

# COMPETENTIEBIBLIOTHEEK VBALANS

1. ANALYTISCH VERMOGEN
2. RESULTAATGERICHTHEID
3. OMGEVINGSBEWUSTZIJN
4. FLEXIBILITEIT
5. AANPASSINGSVERMOGEN
6. ZELFSTANDIGHEID
7. OORDEELSVORMING
8. BESLISVAARDIGHEID
9. ONDERNEMERSCHAP
10. VERANTWOORDELIJKHEID
11. KENNIS
12. VAARDIGHEDEN
13. OVERTUIGINGSKRACHT
14. CONTACTUELE EFFECTIVITEIT

## 1. COMPETENTIE: ANALYTISCH VERMOGEN

### (Kenmerk 1 Aard van de werkzaamheden)

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

#### 1. Praktisch lerend vermogen

- Laat blijken naar een ander te kunnen luisteren
- Begrijpt wat een ander bedoelt
- Leert actief van feedback
- Laat blijken de feedback in de praktijk te kunnen toepassen
- Verbetert de eigen werkwijze

#### 2. Beoordelend vermogen

- Legt verbanden, verzamelt systematisch informatie en toetst volledigheid
- Onderkent overeenkomsten en verschillen in informatie
- Zoekt naar ontbrekende elementen
- Begrijpt de consequenties van eigen handelen
- Werkt ordelijk, overzichtelijk en nauwgezet

#### 3. Interpretatie en oordeelsvorming

- Kent de zaken en problemen, interpreteert, toetst op juistheid en draagt oplossingen aan
- Onderscheidt hoofd en bijzaken
- Maakt in de verzamelde informatie een onderscheid tussen feiten en meningen
- Verheldert de herkomst van een probleem en verklaart verschillen
- Leidt uit een hoeveelheid van informatie de essentiële zaken af
- Schat de consequenties van eigen handelen in

#### 4. Probleemanalyse en innovatie

- Ontwikkelt en vernieuwt scenario's (ideeën en oplossingen)
- Onderzoekt vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken
- Onderscheidt oorzaken, gevolgen en symptomen van een probleemsituatie of vraagstelling
- Heeft snel de essentie door van complexe, ondoorzichtige probleemsituaties
- Speelt in op ontwikkelingen en creëert (mogelijkheden voor) nieuwe oplossingen
- Treedt buiten gebaande paden

#### 5. Visie en strategisch inzicht

- Herkent de positie van de organisatie in de samenleving (brede maatschappelijke context) en vertaalt dit naar strategische keuzes
- Anticipeert op trends en ontwikkelingen en vertaalt deze naar het strategisch organisatiedoel of -beleid voor de toekomst
- Weet een toekomstig gemeenschappelijk beeld van de organisatie te formuleren en draagt dit uit
- Stelt met verbeeldingskracht toekomstige mogelijkheden voor
- Speelt in op in- en externe ontwikkelingen, geeft gevolgen aan voor de eigen organisatie en geeft gevolgen aan voor de lange termijn

## **2. COMPETENTIE: RESULTAATGERICHTHEID**

### **(Kenmerk 2 Doel van de werkzaamheden)**

*Zorgen voor heldere, concrete en meetbare doelstellingen en maken van duidelijke afspraken. Zicht houden op de voortgang van de werkzaamheden en daarover rapporteren en informeren.*

#### **1. Coöperatief gedrag**

- Assisteert of verricht hand- en spandiensten
- Is bereid taken over te nemen
- Werkt samen
- Helpt actief en staat anderen bij

#### **2. Zelfsturing**

- Werkt doelgericht en bewandelt geen zijpaden
- Deelt eigen werkzaamheden in en stemt deze op elkaar af
- Richt activiteiten op het behalen van concrete resultaten
- Bewaakt de voortgang van de werkzaamheden
- Lost problemen praktisch op
- Levert een actieve bijdrage in groepen
- Stelt gezamenlijk resultaat boven eigen resultaat

#### **3. Sturend gedrag (anderen aansturen in productieproces en/of zelfsturing eigen werkinhoud)**

*Leidinggevend( aan productieproces)*

- Bevordert de samenhang tussen de verschillende activiteiten ter verhoging van de efficiency en effectiviteit en ter verbetering van de kwaliteit
- Coördineert productieproces (tijd, middelen en personeel) en draagt zorg voor het halen van deadlines
- Ondersteunt, ontwikkelt en coacht medewerkers vakinhoudelijk
- Bespreekt met medewerkers en beoordeelt de geleverde prestatie, gedrag en wijze van functioneren en spreekt hen hier op aan

*Werkinhoud*

- Verzamelt, groepeerd en inventariseert gegevens, relevante ontwikkelingen en aggregereert daaruit informatie voor beleid, onderzoek of ontwerp
- Stelt meetbare doelstellingen en legt deze vast in een (werk)plan, plant activiteiten in de tijd en stelt plan waar nodig bij
- Zet zich in voor het bereiken en behouden van kwaliteit; stelt hoge eisen aan eigen prestaties en aan die van anderen
- Realiseert eindproduct op een afgebakend werkgebied

#### **4. Sturend gedrag (anderen aansturen in beleidsproces en/of zelfsturing eigen werkinhoud)**

*Leidinggevend (aan beleidsproces)*

- Bevordert de samenhang tussen de verschillende beleidsactiviteiten of van multidisciplinaire projecten ter verhoging van de efficiency en effectiviteit en ter verbetering van de kwaliteit
- Coördineert beleidsproces (tijd, middelen en personeel) en draagt zorg voor het halen van deadlines
- Ondersteunt, ontwikkelt en coacht medewerkers beleidsinhoudelijk
- Bespreekt met medewerkers en beoordeelt de geleverde prestatie, gedrag en wijze van functioneren en spreekt hen hier op aan

#### *Beleidsinhoud*

- Formuleert op basis van geaggregeerde informatie probleemstellingen en doelen
- Zoekt naar passende instrumenten of analysemodellen om doelstelling te kunnen bereiken
- Bepaalt oplossingsrichtingen
- Stelt ook voor anderen meetbare doelen en prioriteiten en expliciteert resultaten en gedrag
- Bewaakt de voortgang van activiteiten, is vasthoudend en weet doelen te realiseren

#### **5. Integraal management/ strategische beïnvloeding**

- Realiseert de strategische doelstellingen door het afstemmen van personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering en communicatie
- Formuleert inhoud op strategisch niveau
- Bevordert de samenhang tussen de verschillende strategische activiteiten ter verhoging van de efficiency en effectiviteit en ter verbetering van de kwaliteit

### **3. COMPETENTIE: OMGEVINGSBEWUSTZIJN**

#### **(Kenmerk 3 Effect van de werkzaamheden)**

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

#### **1. Hulpvaardigheid**

- Voert de opgedragen werkzaamheden binnen het eigen werkveld nauwgezet uit
- Weet de (hulp)middelen op een juiste manier te gebruiken
- Toont de bereidheid een directe collega te helpen
- Controleert en corrigeert direct de uitvoering van de eigen werkzaamheden

#### **2. Opmerkzaamheid**

- Heeft inzicht in de effecten van de uit te voeren werkzaamheden voor de eigen werkeenheden
- Kent de taakverdeling binnen de eigen werkeenheden
- Stermt de uitvoering van de werkzaamheden met directe collega's vroegtijdig af
- Informeert tijdig de directe collega's

#### **3. Omgevingsgevoel**

- Heeft inzicht in de positie van de werkeenheden en de effecten van de uit te voeren werkzaamheden binnen de organisatie
- Kent de functionele indeling binnen de organisatie
- Heeft inzicht in de relevante taakgebieden binnen de organisatie
- Overlegt vroegtijdig met collega's over de uit te voeren werkzaamheden

#### **4. Omgevingsbewustzijn**

- Kent recente ontwikkelingen en trends op het vakgebied en de betekenis hiervan voor de organisatie
- Kent de beleidsuitgangspunten en toekomstplannen van de eigen organisatie
- Is in staat op basis van risicoanalyse de externe ontwikkelingen op het vakgebied te vertalen naar mogelijkheden voor de organisatie
- Heeft inzicht in de stand van zaken op het vakgebied binnen vergelijkbare organisaties of onderdelen hiervan

#### **5. Politiek-bestuurlijk gevoel**

- Kent de recente ontwikkelingen en trends in de relevante omgeving van de organisatie
- Geeft de betekenis voor het te voeren beleid van huidige en toekomstige ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie
- Heeft inzicht in de gang van zaken binnen vergelijkbare organisaties
- Kent de belangrijkste externe doelgroepen en belanghebbenden, heeft inzicht in hun standpunten en ideeën en benut deze voor de eigen organisatie

#### **4. COMPETENTIE: FLEXIBILITEIT**

##### **(Kenmerk 4 Aanpak van de werkzaamheden)**

*Afstemmen van werkzaamheden, stijl van werken, plaats en tijd aan wisselende omstandigheden. Openstaan voor nieuwe ideeën en actief zoeken naar alternatieven om het gestelde doel te bereiken.*

##### **1. Uitvoeringsflexibiliteit**

- Volgt voorgeschreven aanpak (gedetailleerde regels en voorschriften)
- Is in staat de uitvoeringsvolgorde van werkzaamheden aan te passen

##### **2. Praktische flexibiliteit**

- Wijzigt in bekende situaties van aanpak wanneer eerdere aanpak niet tot gewenst resultaat leidt
- Wijzigt van aanpak indien deze niet aansluit bij de situatie
- Weegt diverse voorhanden aanpakken tegen elkaar af en maakt een keuze

##### **3. Procesflexibiliteit**

- Stemt de aanpak af op nieuwe situaties, op inventieve wijze en met gebruikmaking van bestaande kennis
- Laat een eerder gekozen aanpak moeiteloos los en richt zich op een andere bekende aanpak
- Verandert de manier van werken als blijkt dat het gewenste resultaat niet wordt gehaald
- Wijzigt zichtbaar van stijl indien de eerder gekozen aanpak het proces belemmert
- Kiest een aanpak die het meest aansluit bij een veranderende of vastlopende situatie

##### **4. Conceptuele flexibiliteit**

- Speelt in op nieuwe situaties waarbij zelf alternatieve benaderingen worden gezocht
- Is in staat om op basis van subtiele signalen een stijl te kiezen die effectief is in een nieuwe en onbekende situatie
- Oriënteert zich voortdurend op alternatieve benaderingen om vernieuwingen aan te brengen
- Laat een eerder gekozen aanpak moeiteloos los en ontwikkelt een andere aanpak
- Hanteert voortdurend verschillende stijlen om een doel te kunnen bereiken
- Stelt de aanpak bij indien het doel wijzigt

##### **5. Maatschappelijke flexibiliteit**

- Speelt in op fundamentele maatschappelijke vraagstukken
- Past de organisatievisie aan de lange termijn ontwikkelingen in de samenleving aan
- Handelt op basis van inzicht in fundamentele processen in maatschappelijke ontwikkelingen
- Bevordert de integraliteit van interbestuurlijke relaties

## **5. COMPETENTIE: AANPASSINGSVERMOGEN**

### **(Kenmerk 5 Dynamiek van de werkzaamheden)**

*Effectief blijven bij veranderende omgeving, taken, verantwoordelijkheden of mensen.*

#### **1. Uitvoerend aanpassingsvermogen**

- Toont de bereidheid andere werkzaamheden uit te voeren
- Toont de bereidheid zich een andere routinematige werkwijze eigen te maken
- Blijft effectief bij langdurige routinematige belasting

#### **2. Reactief aanpassingsvermogen**

- Speelt in op wisselende omstandigheden bij het uitvoeren van de werkzaamheden
- Blijft effectief bij wisselende of wijzigende omstandigheden/ prioriteiten
- Past zich aan bij de wensen van klanten met verschillende achtergronden
- Heeft weinig tijd nodig om zich aan te passen aan veranderende situaties
- Gaat effectief om met een grote diversiteit van personen

#### **3. Actief aanpassingsvermogen**

- Is breed geïnteresseerd in ontwikkelingen (beleidsmatig en technologisch) die voor eigen afdeling of projecten van belang zijn
- Blijft effectief wanneer taken in het werk onverwacht veranderen
- Is snel effectief in nieuwe (multidisciplinaire) teams
- Blijft effectief als situaties of mensen veranderen en past daarop de eigen rol aan
- Speelt in op veranderende technologische en beleidsmatige ontwikkelingen

#### **4. Proactief aanpassingsvermogen**

- Is actief op zoek naar externe ontwikkelingen die voor de beleidsdoelstellingen van belang zijn
- Vertaalt maatschappelijke opvattingen, politieke wijzigingen, uitkomsten van onderhandelingsprocessen naar aanpassingen in het integrale beleid
- Komt met ideeën, meningen en suggesties voor bijstelling van beleidsdoelstellingen op basis van maatschappelijke opvattingen, politieke wijzigingen, uitkomsten van onderhandelingsprocessen

#### **5. Strategisch maatschappelijk aanpassingsvermogen**

- Is continue bezig met de betekenis van nationale en internationale ontwikkelingen voor de organisatie
- Past zich goed aan bij zich wijzigende maatschappelijk en/ of politiek-bestuurlijke verhoudingen

## **6. COMPETENTIE: ZELFSTANDIGHEID**

### **(Kenmerk 6 Keuzevrijheid)**

*Plannen van doelen en organiseren van werkzaamheden gericht op het behalen van afgesproken resultaten, zonder bijsturing en controle van derden.*

#### **1. Discipline**

- Voert de werkzaamheden binnen en volgens vastgestelde regels en instructies uit
- Laat blijken de door anderen opgedragen werkzaamheden in de praktijk te kunnen toepassen
- Volgt voorgeschreven aanpak
- Maakt uitvoeringskeuzen bij de volgorde van de werkzaamheden

#### **2. Organiseren eigen werk**

- Neemt zelf actie op basis van eigen beoordeling
- Bepaalt eigen werkplanning en stelt prioriteiten
- Bewaakt de voortgang van de eigen werkzaamheden
- Onderkent overeenkomsten en verschillen in de te nemen keuzes

#### **3. Prioriteitstelling**

- Begrijpt en overziet de consequenties van eigen handelen
- Onderscheidt belangrijke en onbelangrijke zaken in relatie tot uitgangspunten en tijdslijnen
- Weegt op basis van interpretatie van gegevens de consequenties van de te kiezen oplossingen tegen elkaar af
- Blijft presteren onder tijdsdruk
- Vormt zichzelf een oordeel van de mogelijke oplossingen op basis van de beschikbare informatie en alternatieven
- Maakt tijdige en doelmatige keuzes bij onvolledige en meer onduidelijke informatie

#### **4. Creativiteit**

- Ontwikkelt op eigen initiatief nieuwe en alternatieve oplossingen voor problemen
- Speelt proactief en preventief in op toekomstige ontwikkelingen of problemen
- Signaleert en creëert nieuwe kansen
- Durft risico's te nemen door het inslaan van nieuwe wegen

#### **5. Visie ontwikkeling**

- Durft voor de organisatie fundamentele en strategische risico's te nemen
- Past op basis van politiek-bestuurlijke ontwikkelingen strategische doelen aan en formuleert daarbij resultaatuitkomsten
- Stelt nieuwe ontwikkelingsrichtingen voor de gehele organisatie vast



## **7. COMPETENTIE: OORDEELSVORMING**

### **(Kenmerk 7 Complexiteit van de beslissingen)**

*Beoordelen van gegevens en mogelijke handelwijzen en komen tot logische en rationele beslissingen.*

#### **1. Uitvoeringsoordeelsvorming**

- Is in staat eenduidige keuzefactoren te hanteren
- Neemt beslissingen op basis van vastgestelde regels en instructies

#### **2. Praktische oordeelsvorming**

- Is in staat op basis van duidelijke factoren een afweging te maken
- Kiest een oplossing op basis van duidelijke voor- en nadelen van gegeven alternatieven
- Neemt een inhoudelijke beslissing na een afweging op basis van duidelijke criteria
- Schat de praktische haalbaarheid van mogelijkheden in
- Weegt de voor- en nadelen van keuzes af en geeft deze duidelijk aan

#### **3. Onduidelijke en dubbelzinnige oordeelsvorming**

- Op basis van onduidelijke gegevens wordt een beslissing genomen
- Interpreteert en beargumenteert in een complex geheel welke oplossing moet worden gekozen op basis van voor- en nadelen van verschillende alternatieven
- Interpreteert problemen en schat daarop in welke bekende oplossing dient te worden gekozen
- Neemt effectief beslissingen bij onzekere keuzerichtingen, situaties en met nieuwe, dubbelzinnige of subtiele informatie
- Interpreteert situaties die van toepassing zijn of ermee te maken hebben alvorens tot de inhoudelijke beslissingen te komen

#### **4. Conceptuele en diffuse oordeelsvorming**

- Geeft alternatieven aan in complexe besluitvormingsprocessen en beargumenteert deze
- Geeft aan bij welk alternatief de balans tussen resultaten en risico's optimaal is
- Interpreteert de verwevenheid van situaties die van toepassing zijn of ermee te maken hebben alvorens tot inhoudelijke beslissingen te komen
- Vormt zich een oordeel van diffuse afwegingscriteria waarbij consequenties en risico's van verschillende beleidsgebieden een rol spelen
- Vormt zich een oordeel van besluiten op gelieerde (beleids)terreinen op consequenties voor het eigen besluitvormingsproces

#### **5. Strategische en maatschappelijke oordeelsvorming**

- Is in staat een eindbesluit te nemen op basis van een eigen oordeel van voorgaande besluiten
- Is in staat op basis van niet bepaalde keuzefactoren zich een oordeel te vormen dat bijdraagt aan het ontwikkelen, vaststellen of helpen realiseren van strategische doelstellingen

## **8. COMPETENTIE: BESLISVAARDIGHEID**

### **(Kenmerk 8 Effect van de beslissingen)**

*Het nemen van beslissingen, uitspreken van oordelen en ondernemen van acties.*

#### **1. Uitvoerende beslisvaardigheid (direct zichtbaar)**

- Neemt beslissingen bij het uitvoeren van eenduidige en eenvoudige werkzaamheden, waarbij de uitkomst van tevoren vaststaat

#### **2. Praktische beslisvaardigheid (binnen enkele maanden zichtbaar)**

- Neemt beslissingen over reguliere zaken waarbij de consequentie duidelijk is
- Neemt gangbare besluiten die invloed hebben op de voortgang van de werkzaamheden van een kleine groep mensen
- Weet correcte beslissingen te nemen binnen geringe onzekerheidsmarges
- Schat in of beslissingen zelf genomen kunnen worden of moeten worden doorverwezen

#### **3. Proces beslisvaardigheid (binnen een jaar zichtbaar)**

- Neemt, onder tijdsdruk, beslissingen die invloed hebben op een deel van de organisatie ook als deze impopulair zijn
- Neemt beslissingen over complexere zaken waarbij de consequenties niet geheel helder zijn, maar wel voorspelbaar
- Schat het effect van de beslissingen juist in

#### **4. Conceptuele beslisvaardigheid (binnen drie jaar zichtbaar)**

- Betreft bij het nemen van beslissingen alle inter-functionele rollen en verbindingen door hun invloed binnen en buiten de organisatie in te zien en naar waarde te schatten
- Is in staat de beslissingen te baseren op een afweging van een groot aantal onzekere factoren
- Maakt de juiste afweging in de risico-inschatting tussen korte en lange termijn successen
- Hakt knopen door, ook al zijn de consequenties voor het organisatieonderdeel moeilijk voorspelbaar

#### **5. Integrale beslisvaardigheid (op de lange termijn zichtbaar)**

- Neemt beslissingen die grote risico's voor de onderneming inhouden doordat de uitkomst uiterst onzeker is
- Neemt onder politieke, bestuurlijke of maatschappelijke druk ingrijpende besluiten, die de hele organisatie aangaan

## **9. COMPETENTIE: ONDERNEMERSCHAP**

### **(Kenmerk 9 Kader)**

*Kansen signaleren en creatieve oplossingen aandragen die bijdragen aan een optimale bedrijfsvoering, ernaar handelen en daarbij risico's durven nemen.*

#### **1. Uitvoerend ondernemerschap**

- Laat blijken de door andere opgedragen werkzaamheden in de praktijk accuraat te kunnen uitvoeren
- Is in staat foutloos opgedragen taken uit te voeren
- Volgt voorgeschreven werkinstructies en gedetailleerde regels en voorschriften op

#### **2. Praktisch ondernemerschap**

- Werkt accuraat binnen de kaders van de werkafspraken
- Begrijpt de invloed van de werkafspraken, regels en voorschriften op de manier van werken
- Begrijpt overeenkomsten en verschillen in werkwijzen
- Wijzigt de eigen werkwijze indien deze niet effectief is
- Past de werkwijzen aan veranderende omstandigheden aan

#### **3. Creatief ondernemerschap**

- Komt op basis van bestaande wet- en regelgeving, procedures en invalshoeken tot creatieve oplossingen en adviezen
- Geeft aan de uitvoering van de werkzaamheden een eigen invulling binnen de kaders van de samenhangende richtlijnen, procedures en regelgeving
- Houdt bij product- en of dienstontwikkeling rekening met specifieke beleidslijnen, budgetten en regelgeving
- Creëert nieuwe kansen door het creatief benaderen van wet- en regelgeving en procedures
- Herkent uitbreidingsmogelijkheden binnen bestaande markten en reageert hier alert op

#### **4. Innovatief ondernemerschap**

- Neemt op basis van gesignaleerde ontwikkelingen acties en maakt keuzes om de doelen van de algemene (strategische) beleidslijnen te kunnen realiseren
- Exploreert op basis van uitgangspunten nieuwe (grensoverschrijdende) ontwikkelingsrichtingen
- Stelt strategische beleidsadviezen en plannen op die sturend zijn voor de richting van het organisatieonderdeel
- Signaleert en creëert nieuwe kansen voor de lange termijn
- Herkent nieuwe markten, signaleert daarbinnen afzetmogelijkheden en reageert daar alert op
- Oriënteert zich voortdurend op alternatieve benaderingen om vernieuwingen aan te brengen

#### **5. Politiek en strategisch ondernemerschap**

- Is in staat algemene strategische beleidslijnen of modellen te formuleren binnen de kaders van politiek-bestuurlijke richtinggevende concepten

## 10. COMPETENTIE: VERANTWOORDELIJKHEID

### (Kenmerk 10 Wijze van controle)

*Verantwoordelijkheid tonen door verplichtingen aan te gaan en deze na te komen, ook wanneer de impact voor de organisatie of personen in de organisatie moeilijk zijn te overzien.*

#### 1. Uitvoeringsverantwoordelijkheid

- Volgt nauwgezet alle aanwijzingen op en voert de werkzaamheden conform de gedetailleerde instructies en voorschriften uit en is daarop aanspreekbaar

#### 2. Operationele verantwoordelijkheid

- Houdt zich aan afspraken en blijft daarop aanspreekbaar
- Signaleert tijdig wanneer praktische omstandigheden aanpassing van de afspraak vragen
- Spreekt anderen aan op het niet nakomen van afspraken
- Neemt verantwoording voor verzorgd en ordelijk werk

#### 3. Productverantwoordelijkheid

- Maakt duidelijke afspraken waarin de eigen en andermans bijdragen concreet en helder zijn benoemd
- Neemt actief verantwoordelijkheid voor afspraken, situaties en standpunten waaraan de organisatie-eenheid gebonden is
- Neemt de verantwoordelijkheid voor de consequenties van eigen beslissingen
- Houdt zich aan afspraken ook als de consequenties ongunstiger uitpakken
- Neemt verantwoording voor het afleveren van de gewenste kwaliteit conform normen en criteria

#### 4. Effectverantwoordelijkheid

- Staat voor gemaakte afspraken en adviezen, ook wanneer de impact voor de organisatie of personen in de organisatie moeilijk is te overzien
- Houdt rekening met de impact van de besluiten op processen in de organisatie
- Houdt rekening met de belangen van grote groepen medewerkers bij het opstellen van strategische plannen
- Stemt organisatiebrede acties op elkaar af om ervoor te zorgen dat genomen maatregelen of vastgesteld beleid ook daadwerkelijk worden uitgevoerd
- Neemt de verantwoordelijkheid voor het invoeren van implementatieprocessen

#### 5. Strategische en/of integrale verantwoordelijkheid

- Ontwikkelt de strategische koers van de organisatie, draagt deze extern uit en is daarop aanspreekbaar
- Realiseert de strategische doelstellingen en is daarop aanspreekbaar

## 11. COMPETENTIE: KENNIS

### (Kenmerk 11 Kennis)

*Voldoende deskundig om de opgedragen taken te kunnen vervullen.*

#### 1. Praktische kennis

- Bezit praktische kennis en is in staat en gemotiveerd deze tot zich te nemen en (effectief) toe te passen
- Past methode of procedures snel en effectief toe
- Kent hulpmiddelen, gereedschappen, instrumenten of apparaten en gebruikt deze effectief voor het werk
- Trekt lering uit eigen ervaringen
- Leert actief van feedback

#### 2. Algemeen vaktechnisch/ administratief-technische kennis

- Bezit algemeen vaktechnisch/ administratief-technische kennis en is in staat en gemotiveerd deze tot zich te nemen en (effectief) toe te passen
- Heeft inzicht in organisatorisch en functionele verhoudingen
- Is nieuwsgierig, heeft altijd aandacht voor nieuwe algemene vaktechnische of administratief-technische kennis
- Ontwikkelt algemeen vakspecifieke kennis en past deze effectief toe op het werk
- Trekt lering uit eigen ervaringen

#### 3. Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis

- Bezit algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis en is in staat en gemotiveerd deze tot zich te nemen en (effectief) toe te passen
- Clustert informatie binnen eigen werkerterrein en brengt samenhang aan
- Inzicht in de samenhangen tussen het eigen werkerterrein en de daarop van invloed zijnde werkprocessen
- Inzicht in diverse culturele behoeften en achtergronden
- Benoemt de factoren die een rol spelen binnen het eigen werkerterrein en van invloed zijn op de werkprocessen

#### 4. Brede en/of gespecialiseerde theoretische kennis

- Bezit brede en/of gespecialiseerde theoretische kennis en is in staat en gemotiveerd deze tot zich te nemen en (effectief) toe te passen
- Inzicht door probleemanalyse in brede vraagstukken die zich op andere werkerterreinen afspelen
- Weet snel door te dringen tot de kern, liggend op het grensvlak van meerdere werkgebieden
- Brengt samenhang aan tussen vraagstukken en problemen van verschillende aard
- Brengt relevante vraagstukken en problemen op andere werkerterreinen in kaart, brengt rangordening aan en stelt prioriteiten voor het eigen functioneren

#### 5. Fundamenteel-wetenschappelijk theoretische kennis

- Bezit fundamenteel-wetenschappelijk theoretische kennis en is in staat en gemotiveerd deze tot zich te nemen en (effectief) toe te passen
- Diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden
- Signaleert trends in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden en geeft de gevolgen op lange termijn aan voor eigen functioneren

## 12. COMPETENTIE: VAARDIGHEID

### (Kenmerk 12 Vaardigheid)

*Voldoende vaardig om de opgedragen taken te kunnen vervullen.*

#### 1. Operationele vaardigheden

- Werkt toegewijd en is bereid taken over te nemen
- Werkt samen
- Helpt actief en staat anderen bij
- Is in staat instrumenten en gereedschappen te hanteren en vraagt hulp aan meerdere bij problemen of onduidelijkheden

#### 2. Klantvriendelijkheid/ Zorgvuldigheid

- Brengt een boodschap duidelijk over volgens wensen afnemer
- Hanteert helder taalgebruik, is kort en bondig
- Maakt in korte bewoordingen aan anderen duidelijk wat de kern van de boodschap is
- Gebruikt taal die aansluit bij de doelgroep
- Luistert goed naar de wensen/problemen/ klachten van de afnemer en vat de vraag goed samen
- Stelt gerichte vragen om na te gaan wat de echte behoefte van de afnemer is
- Werkt stipt en nauwgezet

#### 3. Management en/ of sociale vaardigheden

##### *Leidinggevend*

- Structureert en plant werkzaamheden en bewaakt de voortgang en kwaliteit
- Weet de medewerking van anderen te verkrijgen om gestelde doelen te realiseren
- Weet medewerkers te motiveren en te coachen en de ontwikkeling van medewerkers te bewerkstelligen
- Bevordert de samenwerking tussen medewerkers/teamleden
- Is in staat om de cultuur van de organisatie uit te dragen
- Bevordert de samenwerking in teams, ook als er sprake is van conflictsituaties

##### *Communicatie*

- Brengt het probleem, standpunt of advies helder en begrijpelijk over
- Structureert de informatie, bijvoorbeeld door vorm en opbouw
- Brengt complexe informatie op duidelijke en begrijpelijke wijze aan anderen over
- Plaast complexe informatie in een bredere context, zodat de relevantie ervan voor de doelgroep duidelijk wordt
- Gebruikt verhelderende voorbeelden/metaforen die aansluiten bij de belevingswereld van de verschillende partijen
- Geeft een heldere probleemstelling, past een heldere redeneerlijn toe en draagt er zorg voor dat de conclusie en aanbevelingen aansluiten op de argumenten
- Hanteert een heldere, soepel leesbare en bondige schrijfstijl

#### 4. Multidisciplinaire vaardigheden

- Geeft de kern weer uit een breed gevoerde discussie, waarin verschillende partijen argumenten hebben aangevoerd; komt hierdoor op efficiënte wijze tot syntheses, conclusies en verbindingen
- Stemt wijze van communiceren af op het doel: verkrijgen van medewerking, draagvlak creëren, standpunt en visie meedelen, informeren
- Maakt nieuw beleid (strategie, visie, etc.) voor verschillende doelgroepen concreet door aan te geven wat voor hen de gevolgen zijn.
- Brengt een ingewikkeld probleem terug naar de betekenis voor de doelgroep
- Legt de juiste nuances rond zowel feiten als ambtelijke en politiek-bestuurlijke afwegingen, beleidskeuzes en belangen

- Maakt complexe informatie transparant

**5. Fundamenteel wetenschappelijke/strategische vaardigheden**

- Stemt wijze van communiceren af om fundamenteel wetenschappelijk onderzoek tot stand te brengen
- Geeft in de presentatie van een strategisch plan duidelijk aan welke investering van de verschillende partijen noodzakelijk is om op de lange termijn maatschappelijke doelen te bereiken
- Communiqueert op strategisch niveau
- Is in staat op fundamenteel wetenschappelijke basis grensverleggende ideeën vorm te geven en strategisch beleid te realiseren
- Overziet het totale integrale beleidsveld van een grote organisatie

### 13. COMPETENTIE: OVERTUIGINGSKRACHT

#### (Kenmerk 13 Aard van de contacten)

*Op overtuigende wijze presenteren van ideeën en feiten, anderen overtuigen van een bepaald standpunt en verkrijgen van instemming met of acceptatie van bepaalde plannen ideeën of producten.*

#### 1. Vermogen tot het omgaan met eenduidige informatie

- Verwoordt gegevens op heldere wijze
- Geeft er blijk van te weten waar het over gaat
- Gebruikt klare taal

#### 2. Klantgericht communicatief vermogen

- Maakt in korte bewoordingen duidelijk wat de kern van de boodschap is
- Maakt gebruik van begrijpelijke voorbeelden om het betoog te verduidelijken
- Gebruikt taal die aansluit bij het niveau van de klantdoelgroep zodat duidelijk is wat er gedaan moet worden
- Wisselt effectief relevante informatie en ervaringen met anderen uit
- Laat anderen merken op de hoogte te zijn van relevante ontwikkelingen op het vakgebied
- Verwerft de belangstelling van een ander

#### 3. Overredingskracht

- Brengt kritische informatie genuanceerd over en verdedigt deze met behulp van andere uitdrukkingwijzen
- Zoekt actief naar alternatieven wanneer zich hindernissen voordoen, waarvoor eenvoudige alternatieven kunnen worden ingezet
- Beïnvloedt personen door middel van argumenten en standpunten
- Beoordeelt standpunten en wijst deze af zonder anderen te kwetsen
- Is consequent in gedrag naar anderen en waait niet met alle winden mee
- Communiqueert standpunten helder zodat anderen weten wat ze aan hem/haar hebben en wat er gedaan moet worden
- Treedt tactvol op in gevoelige kwesties of situaties
- Presenteert standpunten en voorstellen zodanig dat diverse groepen met uiteenlopende belangen de (gemeenschappelijke) voordelen zien en er achter staan

#### 4. Onderhandelend vermogen

- Laat het eigen perspectief los om inzicht te verwerven in de posities en belangen van de tegenpartij
- Onderhandelt over complexe onderwerpen met impact op de organisatie, met grote tegenstellingen
- Overbrugt tegengestelde belangen door onder meer de sfeer te beïnvloeden
- Zoekt actief naar alternatieven wanneer zich regelmatig behoorlijke hindernissen voordoen die vragen om aanpassing in plannen om een doel te bereiken
- Overtuigt anderen door middel van argumenten en houding, bij tegengestelde belangen
- Anticipeert op weerstanden door bij het presenteren van ideeën deze weerstanden te benoemen
- Geeft een bondige samenvatting van de diverse argumenten en gevoeligheden van verschillende partijen en benoemt de essenties uit de discussie

#### 5. Fundamenteel onderhandelend vermogen

- Overwint meerdere grote politieke of maatschappelijke hindernissen, die gelijktijdig optreden en grote wijzigingen in de koers vragen om doelen op organisatieniveau te bereiken
- Overtuigt sceptici op basis van overtuigingskracht en manipuleert de sfeer
- Overbrugt op overtuigende wijze politiek bestuurlijke en maatschappelijk belangtegenstellingen



- Overziet de gevolgen van diepgaande politiek-bestuurlijke gevoeligheid voor het te ontwikkelen beleid op strategisch niveau

## 14. COMPETENTIE: CONTACTUELE EFFECTIVITEIT

### Kenmerk 14 Doel van de contacten

*Ontwikkelen en onderhouden van contacten met collega's, klanten, vakgenoten en relaties teneinde de afgesproken resultaten te behalen.*

#### 1. Capaciteit om feitelijke gegevens te verstrekken

- Is integer en houdt persoonlijke informatie over anderen voor zich (roddelt niet)

#### 2. Capaciteit om informatie voor de voortgang van de werkzaamheden te verkrijgen

- Weet op basis van professionaliteit een goede samenwerkingsrelatie met de klant te behouden
- Stelt de juiste vragen om de informatie te krijgen die nodig is voor de voortgang van het werk
- Geeft een passende toelichting op verstrekte informatie aan derden
- Brengt zaken met flair en enthousiasme

#### 3. Capaciteit om afstemming te bereiken

- Zoekt samenwerking met anderen en levert een actieve bijdrage in het formuleren en behalen van gemeenschappelijke doelen
- Kan in een team bestaande uit diverse personen met verschillende achtergronden duidelijk maken wat ieder kan bijdragen aan het behalen van het resultaat
- Sluit bij het formuleren van standpunten aan bij de verschillende belangen en onderlinge verhoudingen die in het contact een rol spelen
- Zoekt vanuit eigen expertise naar oplossingen voor zaken die niet naar tevredenheid verlopen (zijn)
- Communiceert open en duidelijk over de achtergrond van de doelen die worden nagestreefd en de koers van de besprekingen
- Maakt abstracte informatie concreet door aan te geven wat de gevolgen (zullen) zijn voor de verschillende doelgroepen

#### 4. Capaciteit om draagvlak te verwerven

- Sluit vanuit eigen expertise aan in een multidisciplinair overlegverband om draagvlak voor gemeenschappelijke resultaten te verkrijgen
- Bepaalt in samenwerkingsverbanden de bijdrage van alle deelnemers (en smelt deze samen) om de totstandkoming van een gemeenschappelijk doel te bereiken
- Kent en benut in contacten de verschillen (belangen, nationaliteiten en culturen) en overeenkomsten om het doel te bereiken
- Verkrijgt medestanders en commitment door het creëren van een win-win situatie voor alle deelnemers
- Creëert draagvlak door de juiste personen binnen en buiten de organisatie te beïnvloeden
- Brengt op inspirerende wijze de doelstellingen van het beleid zodanig dat draagvlak ontstaat

#### 5. Capaciteit om het strategisch besluitvormend niveau richtinggevend te beïnvloeden

- Geeft in de presentatie van strategische plannen duidelijk aan welke investering van alle partijen noodzakelijk is om op langere termijn doelen te kunnen bereiken
- Sluit bij het presenteren van toekomstplannen aan bij de strategische doelstellingen van externe partners
- Sluit bij het presenteren van toekomstplannen aan bij belangrijke ontwikkelingen in de omgeving
- Benut het strategische krachtenveld om invloed uit te oefenen op de te formuleren strategische beleidsconcepten en projectdoelstellingen