

Bijlage 3 bij Regeling ontwikkelen, functioneren en beoordelen (Competenties per functieprofiel)

Functiefamilie: Directie

Competentie: Netwerken

De mate waarin de persoon relaties en/of samenwerkingsverbanden binnen en buiten de eigen organisatie ontwikkelt en onderhoudt, om deze te benutten voor de organisatie.

			Directeur A + B
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Onderhoudt contacten binnen de organisatie die ook in de toekomst belangrijk kunnen zijn voor het werk. ○ Wint vertrouwen, waardering en medewerking van collega's. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Onderhoudt en vernieuwt contacten binnen en buiten de organisatie die ook in de toekomst belangrijk kunnen zijn voor het werk. ○ Is alert op ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en neemt hierop actie. ○ Wint vertrouwen, waardering en medewerking van medewerkers. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bouwt een netwerk op binnen en buiten de eigen organisatie om te anticiperen op nieuwe kansen en mogelijkheden. ○ Heeft goede persoonlijke verstandhoudingen met interne en externe partijen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bouwt, onderhoudt en gebruikt netwerken om hoog in de organisatie informatie te verkrijgen en invloed uit te oefenen. ○ Gaat gewetensvol om met in- en externe belangen en kan dit verwoorden. ○ Heeft goede persoonlijke verstandhoudingen hoog in de politiek/bestuurskader staan.

Competentie: Organiseerbewustzijn

De mate waarin de persoon de samenhang binnen de organisatie begrijpt, er bewust gebruik van maakt en rekening houdt met de gevolgen van acties voor de eigen organisatie en eventuele andere belangen.

			Directeur: A + B
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
Is goed op de hoogte van organisatieprocessen en -procedures en benut dit om eigen werkdoelen te realiseren.	Heeft inzicht in organisatieprocessen en -procedures, is zich bewust van de krachtenvelden en benut dit om eigen werkdoelen te realiseren.	Heeft inzicht in de dynamiek van de organisatie en benut het krachtenveld om operationele doelen te realiseren.	Benut het krachtenveld binnen en tussen organisaties om strategische doelen te realiseren.

Functiefamilie: Management

Competentie: Durf

De mate waarin de persoon risico's onderkent en aangaat met als doel om een vooraf bepaald voordeel te behalen.

Leidinggevende C	Leidinggevende B	Leidinggevende A	
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Durft indien dit nodig is risico's te nemen op basis van onvolledige informatie. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Durft indien dit nodig is beredeneerde risico's te nemen op basis van onvolledige informatie. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Durft indien dit nodig is beredeneerde risico's te nemen ook als er sprake kan zijn van weerstand tegen het besluit. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Neemt indien dit nodig is impopulaire maatregelen en/of weloverdachte risico's uit organisatiebelang.

Competentie: Leidinggeven

Mate waarin de persoon richting en sturing geeft aan medewerkers in het kader van hun taakvervulling, maar ook de stijl van leidinggeven aanpast aan betrokken medewerkers en situatie.

Leidinggevende C	Leidinggevende B	Leidinggevende A	
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Krijgt anderen in de naaste omgeving mee om een doelstelling te realiseren. ○ Stuurt individuen aan op het behalen van afgesproken resultaten en kwaliteit. ○ Heeft een voorkeursstijl van leidinggeven en past deze aan indien dit nodig is. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Krijgt individuen en groepen personen uit de organisatie mee om doelstellingen te realiseren. ○ Stuurt individuen en teams aan op het behalen van afgesproken resultaten en kwaliteit. ○ Schakelt bewust tussen verschillende stijlen van leidinggeven indien de situatie daar om vraagt. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Geeft richting en sturing aan groepen personen- ook waarmee geen direct functionele relatie is- teneinde organisatiedoelstellingen te behalen. ○ Schakelt gemakkelijk en spontaan tussen verschillende stijlen van leidinggeven al naar gelang de situatie. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Brengt omvangrijke bewegingen op gang binnen de organisatie zonder directe functionele relatie en maakt hier gebruik van mogelijkheden die zich binnen en buiten de organisatie voordoen. ○ Heeft een authentieke stijl van leidinggeven en past zijn stijl op de situatie en de medewerker aan.

Functiefamilie: Strategie & Ontwikkeling

Competentie: Creativiteit

De mate waarin de persoon invalshoeken vindt die afwijken van gevestigde denkpatronen en vaardig is in het introduceren van originele ideeën.

			Adviseur A + B
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Bedenkt binnen het bestaande kader nieuwe invalshoeken voor operationele problemen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Is in staat buiten het bestaande kader nieuwe invalshoeken te introduceren voor operationele problemen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Is in staat buiten gevestigde denkpatronen en kaders nieuwe invalshoeken te introduceren en te vertalen naar praktische toepassingen en nieuw beleid. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Is in staat buiten gevestigde denkpatronen en kaders nieuwe invalshoeken te introduceren voor complexe situatie en dit te vertalen naar nieuwe organisatietoepassingen en -strategieën.

Competentie: Visie

De mate waarin de persoon in staat is een uitdagend en realistisch toekomstbeeld te scheppen op basis van ervaring en inzicht in interne en externe ontwikkelingen. En dit weet te vertalen en over te brengen.

		Adviseur A + B	
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Herkent en gebruikt ontwikkelingen in het eigen vakgebied voor het formuleren van een toekomstbeeld. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ontwikkelt voorstellen en plannen op basis van de strategie van het organisatieonderdeel en maakt deze bekend. ○ Legt verbanden tussen de ontwikkelde strategie en de organisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ontwikkelt voorstellen en plannen op basis van de strategie van de organisatie, draagt deze uit. ○ Beïnvloedt door zijn strategie de koers van de organisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Herkent de positie van de organisatie in de samenleving en vertaalt dit naar strategische keuzes. ○ Draagt de toekomstplannen uit binnen en buiten de organisatie en creëert draagvlak voor zijn plannen.

Functiefamilie: Beleid & Uitvoering

Competentie: Ondernemen

De mate waarin de persoon in staat is kansen voor nieuwe producten of diensten te signaleren en vervolgens actie onderneemt om op die kansen in te spelen.

	Specialist B	Specialist A	
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Signaleert kansen met betrekking tot het eigen werkveld en kan deze vertalen naar bestaande verbeteroplossingen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Speelt actief in op kansen in de markt met betrekking tot het eigen werkveld en weet deze kansen te vertalen naar nieuwe aanpakken of verbeteroplossingen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ontwikkelt nieuwe producten of diensten voor een organisatieonderdeel op basis van inzicht in de omgeving. ○ Stimuleert anderen tot ondernemerschap. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creëert een organisatiecultuur waarin ondernemerschap wordt gestimuleerd. ○ Versterkt de positie van de organisatie door ingrijpende nieuwe toepassingen en ontwikkelingen in te brengen.

Competentie: Strategische oriëntatie

De mate waarin de persoon in staat is doelstellingen voor langere termijn vast te stellen en te vertalen naar een strategische planning.

Specialist B	Specialist A		
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Kan zich los maken van de dagelijkse praktijk en neemt de tijd om vooruit te denken. ○ Is in staat een visie te verwoorden. Komt met plannen, ideeën voor het eigen vakgebied, team of afdeling met een korte tot middellange looptijd. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kan een visie ontwikkelen en overdragen met betrekking tot de doelen van de eigen afdeling. ○ Komt met plannen en ideeën met een middellange looptijd en kent de gevolgen van deze plannen voor activiteiten binnen en buiten het vakgebied, team of afdeling. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kan een visie ontwikkelen en op verschillende niveaus presenteren over de ontwikkeling van de organisatie op lange termijn. ○ Stelt vast welke activiteiten de grootste bijdrage zullen leveren aan het realiseren van de strategie. ○ Weet anderen te enthousiasmeren. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kan een ingrijpend nieuwe visie ontwikkelen en is in staat deze visie op het hoogste niveau bij interne en externe partijen te presenteren en geaccepteerd te krijgen. ○ Stemt de organisatie af op het ondersteunen van strategische prioriteiten.

Functiefamilie: Dienstverlening

Competentie: Besluitvaardigheid

De mate waarin de persoon tijdig én na overweging en overleg beslissingen neemt door het ondernemen van acties of uitspreken van standpunten.

	Dienstverlener C + D	Dienstverlener A + B	
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Neemt tijdig een standpunt in of spreekt een oordeel uit. ○ Is duidelijk over wat hij beslist. ○ Handelt indien nodig zonder overleg en koppelt terug. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Durft ook onder tijdsdruk te beslissen. ○ Beslist of neemt een standpunt in zodra de belangrijkste informatie voorhanden is. ○ Neemt ook beslissingen bij tegenstrijdige belangen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Durft ook controversiële beslissingen te nemen of uitspraken te doen. ○ Zet tijdig besluitvormingsprocessen uit binnen de organisatie. ○ Weet te geven en te nemen om besluiten gerealiseerd te krijgen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Neemt afgewogen besluiten ook als deze risico's voor de organisatie inhouden en zoekt daarbij naar win-win situaties. ○ Neemt complexe beslissingen en betreft hierbij snel de juiste informatie en betrokkenen.

Competentie: Inlevingsvermogen

De mate waarin de persoon zich verplaatst in anderen om hun houding en reacties te begrijpen.

	Dienstverlener C + D	Dienstverlener A + B	
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Luistert naar een klacht, wens of probleem en toont hier begrip voor. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Toont dat de ander begrepen wordt en vraagt door op wensen en behoeften. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Denkt proactief vanuit de situatie van de ander en geeft mogelijke richtingen aan. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Is zich bewust van de effecten die zijn beslissingen met zich meebrengen op anderen en anticipeert hierop.

Functiefamilie: Ondersteuning

Competentie: Accuratesse

De mate waarin de persoon werk aflevert zonder fouten die zijn veroorzaakt door onnauwkeurigheid.

Ondersteuner D	Ondersteuner C	Ondersteuner B	Ondersteuner A
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Werkt met behulp van instructie netjes en zonder fouten. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werkt zelfstandig aan het zorgvuldig en met een grote mate van precisie uitvoeren van taken met een korte doorlooptijd. ○ Heeft tijdig de taken af. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werkt zelfstandig aan het zorgvuldig en met precisie uitvoeren van taken met een middellange doorlooptijd. ○ Levert tijdig het afgesproken resultaat aan en koppelt op tijd terug indien dit niet lukt. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Is in staat complexe en ingewikkelde vraagstukken, die een grote mate van precisie vragen, correct op te lossen. ○ Is eindverantwoordelijk voor het accuraat opleveren van werk van anderen.

Competentie: Flexibiliteit

De mate waarin de persoon betreft de werkzaamheden, de stijl van werken en plaats en tijd aan wisselende omstandigheden aanpast.

Ondersteuner D	Ondersteuner C	Ondersteuner B	Ondersteuner A
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Past eigen werkwijze aan indien dit wordt gevraagd. ○ Schakelt snel tussen verschillende werkzaamheden. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Schakelt over op een nieuwe werkwijze, houding of aanpak als daardoor de efficiency verbetert. ○ Pakt nieuwe zaken snel op en doorbreekt vaste gewoontes, regels en/of procedures. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Anticipeert op veranderde omstandigheden en wisselt van methode of aanpak. ○ Schakelt gemakkelijk tussen eigen werk en dat van anderen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Anticipeert op veranderende omstandigheden op organisatie-niveau. ○ Is bereid zijn complete strategie te herzien als er nieuwe inzichten zijn. ○ Weet in complexe situaties de juiste gedragsstijl toe te passen om zijn doel te bereiken.

Functiefamilie: Beheer & Onderhoud

Competentie: Accuratesse

De mate waarin de persoon werk aflevert zonder fouten die zijn veroorzaakt door onnauwkeurigheid.

Uitvoerder B + C	Uitvoerder A		
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Werkt met behulp van instructie netjes en zonder fouten. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werkt zelfstandig aan het zorgvuldig en met een grote mate van precisie uitvoeren van taken met een korte doorlooptijd. ○ Heeft tijdig de taken af. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werkt zelfstandig aan het zorgvuldig en met precisie uitvoeren van taken met een middellange doorlooptijd. ○ Levert tijdig het afgesproken resultaat aan en koppelt op tijd terug indien dit niet lukt. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Is in staat complexe en ingewikkelde vraagstukken, die een grote mate van precisie vragen, correct op te lossen. ○ Is eindverantwoordelijk voor het accuraat opleveren van werk van anderen.

Competentie: Ondernemen

De mate waarin de persoon in staat is kansen voor nieuwe producten of diensten te signaleren en vervolgens actie onderneemt om op die kansen in te spelen.

Uitvoerder B + C	Uitvoerder A		
Niveau 1:	Niveau 2:	Niveau 3:	Niveau 4:
<ul style="list-style-type: none"> ○ Signaleert kansen met betrekking tot het eigen werkveld en kan deze vertalen naar bestaande verbeteroplossingen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Speelt actief in op kansen in de markt met betrekking tot het eigen werkveld en weet deze kansen te vertalen naar nieuwe aanpakken of verbeteroplossingen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ontwikkelt nieuwe producten of diensten voor een organisatieonderdeel op basis van inzicht in de omgeving. ○ Stimuleert anderen tot ondernemerschap. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creëert een organisatiecultuur waarin ondernemerschap wordt gestimuleerd. ○ Versterkt de positie van de organisatie door ingrijpende nieuwe toepassingen en ontwikkelingen in te brengen.