



# Competentiewoordenboek

gemeente Hattem

## Inhoudsopgave

Competentiewoordenboek .....	1
Inleiding .....	3
Indeling van competenties .....	3
Gedragscompetenties .....	4
A Analyseren .....	4
1. Probleemanalyse .....	4
2. Vernieuwingskracht .....	4
B Ondernemen .....	4
3. Ondernemen .....	4
4. Initiatief .....	4
5. Onafhankelijkheid .....	5
6. Durf .....	5
C Organiseren .....	5
7. Plannen en Organiseren .....	5
8. Voortgangscntrole .....	5
D Presteren .....	6
9. Resultaatgerichtheid .....	6
10. Zorgvuldigheid .....	6
11. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid .....	6
E Oriënteren .....	6
12. Oordeelsvorming .....	6
13. Visie uitdragen .....	6
14. Omgevingsbewustzijn .....	7
15. Bestuurssensitiviteit .....	7
F Beïnvloeden .....	7
16. Overtuigingskracht .....	7
17. Netwerkvaardigheid .....	7
18. Presenteren .....	8
G Sturen .....	8
19. Besluitvaardigheid .....	8
20. Leiderschap .....	8
21. Delegeren .....	8
22. Coachen .....	9
23. Sensitiviteit .....	9
24. Luisteren .....	9
25. Samenwerken .....	9
26. Klantgerichtheid .....	10
I Intra-persoonlijk .....	10
27. Stressbestendigheid .....	10
28. Aanpassingsvermogen / schakelen .....	10
29. Leervermogen / Zelfontwikkeling .....	10

# Inleiding

## Indeling van competenties

Het competentiemodel ordent een aantal gedragscompetenties naar drie dimensies: zaken, mensen en competenties die in de persoon zelf besloten liggen.

Elke dimensie omvat enkele uitgewerkte gedragscompetenties. Elke gedragscompetentie wordt omschreven met een kernachtige definitie en wordt uitgewerkt in zoveel mogelijk waarneembare indicatoren voor het gedrag.

Op de horizontale as worden de vier hoofdfasen van verandering onderscheiden. Op de verticale as de primaire gerichtheid op zaken (materie) c.q. mensen. Tenslotte wordt een aantal intrapersonlijke competenties benoemd.

	<b>Evalueren</b>	<b>Initiëren</b>	<b>Structureren</b>	<b>Realiseren</b>
<b>Zaken</b>	a) Analyseren	b) Ondernemen	c) Organiseren	d) Presteren
<b>Mensen</b>	e) Oriënteren	f) Beïnvloeden	g) Sturen	h) Faciliteren
<b>Zelf</b>	i) Intra-persoonlijk			

De gedragscompetenties worden in het volgende hoofdstuk beschreven.

# Gedragscompetenties

## A Analyseren

### 1. Probleemanalyse

Herkennen van belangrijke informatie; signaleren van problemen, leggen van verbanden tussen gegevens. Opsporen van relevante gegevens en achterhalen van mogelijke oorzaken van problemen.

1. Legt (causale) verbanden tussen gegevens en trekt logische conclusies
2. Vraagt door naar achterliggende informatie en oorzaken
3. Overziet het “totale plaatje”
4. Onderscheidt feiten van veronderstellingen en meningen

### 2. Vernieuwingskracht

Komt met voor de organisatie relevante nieuwe werkwijzen en originele oplossingen voor bestaande problemen.

1. Doorbreekt bestaande denkpatronen met originele ideeën
2. Combineert bestaande oplossingen tot een unieke oplossing die anderen aanspreekt
3. Stimuleert en herkent goede ideeën van anderen en bouwt daar actief op voort
4. Komt met vernieuwende ideeën die anderen aanspreken
5. Bedenkt snel en gemakkelijk nieuwe plannen

## B Ondernemen

### 3. Ondernemen

Signaleren van kansen, zowel voor bestaande als nieuwe producten / diensten. Deze kansen vertalen in concrete acties en daarbij risico's durven nemen. Integriteit is daarbij een onbetwist uitgangspunt.

1. Is op de hoogte van belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen en kan inschatten welke ontwikkelingen kansen bevatten voor de organisatie en de klant
2. Zet kansen om in concrete acties
3. Neemt bewust afgewogen risico's om voordeel te behalen voor de organisatie en de (in- of externe) klant.

### 4. Initiatief

Liever uit zichzelf beginnen dan afwachten. Handelt op persoonlijk initiatief, ook zonder dat er heldere regels en procedures zijn.

1. Neemt het voortouw in oplossing van knelpunten of verbeteringen op het werk
2. Draagt uit eigen beweging oplossingen en ideeën aan
3. Handelt ook als er geen heldere regels of procedures zijn; kan met een globale taak uit de voeten

4. Onderneemt ook ongevraagd extra acties buiten hetgeen oorspronkelijk was gevraagd

## **5. Onafhankelijkheid**

Vaart een eigen koers zonder de belangen van de organisatie uit het oog te verliezen

1. Denkt en redeneert onafhankelijk
2. Brengt een eigen voorstel in, ook als anderen hier nog van overtuigd moeten worden
3. Weerstaat groepsdruk; heeft geen goedkeuring van anderen nodig
4. Houdt vast aan zijn professionele principes

## **6. Durf**

Risico's aangaan die in belang zijn van de organisatie als geheel of de burger als klant.

1. Denkt en handelt buiten de gebruikelijke kaders
2. Gaat eerder uit van de mogelijkheden dan van moeilijkheden, ook als dit consequenties kan hebben voor de eigen organisatie of positie
3. Laat zich leiden door de achterliggende doelstellingen van regels en procedures; zoekt daarin bewust de grenzen op
4. Betreedt ongebaande paden en komt met voorstellen en ideeën, ook als die indruisen tegen de gebruikelijke gang van zaken
5. Steekt zijn nek uit en weerstaat groepsdruk

## **C Organiseren**

### **7. Plannen en Organiseren**

Bepalen van doelen, prioriteiten en bijbehorende acties die leiden tot het behalen van doelen. Hierbij wordt efficiënt gebruik gemaakt van tijd en middelen.

1. Stelt concrete doelen en benoemt de daarvoor benodigde activiteiten
2. Geeft bij het benoemen van activiteiten een duidelijke inschatting van de benodigde tijd, capaciteit en middelen
3. Stelt prioriteiten en legt deze uit aan anderen

### **8. Voortgangscontrole**

Opstellen en uitvoeren van procedures om de voortgang van processen, taken en activiteiten inzichtelijk te maken en te bewaken.

1. Spreekt van tevoren duidelijke mijlpalen en meetpunten af
2. maakt de stand van zaken op belangrijke meetpunten als doorlooptijd, budget en capaciteit inzichtelijk
3. Controleert de uitvoering van het werk tussentijds
4. Signaleert tijdig afwijkingen op een gemaakt plan en komt met voorstellen om dit bij te sturen

## **D Presteren**

### **9. Resultaatgerichtheid**

Neemt de te behalen resultaten in het werk als leidraad voor het eigen handelen

1. Benoemt het te behalen resultaat in concrete termen en weet dit ook aan anderen over te dragen
2. Onderneemt acties die bijdragen aan het behalen van het resultaat
3. Maakt afspraken die haalbaar zijn en komt deze na

### **10. Zorgvuldigheid**

Nakomen van afspraken tot op detailniveau

1. Werkt nauwgezet
2. Komt (procedurele) afspraken na
3. Past op een effectieve wijze detailinformatie toe
4. Controleert het eigen werk of laat anderen dit doen

### **11. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid**

Op schrift stellen van ideeën en meningen in begrijpelijke en correcte taal

1. Maakt heldere teksten die leesbaar zijn voor de doelgroep
2. Bouwt teksten op een overzichtelijke en gestructureerde manier op
3. Hanteert de regels van de grammatica correct en maakt geen taalfouten

## **E Oriënteren**

### **12. Oordeelsvorming**

Afwegen van relevante gegevens en mogelijke handelwijzen om tot een realistische behoorde-  
ling te komen

1. Verzamelt relevante informatie vanuit verschillende invalshoeken om tot goede beeldvorming te komen
2. Geeft de consequenties van diverse alternatieven aan en benoemt voor- en nadelen
3. Geeft van alle alternatieven de haalbaarheid aan

### **13. Visie uitdragen**

Bepaalt de koers van de organisatie (c.q. organisatieonderdeel) en draagt deze op overtuigende en enthousiasmerende wijze over op anderen.

1. Herkent en benoemt snel hoofdlijnen
2. Plaatst beleid of taken in een lange termijn perspectief
3. Benoemt de bijdrage van korte termijn activiteiten aan de lange termijn visie
4. Schat het belang in van brede (maatschappelijke) ontwikkelingen en betreft deze in de visievorming
5. Draagt zijn visie frequent en op aansprekende wijze in dagelijkse contacten uit

## **14. Omgevingsbewustzijn**

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

1. Kent recente ontwikkelingen en trends in de omgeving van de organisatie en schat de betekenis hiervan voor de organisatie tijdig in
2. Kent recente ontwikkelingen binnen het vakgebied en de betekenis hiervan voor de organisatie
3. Kent de standpunten van belangrijke doelgroepen en belanghebbenden; benut deze voor de organisatie en speelt hierop in

## **15. Bestuurssensitiviteit**

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

1. Signaleert ontwikkelingen en gebeurtenissen en onderkent de invloed hiervan op de politiek en eigen organisatie
2. Schat van tevoren politiek / bestuurlijke haalbaarheid van voorstellen of acties in
3. Onderneemt actie om situaties die politiek en bestuurlijk schade kunnen veroorzaken zo mogelijk te voorkomen

## **F Beïnvloeden**

### **16. Overtuigingskracht**

Gedrag dat erop gericht is anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en instemming te krijgen met plannen, ideeën of producten

1. Heeft een eigen mening en brengt deze met enthousiasme en beslistheid
2. Heeft er plezier in de ander voor het eigen standpunt te winnen
3. neemt snel een standpunt in en wijst openlijk op verschillen van mening
4. komt met argumenten die acceptabel zijn voor de ander
5. Weet argumenten van de ander te gebruiken in eigen voordeel
6. komt op het juiste moment met argumenten

### **17. Netwerkvaardigheid**

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

1. Bouwt en onderhoudt een persoonlijk relatienetwerk dat relevant is voor de organisatie en/ of de eigen functie
2. Krijgt contacten uit het netwerk geactiveerd ten behoeve van de eigen organisatiedoelen
3. Wendt op de juiste manier en op het juiste moment het netwerk van contacten aan om doelen te bereiken

## **18. Presenteren**

Informatie in begrijpelijke taal aan anderen duidelijk maken, gebruik makend van passende middelen.

1. Houdt een samenhangend, gestructureerd en helder betoog, waarin hoofd- en bijzaken van elkaar gescheiden worden
2. Houdt bij het presenteren in formulering, tijd, vorm en middelen rekening met toehoorders
3. Gaat in op reacties van anderen, maar verliest structuur van de presentatie en tijd niet uit het oog
4. Drukt zich helder uit en formuleert in goed lopende, vloeiende zinnen en is goed te verstaan

## **G Sturen**

### **19. Besluitvaardigheid**

Nemen van de nodige beslissingen door middel van het ondernemen van acties of het zich vastleggen door het uitspreken van meningen

1. Beoordeelt situaties snel en to the point
2. Neemt een standpunt in en spreekt een oordeel uit
3. Neemt vlot beslissingen; ook op basis van beperkte gegevens
4. Stelt beslissingen niet onnodig lang uit

### **20. Leiderschap**

Geven van richting en sturing aan een individu of een team onder meer door het stellen van realistische en haalbare doelen

1. Spreekt duidelijke verwachtingen uit over de te behalen resultaten en geeft indien nodig instructie
2. Verdeelt taken en brengt noodzakelijke samenwerkingsverbanden tot stand
3. Signaleert conflicten in de groep en lost deze op
4. Laat de eigen stijl van leidinggeven aansluiten op de behoefte van de medewerker en de eisen van de situatie
5. Spreekt verwachtingen uit en geeft onomwonden feedback over het functioneren van een afdeling of medewerker

### **21. Delegeren**

Toedelen van taken met een eigen beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid aan een andere medewerker

1. Delegeert taken, verantwoordelijkheden en bijbehorende bevoegdheden die aansluiten bij het niveau en de omstandigheden van de betreffende medewerker
2. Geeft duidelijk aan wat de gedelegeerde verantwoordelijkheid en bevoegdheid inhoudt en wat de ruimte is waarbinnen men tot een zelfstandige keuze mag komen
3. Houdt overzicht over gedelegeerde verantwoordelijkheden en bevoegdheden en ondersteunt betreffende medewerker waar nodig



## **22. Coachen**

Ondersteunen van de ontwikkelbehoeften van medewerkers en het bevorderen van ontwikkelactiviteiten.

1. Stimuleert mensen richting en sturing te geven aan hun eigen ontwikkeling
2. Vertaalt ontwikkelingen binnen de organisatie naar ontwikkelmogelijkheden voor de medewerkers
3. Brengt medewerkers in situaties die voor hen leerzaam en uitdagend zijn
4. Spreekt helder de verwachtingen over het functioneren van medewerkers uit en geeft hier opbouwende feedback op
5. Geeft ruimte en steun aan medewerkers die nieuwe dingen willen leren

## **H Faciliteren**

### **23. Sensitiviteit**

Verplaatsen in een ander en onderkennen van de gevoelens en behoeften van een ander

1. Peilt de gevoelens en welbevinden van anderen door vragen of waarneming
2. Toont begrip voor de gevoelens en behoeften van anderen
3. Betrekt de gevoelens en behoeften van anderen bij het maken van afwegingen
4. Onderkent de minder sterke kanten van het eigen gedrag en benoemt deze naar de ander; durft zich kwetsbaar op te stellen

### **24. Luisteren**

Tonen informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen

1. Vraagt door op uitspraken of hints
2. Vat de boodschap van de ander correct samen
3. Haakt in op wat de ander zegt
4. Laat iemand uitspreken
5. Komt terug op hetgeen iemand in een eerder gesprek heeft gezegd

### **25. Samenwerken**

Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat ook als het resultaat niet direct van persoonlijk belang is

1. Zet persoonlijke voorkeuren opzij ten behoeve van het gemeenschappelijke doel
2. Toont enthousiasme over teamwork en zoekt actief contact met de ander
3. Reageert op een constructieve wijze op de ideeën van een ander en laat anderen invloed uitoefenen op eigen ideeën
4. Informeert en / of betreft anderen actief en tijdig bij projecten of taken die op hen van invloed zijn
5. Neemt indien nodig tijdelijk taken van de ander over als dat het gemeenschappelijk resultaat dient

## **26. Klantgerichtheid**

Peilen van wensen en behoeften van de (interne) klant en hier zoveel mogelijk de eigen handelswijze op laten aansluiten

1. Neemt de klantvraag als leidraad voor het eigen handelen en niet de procedure of eigen werkwijze
2. Is gericht op het helpen en ondersteunen van anderen
3. Toont belangstelling voor de vragen van de klant door vragen te stellen en lichaamstaal
4. Komt met voorstellen of acties die inspelen op de wensen en behoeften van de klant
5. Biedt ongevraagd extra service
6. Kan zodanig “nee” verkopen dat de klant dit accepteert
7. Vraagt de klant naar zijn tevredenheid over de dienstverlening en trekt daar lering uit

### **I Intra-persoonlijk**

## **27. Stressbestendigheid**

Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij complicaties, tegenslag, teleurstelling, tegenspel of belangentegenstellingen

1. Blijft constante prestaties leveren ondanks aanwezige stressverhogende factoren
2. Blijft kalm en raakt niet in paniek
3. Blijft optimistisch en goedgehumeurd
4. Blijft naar oplossingen zoeken in moeilijke situaties

## **28. Aanpassingsvermogen / schakelen**

Effectief handelen in een sterk wisselende omgeving, bij verschillende onderwerpen of gebeurtenissen

1. Speelt gemakkelijk in op nieuwe of onverwachte zaken
2. Past zich gemakkelijk aan in veranderende omstandigheden
3. Schakelt makkelijk over op andere onderwerpen en kan dit vaak achter elkaar doen
4. Stelt prioriteiten of oorspronkelijke doelen bij als dit niet langer haalbaar of relevant blijkt

## **29. Leervermogen / Zelfontwikkeling**

Het vermogen om nieuwe vaardigheden aan te leren, informatie op te nemen en toe te passen

1. Probeert nieuwe aanpakken uit en evalueert deze
2. Toetst en evalueert eigen handelswijze; vraagt om feedback van anderen
3. Ziet fouten als kans om te leren
4. Toont zich nieuwsgierig / leergierig om bestaande kennis / vaardigheden te verbreden c.q. te verdiepen
5. Integreert nieuwe kennis in oude kennis
6. Neemt nieuwe informatie snel op en is in staat deze correct toe te passen