Noch anderen, noch de omstandigheden de schuld geven wanneer afspraken niet worden nagekomen.

47. Zorg voor kwaliteit

Hoge kwaliteitsnormen hanteren voor doelstellingen, processen en resultaten, streven naar voortdurende verbetering.

48. Integraal werken

De eigen bijdrage afstemmen op de context van de organisatie, rekening houdend met diverse invalshoeken, vakgebieden en beleidsterreinen.

49. Onderhandelen

Helder verwoorden van het organisatiebelang, onderkennen van belangen van de andere partij en initiatieven nemen voor een win-winsituatie.

50. Managementidentificatie

Een goed oog hebben voor de belangen van de leiding van de organisatie.