



- A. Deze nota is in overleg met de volgende disciplines geconcipieerd:
B. Er is wel overeenstemming

Concernstaf, OR

KORTE INHOUD (GELIJKDUIDEND AAN VOORBLAD)

Regeling gesprekscyclus het goede gesprek

1. Aanleiding.

De Regeling gesprekscyclus het goede gesprek die ter besluitvorming aan uw college wordt voorgelegd, is de juridische verankering van het nieuwe HRM-instrument "het goede gesprek" in de Arbeidsvoorwaarden Gemeente Maastricht.

Een en ander vloeit voort uit de in 2013 vastgestelde HRM-visie. De nieuwe regeling vervangt de oude Regeling "Personeelsbeoordeling" en biedt managers en medewerkers meer dan voorheen de mogelijkheid om op een gestructureerde en professionele manier, te sturen op concrete/zichtbare resultaten en persoonlijke ontwikkeling.

Beslispunten

1. Vaststellen van de "Regeling gesprekscyclus het goede gesprek" (bijlage 1) inclusief toelichting en bijbehorende competentiegids (bijlage 2), met terugwerkende kracht per 1 januari 2014;
2. Intrekken van de Regeling "Personeelsbeoordeling" met terugwerkende kracht per 1 januari 2014.

2. Relatie met bestaand beleid.

De gemeente Maastricht heeft haar koers voor de toekomst bepaald. Deze is vastgelegd in de Stadsvisie, Structuur-, Economische en Sociale visies. Wat dit betekent voor onze organisatie is beschreven in de organisatieontwikkelingsvisie: Maastricht beweegt mensen, mensen bewegen Maastricht. In de daarvan afgeleide HRM-visie Mensen maken Maastricht - Bewegen naar 2018 is beschreven hoe we de organisatie vorm willen geven ook op personeelsgebied.

Inzet is om, door het investeren in onze medewerkers de drie organisatiebekwaamheden **verbinden, kiezen en leren** verder te ontwikkelen. Die bekwaamheden zijn nodig om de organisatiedoelen die we hebben gesteld, te kunnen realiseren. Het Goede Gesprek is hét instrument dat de resultaten en ontwikkeling van de medewerker kan sturen en ondersteunen. De Regeling "Gesprekscyclus het goede gesprek" (inclusief toelichting) beschrijft gedetailleerd de inrichting van de gesprekscyclus. Het instrument "het goede gesprek" maakt onderdeel uit van een set van nieuwe HRM-instrumenten die nauw aan elkaar verbonden zijn: Competentiemanagement, Strategische personeelsplanning, mobiliteitscentrum MOVE@maastricht en Opleiden. Door het in samenhang inzetten van deze instrumenten kan de gewenste "beweging" in de organisatie op gang worden gebracht (en gehouden). Die beweging is noodzakelijk om adequaat te kunnen blijven anticiperen op ontwikkelingen om ons heen.



3. Gewenst beleid en mogelijke opties.

Een betere sturing op de concrete/zichtbare resultaten en persoonlijke ontwikkeling waarbij medewerkers worden gestimuleerd om meer hun eigen verantwoordelijkheid te nemen.

4. Duurzaamheid en gezondheid.

De nieuwe regeling biedt medewerkers meer mogelijkheden invloed uit te oefenen op hun eigen werk en persoonlijke ontwikkeling. Dat vraagt taakvolwassenheid maar biedt ook kansen. Daarmee sluit het instrument beter aan het bij het beeld dat organisatie én medewerkers hebben over de wijze waarop er in de toekomst invulling kan worden gegeven aan het werk.

5. Personeel & Organisatie.

De OR heeft al ingestemd met de Regeling. Na besluitvorming in uw college, kan gestart worden met de uitvoering van de nieuwe gesprekscyclus, beginnend met de planningsgesprekken. Hierbij is afgesproken dat elke medewerker van de gemeente Maastricht uiterlijk 1 juni 2014 een planningsgesprek heeft gehad.

Elke medewerker van de gemeente Maastricht krijgt te maken met de nieuwe gesprekscyclus. De nieuwe gesprekscyclus zal voor managers en medewerkers wettelijk zijn. Meer outputgerichte afspraken, meer gerichte aandacht op persoonlijke ontwikkeling, meer eigen verantwoordelijkheid bij medewerkers, etc, het zijn allemaal aspecten waarin de organisatie en medewerkers verder kunnen en moeten groeien. De kwaliteit van de gesprekken tussen (team)manager en medewerker (en de daaruit voortvloeiende afspraken) bepalen uiteindelijk in belangrijke mate de verdere ontwikkeling van de organisatie de komende jaren (hefboom).

De Regeling "Gesprekscyclus het goede gesprek", is het juridische sluitstuk en zorgt voor de verankering in de arbeidsvoorwaarden. De regeling vervangt de oude Regeling "Personeelsbeoordeling".

6. Informatie en automatisering.

De gesprekscyclus wordt vanaf de start ondersteund door een E-module: Performance Management. In deze module worden alle gesprekken digitaal vastgelegd. Naast een efficiencyvoordeel biedt het, via het genereren van managementinformatie, de mogelijkheid om organisatiebreed te sturen op kwaliteitsverbetering van de gesprekken. De E-module ontwikkelt zich, door het verder uitbouwen van functionaliteiten, de komende jaren tot een integrale tool die de ontwikkeling van medewerkers op een professionele manier kan ondersteunen.

De Regeling "Gesprekscyclus het goede gesprek" gaat onderdeel uitmaken van de Arbeidsvoorwaarden Gemeente Maastricht en wordt opgenomen in RAP.

7. (Duurzame) aanbestedingen.

8. Beheersparagraaf IBOR.

Niet van toepassing.

9. Financiën

Door de toepassing van het instrument is het zeer aannemelijk dat de kosten voor opleiding, vorming en training in de organisatie gaan oplopen. Deze kosten worden echter opgevangen uit bestaande centrale en decentrale budgetten.

10. Voorstel.

Zie onder punt 1.



11. Vervolg / Planning.

Op grond van de statuten van de VNG en het reglement van het College voor Arbeidszaken (CvA) zijn de gemeenten gebonden aan de in het LOGA overeengekomen CAR-bepalingen en de wijzigingen daarin. Een wijziging in de AGM krijgt pas rechtskracht op het moment dat ze door het college vastgesteld is. De CAR/UWO heeft niet de status van een CAO, omdat het LOGA geen verordenende bevoegdheid heeft. De wijziging werkt dan ook niet rechtstreeks door in de AGM. Op grond van artikel 160 van de Gemeentewet is het college bevoegd om de nieuwe bepalingen in de AGM vast te stellen. Omdat in het LOGA volledige overeenstemming is bereikt over onderstaande wijzigingen, stellen wij voor de wijzigingen de AGM zoals opgenomen in bijlage 1 onverkort over te nemen.

De gemeentelijke rechtspositieregeling is een algemeen verbindend voorschrift. Artikel 139 van de Gemeentewet bepaalt dat besluiten, die algemeen verbindende voorschriften inhouden, pas verbinden, wanneer zij op de juiste manier zijn bekendgemaakt. Vanaf 1 januari 2014 zijn alle gemeentes wettelijk verplicht om nieuwe verordeningen of aanpassingen in hun verordeningen digitaal bekend te maken. De bekendmakingen van de gemeente Maastricht zijn daarom voortaan te vinden op www.officielebekendmakingen.nl onder het kopje Gemeentebblad.



Burgemeester en Wethouders van Maastricht,

Gelet op artikel 15:1:15 van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente Maastricht,

Gelet de instemming van de Ondernemingsraad van 30 januari 2014,

Besluiten de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente Maastricht (AGM) met terugwerkende kracht per 1 januari 2014 als volgt te wijzigen:

Regeling gesprekscyclus het goede gesprek

Artikel 1 Begripsomschrijvingen

- a. **Competentie:** geheel van kennis, vaardigheden en houding/gedrag, zichtbaar in het dagelijks werk en in meer of mindere mate te ontwikkelen;
- b. **Competentieprofiel:** de verzameling van competenties en bijhorend kenmerkend werkgedrag dat nodig is om een bepaalde functie uit te oefenen; het competentieprofiel is gekoppeld aan het functieprofiel;
- c. **Competentiegids:** het geheel van door het college vastgestelde competenties met bijhorende definitie en omschrijving van kenmerkend werkgedrag en alle door het college vastgestelde competentieprofielen;
- d. **Kerncompetenties:** generieke competenties, die weergeven waar de organisatie voor staat en die van alle medewerkers wordt verwacht;
- e. **Functiespecifieke competenties:** specifieke competenties die nodig zijn om de functie uit te voeren aanvullend op de kerncompetenties;
- f. **Gesprekscyclus:** tweejaarlijkse cyclus van drie gesprekken, een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek;
- g. **Direct-leidinggevende:** diegene die de medewerker hiërarchisch aanstuurt;
- h. **Planningsgesprek:** gesprek tussen medewerker en direct leidinggevende waarin afspraken gemaakt worden over de resultaten (werkafspraken), de ontwikkeling van de medewerker binnen de functie en de loopbaan van de medewerker;
- i. **Voortgangsgesprek:** een tussentijds evaluatiegesprek tussen medewerker en direct leidinggevende over de afspraken die in het planningsgesprek zijn gemaakt. Ook andere relevante onderwerpen, zoals de omstandigheden waaronder de werkzaamheden worden verricht, worden in dit gesprek besproken;
- j. **Beoordelingsgesprek:** een gesprek tussen medewerker en direct leidinggevende waarin de leidinggevende een oordeel geeft over de wijze waarop de medewerker zijn functie heeft vervuld;
- k. **Informant:** degene die een relevante functionele werkrelatie met de medewerker heeft en informatie kan verstrekken aan de leidinggevende over het functioneren van de medewerker en/of diens ontwikkeling en/of resultaten;
- l. **Beoordelingskwalificatie:** de kwalificaties “onvoldoende”, “enigszins onvoldoende”, “normaal”, “goed”, “uitstekend” die per werkafpraak, per competentie en als eindkwalificatie wordt gegeven;
- m. **E-module medewerkerontwikkeling:** digitale module gekoppeld aan het personeelsinformatiesysteem ter voorbereiding, ondersteuning, analyse en archivering van de gesprekken uit de cyclus.

Artikel 2 Gesprekscyclus

- 1. De werkgever hanteert de op competenties gebaseerde gesprekscyclus “het goede gesprek”. Deze gesprekscyclus bestaat in beginsel uit drie gesprekken per twee jaar tussen de direct-



leidinggevende en de medewerker. Het betreft een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een beoordelingsgesprek.

2. De direct-leidinggevende kan in afwijking van lid 1 besluiten om de drie gesprekken van de cyclus binnen één jaar te voeren.
3. In afwijking van lid 1 wordt bij een aanstelling bij wijze van proef binnen één jaar een planningsgesprek en twee beoordelingsgesprekken gevoerd.
4. Indien en voor zolang de medewerker op basis van de Salarisinpassingsregels nog niet in de functieklasseschaal is ingedeeld, worden in afwijking van lid 1 de drie gesprekken van de cyclus binnen één jaar gevoerd.
5. Indien de leidinggevende dat noodzakelijk acht dan wel op verzoek van de medewerker, kan deze cyclus worden uitgebreid met een of meerdere voortgangsgesprekken en/of beoordelingsgesprekken.
6. De direct-leidinggevende neemt het initiatief voor het gesprek. Direct-leidinggevende en medewerker zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de naleving van de afspraken.
7. Na indiensttreding start de gesprekscyclus binnen een maand.
8. De direct-leidinggevende en medewerker kunnen afspreken dat andere personen aanwezig zijn bij de gesprekken.

Artikel 3 Competenties

1. De competenties opgenomen in de competentiegids worden breed gehanteerd binnen de HRM-instrumenten zoals het competentieprofiel, beloning, werving en selectie van personeel, ontwikkeling van de medewerker, loopbaanontwikkeling, strategische personeelsplanning en arbeidsmarktcommunicatie.
2. Per functiegroep uit de ijkbundel is een competentieprofiel opgesteld dat drie kerncompetenties en in beginsel vier **functiespecifieke competenties bevat**. De direct-leidinggevende kan nog maximaal twee competenties uit de competentiegids hieraan toevoegen na overleg met de medewerker.
3. Indien voor een bepaalde functiegroep de functiespecifieke competenties niet in het competentieprofiel zijn opgenomen, stelt de direct-leidinggevende deze vier competenties vast na overleg met de medewerker.
4. De competenties kennen 3 niveaus aansluitend bij de zwaarte en complexiteit van de functie.
 - Competentieniveau voor functieprofielen met salarisschaal 3 t/m 7
 - Competentieniveau voor functieprofielen met salarisschaal 8 t/m 10
 - Competentieniveau voor functieprofielen met salarisschaal 11 t/m 18
5. De competentiegids maakt onderdeel uit van deze regeling. Wijzigingen en aanvullingen op de competentiegids worden door het College vastgesteld nadat de OR hiermee heeft ingestemd.

Artikel 4 Planningsgesprek

1. De direct-leidinggevende en de medewerker maken iedere twee jaar vóór 31 mei concrete planningsafspraken over:
 - a) de uit te voeren werkzaamheden/te behalen resultaten (werkafspraken) op basis van de hoofdtaken uit het functieprofiel en de planning van het organisatieonderdeel;
 - b) de ontwikkeling van de medewerker binnen zijn functie op basis van het kennisniveau zoals vastgelegd in functieprofiel en het competentieniveau zoals vastgelegd in het competentieprofiel;
 - c) de loopbaan(ontwikkeling) en levensfase van de medewerker, op basis van de behoefte van de medewerker en/of de behoefte van de organisatie blijkend uit bijvoorbeeld de strategische personeelsplanning.
2. Alle competenties en werkafspraken wegen in principe in de beoordeling even zwaar mee tenzij de direct-leidinggevende na overleg met de medewerker per werkafpraak een andere weging vaststelt.



3. De voor het realiseren van de gemaakte afspraken noodzakelijke randvoorwaarden en arbeidsomstandigheden worden ook besproken.
4. De direct-leidinggevende en de medewerker kunnen beiden hun opvattingen over de te maken planningsafspraken vooraf en in het gesprek inbrengen.
5. De planningsafspraken worden Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden (SMART) geformuleerd.
6. De door de direct-leidinggevende en medewerker geaccordeerde planningsafspraken, bijbehorende weging en randvoorwaarden worden digitaal vastgelegd in de E-module medewerkerontwikkeling.
7. Als de direct-leidinggevende en medewerker het niet eens worden over de te maken planningsafspraken beslist de direct-leidinggevende.

Artikel 5 Voortgangsgesprek

1. De direct-leidinggevende en medewerker bespreken halverwege de cyclus tenminste eenmaal de voortgang van de in het planningsgesprek gemaakte afspraken. Hierbij kan aandacht worden besteed aan de wijze waarop en de omstandigheden waaronder de werkzaamheden worden verricht, de randvoorwaarden om de resultaten te bereiken en alle andere onderwerpen die er toe doen.
2. Het doel is de realisering van de vastgelegde planningsafspraken te volgen, te ondersteunen en het functioneren bij te sturen. Zo nodig worden de afspraken nader ingevuld, aangevuld dan wel bijgesteld. De door de direct-leidinggevende en medewerker geaccordeerde afspraken worden digitaal vastgelegd in de E-module medewerkerontwikkeling.
3. De direct-leidinggevende en de medewerker kunnen beiden onderwerpen voor het gesprek inbrengen.
4. Indien de direct-leidinggevende en medewerker het niet eens worden over de nadere invulling, aanvulling of bijstelling van de afspraken, beslist de direct-leidinggevende.

Artikel 6 Beoordelingsgesprek

1. Vóór het einde van de cyclus voeren direct-leidinggevende en de medewerker een beoordelingsgesprek. Vanwege een rechtspositioneel besluit kan een beoordelingsgesprek ook eerder plaatsvinden.
2. Bij een aanstelling bij wijze van proef vindt de eerste beoordeling maximaal 5 maanden na indiensttreding plaats en de tweede beoordeling één maand voor de beslissing omtrent het al dan niet verlenen van een vaste aanstelling.
3. Minimaal één week voordat het beoordelingsgesprek plaatsvindt, ontvangt de medewerker digitaal de conceptbeoordeling. De medewerker wordt uitgenodigd zijn opvattingen over de conceptbeoordeling in het gesprek in te brengen.
4. In het beoordelingsgesprek beoordeelt de direct-leidinggevende:
 - a) de realisatie van de gemaakte afspraken over de uit te voeren werkzaamheden/te behalen resultaten (werkafspraken).
 - b) het kennis- en competentieniveau en de daarover gemaakte ontwikkelingsafspraken.In het beoordelingsgesprek evalueren de direct-leidinggevende en de medewerker de realisatie van de afspraken over loopbaanontwikkeling, deze wegen niet mee in de eindbeoordeling.
5. Iedere werkafpraak, competentie en het kennisniveau wordt apart beoordeeld met een van de volgende kwalificaties:
 - Onvoldoende : voldoet in het geheel niet aan de gestelde eisen en verwachtingen
 - Enigszins onvoldoende : voldoet niet volledig aan de gestelde eisen en verwachtingen
 - Normaal : voldoet aan de gestelde eisen en verwachtingen
 - Goed : stijgt regelmatig uit boven de gestelde eisen en verwachtingen
 - Uitstekend : stijgt voortdurend uit boven de gestelde eisen en verwachtingen
6. Op basis van de vooraf vastgestelde weging wordt een eindkwalificatie toegekend zoals genoemd in lid 5 aan het functioneren van de medewerker op de in lid 4 genoemde onderdelen a



- en b gezamenlijk. Beide onderdelen wegen ieder voor 50% mee bij het bepalen van de eindkwalificatie.
7. In afwijking van lid 6 kan de direct-leidinggevende de eindkwalificatie “onvoldoende” geven indien op een of meer competenties, welke cruciaal zijn voor een goede functie vervulling, “onvoldoende” wordt gescoord.
 8. De (eind)kwalificatie(s) word(t)en door de direct-leidinggevende voldoende concreet toegelicht/gemotiveerd en digitaal vastgelegd in de E-module medewerkerontwikkeling.
 9. Bij een eindkwalificatie “goed” of “uitstekend” kan de direct-leidinggevende een extra beloning toekennen zoals beschreven in de Regeling Flexibel Belonen.
 10. De direct-leidinggevende kan voor het opmaken van de beoordeling inlichtingen bij informanten inwinnen. Ook de medewerker kan vragen om informatie bij informanten in te winnen. De direct-leidinggevende deelt de medewerker mee welke informatie hij van deze informant(en) heeft ontvangen.
 11. De direct-leidinggevende en medewerker accorderen beiden digitaal de beoordeling. Indien de medewerker het niet eens is met de beoordeling, tekent hij deze “voor gezien” en kan hij zijn bedenkingen binnen twee weken na het beoordelingsgesprek schriftelijk kenbaar maken. Indien de medewerker niet binnen twee weken zijn bedenkingen kenbaar heeft gemaakt, stelt de direct-leidinggevende de beoordeling vast.
 12. Indien de medewerker zijn bedenkingen kenbaar heeft gemaakt, wordt hij binnen twee weken nadat hij dit heeft gedaan in de gelegenheid gesteld deze mondeling toe te lichten bij de direct-leidinggevende. Indien de direct-leidinggevende geheel aan de bedenkingen/bezwaren tegemoet komt, wijzigt hij de beoordeling en stelt die vast. Indien hij de bezwaren niet (geheel) deelt, motiveert de direct-leidinggevende schriftelijk waarom hij de beoordeling niet aanpast en stelt de beoordeling uiterlijk vier weken na het bedenkingengesprek vast. Tegen de vastgestelde beoordeling kan de medewerker bezwaar en beroep aantekenen conform de daarvoor geldende procedure.

Artikel 7 Hardheidsclausule

In gevallen waarin deze regeling niet of niet in redelijkheid voorziet, beslist het College.

Artikel 8 Citeertitel en inwerkingtreding

1. Deze regeling kan worden aangehaald als “Regeling gesprekscyclus, het goede gesprek”.
2. Deze regeling treedt in werking op 1 januari 2014, onder gelijktijdige intrekking van de “Regeling Personeelsbeoordeling” d.d. 15 maart 1999.

Toelichting

Algemeen

De gemeente Maastricht heeft haar koers voor de toekomst bepaald. Deze is vastgelegd in de Stadsvisie, Structuur-, Economische en Sociale visies. Wat dit betekent voor onze organisatie is beschreven in *Maastricht beweegt mensen, mensen bewegen Maastricht*. In de daarvan afgeleide HRM-visie *Mensen maken Maastricht - Bewegen naar 2018* is beschreven hoe we de organisatie vorm willen geven ook op personeelsgebied.

De gemeente Maastricht wil de komende jaren investeren op de ontwikkeling van haar medewerkers. Hiervoor worden diverse instrumenten ingezet waaronder “het goede gesprek”.



Inzet is om, door het investeren in onze medewerkers de drie organisatiebekwaamheden **verbinden, kiezen en leren** verder te ontwikkelen. Die bekwaamheden zijn nodig om de organisatiedoelen die we hebben gesteld, te kunnen realiseren. We vragen van iedereen om “mee te bewegen” en het beste uit zichzelf te halen. Want onze medewerkers bepalen het succes van de organisatie! Natuurlijk heeft de medewerker een eigen verantwoordelijkheid maar hij/zij wordt maximaal ondersteund door zijn/haar

(team)manager. Het Goede Gesprek is hét instrument dat de ontwikkeling van de medewerker kan sturen en ondersteunen. De gesprekscyclus biedt zowel leidinggevenden als medewerkers de mogelijkheid om op een gestructureerde manier te werken aan en te sturen op concrete resultaten/zichtbare bijdragen, de persoonlijke ontwikkeling en de invulling van eventuele loopbaanwensen. De Regeling gesprekscyclus “het goede gesprek” (inclusief toelichting) beschrijft gedetailleerd de inrichting van de gesprekscyclus.

Toelichting per artikel

Artikel 1

Sub b: Competentieprofiel

Het competentieprofiel is gekoppeld aan het functieprofiel. Dit functie/competentieprofiel vormt de basis voor “het goede gesprek”. Het functieprofiel is de basis voor de resultaatafspraken, het competentieprofiel is de basis voor de ontwikkelingsafspraken.

Sub g: Direct-leidinggevende

In de organisatiestructuur is de teammanager de laagste hiërarchische laag. De teammanager voert de gesprekken met de medewerkers. Het directieteam kan, bij wijze van hoge uitzondering, op basis van een goed gemotiveerd voorstel van de verantwoordelijke manager, besluiten om hiervan af te wijken en ook een coördinator binnen een bepaald team toestaan deze gesprekken te voeren, bijvoorbeeld omdat de span of control van de teammanager te groot is. De coördinator kan de teammanager ook op andere manieren ondersteunen, bijvoorbeeld door de gesprekken voor te bereiden.

Sub i: Voortgangsgesprek

In de CAR/UWO wordt de term functioneringsgesprek gebruikt. In deze gesprekscyclus vervangt het voortgangsgesprek dit functioneringsgesprek. Naast een tussentijdse evaluatie van de in het



planningsgesprek gemaakte afspraken, worden ook de omstandigheden rondom het werk in dit gesprek besproken. Hiermee geeft deze regeling invulling aan artikelen waarin “functioneringsgesprek” wordt genoemd (o.a. de artikelen 17:6 en 19b:4 AGM en de Regeling Arbeidsvoorwaarden Kunst- en Cultuureducatie).

Artikel 2

Lid 1

De gesprekscyclus betreft in principe 2 kalenderjaren. Bij een tussentijdse indiensttreding wordt de eerste cyclus verkort zodat de tweede cyclus hierbij kan aansluiten. Als een medewerker bijvoorbeeld per 1 april 2014 in dienst treedt (met een aanstelling bij wijze van proef) dan worden tot 1 april 2015 een planningsgesprek en twee beoordelingsgesprekken gevoerd. Einde 2015 volgt dan opnieuw een beoordeling en begin 2016 start een nieuwe cyclus met een planningsgesprek.

Lid 4

De gesprekscyclus vindt plaats binnen één jaar zolang de medewerker in een aanloopschaal is ingeschaald. Vanaf het moment dat de medewerker in de functieklasseschaal is ingeschaald, vindt de gesprekscyclus plaats in 2 jaar.

Lid 5

De aanleiding voor de extra gesprekken kan zowel positief (bv. tussentijds bevorderen) als negatief (bv. disfunctioneren) zijn. Ook kan de medewerker behoefte hebben aan extra gesprekken, bv. een extra tussentijdse beoordeling.

Artikel 3

Lid 2

“In beginsel” omdat voor een aantal functieprofielen (sturende functies, zie competentiegids) al het maximale aantal van 9 competenties is toegewezen. Voor deze profielen bestaat dus niet de mogelijkheid om, naast de 3 kerncompetenties en 4 functiespecifieke competenties, nog 2 optionele competenties toe te voegen.

Lid 3

Bij een functieprofiel waar de functiespecifieke competenties niet in het competentieprofiel zijn opgenomen, stelt de leidinggevende zelf de vier functiespecifieke competenties vast na overleg met de medewerker. Voorbeeld van een dergelijk profiel is “Vakspecialist”. Onder dit profiel valt een veelheid aan functies dat het onmogelijk maakt om één competentieprofiel te hanteren. De herkenbaarheid en daarmee de werkbaarheid is dan onvoldoende.

Lid 4

De niveaus van competenties sluiten aan bij de zwaarte en de complexiteit van de functie. Deze zijn beschreven in het functieprofiel. De niveaus zijn dus geen ontwikkelstappen; ze geven aan welk niveau in een bepaalde functie wordt gevraagd.

Artikel 4

Lid 1 sub b en c

De afspraken die tijdens het planningsgesprek worden gemaakt in de onderdelen “ontwikkeling binnen de functie” en “loopbaan” vervangen samen het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) zoals dit wordt vermeld in het AGM. Daarmee geeft de regeling invulling aan artikel 17:4 AGM.

Lid 1 sub c

In het planningsgesprek kunnen in het onderdeel “loopbaan” ook afspraken gemaakt worden die te maken hebben met de levensfase van de medewerker, bijvoorbeeld in relatie tot een naderend pensioen, combinatie werk-zorg etc.



De afspraken die in het onderdeel "loopbaan" worden gemaakt tussen medewerker en leidinggevende, worden in eerste aanzet gefinancierd uit het individueel loopbaanbudget van de medewerker, indien nodig aangevuld door de organisatie. Van de faciliteiten die de organisatie "in huis" heeft, bijvoorbeeld een advies en/of loopbaantraject bij een van de adviseurs van MOVE@maastricht, kan/mag de medewerker gratis gebruik maken.

Lid 2

Aangezien werkafspraken van verschillend niveau, duur en omvang kunnen zijn, is het mogelijk om per werkafpraak een andere weging vast te stellen nadat hier met de medewerker over is gesproken. Voorbeeld: een personeelsadviseur ondersteunt een teammanager maar is ook projectleider van een groot teamoverstijgend project. Voor beide onderdelen worden resultaatafspraken gemaakt waarbij de oplevering van het project (waaraan de meeste tijd wordt besteed) zwaarder weegt dan het geven van de reguliere adviezen.

Lid 7

Indien medewerker en leidinggevende het samen niet eens worden beslist de leidinggevende. De medewerker kan zijn zienswijze vermelden op het formulier en tekent "voor gezien". De leidinggevende neemt gemotiveerd een besluit waartegen bezwaar en beroep mogelijk is (conform de Algemene Wet Bestuursrecht).

Artikel 5

Lid 1

De onderwerpen die o.a. aan de orde kunnen komen zijn de werkbelasting, het ziekteverzuim (is dit bijvoorbeeld werk gerelateerd) en de wijze van leidinggeven. Ook als de medewerker last heeft van ongewenst gedrag van anderen wordt dat hier besproken. Onder ongewenst gedrag wordt verstaan: seksuele intimidatie, agressie, geweld en pesten.

Lid 4

Indien medewerker en leidinggevende het samen niet eens worden beslist de leidinggevende. De medewerker kan zijn zienswijze vermelden op het formulier en tekent "voor gezien". De leidinggevende neemt gemotiveerd een besluit waartegen bezwaar en beroep mogelijk is (conform de Algemene Wet Bestuursrecht).

Artikel 6

Lid 7

Door te werken met een eindkwalificatie is er altijd sprake van een gemiddelde. Dit kan ertoe leiden dat op een competentie die cruciaal is voor een goede functie vervulling onvoldoende wordt gescoord terwijl het eindoordeel toch positief is. Dit is niet wenselijk. Daarom is de mogelijkheid opgenomen om een onvoldoende eindscore te geven als bijvoorbeeld op de competentie "integriteit" onvoldoende gescoord wordt, ondanks dat er op de andere onderdelen voldoende gescoord wordt. Uiteraard vergt een dergelijke eindkwalificatie een goede en concrete motivering.

Aldus vastgesteld in de vergadering vanmaart 2014,

Burgemeester en Wethouders van Maastricht,

De Secretaris,

De Burgemeester,

Collegenota



Bijlage 2

Collegenota

Gemeente Maastricht

Competentieids



Gemeente Maastricht

Voorwoord

Het directieteam presenteert hierbij de competentiegids van de gemeente Maastricht. De gemeente Maastricht heeft haar koers voor de toekomst bepaald. Die is vastgelegd in de Stadsvisie, Structuur-, Economische en Sociale visies. Wat dit betekent voor onze organisatie is beschreven in Maastricht beweegt mensen, mensen bewegen Maastricht. In de daarvan afgeleide HRM-visie Mensen maken Maastricht - Bewegen naar 2018 is beschreven hoe we de organisatie vorm willen geven. Een van de ondersteunende HRM instrumenten is deze competentiegids.

De competentiegids geeft een beeld van de 27 meest onderscheidende competenties waarlangs de gemeente Maastricht haar eigen ontwikkeling de komende jaren verder vorm wil geven. Inzet is om, door het investeren in deze competenties, de drie organisatiebekwaamheden **verbinden**, **kiezen** en **leren** verder te ontwikkelen. Die bekwaamheden zijn nodig om de organisatiedoelen die we hebben gesteld, te kunnen realiseren. We vragen van jou om “mee te bewegen” en dus, naast het leveren van zichtbare resultaten, actief bezig te zijn met de ontwikkeling van jouw competenties. Kortom: het beste uit jezelf te halen. Jouw ontwikkeling en resultaten dragen direct bij aan het succes van de organisatie!

Werken aan je ontwikkeling is jouw eigen verantwoordelijkheid. Uiteraard krijg je hulp en ondersteuning van je (team)manager. De gids geeft per competentie inzicht in welk gedrag er wordt gevraagd. Dat geeft de mogelijkheid om samen met je (team)manager te kijken naar waar je goed in bent, maar ook welke competentie(s) je nog verder kunt ontwikkelen om de gewenste resultaten te kunnen boeken. In de gids staan ook een aantal praktische tips. Gebruik deze om de gesprekken met je (team)manager voor te bereiden en afspraken te maken over je ontwikkeling.

Veel succes.



P.J. Buijtsels, gemeentesecretaris

Inhoud

Voorwoord	2		
Het werken met competenties	4		
Opbouw van de gids	5		
Tips om het gesprek voor te bereiden	8		
Kerncompetenties	9	Leren	51
Samenwerken	10	Luisteren	52
Klantgericht werken	12	Analyseren	54
Integriteit	14	Lerend vermogen	56
Verbinden	17	Initiatief	58
Gevoel voor bestuurlijke verhouding	18	Vernieuwen	60
Motiveren	20	Omgevingsbewust	62
Inlevingsvermogen	22	Oordeelsvorming	64
Integraal werken	24	Accuraat werken	66
Werken in netwerken	26	Onderhandelen	68
Presentatie	28	Competentieprofielen	70
Visie ontwikkelen	30		
Ondernemend handelen	32		
Kiezen	35		
Besluitvaardigheid	36		
Flexibel zijn	38		
Plannen en organiseren	40		
Resultaatgerichtheid	42		
Verantwoordelijkheid	44		
Overtuigingskracht	46		
Vasthoudendheid	48		

Het werken met competenties

Een competentie is het geheel van kennis, vaardigheden en houding die zichtbaar wordt in de uitvoering van het dagelijkse werk. Een competentie is te herkennen aan het gedrag, kan beoordeeld worden en is in meer of mindere mate te verbeteren door bijvoorbeeld training en coaching.

Bij de gemeente Maastricht werken mensen met uiteenlopende (culturele) achtergronden en leeftijden. Ze bezitten allemaal bepaalde kennis, kwaliteiten en talenten. Gebruik van competenties helpt om die kennis, kwaliteiten en talenten van al die verschillende medewerkers op een eenduidige en gestructureerde manier te herkennen, op de goede plek in te zetten, verder te ontwikkelen en te beoordelen. Zo beweegt en ontwikkelt de organisatie zich op een gestructureerde manier in de gewenste richting. We stellen de competenties van onze medewerkers en de ontwikkeling ervan centraal in ons HRM-beleid.

De mate waarin een competentie te ontwikkelen is, is niet voor alle competenties hetzelfde. De afbeelding van de “ijsberg” hiernaast laat dat zien. We zien het gedrag maar dat kan voortkomen uit verschillende aspecten die in meer of mindere mate te ontwikkelen zijn. Hoe verder onder de “wateroppervlakte”, hoe moeilijker te zien en te beïnvloeden. Deze verschillende aspecten maken het “goede gesprek” tussen (team)manager en medewerker belangrijk. Wat is de oorsprong van het getoonde gedrag? Is het te veranderen en wat is daarvoor de meest effectieve manier (opleiding, werkervaringen, coaching of andere vormen van leren)? In het goede gesprek maken (team)manager en medewerker hierover samen afspraken met als uiteindelijk doel de medewerker in staat te stellen om de resultaten die van hem/haar gevraagd worden ook daadwerkelijk te behalen.

De competenties in de gids zijn niet alleen de basis voor het goede gesprek tussen (team)manager en medewerker maar kunnen ook gebruikt worden bij het werven en selecteren van nieuw personeel, loopbaanontwikkeling, strategische personeelsplanning, arbeidsmarktcommunicatie, het opleiden van medewerkers, etc. Kortom: competenties vormen de kern van het HRM-instrumentarium.



Opbouw van de gids

Deel 1: De competenties

Er zijn 27 competenties vastgesteld. De keuze voor deze competenties is gemaakt om de nadruk te kunnen leggen op de gedragingen die we ook echt belangrijk en noodzakelijk vinden. Door deze competenties op een gestructureerde manier verder te ontwikkelen groeit de organisatie als geheel in de gewenste richting. De competenties zijn ingedeeld per organisatiebekwaamheid waaraan ze het meeste bijdragen.

Kerncompetenties

Het directieteam heeft drie kerncompetenties benoemd namelijk *Samenwerken*, *Klantgericht Werken* en *Integriteit*. Deze kerncompetenties zijn voor alle medewerkers even belangrijk en geven weer waar we als organisatie, en dus met zijn allen, voor staan.

Een overzicht van de competenties in de gids:

Kerncompetenties		
Samenwerken	Integriteit	Klantgericht werken
Competenties		
Verbinden	Kiezen	Leren
Gevoel voor bestuurlijke verhouding	Besluitvaardigheid	Luisteren
Motiveren	Flexibel zijn	Analyseren
Inlevingsvermogen	Plannen en organiseren	Lerend vermogen
Integraal werken	Resultaatgerichtheid	Initiatief
Werken in netwerken	Verantwoordelijkheid	Vernieuwen
Presentatie	Overtuigingskracht	Omgevingsbewust
Visie ontwikkelen	Vasthoudendheid	Oordeelsvorming
Ondernemend handelen		Accuraat werken
		Onderhandelen

Uitwerking van de competenties

De competenties zijn op een abstract niveau gedefinieerd en uitgewerkt in kort en bondig gedrag op drie niveaus. Dat maakt het gedrag concreet, zichtbaar en daardoor goed bespreekbaar. Tevens biedt de uitwerking van het gedrag ondersteuning bij de gesprekken over de werkzaamheden in de praktijk en het maken van afspraken.

Per competentie is ook de mate van ontwikkelbaarheid aangegeven met behulp van een indicator (zie onderstaande afbeelding). De indicator geeft aan in welke mate de competentie te ontwikkelen is. Dit varieert van moeilijk, deels tot goed ontwikkelbaar.



Deel 2: De competentieprofielen

Per functiegroep uit de ijkbundel van functieprofielen is een competentieprofiel opgesteld met competenties uit de gids. Het competentieprofiel bevat:

- De drie kerncompetenties: samenwerken, klantgericht werken en integriteit.
- Vier competenties uit de competentiegids, waarbij gekozen is voor de vier meest onderscheidende competenties voor die specifieke functiegroep.
- De mogelijkheid om nog twee competenties toe te voegen. Uiteraard moeten deze “keuzecompetenties” wel voorkomen in de competentiegids.¹

Uitzonderingen

- Voor de functiegroep “Vakspecialist” zijn er, met uitzondering van de kerncompetenties, geen competenties toegewezen. Binnen deze functiegroep is er sprake van een zeer grote diversiteit aan functies. Het samenstellen van één algemeen competentieprofiel zou de herkenbaarheid (en daarmee de werkbaarheid) niet ten goede komen. Voor dit profiel is de keuze gemaakt om de (team) manager de vrije keuze te laten bij het toewijzen van de competenties, afhankelijk van de functie.
- Bij de sturende functies (programma- en managementfuncties) zijn er al 6 functiegerichte competenties gekozen en is er dus geen keuze-mogelijkheid. Deze functieprofielen zijn op basis van eerdere trajecten helder gemaakt.

Samenhang met functieprofiel: 3 niveaus

In de uitwerking van de competentie uit de competentiegids zijn drie competentieniveaus zichtbaar. De niveaus van de competenties sluiten aan bij de zwaarte en complexiteit van de functieprofielen uit de ijkbundel. Hierbij is de volgende indeling gehanteerd:

- Een competentieniveau voor functieprofielen met OIK 3 t/m OIK 7
- Een competentieniveau voor functieprofielen met OIK 8 t/m OIK 10
- Een competentieniveau voor functieprofielen met OIK 11 t/m OIK 18.

De niveaus zijn geen ontwikkelstappen maar ze geven aan welk niveau in een bepaalde functie wordt gevraagd. Het functieprofiel en competentieprofiel vormen samen één geheel. Daarmee ontstaat een functie-/competentieprofiel dat de basis vormt voor de werk- en resultaatafspraken (functieprofiel) en ontwikkelafspraken (competentieprofiel).

Generiek Organiek Functieprofiel Gemeente Maastricht			
Functieprofiel	Beleidsmedewerker D	Profielnummer	P22
Domain	Nader te bepalen	Sector	Nader te bepalen
Algemeen/Specifiek	Algemeen	Type functie	Beleid
Versiedatum	1 juli 2008	Schaalniveau	OIK 10

DOEL VAN DE SECTOR:
Nader te bepalen

DOEL VAN HET TEAM:
Nader te bepalen

ORGANOGRAM/ORGANISATORISCHE INBEDDING:
De Beleidsmedewerker D is gepositioneerd binnen één sector en leest verantwoording af en rapporteert aan de hiërarchisch leidinggevende (teammanager of sectormanager).

DOEL VAN DE FUNCTIE
De Beleidsmedewerker D richt zich op het ontwikkelen en (doen) uitvoeren van een adequaat gemeentelijk beleid op tactisch en/of operationeel niveau, vanuit een specialisme op (een afgebakend deel) het werkterrein van de sector/het team, rekeninghoudend met de noodzakelijke integraliteit.

VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN
Is verantwoordelijk voor:
- De kwaliteit en de kwantiteit van de te realiseren beleidsdoelen. Deze worden jaarlijks vastgelegd in de (domain)begroting, het domeinplan en het daarvan afgeleide sectorplan;
- De kwaliteit van zijn adviezen.

HOOFDTAKEN
- adviseren van de hiërarchisch leidinggevende (teammanager of sectormanager) ten aanzien van specifieke beleidsontwikkelingen en -uitvoering;
- (mede) adviseren van de portefeuillehouder binnen de afgesproken kaders;
- vertalen van interne en externe ontwikkelingen naar beleidsvorming vanuit het specialisme op het werkterrein c.q. specialiserende werkzaamheden (bijvoorbeeld: ontwerp, toetsing en uitvoering);
- opstellen en nader onderbouwen van beleidsstukken c.q. rapportages vanuit het specialisme op het werkterrein;
- uitvoeren van projecten binnen afdelingstaken en optreden als projectleider van eenvoudige projecten;
- zorgen voor kennisoverdracht vanuit het specialisme op het werkterrein.

P22 Beleidsmedewerker D OIK 10
Gemeente Maastricht
Pagina 1 van 2

Gevoel voor bestuurlijke verhouding	
Je hebt inzicht in en bent alert op politieke ontwikkelingen en afbreukrisico's, informele en formele verhoudingen, posities en belangen en speelt daar adequaat op in.	
3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je toont inzicht in (in)formele (politieke) processen, met de daarbij betrokken organisatieonderdelen, teams en functies. • Je begrijpt de organisatiestructuur, regels en procedures en je hebt inzicht in het krachtenveld, verhoudingen en de informele regels en houdt daar rekening mee in je werk. • Je kunt je verplaatsen in de positie van de politiek en de burger. Tips om deze competentie te ontwikkelen • Onderzoek wie aan welke touwtjes trekt binnen de organisatie. Probeer dat visueel te maken. • Onderzoek welke politieke en maatschappelijke ontwikkelingen direct van invloed zijn op jouw werkzaamheden. • Schets op papier welke politiek-bestuurlijke ontwikkelingen je waarneemt. Structureer daarbij oorzaak en gevolg. • Bereid een gesprek dat je gepland hebt met een bestuurder voor met jouw (team)manager. Check of je verhaal duidelijk is en jouw voorstellen haalbaar zijn.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je kunt goed omgaan met (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie of weet er tijdig en effectief op in te spelen. • Je maakt een inschatting van (politieke) ontwikkelingen en hun consequenties voor je eigen werk of de organisatie. • Je signaleert politieke afbreukrisico's en kunt met verbetervoorstellen. Tips om deze competentie te ontwikkelen • Inventariseer de motieven en de politiek-bestuurlijke belangen van alle partijen. Zorg dat je alle partijen en coalitieverbanden binnen het college en de raad kent. • Organiseer een bijeenkomst waarbij een ervaren spreker inzicht geeft in politiek-bestuurlijke verhoudingen en ontwikkelingen. Of stap een naar een collega die bij de opstelling van het college-programma betrokken was. • Vraag een collega of je (team)manager om feedback op jouw ideeën. Controleer of je duidelijk de hoers voor het voetlicht weet te brengen. • Als je een voorstel doet, houd dan rekening met de politieke "speelruimte" en gevoeligheden. Denk daar vooraf goed over na. • Bezoek jaarlijks minimaal twee congressen of lezingen om op de hoogte te blijven van politiek-bestuurlijke ontwikkelingen. Lees politieke pagina's en actualiteitsrubrieken van regionale dagbladen of abonneer je op een nieuwstijdschrift. Ook via sociale media kun je van alles te weten komen.

Pagina 18

¹ Alleen keuzecompetenties toevoegen als het echt noodzakelijk is. Hoe groter het aantal competenties is, hoe moeilijker het is om deze gericht te ontwikkelen en er goede afspraken over te maken.

In de onderstaande matrix is zichtbaar gemaakt welke competenties voor welk functieprofiel van toepassing zijn.

	Kern			Verbinden								Kiezen						Leren									
	Samenwerken	Klantgericht werken	Integriteit	Gevoel voor bestuurlijke verhouding	Motiveren	Inlevingsvermogen	Integraal werken	Werken in netwerken	Presentatie	Visie ontwikkelen	Ondernemend handelen	Besluitvaardigheid	Flexibel zijn	Plannen en organiseren	Resultaatgerichtheid	Verantwoordelijkheid	Overtuigingskracht	Vasthoudendheid	Lerend vermogen	Accuraat werken	Luisteren	Analyseren	Initiatief	Vernieuwen	Omgevingsbewust	Oordeelsvorming	Onderhandelen
Directieleden																											
Manager Beleid / Bedrijf																											
Programma Manager																											
Teammanager																											
Manager Bedrijfsvoering																											
Projectleider																											
Projectmedewerker																											
Beleidsmedewerker																											
Adviseur																											
Beleidsondersteuner																											
Secretarieel Medewerker																											
Administratief Medewerker																											
Medewerker Frontoffice																											
Technisch Uitvoerend Medewerker																											
Assistent Uitvoering																											
Vakspecialist																											

(Team)manager vult naar eigen inzicht 6 competenties in

(Team)manager vult naar eigen inzicht 6 competenties in

Tips om het gesprek voor te bereiden



Het werken met en ontwikkelen van competenties is niet eenvoudig. Zoals gezegd, het “geheim” zit in het gesprek met elkaar hierover.

Hieronder staan tips voor jou en je (team)manager om het gesprek voor te bereiden.

Tips

- 1** Kies ter voorbereiding op het gesprek een of twee competenties die je wilt ontwikkelen en die van belang zijn voor het bereiken van een goed resultaat.
- 2** Houd bij welke dingen goed zijn gegaan en welke dingen minder goed gingen. Probeer daar geen oordeel over te vormen in de zin van goed of slecht. Kijk of je een herhalend patroon kunt ontdekken en koppel daar een competentie aan die je graag verder ontwikkelt. Denk erover na hoe je dit bespreekbaar wil maken tijdens het gesprek.
- 3** Bepaal voor jezelf wanneer je tevreden bent en hoe je jezelf nog meer kunt motiveren. Zie je knelpunten? Bespreek die met je (team)manager en collega's! Bespreek die indien wenselijk met je collega's en met je (team)manager.
- 4** Heel belangrijk: sta open voor feedback en vraag daar ook actief om. Zo leer je optimaal van je ervaringen. Vraag ook eens feedback aan mensen aan wiens mening je veel waarde hecht, maar die buiten je directe werksituatie vallen. Probeer de ontvangen feedback te vertalen naar competenties en maak hierover afspraken tijdens het gesprek.
- 5** Kijk eens in een andere keuken! Hoe organiseren collega's in andere organisaties jouw werk? Wat zijn de belangrijkste verschillen en overeenkomsten. Wat spreekt je aan? Deel ze met je collega's en (team)manager tijdens het gesprek.
- 6** Heb het met je gesprekspartners (collega's, (team)manager, klanten, opdrachtgevers) over wederzijdse verwachtingen. Dat draagt zeker bij tot het behalen van een succes. Praat samen over de stappen die je wil gaan zetten en bekijk of die haalbaar zijn.
- 7** Informeer eens bij een collega van wie je weet dat hij of zij een specifieke competentie heel goed ontwikkeld heeft. Kijk hoe je collega zijn of haar werk doet en vraag om uitleg en tips.
- 8** En, last but not least, vergeet niet om jezelf en anderen af en toe een complimentje te maken!

Kerncompetenties



Gemeente Maastricht

Samenwerken

Je zet jezelf actief in om samen met anderen resultaten te bereiken ook als dit je persoonlijke belang of het belang van het team overstijgt.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je maakt duidelijke afspraken en komt die ook na. • Je levert een positieve bijdrage aan het functioneren en de sfeer in de organisatie, je organisatieonderdeel of team. • Je laat zien dat je leert van anderen. • Je draagt actief kennis over aan anderen. • Je maakt anderen succesvol door hen te helpen en te ondersteunen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Laat anderen zien dat je enthousiast en betrokken bent door naar hun werk te vragen (inhoud, voortgang, etc.). Vraag wat je kunt doen om eventueel te helpen. • Vraag anderen ook om hulp. Niet alleen als het nodig is, maar ook omdat het zinvol kan zijn om van elkaar te leren. • Meld je eens aan voor een project of werkgroepen, denk actief mee en stel vragen. • Heb een duidelijke inbreng en neem initiatief in de groep. • Vraag duidelijk naar de ideeën en de behoeften van de ander. Zo kun je je beter verplaatsen in een ander. Probeer deze op een positieve manier te verbinden met je eigen ideeën.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je bent tactvol in de omgang met anderen. Je houdt hierbij rekening met de gevoelens van een ander. • Je gaat actief op zoek naar een gemeenschappelijk standpunt of resultaat. Je kunt hierbij je eigen standpunt/belang of dat van je team loslaten als dat nodig is. • Je helpt anderen gevraagd en ongevraagd.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Deel je resultaten en ervaringen met anderen, zodat ze ervan kunnen leren. Leer ook van anderen door te vragen naar hun ervaringen. • Spreek anderen aan op afspraken. Vraag hoe het staat met de resultaten. Vraag naar de reden als een afspraak niet is nagekomen. • Zoek naar mogelijkheden tot samenwerken en doe voorstellen. Sta open voor ideeën en voorstellen van collega's. • Organiseer bijeenkomsten of werksessies om zo met elkaar tot betere resultaten te komen en meer inzicht in elkaars werk te krijgen. • Maak duidelijke afspraken over het te bereiken doel, de werkwijze en verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Leg deze goed vast en evalueer tussentijdse vorderingen. Spreek elkaar aan op de voortgang.

Samenwerken

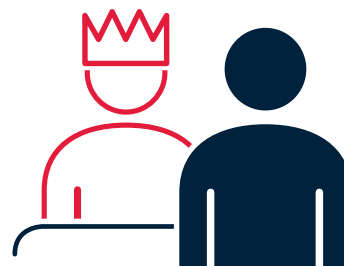
11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je bent gericht op een gemeenschappelijk resultaat en je sluit daarbij compromissen. Je draagt het uiteindelijke resultaat vervolgens op een positieve manier uit. • Je hebt oog voor de sfeer in de groep en kan die als dat nodig is op een positieve manier beïnvloeden, zodat er een ontspannen maar resultaatgerichte samenwerking ontstaat. • Je betreft anderen in zowel oordeels- als besluitvorming. • Je neemt actief verantwoordelijkheid voor de samenwerking in de organisatie, je organisatieonderdeel of team.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Beschrijf wanneer je ontevreden was over een samenwerking. Beschrijf wat je verwachtte van jezelf en wat je verwachtte van de ander(en). Probeer een conclusie te trekken waarom het niet goed ging. • Onderzoek voor de groep waarin je samenwerkt welke rollen jullie vervullen. Bepaal wat de sterke en zwakke kanten waren. Maak dit bespreekbaar. • Breng in kaart welke groepen samen tot interessante dingen zouden kunnen komen. Zet een samenwerkingsverband op om zo de gemeentelijke diensten optimaal te kunnen leveren. • Richt samenwerkingsverbanden of netwerken op en stimuleer het gebruik hiervan. Doe dit binnen de organisatie, je organisatieonderdeel of team, met maatschappelijke partners of andere partijen. • Nodig anderen uit om met jou in gesprek te gaan als ze daar behoefte aan hebben.
-------	--	--

De mate van ontwikkelbaarheid van
Samenwerken



Klantgericht werken

Je onderzoekt en houdt rekening met de wensen en behoeften van de in- en externe klant en partners. Je handelt hiernaar en geeft hoge prioriteit aan de servicebereidheid en klanttevredenheid.



3-7

Kenmerkend werkgedrag

- Je behandelt klanten met respect.
- Je hebt aandacht voor en luistert naar de klant.
- Je informeert klanten en opdrachtgevers op tijd, zorgvuldig en op een correcte wijze.
- Je bent duidelijk wanneer je niet aan de wens en of behoefte van een klant kunt voldoen.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Vraag je klant of alles naar wens is. Probeer waar mogelijk een oplossing te bedenken voor een vraag of probleem.
- Verplaats je in de klant. Beschrijf wat je zelf als klant goede dienstverlening zou vinden.
- Vat de wens van de klant goed samen en check bij de klant of je het goed begrepen hebt.
- Wees open over wat er niet goed gaat of is gegaan en communiceer wat er aan gedaan wordt.
- Geef duidelijk aan wat er wanneer geleverd wordt en kom die afspraken ook na.

8-10

Kenmerkend werkgedrag

- Je denkt in termen van mogelijkheden en oplossingen. Kan niet bestaat niet, tenzij...
- Je neemt klachten serieus en je handelt ze met zorg af.
- Je levert een bijdrage aan integrale dienstverlening door te onderzoeken of jouw werk gekoppeld kan worden aan dat van een ander, waardoor de burger of opdrachtgever een 'compleet' product of dienst krijgt.
- Je stelt gerichte vragen en vraagt door als iets niet duidelijk is.
- Je speelt in op wensen en behoeften van je klant en gaat serieus om met een probleem van je klant.
- Je bent in staat om 'nee' tegen je klant te zeggen. Je stelt waar mogelijk wel alternatieven voor.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Vraag verder als de wens van je klant nog niet helemaal duidelijk is. Misschien kun je meer oplossingen aanreiken. Zorg voor gestructureerde vastlegging van vragen, opmerkingen en klachten, zodat je samen met je collega's duurzame oplossingen kunt realiseren. Handel deze volgens een planning af. Laat je klant kiezen wat zijn voorkeur heeft.
- Maak inzichtelijk wat je klanten van jouw dienstverlening vinden. Ga hierover in gesprek.
- Maak een profiel van je in- en/of externe klanten (kenmerken, wensen, behoeften) en breng in kaart hoe we daar nu op inspelen en hoe dat beter kan.

Klantgericht werken

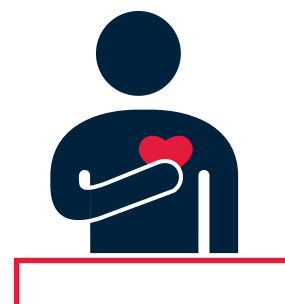
11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je anticipeert op nieuwe ontwikkelingen of trends en kunt deze vertalen naar nieuwe producten en diensten die aansluiten bij de wensen van de klant. • Je bent in staat om bij complexe en integrale klantwensen een goede relatie met de klant op te bouwen en deze ook te behouden. • Je maakt voordelen en kansen zichtbaar voor de klant, zonder dat dit nadelig is voor de organisatie. • Je biedt de klant integrale oplossingen aan.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Voer op gestructureerde wijze onderzoek uit naar de tevredenheid en wensen van klanten. Bespreek de resultaten met collega's (ook buiten het eigen team), bepaal actiepunten en maak (werk) afspraken. • Informeer proactief bij politici wat ze van de dienstverlening vinden en waar ze verbetermogelijkheden zien. • Denk na over hoe je gestructureerd wilt kijken naar klanttevredenheid. Bepaal de doelgroepen. Denk na wie jou het beste van informatie kan voorzien en wanneer. • Laat je tijdens (in)formele bijeenkomsten door klanten informeren over hun beleving van de dienstverlening. Neem de tijd om patronen te ontdekken.
-------	--	---

De mate van ontwikkelbaarheid van
Klantgericht werken



Integriteit

Je handelt volgens de normen en waarden die in de organisatie gelden, je bent hierop aanspreekbaar en je spreekt anderen hierop aan.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je bent je ervan bewust dat je bij de overheid werkt en daarmee het algemeen belang dient. Je gedrag draagt bij aan het vertrouwen in de organisatie. • Je gaat op een verantwoorde manier om met geld of andere middelen die jou ter beschikking staan. • Je bent correct, open, eerlijk en respectvol in de omgang met anderen. • Je houdt je, ook onder druk, aan afspraken, regels en geldende normen. • Je behandelt in principe geen aanvragen, verzoeken, etc. van vrienden, familie of andere bekenden. • Je maakt moeilijke situaties of omstandigheden bespreekbaar. • Je meldt nevenfuncties proactief bij je (team)manager, zeker als er sprake kan zijn van belangenverstrengeling of tegengestelde belangen. • Je hebt een professionele houding en maakt onderscheid tussen zakelijke en privé aangelegenheden.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Neem zichtbaar verantwoordelijkheid voor je eigen handelen. Laat zien dat je leert van je fouten. • Maak een recente situatie waarbij je twijfelt of je “het juiste” hebt gedaan bespreekbaar bij je collega’s. Vraag feedback op je handelwijze. • Lees de gedragscode van de organisatie. Deze geeft een duidelijke richtlijn. • Probeer altijd informatie duidelijk en eerlijk over te dragen aan je collega’s en (team)manager. • Probeer iedereen gelijk en zonder onderscheid te behandelen maar erken wel dat er verschillen zijn. Kijk terug op situaties en kijk of je dit principe hebt gevolgd en zo niet waarom niet. • Durf openlijk stelling te nemen tegen een voor-rangsbehandeling voor jezelf of anderen. • Bescherm toevertrouwde vertrouwelijke informatie bv door voorzichtig te zijn als je deze verstuurt via e-mail (CC’s). Plaats geen vertrouwelijke informatie op sociale media.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je krijgt door kennis, houding en gedrag vertrouwen van anderen waarbij verschillende belangen een rol spelen. • Je bent open en eerlijk, maar ook discreet als dit nodig is. • Je gaat discreet om met gevoelige en vertrouwelijke informatie. • Je neemt geen geschenken aan en overlegt met je (team)manager als je twijfelt. • Je neemt alleen deel aan reizen, congressen en evenementen als die van meerwaarde zijn voor de organisatie. • Je spreekt anderen aan op het niet nakomen van afspraken en de verantwoordelijkheid voor het niet nakomen van de gemaakte afspraken. Je durft anderen aan te spreken op integriteitkwesties.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Probeer te achterhalen welke informatie uit de organisatie je aan de buitenwereld bekend kan/mag maken. • Ga zorgvuldig om met posities, belangen en vertrouwelijke informatie. • Probeer contacten zakelijk te houden zolang opdracht of samenwerking nog loopt. • Ben consequent bij het afwijzen van geboden persoonlijke voordelen (in brede zin), ook al schat je die niet al te groot in. • Verander niet van standpunt als daar op basis van inhoudelijke argumenten geen aanleiding voor is.

Integriteit

11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je krijgt vertrouwen van anderen voor de lange termijn en je weet deze te behouden en/of terug te winnen. • Je bent zichtbaar een voorbeeld voor anderen als het gaat om integer handelen. • Je spreekt anderen aan en je bent betrouwbaar in het nakomen van afspraken, ook in zeer gevoelige situaties die grote gevolgen kunnen hebben. • Je stelt integriteitsnormen en beïnvloedt integriteitkwesties. • Je gaat zorgvuldig om met de macht die bij je functie hoort. • Je houdt vast aan de waarden en normen van de organisatie, ook als dit nadelen of conflicten met zich meebrengt.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Probeer regelmatig eens bewust na te denken over integriteitsvraagstukken in je omgeving. Analyseer deze en zet richtlijnen uit om anderen in de toekomst meer houvast te bieden. • Ben alert op situaties waarin het belang van de organisatie en medewerkers groot is. • Durf te laten zien dat je een voorbeeld bent door moeilijke situaties die wellicht ook grote gevolgen hebben bespreekbaar te maken. En door mogelijk moeilijke beslissingen te nemen
-------	--	--

De mate van ontwikkelbaarheid van
Integriteit



Verbinden

Als we **verbinden**, werken we samen.
Slimme verbindingen leggen,
op de inhoud en tussen mensen.
Alleen is passé.
Samen zullen we het moeten doen.



Gemeente Maastricht

Gevoel voor bestuurlijke verhouding

Je hebt inzicht in en bent alert op politieke ontwikkelingen en afbreukrisico's, informele en formele verhoudingen, posities en belangen en speelt daar adequaat op in.



3-7

Kenmerkend werkgedrag

- Je toont inzicht in (in)formele (politieke) processen, met de daarbij betrokken organisatieonderdelen, teams en functies.
- Je begrijpt de organisatiestructuur, regels en procedures en je hebt inzicht in het krachtenveld, verhoudingen en de informele regels en houdt daar rekening mee in je werk.
- Je kunt je verplaatsen in de positie van de politiek en de burger.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Onderzoek wie aan welke touwtjes trekt binnen de organisatie. Probeer dat visueel te maken.
- Onderzoek welke politieke en maatschappelijke ontwikkelingen direct van invloed zijn op jouw werkzaamheden.
- Schets op papier welke politiek-bestuurlijke ontwikkelingen je waarneemt. Structureer daarbij oorzaak en gevolg.
- Bereid een gesprek dat je gepland hebt met een bestuurder voor met jouw (team)manager. Check of je verhaal duidelijk is en jouw voorstellen haalbaar zijn.

8-10

Kenmerkend werkgedrag

- Je kunt goed omgaan met (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie of weet er tijdig en effectief op in te spelen.
- Je maakt een inschatting van (politieke) ontwikkelingen en hun consequenties voor je eigen werk of de organisatie.
- Je signaleert politieke afbreukrisico's en komt met verbetervoorstellen.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Inventariseer de motieven en de politiek-bestuurlijke belangen van alle partijen. Zorg dat je alle partijen en coalitieverhoudingen binnen het college en de raad kent.
- Organiseer een bijeenkomst waarbij een ervaren spreker inzicht geeft in politiek-bestuurlijke verhoudingen en ontwikkelingen. Of stap een naar een collega die bij de opstelling van het college-programma betrokken was.
- Vraag een collega of je (team)manager om feedback op jouw ideeën. Controleer of je duidelijk de koers voor het voetlicht weet te brengen.
- Als je een voorstel doet, houd dan rekening met de politieke "speelruimte" en gevoeligheden. Denk daar vooraf goed over na.
- Bezoek jaarlijks minimaal twee congressen of lezingen om op de hoogte te blijven van politiek-bestuurlijke ontwikkelingen. Lees politieke pagina's en actualiteitenrubrieken van regionale dagbladen of abonneer je op een nieuwsbrief. Ook via sociale media kun je van alles te weten komen.

Gevoel voor bestuurlijke verhouding

11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je lobbyt, en brengt belangrijke onderwerpen bij de juiste personen/bestuurders/partijen onder de aandacht. • Je toont inzicht in bestuurlijke verhoudingen en mechanismen en kan die beïnvloeden. • Je voorziet politieke afbreukrisico's en handelt hier proactief naar. • Je weet bestuurders "op koers" te houden door het schetsen van het lange termijnperspectief.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Check de reacties van bestuurders op jouw ideeën. Maak inzichtelijk wat ze goed en niet goed vinden. Bekijk vervolgens op welke tegenargumenten je goed kunt inspelen en welke argumenten je kunt vervlechten in jouw eigen verhaal. • Bedenk op welke manier je op bestuurlijk niveau draagvlak kunt creëren voor je ideeën. Houd hierbij rekening met mogelijke weerstanden en probeer deze weg te nemen.
-------	--	--

De mate van ontwikkelbaarheid van

Gevoel voor bestuurlijke verhouding



Motiveren

Je weet hoe je mensen moet bewegen om het beste uit zichzelf te halen.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je geeft regelmatig complimenten aan anderen en bedankt hen oprecht voor hun inzet. • Je toont betrokkenheid en oprechte interesse in het werk van anderen. • Je laat zien hoe het moet als het gaat om inzet. Daarmee motiveer je anderen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Maak met jezelf de afspraak om bijvoorbeeld binnen een week drie collega's een compliment te geven voor de prestaties die ze hebben geleverd. Bekijk en ervaar het effect hiervan. • Oefen het geven van feedback met een medewerker waarmee je een goede relatie hebt. Aan hem kun je makkelijker vragen hoe hij jouw feedback heeft ervaren. Leer hiervan en pas het geleerde de volgende keer toe. • Word bewust van je gevoel op het moment dat je een compliment ontvangt. Bekijk hoe het compliment wordt gegeven (bv. woorden of beloning) en hoe je hierop reageert. • Breng goede resultaten en goed gedrag van anderen onder de aandacht, dat motiveert.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je stimuleert anderen door hulp te bieden helpen en te ondersteunen • Je denkt in voordelen en kansen en laat die vooral zien. • Je weet door je eigen enthousiasme anderen achter nieuwe ideeën of besluiten te krijgen. • Je kunt anderen stimuleren om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. • Je draagt binnen de organisatie, een organisatieonderdeel of team actief bij aan de verbetering van de werksfeer.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Bedenk welke collega's je erg enthousiasmerend vindt. Maak voor jezelf inzichtelijk welke vaardigheden zij toepassen om andere mensen mee te krijgen. Probeer deze vaardigheden zelf eens uit. • Stel je zelf uitdagende resultaat- en werkafspraken. Bedenk wie je kunt vragen om te helpen deze te behalen. • Onderzoek hoe je collega's binnen de organisatie, je organisatieonderdeel of team enthousiast kunt maken voor een project. Vraag wat voor hen uitdagende taken zijn waar ze energie van krijgen. • Organiseer met en voor medewerkers een ontspannende bijeenkomst of activiteit. Vraag hen vooraf wat ze ervan verwachten en achteraf wat ze ervan vonden. • Bespreek behaalde successen en resultaten in de organisatie, het organisatieonderdeel of het team.

Motiveren

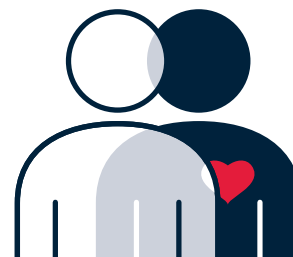
11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je kunt op een charismatische wijze een gekozen richting of besluit overbrengen aan andere medewerkers. • Je kunt medewerkers zover krijgen dat ze teleurstellingen of tegenslagen overwinnen met behoud van hun motivatie. • Je brengt anderen in beweging om zich binnen de organisatie effectief in te zetten voor een bepaald doel en extra prestaties, ook buiten hun eigen functie of verantwoordelijkheidsgebied. • Je geeft het goede voorbeeld door hard te werken en een hoog prestatie- en kwaliteitsniveau na te streven. • Je kunt de noodzaak voor veranderingen of acties op een motiverende wijze overbrengen op anderen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Vertel op tijd over je ideeën. Probeer daarbij nut en noodzaak goed uit te leggen en belicht daarbij de voordelen voor de betrokken medewerkers. Let op de reacties en controleer of je deze goed interpreteert. Sta hierbij open voor opmerkingen, aanvullingen of alternatieven. • Beschrijf een situatie waarin je anderen probeerde te motiveren en waar dat niet is gelukt. Beschrijf wat je deed om het doel te bereiken. Vraag feedback aan derden over die situatie. • Straal enthousiasme uit bij veranderingen en nieuwe ideeën. Laat zien dat je er volledig achter staat.
-------	--	--

De mate van ontwikkelbaarheid van
Motiveren



Inlevingsvermogen

Je kunt je goed inleven in de belevingswereld en de gevoelens van een ander en houdt hier rekening mee bij wat je zegt en wat je doet.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je toont belangstelling voor de mensen om je heen. • Je luistert, je houdt rekening met en je probeert je te verplaatsen in de gevoelens en beweegredenen van anderen. Je kunt en durft deze te benoemen • Je bent beleefd en behandelt anderen met respect.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Betrek anderen bij het oplossen van problemen. Vraag naar hun mening over het probleem. Vergeet niet om je waardering te laten zien als iemand een goed idee heeft. • Houd in je agenda belangrijke gebeurtenissen (verjaardagen, bruiloften, et cetera) van anderen bij en reageer hier oprecht op. • Probeer jezelf te verplaatsen in anderen. Bedenk wat jij zou doen in hun situatie. Check zelf jouw bevindingen bij de andere persoon. • Houd zoveel mogelijk rekening met gebeurtenissen die spanningen voor anderen met zich mee brengen. Denk aan problemen op het werk of thuis. Maar ook aan bijvoorbeeld moeite met aanstaande veranderingen in het werk.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je stelt vragen over de behoeften en problemen van anderen. • Je kunt waarnemen wat anderen willen en geeft respectvolle feedback. • Je bent geduldig en je blijft anderen op een positieve en constructieve wijze benaderen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Vraag jezelf af wat de belangen van de ander zijn wanneer je het samen niet eens kunt worden. Beschrijf het gezichtspunt van de ander en de reden waarom hij hier zo op reageert. • Negeer emoties van je gesprekspartner niet. Probeer het gevoel van anderen samen te vatten en onder woorden te brengen. Door bijvoorbeeld: "Ik begrijp dat dit..... voor je is." • Observeer een collega die een groot inlevingsvermogen heeft. Beschrijf over welke sociale en communicatieve vaardigheden hij beschikt. Trek hier conclusies uit. Vraag aan een collega om feedback te geven op de manier waarop je tijdens een werkoverleg of vergadering omgaat met de gevoelens van anderen. Bespreek dit na afloop samen. • Praat eens met een collega van wie je denkt dat hij ontevreden is over zijn werk en pas daarbij de regels van respectvol feedback geven toe. Zeg niet: "ik vind dat je..." maar zeg: "ik heb de indruk dat je.... Klopt dat?". Geef de ander de gelegenheid hierop te reageren. Vervolgens kun jij met voorbeelden proberen aan te geven waardoor bij jou de indruk is ontstaan.

Inlevingsvermogen

11-18

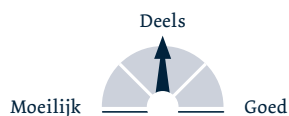
Kenmerkend werkgedrag

- Je neemt het initiatief om aan anderen te vragen met welke problemen en vraagstukken zij zitten als je het gevoel hebt dat er iets aan de hand is. Je toont begrip en biedt hulp.
- Je bent je bewust van de invloed van je eigen handelen en je houdt hier rekening mee. Je past je handelen aan als dat nodig is.
- Je kunt inhoud en relatie scheiden en ingrijpen op het relationele vlak of complexe conflictsituaties, zowel als je zelf betrokken bent maar ook in conflicten tussen anderen.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

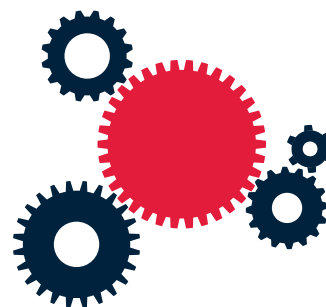
- Maak zaken binnen een groep bespreekbaar als je inschat dat er conflicten kunnen ontstaan. Beschrijf de feiten en te verwachten gevolgen. Stel samen de oplossingsrichting en de te nemen vervolgstappen op.
- Als er spanningen of conflicten binnen een groep zijn, kan het helpen om voor jezelf de individuele gevoeligheden van de groepsleden in kaart te brengen. Bekijk op welke manier je hier rekening mee kunt houden.
- Wees alert op zowel de zakelijke als de relationele kant binnen een samenwerkingsverband. Zoek naar zaken die je opvallen. Maak inzichtelijk welke zaken meer aandacht behoeven.
- Analyseer enkele conflicten uit het verleden. Bepaal de kritieke momenten en hoe daarop is geanticipeerd. Beschrijf welke leerpunten je hier uit kunt trekken.
- Maak tijd om te onderzoeken of er latente gevoelens en behoeften zijn waar je rekening mee kunt houden. Ga in gesprek met anderen en toets jouw vermoedens: "Ik heb het vermoeden dat je behoefte hebt aan klopt dat?"

De mate van ontwikkelbaarheid van
Inlevingsvermogen



Integraal werken

Je stemt je eigen bijdrage af op de omgeving.
Je houdt hierbij rekening met de diverse invalshoeken
en vakgebieden om een gemeenschappelijk doel te
realiseren.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je zoekt contact met collega's om op de hoogte te blijven van hun werkzaamheden en je stemt daar waar nodig je eigen werkzaamheden hierop af. • Je bent en blijft op de hoogte van ontwikkelingen in de organisatie, de organisatieonderdelen en de teams die relevant zijn voor je eigen werk. Je denk na over wat dit voor een invloed heeft op je eigen werk. • Je geeft voorrang aan het gemeenschappelijke resultaat boven een individuele resultaat en draagt dat positief uit • Je houdt bij het eigen werk rekening met de resultaten van anderen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Werk een praktisch vraagstuk uit vanuit diverse invalshoeken, zodat je verschillende oplossingen ziet ontstaan. Betrek daarbij collega's of andere partijen. Misschien kunnen zij jouw vraagstuk aanvullen met hun kennis en ook iets toevoegen. Zo krijg je een bredere blik en kun je weloverwogen kiezen voor een bepaalde aanpak. • Maak een (omgevings)analyse van alle partijen die betrokken moeten zijn. Bepaal welke relaties, belangen en behoeften zij hebben. Neem deze mee in je afweging.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je gaat actief op zoek naar ontwikkelingen en trends op jouw vakgebied. Je kunt deze trends concreet vertalen naar beleid en/of praktische uitvoering waarbij je verschillende vakgebieden kunt verbinden • Je kunt in de organisatie op tijd de juiste mensen aan de juiste werkprocessen te koppelen. • Je hebt oog voor praktische uitvoerbaarheid van je voorstellen • Je hebt oog voor bestuurlijke haalbaarheid, gevoeligheden, risico's en belangen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Zorg dat je collega's ook op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelen of trends. Vraag hoe ze hierop willen inspelen. Gebruik die informatie om collega's te betrekken bij een vraagstuk. • Bespreek twee uitgevoerde opdrachten met je opdrachtgever. Bekijk of je alle aspecten hebt meegewogen.

Integraal werken

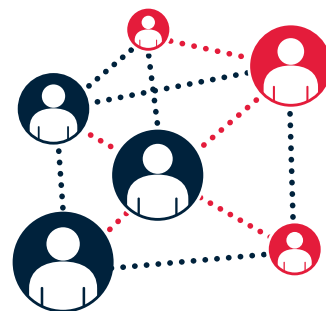
11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je bent een voortrekker in het volgen, delen en verankeren van nieuwe ontwikkelingen en trends die meerdere vakgebieden raken. Je kunt daarbij goed inzichtelijk maken in hoeverre deze binnen de organisatie aan elkaar gerelateerd zijn en/of verbonden kunnen worden • Je weet op het juiste moment over vakgebieden heen, mensen, inhoud en werkprocessen met elkaar te verbinden, zowel intern als extern. • Je kunt integrale (beleids)voorstellen voorleggen aan management en bestuur, waarbij je rekening houdt met uitvoerbaarheid en bestuurlijke gevoeligheden, risico's en belangen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Organiseer met medewerkers van andere organisatieonderdelen of teams verkennende (brainstorm)sessies om in een voorfase het vraagstuk te verkennen, opvattingen te delen en een gemeenschappelijk beeld te vormen. • Organiseer met stakeholders/ketenpartners verkennende sessies om in een voorfase het vraagstuk te verkennen, opvattingen te delen en een gemeenschappelijk beeld te vormen. • Evalueer samen met de bestuurder twee vraagstukken waarbij vooral de focus ligt op het proces dat heeft geleid tot een integraal (beleids)voorstel.
-------	--	---

De mate van ontwikkelbaarheid van
Integraal werken



Werken in netwerken

Je ontwikkelt, onderhoudt en maakt gebruik van in- en externe contacten in je werk en zoekt samenwerking met collega's, klanten, vakgenoten en relaties.



3-7

Kenmerkend werkgedrag

- Je onderhoudt op eigen initiatief contacten met collega's en vakgenoten en wisselt relevante informatie uit.
- Je kunt goed samenwerken met externe collega's en weet deze snel en gemakkelijk te vinden.
- Je kunt intern de juiste weg vinden en weten wie waarvoor benaderd moet worden.
- Je beweegt je gemakkelijk in verschillende situaties en uiteenlopende gezelschappen.
- Je bent goed bereikbaar (mail, telefoon, agenda up to date) zodat anderen je snel en makkelijk kunnen vinden

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Evalueer je netwerkactiviteiten van het afgelopen jaar. Beschrijf de middelen die je daarvoor hebt ingezet en welk effect ze hadden.
- Maak een overzicht van je interne of externe netwerk. Bepaal welke functies mensen bekleeden en wat ze voor jou kunnen betekenen en andersom.
- Kijk eens bij het oplossen van een probleem voor hulp in je eigen netwerk. Bedenk ook dat de personen uit jouw netwerk ook weer over hun eigen netwerk beschikken.
- Bezoek vakbijeenkomsten en maak contact met andere deelnemers. Vraag hen wat ze van de dag vonden en of ze wat wijzer zijn geworden. Ga eventueel de eerste keer samen met een collega, als je dat prettiger vindt.
- Bekijk hoe anderen contact leggen. Gebruik je oren en ogen!

8-10

Kenmerkend werkgedrag

- Je investeert actief in samenwerkingsrelaties met voor je werk relevante personen, intern en extern.
- Je maakt actief en zichtbaar gebruik van deze relaties om zaken voor elkaar te krijgen
- Je zorgt dat anderen zich bewust zijn van de toegevoegde waarde van de organisatie.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Probeer in eerste instantie een relatie op te bouwen met samenwerkingspartners die op hetzelfde niveau als jijzelf functioneren.
- Inventariseer met welke organisatie of mensen je graag contact zou willen leggen en waarom. Bepaal hoe je met deze mensen in contact kunt komen. Bekijk of er andere mensen binnen je netwerk zijn die je op weg kunnen helpen.
- Scan informatie over actuele ontwikkelingen op namen van betrokkenen die je kent. Noteer de ontwikkelingen en de naam. Neem contact op wanneer het over onderwerpen gaat die ook voor jou relevant kunnen zijn.
- Sluit je aan bij een beroepsvereniging of een gemeentelijk, regionaal of landelijk overlegorgaan of netwerk.
- Bespreek met je (team)manager jouw bestaande netwerk. Bekijk of er gaten in je netwerk zitten. Wellicht kan je (team)manager jou met mensen uit zijn/haar netwerk in contact brengen.

Werken in netwerken

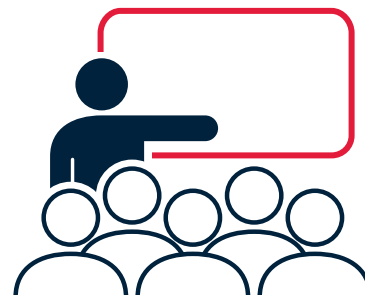
11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je profileert jezelf en de organisatie tijdens externe presentaties en publicaties. • Je onderhoudt in- en externe relaties met relevante beslissers. • Je bouwt en onderhoudt netwerken op met verschillende partners op verschillende vakgebieden. Je gebruikt deze netwerken effectief om zaken voor elkaar te krijgen. • Je houdt bij het gebruiken van je netwerk rekening met het belang van de andere organisatie of het eigen belang op lange termijn.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Onderzoek de mogelijkheid om een zakelijke netwerkbijeenkomst te organiseren. • Ruim twee keer per jaar tijd in om je contacten weer eens op te frissen. Neem alle contactgegevens van contactpersonen door en inventariseer wie je lang niet gesproken hebt. Zoek naar een reden om nog eens contact op te nemen. • Onderzoek wie de belangrijkste beslissers zijn binnen je eigen organisatie of de organisatie waarmee je samenwerkt. Bepaal hoe je in contact met hen kunt komen, wie of wat hiervoor als hefboom kan fungeren, en wat jij hen te bieden hebt.
-------	---	---

De mate van ontwikkelbaarheid van
Werken in netwerken



Presentatie

Je maakt ideeën en feiten in begrijpelijke taal aan anderen duidelijk (mondeling en schriftelijk) waarbij je waar nodig moderne communicatiemiddelen gebruikt.



3-7

Kenmerkend werkgedrag

- Je kunt makkelijk uit je woorden komen en je spreekt duidelijk en vloeiend.
- Je kunt informatie mondeling helder en consistent overdragen.
- Je kunt kort en bondig tot de essentie komen van wat je wilt zeggen.
- Je kiest je woorden zorgvuldig.
- Je gebruikt correcte en voor anderen begrijpelijke taal.
- Je kunt je boodschap in een context plaatsen waardoor anderen dit beter kunnen plaatsen en begrijpen.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Oefen in verschillende situaties (werk en privé) met spreken in het openbaar. Grijp iedere kans die zich voordoet. Voor deze competentie geldt zeker: oefening baart kunst!
- Vraag een collega op te letten wanneer je tijdens een overleg informatie overdraagt. Bepaal in hoeverre je vakjargon gebruikt, je taalgebruik correct is, of je je zinnen afmaakt, je stopwoorden en je stemgeluid gebruikt. Bespreek samen wat er goed ging en wat beter zou kunnen.
- Controleer de effectiviteit van jouw communicatie. Toets bij je gesprekspartners of zij je nog kunnen volgen.
- Pas de snelheid van spreken aan op jouw gesprekspartner.
- Kies je woorden zorgvuldig en denk goed na over wat je wilt zeggen. Neem iemand in gedachten die altijd heel rustig en weloverwogen spreekt. Bepaal welk effect deze persoon hiermee bereikt.
- Maak resultaten en prestaties van anderen zichtbaar en informeer alle betrokkenen hierover.

Presentatie

8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je kunt een duidelijke structuur aanbrengen in je boodschap en de vorm waarin je die naar voren brengt (bijvoorbeeld in presentaties). • Je gebruikt hulpmiddelen om je standpunten te verduidelijken. • Je weet tijdens overlegsituaties het probleem, standpunt of advies helder en begrijpelijk naar voren te brengen. • Je weet de presentatie en de presentatietechnieken qua vorm en inhoud af te stemmen op het doel en de doelgroep. • Je kunt complexe informatie kort, bondig en in begrijpelijke taal samenvatten, zowel mondeling als schriftelijk.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Bedenk voor een presentatie, wat je doel is. Bekijk na de presentatie of je je doel hebt gehaald en wat er goed en minder goed ging. Zoek naar de oorzaak hiervan. • Bereid je presentatie goed voor en bedenk een logische structuur. Maak een overzicht van de belangrijkste punten en maak een verschil tussen de hoofd- en bijzaken die je wilt vertellen. • Vraag een collega om feedback op jouw voorbereiding. Oefen eventueel de presentatie vooraf met een collega. • Denk bij het voorbereiden van je presentatie na over de doelgroep, het gebruik van vakjargon en wat de doelgroep wil weten. • Sluit zoveel mogelijk aan bij bestaande formats en technieken binnen de organisatie. Denk mee over verbeteringen. • Kijk naar literatuur die je aanknopingspunten biedt voor je presentatie. • Stel een duidelijke agenda en tijdslijn op voor je presentatie. Maak de groep medeverantwoordelijk voor het bewaken van de tijd en de agenda. Vraag een van de deelnemers de tijd bij te houden. Beslis, wanneer de agenda van een overleg niet kan worden afgewerkt, welke onderwerpen verschoven kunnen worden naar het volgende overleg.
11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je kunt complexe discussies kernachtig samenvatten en hierdoor op efficiëntere wijze tot syntheses, conclusies en verbindingen komen. • Je kunt je verplaatsen in groepen van personen met een geheel andere belevingswereld. Je gebruikt verhelderende voorbeelden/metaforen die aansluiten bij deze belevingswereld. • Je verlevendigt presentaties en weet je publiek te boeien door afwisseling in stijl van presenteren (anekdotes, praktijkvoorbeelden, humor). • Je kunt strategische en abstracte informatie vertalen naar concrete informatie afgestemd op de specifieke doelgroep.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Leg een complex verhaal eerst voor aan een van de leden van de doelgroep voordat je de gehele doelgroep informeert. Bepaal aan welke concrete informatie behoefte is. • Oefen je presentatie met deze persoon, vraag om feedback. Sta open voor kritiek en bedank voor de hulp. • Observeer een excellente presentator. Bepaal waarom hij zo goed is. Beschrijf welk gedrag je je graag eigen willen maken. Bespreek met je (team) manager op welke manier je dit zou kunnen leren.

Visie ontwikkelen

Je kunt een toekomstbeeld ontwikkelen op basis van ervaring en inzicht in relevante ontwikkelingen waarbij je ook rekening houdt met de praktische uitvoering. Je kunt de visie op een duidelijke en wervende manier uitdragen in de organisatie zodat deze door anderen wordt gedeeld en gedragen.



3-7

Kenmerkend werkgedrag

- Je volgt de nieuwste ontwikkelingen en trends op je vakgebied.
- Je kunt de ontwikkelingen en trends plaatsen in een breed meerjaren-perspectief.
- Je kunt deze kennis delen met collega's en toetsen bij hun eigen beelden en ideeën.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Verdiep je periodiek in de ontwikkelingen binnen de organisatie en lees de jaarplannen van je organisatieonderdeel en team. Denk na over hoe jij hieraan kan bijdragen. Bespreek je ideeën en gedachten met je (team)manager.
- Maak een inschatting van wat er op jouw vakgebied de komende jaren gaat veranderen. Lees hierover in vakbladen en praat hierover met de mensen uit je team. Denk na over wat de verwachte veranderingen betekenen voor de organisatie, jouw organisatieonderdeel of team. Schenk aandacht aan zowel te verwachten kansen als te verwachten problemen.
- Bezoek af en toe een bijeenkomst (congres, lezing, et cetera) die niet direct betrekking heeft op je eigen vakgebied, maar daar wel invloed op uitoefent. Ga na wat de invloed op jouw vakgebied precies is en denk na over hoe je hierop kunt inspelen. Praat hierover met andere bezoekers van de bijeenkomst.
- Scan regelmatig de inhoud van vakbladen en websites die betrekking hebben op je vakgebied. Beschrijf de trends die je ziet en op welke wijze ze het vakgebied beïnvloeden. Deel dit met anderen.

Visie ontwikkelen

8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je volgt ontwikkelingen/trends op meerdere samenhangende vakgebieden. Je doorziet de gevolgen daarvan en weet deze te vertalen naar een toekomstbeeld/koers voor het organisatieonderdeel of vakgebied waarop je werkzaam bent. • Je kunt dit toekomstbeeld duidelijk en begrijpelijk aan anderen uitleggen. • Je bent in staat om de dagelijkse praktijk los te laten en (meer beschouwend) de onderlinge samenhang tussen verschillende zaken te overzien, vooral op de langere termijn. • Je houdt rekening met diverse factoren tegelijkertijd en je kunt snel verbanden leggen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Maak je regelmatig los van je dagelijkse werkzaamheden en problemen. Houd tijd in je agenda vrij om na te denken over de grote lijnen voor de toekomst. • Maak een inschatting van wat er in de komende jaren voor/binnen de organisatie gaat veranderen. Praat hierover met collega's. Beschrijf wat dat gaat betekenen voor jouw rol en voor de organisatie. Schenk zowel aandacht aan verwachte mogelijkheden als aan verwachte problemen. • Vraag mensen in je privé omgeving of in je externe netwerk eens naar het personeelsblad van hun bedrijf. Kijk daarin eens hoe hun visie, strategie of koers aan hun personeel wordt uitgedragen. Gebruik dit inzicht in een situatie waarin je zelf de koers van de organisatie intern moet overbrengen. Denk bijvoorbeeld aan een presentatie of lezing. • Onderhoud contacten met mensen waarvan jij vindt dat ze een interessante visie hebben op het vakgebied. Denk na over hoe deze ontmoetingen jouw visie beïnvloeden.
11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je kunt je richten op de lange termijn en strategische doelen en bent minder gericht op de dagelijkse praktijk. • Je hebt duidelijke en vernieuwende ideeën over de (lange termijn) doelen van de organisatie en de impact daarvan. Je draagt deze op een inspirerende en wervende manier uit. • Je ontwikkelt op basis van analyse van alle relevante ontwikkelingen een toekomstbeeld/koers voor de gehele organisatie of op zeer complexe onderwerpen. • Je toekomstbeeld is leidend in je denken en handelen. Je bent koersvast.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Wees consequent in het monitoren van maatschappelijke, politieke, economische en vakmatige ontwikkelingen/trends. Denk na over de invloed daarvan op de (toekomst van de) organisatie en de impact voor andere organisaties. Maak een omgevingsanalyse en krachtenveldanalyse. • Zoek in literatuur naar voorbeelden van succesvolle visies. Bepaal waarom ze succesvol zijn en wat je daarvan kunt leren en toepassen. • Onderhoud contacten met belangrijke stakeholders binnen en buiten de organisatie. Organiseer eens een themabijeenkomst of netwerkbijeenkomst. Gebruik deze contacten om je te informeren over ontwikkelingen in de omgeving. Maak ook gebruik van stakeholders om je visie uit te dragen.

De mate van ontwikkelbaarheid van
Visie ontwikkelen



Ondernemend handelen

Je doorziet nieuwe kansen voor de organisatie en handelt actief om deze kansen te 'verzilveren'.



3-7

Kenmerkend werkgedrag

- Je signaleert kansen om het product/dienst van je team of organisatieonderdeel te verbeteren.
- Je attendeert anderen op en maakt hen enthousiast voor nieuwe diensten of producten.
- Je houdt rekening met de kosten voor de organisatie bij het maken van afspraken.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Denk eens na op welke manier je de producten en diensten van je team beter onder de aandacht kunt brengen. Stel jezelf de vraag of je iedereen bereikt die je wilt bereiken en zo nee, hoe je dat zou kunnen verbeteren.
- Denk eens na of de producten en diensten van je team te verbeteren zijn. Bepaal wat er verwacht wordt en of het product/dienst daarbij aansluit.
- Denk na of je anderen iets kunt bieden wat zij weliswaar niet verwachten, maar waarmee ze geholpen zouden zijn.
- Benader een ondernemende collega en probeer te achterhalen hoe hij kansen signaleert en wat hij daarmee doet.

8-10

Kenmerkend werkgedrag

- Je signaleert nieuwe ontwikkelingen/wensen/vragen/knelpunten in je omgeving. Je denkt na over nieuwe/vernieuwendende producten die daarbij aansluiten of een oplossing bieden en doet voorstellen.
- Je vertaalt producten en diensten in opbrengsten (financieel, belang relatie, eigen doelen) om vervolgens het aanbod of manier van werken daarop af te stemmen.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Onderzoek periodiek de trends en marktontwikkelingen die van invloed zijn op je omgeving. Omschrijf voor welke producten of diensten een behoefte zal ontstaan. Bepaal of je hierop kunt inspelen vanuit je huidige aanbod of dat je hier een aanbod voor moet ontwikkelen.
- Vraag mensen in je omgeving naar de belangrijkste problematiek waar ze mee te maken hebben. Zoek naar patronen en bepaal of je behulpzaam kunt zijn hierbij.
- Denk na over hoe je kosten kunt besparen. Besteed niet te gemakkelijk werk uit aan een marktpartij; misschien kun je het zelf doen. Vraag verschillende offertes op voordat je in zee gaat met een leverancier. Kijk bijvoorbeeld periodiek of contracten met bestaande leveranciers niet te duur worden. Houd daarbij wel de kwaliteit in het oog.
- Denk na over welk voordeel je product/dienst anderen biedt. Analyseer de factoren tijd en kosten. Bepaal of het opbrengsten genereert. Leg de voordelen goed uit.
- Doe een klanttevredenheidsonderzoek. Bepaal in welke mate er tevredenheid is over de door jou, je team of de organisatie geleverde producten en diensten. Doe op basis van de uitkomsten van je onderzoek aanbevelingen over mogelijke kansen voor productverbetering of de manier van werken.

Ondernemend handelen

11-18

Kenmerkend werkgedrag

- Je bent alert op ontwikkelingen en veranderingen in je omgeving en onderzoekt op een gestructureerde manier of dit kansen biedt voor de organisatie.
- Je gaat actief op zoek naar nieuwe initiatieven van marktpartijen (gaat niet over 'kleinere' producten en diensten). Je onderzoekt de haalbaarheid, de mate waarin ze aansluiten bij de doelen van de organisatie en op welke manier de organisatie de juiste voorwaarden kan scheppen om het initiatief te realiseren.
- Je zoekt actief naar samenwerkingspartners of concepten om de positie van de organisatie uit te breiden en te versterken.
- Je bent voortdurend gericht op mogelijke efficiencyverbeteringen in de organisatie.
- Je neemt beheersbare risico's met betrekking tot investeringen.
- Je maakt voor de organisatie de juiste afweging tussen kosten en het realiseren van doelen (korte en lange termijn).

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Blijf in gesprek met de mensen uit je netwerk. Bepaal wat er leeft, waar behoefte aan is en welke problemen men tegenkomt. Vertaal dit naar kansen voor de organisatie.
- Bekijk regelmatig het kostenoverzicht van je organisatieonderdeel of team. Overweeg per kostenpost kritisch of het mogelijk is er geld op te besparen. Bepaal of er kosten zijn die niet gemaakt hadden hoeven te worden of die minder hoog waren geweest als zaken efficiënter waren aangepakt. Formuleer vervolgens kostenbesparende maatregelen.
- Maak steeds weer een risicoanalyse. Denk aan financiën, juridische zaken, planning, politiek etc. Bepaal of de risico's aanvaardbaar zijn. Geef bij elk risico aan welke risicobeperkende maatregelen je gaat toepassen.

De mate van ontwikkelbaarheid van
Ondernemend handelen



Kiezen

Als we **kiezen**, werken we efficiënter.
Kiezen geeft duidelijkheid en richting.
Staan voor onze keuzes en de gevolgen
ervan nemen.
Dat geeft energie.



Gemeente Maastricht

Besluitvaardigheid

Je kunt weloverwogen en tijdig besluiten nemen en kunt deze overtuigend en gemotiveerd aan anderen uitleggen. Je houdt vast aan het besluit als de situatie daarom vraagt en zorgt voor vertrouwen in en duidelijkheid over de gekozen richting.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je neemt besluiten binnen je eigen verantwoordelijkheidsgedrag en kunt deze motiveren. • Je neemt besluiten op basis van eerdere ervaringen en relevante informatie waarbij de gevolgen bekend zijn. • Je neemt zelf het initiatief om (tijdig) een besluit te nemen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Bedenk in welke situaties je het moeilijk vindt om een besluit te nemen. Bepaal waarom dit moeilijk was. Analyseer of je voldoende informatie had om het besluit te nemen. • Zet de informatie, argumenten en omstandigheden van je besluiten op een rij zodat je het anderen kunt toelichten/uitleggen. • Vraag advies aan een collega met veel ervaring wanneer je twijfelt over een te nemen besluit. • Werk samen met collega's die vaak moeilijke besluiten moeten nemen. • Bedenk of je voldoende informatie hebt om te overzien welke gevolgen het besluit heeft. Bepaal of je bij het toelichten van je besluit rekening gehouden hebt met wat het voor de klant betekent. • Houd bij wanneer je klant 'tevreden' was met je toelichting over het besluit en wanneer niet en welke lessen je hier uit kunt leren.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je bent je bewust van je eigen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelt daarnaar door knopen door te hakken als dat nodig is. • Je weegt feiten en omstandigheden tegen elkaar af, neemt op basis daarvan een besluit en houdt rekening met de gevolgen daarvan. • Je informeert anderen (tijdig) over je besluit en licht dit toe. • Je blijft standvastig, tenzij iemand met betere voorstellen komt. • Je treedt doortastend en wanneer nodig daadkrachtig of slagvaardig op.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Werk met actielijsten en geef de mate van belangrijkheid aan, waarbij je rekening houdt met de gevolgen. • Overzie wat de gevolgen van jouw besluiten zijn en bekijk of je deze van tevoren kunt afwegen. • Presenteer een voorstel voor een besluit aan collega's en vraag feedback. • Ga na wanneer je besluitvaardig te werk bent gegaan. Bepaal de voorwaarden die je nodig hebt om besluitvaardig te zijn in je werk. • Analyseer voor een succesvol en niet succesvol besluit of je alle belangen, informatie en gevolgen hebt afgewogen en bespreek dit met je (team) manager en collega's. • Vervul de rol van eindverantwoordelijke in een project of werkgroep zodat je in de positie komt om besluitvaardig te moeten zijn.

Besluitvaardigheid

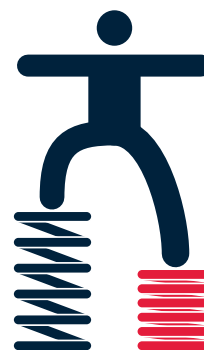
11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je brengt structuur aan in complexe informatie en situaties en neemt op basis hiervan goed doordachte en goed gemotiveerde besluiten. • Je weet de vastgestelde koers vast te houden en neemt ook bij tegenkrachten besluiten in lijn met die koers. • Je weet wanneer op een eerder genomen besluit moet worden teruggekomen en doet ook dit adequaat en daadkrachtig. • Je beslist ook op basis van onvolledige informatie en je durft hierbij gecalculeerde risico's te nemen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Bespreek met collega's, ook buiten je organisatie-onderdeel, welke ideeën je hebt over de mogelijke consequenties van het besluit dat je wilt nemen en probeer in die gesprekken te toetsen of je argumenten kloppen. • Ga na of er draagvlak is voor je besluit en probeer hier op in te spelen bij het communiceren van je besluit. • Houd bij hoe lang je doet over de verschillende soorten besluiten. Bepaal of je de tijd om het besluit te nemen voor specifieke zaken kunt verkorten. • Overleg op tijd met zoveel mogelijk mensen en partijen die door je besluit beïnvloed worden. Probeer op die manier zicht te krijgen op de gevolgen, (het ontbreken van) draagvlak en alternatieven. Kijk hoe je negatieve gevolgen kunt beperken zonder het besluit onrecht aan te doen. • Onderzoek voor jezelf waar voor jou de ontwikkelpunten zitten in het nemen van complexe besluiten. Analyseer of die over de inhoud of het proces gaan. Experimenteer eens met een andere aanpak of stijl.
-------	--	--

De mate van ontwikkelbaarheid van
Besluitvaardigheid



Flexibel zijn

Je eigen gedrag, werkwijze en/of ideeën bij een verandering aanpassen om het gestelde doel of te bereiken resultaat te halen.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je staat open voor suggesties en ideeën van anderen. • Je accepteert dat anderen invloed hebben op jouw werkzaamheden en kan je daarop aanpassen. • Je kunt (snel) schakelen tussen verschillende werkzaamheden, eisen of omstandigheden. • Je wisselt van werkzaamheden of werktijden als de situatie daarom vraagt.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Oefen in het variëren van de aanpak van een bepaald gesprek of een notitie. Wanneer je bijvoorbeeld gewend bent om veel aan het woord te zijn, bekijk dan wat er gebeurt als je een meer luisterende houding aanneemt. Als je gewend bent om uitvoerige documenten op te stellen, probeer dan eens om kort en bondig te zijn. • Zoek in je omgeving naar mensen van wie je weet dat ze als flexibel worden gezien. Bestudeer hen, kijk wat zij wel doen, maar wat je zelf lastig vindt en dus te vaak nalaat. • Wees alert op de (non-verbale) reactie van je gesprekspartner en probeer te achterhalen wat hij bedoelt. • Denk na over een situatie waar je in eerste instantie niet succesvol was en vervolgens een andere aanpak gekozen hebt. Bepaal wat je daarvan geleerd hebt. • Vaak wordt aan een bepaalde aanpak vastgehouden omdat men de nieuwe situatie niet overziet. Probeer wanneer je te maken hebt met een verandering zoveel mogelijk informatie over deze verandering te verzamelen. Dit maakt het makkelijker om de eigen aanpak aan te passen.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je kunt improviseren bij onvoldoende en onduidelijke informatie. • Je kunt gemakkelijk wisselen van werkwijze wanneer de bekende werkwijze niet effectief blijkt. • Je kunt snel en gemakkelijk schakelen tussen eigen werk en dat van anderen. • Je ziet en benoemt een noodzaak voor en behoefte aan verandering, je doet voorstellen en begint uit jezelf.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Oefen met het wijzigen van jouw eigen stijl wanneer het niet direct lukt om je doel te behalen. Van oplossingen bieden naar oplossingen vragen, van overtuigen naar het initiatief bij de ander laten, van overleggen naar instructie geven en vice versa. • Bespreek met een collega een probleem dat een van jullie in de praktijk is tegengekomen. Probeer samen een aantal alternatieven te benoemen. • Bereid een gesprek voor waarin je weerstand verwacht van je gesprekspartner door er over na te denken welke benadering het beste aansluit bij de gesprekspartner. • Bied een aantal alternatieven wanneer je voor een bepaalde opdracht een plan van aanpak maakt. Vraag je daarbij af welke werkwijze in welke situatie het meest effectief is en waarom. • Bespreek met je (team)manager of een collega hoe je overkomt op anderen. Het kan leerzaam zijn om een collega te benaderen met een geheel andere stijl dan jijzelf. Probeer bijvoorbeeld elkaars gedragsstijl uit en evalueer dit.

Flexibel zijn

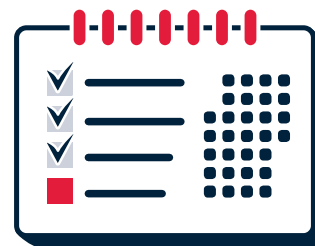
11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je maakt afwisselend gebruik van verschillende stijlen en strategieën, afhankelijk van de externe omgeving en ontwikkelingen binnen de organisatie. • Je bewandelt verschillende wegen om het gestelde doel of resultaat te bereiken. • Je kunt snel schakelen tussen verschillende niveaus van inhoud en mensen • Je toont zelf initiatief om veranderingen door te voeren die gevolgen hebben voor (delen van) de organisatie.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Bespreek nieuw beleid of doelstelling met collega's of medewerkers. Formuleer minstens drie verschillende manieren van aanpak. • Verdiep je in verschillende gedragstijlen van mensen die met vergelijkbare vraagstukken werken. Bepaal welke stijl het beste bij jou past. Bedenk drie praktijksituaties waarin het volgens jou effectief zou zijn om een andere stijl toe te passen. • Oefen met verschillende communicatiestijlen in situaties waarin je weerstand kunt verwachten. • Bespreek met collega's de te volgen strategie of aanpak wanneer omstandigheden veranderen of wanneer zich nieuwe informatie aandient. Brainstorm over mogelijke scenario's. • Inventariseer welke stijl van communiceren het beste aansluit bij de individuele teamleden. Bekijk hoe jij hier in de toekomst effectief jouw gedrag op aan kan passen.
-------	---	---

De mate van ontwikkelbaarheid van
Flexibel zijn



Plannen en organiseren

Je kunt je werk structureren (tijd en middelen) en de volgorde van afhandeling bepalen, zodat je bij de te verrichten werkzaamheden maximale effectiviteit en efficiëntie bereikt en je de voortgang bewaakt.



3-7

Kenmerkend werkgedrag

- Je organiseert je eigen werkzaamheden in goede afstemming met anderen binnen je team.
- Je werkt ordelijk en systematisch volgens een planning.
- Je hebt overzicht over je eigen werkzaamheden en toetst de voortgang.
- Je gebruikt de juiste middelen die nodig zijn om de planning te realiseren.
- Je stelt doelen en prioriteiten voor jezelf.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Maak actielijsten van die zaken die nog moeten gebeuren en geef daarbij aan welke prioriteit ze hebben, zodat je in de juiste volgorde ermee bezig kunt zijn.
- Bepaal welke doelen je wilt bereiken. Bespreek die doelen en je aanpak met je (team)manager, collega's of klanten en kijk samen of die haalbaar zijn.
- Spreek duidelijk af wanneer je het product/dienst gaat opleveren. Een afspraak over een duidelijke resultaatsafspraken (en afbakening) is essentieel voor een goede planning en organisatie.
- Houd de voortgang in de gaten en bepaal, als het niet lekker loopt, of er bijvoorbeeld collega's zijn die taken van je kunnen overnemen en bespreek dit met ze. Zorg voor vervanging bij vakanties.
- Check bij collega's, die betrokken zijn bij het leveren van je producten en diensten, hoe het bij hen verloopt. Zo ben je op tijd op de hoogte van problemen en kun je oplossingen bedenken of erover met de klant in gesprek gaan.

8-10

Kenmerkend werkgedrag

- Je legt relaties tussen je eigen werkzaamheden en die van je collega's of andere teams. Je stemt je eigen werkzaamheden hierop af.
- Je verdeelt werkzaamheden tussen collega's en coördineert deze op een actieve manier.
- Als je in projecten werkt, dan doe je dit volgens de Maastrichtse methode voor projectmatig werken.
- Je maakt duidelijke en haalbare plannings voor jezelf en (eventueel) voor anderen en communiceert die.
- Je houdt het overzicht, stuurt op afgesproken resultaat en spreekt betrokkenen waar nodig aan op hun bijdrage.
- Je rapporteert tijdig en volledig over de voortgang. Je past waar nodig de planning aan en stelt werkzaamheden uit als de situatie daarom vraagt.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Geef duidelijk aan wat je nodig hebt van alle betrokken partijen en ook wanneer je iets nodig hebt. Duidelijkheid over verwachtingen over en weer vergroten de kans dat je effectief en efficiënt samenwerkt.
- Bepaal en bewaak je grenzen en communiceer hier duidelijk over met alle betrokken partijen.
- Houdt ruimte in je agenda voor onvoorziene zaken.
- Maak bij een nieuwe projectopdracht duidelijke afspraken over het resultaat en de planning van middelen en tijd. Bewaak de voortgang door regelmatig te evalueren en beslismomenten in te bouwen.
- Houd in de gaten welke factoren van invloed zijn op de planning. Schrijf uit of bespreek met betrokkenen op welke manier je hierop kunt anticiperen.
- Overleg regelmatig met collega's en externe partijen die een bijdrage moeten leveren aan het resultaat. Zo kun je vroegtijdig knelpunten signaleren of patronen ontdekken om verbetering door te voeren.

Plannen en organiseren

11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je verdeelt het werk tussen mensen uit meerdere organisatieonderdelen of teams. • Je stuurt anderen aan op de planning en uitvoering van hun bijdrage (hiërarchisch of functioneel). • Je houdt op elk moment zicht op de voortgang van alle werkzaamheden die bijdragen aan het afgesproken resultaat. . • Je anticipeert op onverwachte gebeurtenissen die van invloed zijn op de planning. Waar nodig stuur je bij en/of spreek je mensen aan op hun bijdrage.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Kijk goed naar de Maastrichtse methode voor projectmatig werken. Bepaal wat je daarvan kunt leren. Maak gebruik van de experts om ervaringen te halen en te delen/projecten te evalueren. • Overleg met verschillende disciplines en onderzoek of je optimaal gebruik maakt van de middelen en kennis die in de organisatie aanwezig zijn. • Zorg voor een regelmatig overleg met alle betrokken partijen (opdrachtgever, andere projectleiders, etc.). Zo kun je blijven inschatten of je doelen in onderlinge samenhang haalbaar zijn en in het afgesproken tempo te bereiken zijn. Vraag alle betrokken organisatieonderdelen/teams naar ideeën hoe het beter en efficiënter kan. Zoek zelf dwarsverbanden om zo tot optimalisatie te komen voor de hele organisatie en op tijd te kunnen (bij)sturen.
-------	--	---

De mate van ontwikkelbaarheid van
Plannen en organiseren



Resultaatgerichtheid

Je formuleert doelen en resultaten helder, concreet en meetbaar. Je maakt duidelijke afspraken en je past je aan als dat nodig is om het resultaat te bereiken. Je houdt zicht op de voortgang en rapporteert en informeert daarover.



3-7

Kenmerkend werkgedrag

- Je stelt concrete doelen voor jezelf en werkt er op gerichte wijze naar toe.
- Je maakt heldere resultaatsafspraken met anderen en je komt ze na. Je geeft tijdig aan waarom een afspraak nagekomen is of niet lukt.
- Je werkt geconcentreerd en met inzet aan een resultaat.
- Je bent proactief en wacht niet af als je zelf al zaken kunt oppakken.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Vraag je af waarom jouw resultaten belangrijk zijn voor diegene die je de opdracht heeft verstrekt. Praat liever een keer te veel dan te weinig met hem of haar. Zorg dat wederzijdse verwachtingen duidelijk zijn.
- Koppel regelmatig terug over de voortgang. Bepaal of die voortgang nog overeenkomt met de oorspronkelijke opdracht. Vraag indien nodig een akkoord op een wijziging of bijstelling.

8-10

Kenmerkend werkgedrag

- Je bewaakt het overzicht, formuleert acties en stelt prioriteiten voor het behalen van een bepaald resultaat. Dat doe je voor jezelf maar ook voor en in overleg met anderen.
- Je toont doorzettingsvermogen en vasthoudendheid in het bereiken van een resultaat, ondanks tegenslagen of tegenkrachten.
- Je gaat indien nodig buiten de gebaande paden of bestaande kaders om een resultaat te bereiken. Je doet dit wel in overleg met anderen of diegene die verantwoordelijk is.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Verlies het doel niet uit het oog. Weet hoeveel tijd, wie en wat je nodig hebt om je doel te bereiken.
- Bedenk voor ieder overleg of vergadering welke onderwerpen je behandeld wilt hebben. Check aan het eind of dit ook gerealiseerd is. Bepaal welke bijdrage jij hieraan hebt geleverd.
- Zorg dat je in een team/projectgroep overeenstemming en draagvlak hebt voor het bereiken van beoogd resultaat en houd elkaar hierop scherp.

Resultaatgerichtheid

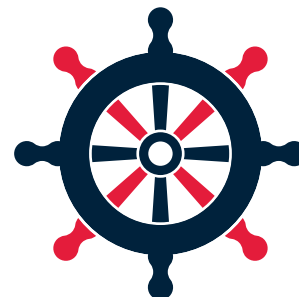
11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je herkent mogelijkheden voor het verbeteren van de resultaten (op het niveau van organisatieonderdeel of organisatie) en gebruikt deze, ook op de lange termijn. • Je stelt meetbare en haalbare doelen (lange en middellange termijn) en bijbehorende resultaten. Je schept voorwaarden voor de realisatie daarvan. • Je kunt weerstanden hanteren en blijft sturen op het gewenste resultaat. • Je kunt op een overtuigende, actieve en strikte manier sturen op resultaten en kosten. Jezelf en anderen op tijd aanspreken op het nakomen van afspraken. • Je houdt medewerkers op de hoogte van de mate waarin organisatiedoelstellingen en resultaten worden bereikt. Daardoor ontstaat verbondenheid.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Zorg ervoor dat de politiek-bestuurlijke resultaten en strategische doelen structureel op de agenda staan. Bij het bestuur, het management en bij medewerkers. Zorg ervoor dat de hele organisatie weet hoe we de doelen willen bereiken. • Evalueer of de bereikte resultaten duurzaam zijn en of je ze in de toekomst misschien moet gaan bijsturen.
-------	---	---

De mate van ontwikkelbaarheid van
Resultaatgerichtheid



Verantwoordelijkheid

Je aanvaardt de gevolgen van gemaakte afspraken. Als je afspraken niet nakomt geef je niet anderen of de omstandigheden de schuld. Je bent aanspreekbaar op je eigen gedrag en je leert van fouten.



3-7

Kenmerkend werkgedrag

- Je draagt verantwoordelijkheid voor je eigen werkzaamheden en resultaten en je bent hierop aanspreekbaar.
- Je staat open voor en vraagt actief om feedback.
- Je maakt af waar je aan begonnen bent.
- Je maakt tijdig duidelijk dat je een afspraak niet na kunt komen en waarom niet. Je biedt een alternatief aan.
- Je wijst niet gelijk naar anderen, maar je vraagt je eerst af wat je eigen bijdrage is geweest.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Wanneer je samenwerkt met een collega, maak dan de rolverdeling duidelijk. De wederzijdse verwachtingen zijn dan meteen duidelijk. Bekijk bij elke opdracht of deze haalbaar is. Laat het meteen weten als je voorziet dat afronding niet haalbaar is in de gevraagde tijd.
- Controleer of de gemaakte afspraken tot de gewenste resultaten leiden. Bepaal of de afspraken duidelijk op papier staan en ga terug naar diegene met wie je de afspraak hebt wanneer dit niet het geval is.

8-10

Kenmerkend werkgedrag

- Je draagt de verantwoordelijkheid voor je werkzaamheden en medewerkers waarvoor je verantwoordelijk bent. Je bent hierop aanspreekbaar. Je vraagt actief om feedback en staat open voor kritiek.
- Je helpt anderen om met feedback om te gaan of te leren van hun fouten.
- Je stelt alle betrokken partijen tijdig op de hoogte als een afspraak niet kan worden nagekomen. Je hebt aandacht voor de negatieve gevolgen en je doet voorstellen doen om deze zoveel als mogelijk te beperken.
- Je kunt de gevolgen en invloeden van mogelijke risico's schatten en daarop anticiperen.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Bepaal wat de consequenties zijn voor de lange en korte termijn van opdrachten die je aanneemt. Bekijk wat dit betekent voor de inzet van mensen en middelen. Neem de opdracht pas aan als je alle aspecten hebt meegewogen in je besluit.
- Neem een aantal situaties in gedachten waarin je organisatieonderdeel/team een resultaat heeft bereikt. Bepaal welke bijdrage je hieraan hebt geleverd. Bekijk of je daarin je afspraken bent nagekomen of dat je zelfs meer hebt gedaan dan afgesproken. Gebruik deze gegevens bij het aannemen van een nieuwe opdracht.
- Denk na over een recente situatie waarin het vervelend was om een afspraak na te komen aangezien de consequenties (voor jezelf, het team en/of de organisatie) ongunstiger uitpakt dan je had voorzien.

Verantwoordelijkheid

11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je draagt de verantwoordelijkheid voor de eigen werkzaamheden en die van de aan jou rapporterende organisatieonderdelen, teams en medewerkers. Je speelt in op tegenslagen door eindverantwoordelijkheid te nemen en de gevolgen daarvan te accepteren. Je staat voor je mensen. • Je verplaatst je bij grote veranderingen in de situatie van de betrokkenen. Je hebt oog voor hun belangen en mogelijke negatieve gevolgen. Je durft daarover open en onomwonden te communiceren. • Je bent een voorbeeld voor anderen als het gaat om feedback vragen en geven.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Breng wanneer je iets gedaan wilt/moet krijgen het krachtenveld in kaart. Maak voor jezelf duidelijk voor wie wat je wilt bereiken van belang is. Benader deze mensen. • Bedenk bij een gevoelig onderwerp van wie je weerstand kunt verwachten en waarom. Bekijk of je deze weerstand al in een vroeg stadium kunt wegnemen. • Stel mensen regelmatig in de gelegenheid om vragen te stellen over (nieuwe) standpunten van de organisatie. Vraag de ander zijn vragen en/of kritiek zo specifiek mogelijk te formuleren. Hoe beter je weet wat de vragen of bezwaren zijn, hoe effectiever je hierop kunt reageren. Neem de ander altijd serieus. • Neem je verantwoordelijkheid, verschuil je niet achter anderen. Wees duidelijk over jouw aandeel in afspraken, standpunten of situaties.
-------	---	--

De mate van ontwikkelbaarheid van
Verantwoordelijkheid



Overtuigingskracht

Je kunt anderen voor je standpunt/idee winnen door gebruik te maken van je persoonlijk gezag én de kracht van argumenten.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je kunt standpunten en/of ideeën onderbouwen met steekhoudende en logische argumenten. • Je kunt jouw ideeën en/of standpunten duidelijk en enthousiast overbrengen op anderen. • Je kunt vertrouwen wekken door je kennis van zaken en heldere manier van beargumenteren.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Zet voordat je je standpunt naar voren brengt, je argumenten op een rijtje. Bespreek deze met een collega. Zorg dat je ze kunt staven met feiten en/of cijfermatig materiaal waarbij ze onderling niet strijdig zijn. Doe de volgende oefening om te toetsen of onderbouwing voor een plan, idee of standpunt helder is. Zet de argumenten op basis waarvan jij tot een bepaalde conclusie/beslissing komt op papier. Vermeld de conclusie niet. Laat een collega je argumentatie lezen en de conclusie trekken. Check de conclusie met de jouwe. Onderzoek waar je argumenten niet duidelijk of volledig zijn. • Bedenk voordat je je standpunt gaat verdedigen wie de belanghebbenden zijn. Schat hun standpunten in. Bedenk welke argumenten je kunt gebruiken in relatie om hen te overtuigen. • Bedenk wie van je collega's overtuigend overkomt. Observeer je collega terwijl hij iemand van zijn/haar standpunt overtuigt. Analyseer hoe hij/zij in jouw ogen overtuigend overkomt. Bepaal welke technieken je van hem kunt overnemen. • Benoem wat de voordelen zijn van jouw standpunt. Verplaats je in de belangen van de ander. Bepaal hoe je degene wilt overtuigen baat heeft bij jouw voorstel.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je gaat bij weerstand of kritiek niet in de verdediging en je maakt deze niet persoonlijk. • Je blijft in een discussie bij de feiten en beargumenteert je standpunt op een gevarieerde en begrijpelijke manier. • Je weet anderen te winnen voor je eigen standpunten/ideeën door oog en oor te hebben voor kritiek of andere argumenten. Je kunt deze aspecten meewegen in het bepalen van het uiteindelijke standpunt. • Je hebt aandacht voor de belangen van en/of gevolgen voor anderen van de eigen standpunten en ideeën en je kunt daar respectvol mee omgaan.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Vraag anderen expliciet naar hun bezwaren wanneer je een standpunt naar voren brengt. Vraag hen de bezwaren zo specifiek mogelijk te verwoorden. Hoe beter je weet wat de bezwaren zijn, hoe effectiever je hierop kunt reageren. • Verplaats je in degene die je wilt overtuigen. Bepaal wat zijn belang is. Bedenk op welke wijze je daaraan tegemoet kunt komen met jouw voorstel. • Geef niet al je argumenten in een keer weg. Timing is everything • Houd je bij de feiten en schets vooral de voordelen.

Overtuigingskracht

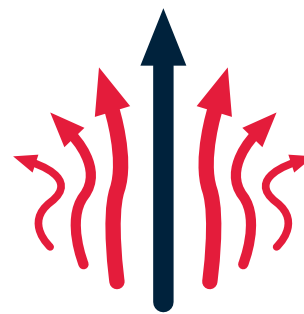
11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je weet hoe je anderen kunt winnen voor een standpunt/idee of een bepaalde visie door argumentatie (in complexe situaties) en door het uitstralen van persoonlijk gezag en charisma. • Je weet te schakelen tussen inhoud en proces. Je weet hoe je onderliggende belangen en weerstanden boven tafel moet krijgen en hoe je hierop kunt inspelen. Je kunt daardoor win-win situaties creëren. • Je kunt binnen en buiten de organisatie zoeken naar personen of partijen die (deels) dezelfde standpunten en belangen hebben. Je kunt deze partijen benaderen en waar mogelijk coalities sluiten.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Breng, wanneer je iets gedaan wilt krijgen, het krachtenveld in kaart. Maak inzichtelijk wie er (in) formeel invloed kan uitoefenen. Analyseer deze informatie en formuleer voor jezelf een strategie. • Zoek actief naar een verbinding tussen jouw standpunten, ideeën of visie en in- en externe ontwikkelingen en daarbij betrokken partijen. Leg uit hoe belangrijk realisatie van jouw plannen is in het licht van deze ontwikkelingen, en waaraan en hoe jouw plannen bijdragen. • Zorg ervoor dat je binnen en buiten de organisatie over een netwerk beschikt van personen die jou kunnen helpen. Soms is het tactischer dat iemand anders de boodschap overbrengt.
-------	--	--

De mate van ontwikkelbaarheid van
Overtuigingskracht



Vasthoudendheid

Je blijft je inspannen om de afgesproken doelstellingen en resultaten te realiseren.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je blijft op basis van argumenten je eigen standpunt of idee verdedigen tot er een beter voorstel komt. • Je blijft in ogenschijnlijk uitzichtloze situaties positief en actief. • Je bent in staat om bij tegenslagen en teleurstellingen om te gaan.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Denk aan twee situaties in het verleden waarbij je te maken had met 'tegendruk'. Denk aan een situatie waarin je toegaf en aan één waarin je toch je eigen weg koos. Beschrijf waarom je verschillend handelde en wat het effect hiervan was. • Bedenk wie van je collega's gemakkelijk aan zijn eigen standpunt vasthoudt. Observeer deze collega tijdens vergaderingen en/of discussies. Bepaal welke elementen je zou willen over nemen. • Bereid je – als oefening – voor op de inhoud van een werkoverleg. Komt er een onderwerp aan de orde waarover je duidelijk een andere mening hebt? Bereid je hierop voor om je standpunt in het overleg in te brengen en eraan vast te houden. Schrijf je argumenten ter voorbereiding op een papiertje. Bedenk wat je collega's er tegen in zouden kunnen brengen. Bedenk hoe je op hun tegenargumenten wil reageren.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je laat je bij weerstand niet uit het veld slaan en blijft kansen zien en “pakken” ondanks tegenslagen. • Je toont doorzettingsvermogen als het anderen teveel wordt. • Je bent in staat in moeilijke situaties anderen te stimuleren en te motiveren.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Denk terug aan een belangrijke situatie in het afgelopen jaar waarin je moeilijk kon vasthouden aan je eigen ideeën. Bepaal welke acties je ondernomen hebt om toch je doel te bereiken. Evalueer de situatie ook eens met een collega. • Oefen in het omgaan met argumenten van anderen. Vraag de ander zijn argumenten zo specifiek mogelijk te maken. Uit begrip voor de argumenten, maar stem alleen in met die aspecten waarmee je het eens bent. Leg rustig uit waarom je bij je eigen standpunt blijft en waarom. • Praat eens met een collega die je bewondert om zijn vasthoudendheid. Bekijk hoe slaagt hij erin slaagt om vast te houden aan de ingeslagen koers. Vraag je collega specifiek naar tips voor hoe jij je vasthoudender kunt tonen.

Vasthoudendheid

11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je toont geloof in het behalen van het einddoel en haalt motivatie uit kleine successen. • Je bent in staat om gedisciplineerd door te werken, ook in minder uitdagende situaties. • Je werkwijze en uitstraling stimuleren anderen in de organisatie om zich in te spannen om resultaten te bereiken, ook als het even moeilijk is. • Je weet onder zeer complexe omstandigheden en tegenstand toch te streven naar het behalen van organisatiedoelstellingen en -resultaten.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Blijf, wanneer je werkt aan het realiseren van je strategisch plannen, je omgeving monitoren. Bekijk welke wijzigingen in omstandigheden jouw strategische plan raken. Analyseer of dit invloed heeft op je doelstelling. • Lees eens een boek over hoe om te gaan met weerstand in de organisatie en breng het in de praktijk. Plan periodiek (bijvoorbeeld elke 3 maanden) tijd in om te evalueren waar de organisatie/ het team staat ten opzichte van de strategische doelstellingen die aan het begin van het jaar gesteld zijn. Bepaal welke projecten op dit moment de grootste prioriteit hebben en of je nog op koers ligt. • Denk terug aan een belangrijke situatie waarin je de belangen van de organisatie onder zware omstandigheden moest verdedigen. Neem een collega in gedachten welke voor dezelfde taak heeft gestaan in een ander situatie. Bepaal hoe hij hier mee om ging. Bepaal de verschillen en overeenkomsten.
-------	---	--

De mate van ontwikkelbaarheid van
Vasthoudendheid



Leren

Als we **leren** en onszelf verbeteren,
werken we slimmer.

Elke dag weer.

Leren maakt flexibel en beweeglijk.

We groeien door te verbeteren.



Gemeente Maastricht

Luisteren

Je haalt relevante informatie uit persoonlijke gesprekken met anderen waarbij de ander het vertrekpunt is.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je houdt oogcontact met je gesprekspartners en je laat de ander uitspreken. • Je maakt tijd voor de gesprekken die je moet voeren en bereid deze goed voor. Daardoor heb je meer tijd om echt goed naar de ander te luisteren. • Je reageert alert op behoeften en gevoelens van anderen tijdens een gesprek. • Je komt in het gesprek terug op wat eerder in het gesprek of eerdere gesprekken gezegd is.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Oefen tijdens een gesprek in vertrouwde omgeving bewust met het laten uitspreken van anderen. Bepaal wat het effect hiervan op de ander en op jou is. • Non-verbale communicatie is erg belangrijk tijdens het luisteren: maak oogcontact, probeer niet met je handen over elkaar te gaan zitten (zit in een open houding). Richt je aandacht op wat de ander zegt en niet op wat je zelf wilt zeggen en luister. • Noteer voordat je een gesprek ingaat de punten die je absoluut niet wil vergeten. Zo houd je je aandacht beter bij het gesprek. Observeer anderen wanneer ze luisteren. Let op of zij onder andere: knikken, hummen, samenvatten, hun hoofd scheef houden, etc. • Maak tijdens het gesprek aantekeningen van wat je gesprekspartner heeft gezegd. Maak een 'notitie' op je papier van zaken waar je nog op terug wilt komen.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je vraagt tijdens een gesprek gericht door op wat anderen zeggen. • Je vraagt om uitleg van zaken die je niet begrijpt, zonder direct een discussie te voeren. • Je maakt tussentijdse samenvattingen om te toetsen of je elkaar begrepen hebt. • Je kunt tijdens een gesprek hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden en tot de kern komen. • Je houdt oogcontact met je gesprekspartner en je let op non-verbale signalen. Je anticipeert daarop en vraagt ook of je die signalen goed begrijpt.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Stel samen met collega's een gespreksmodel op of bekijk wat de organisatie hiervoor heeft liggen, zoek hier literatuur over op. Schenk hierbij onder andere aandacht aan: hoe bereid je een gesprek voor, hoe open je een gesprek, hoe vat je kernachtig samen, hoe sluit je het gesprek af. • Zoek op internet of in literatuur gesprekstips over luisteren, samenvatten en doorvragen op. • Probeer je hoofd leeg te maken voordat je aan een gesprek begint. Je kunt je dan beter concentreren en dus luisteren. • Neem een aantal woorden of termen van de gesprekspartner over. Dit geeft aan dat je naar je gesprekspartner luistert.

Luisteren

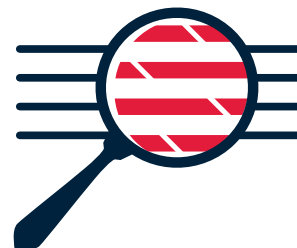
11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je kunt een kernachtige samenvatting van gecompliceerde discussies geven, inclusief de betekenis en implicatie ervan • Je hebt tijdens een gesprek zowel aandacht voor de inhoud als de onderliggende betekenis van het gesprek. • Je kunt in complexe situatie gericht doorvragen op de achterliggende doelen of de geldende condities. • Je kunt door de gesprekspartners verkregen informatie in een bredere context plaatsen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Selecteer een gesprek dat je binnenkort gaat hebben. Vraag de ander eerst om feedback. Probeer na afloop van het gesprek voor jezelf te evalueren wat de inhoud en wat de onderliggende betekenis was. Bekijk of je aan beide voldoende aandacht besteedt. Analyseer hoe je dit tijdens een volgend gesprek beter kunt doen. • Installeer een ideeënbus of verbeterbus. Communiceer aan het eind van het kwartaal over welke ideeën binnen zijn gekomen en wat daarmee gedaan wordt. • Oefen tijdens vergaderingen met het eerst naar de mening vragen van anderen en luister daar goed naar. Daarna geef je je eigen mening. Bepaal het effect hiervan op de anderen en wat het effect hiervan op jezelf is. • Laat rustig stiltes vallen tijdens een gesprek, bijvoorbeeld wanneer er door jouw gesprekspartner een belangrijke mededeling is gedaan. Neem de mededeling op je in je gedachten en geef het de tijd. Geef aan dat je er even stil van wordt of dat je er even over na moet denken. • Probeer tijdens de discussie voor jezelf aantekeningen te maken over het doel, de betekenis en de implicaties van de geschetste situatie. Vat dit aan het eind van de discussie samen. Vraag aan anderen in de groep deze analyse herkennen.
-------	--	--

De mate van ontwikkelbaarheid van
Luisteren



Analyseren

Je kunt hoofd- en bijzaken onderscheiden, een vraagstelling in delen uitsplitsen en daartussen logische verbanden leggen. In de redenering neem je de achtergrond en verschillende belangen mee.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je herkent eenvoudige, concrete problemen in een vroeg stadium. • Je trekt logische conclusies en kunt die duidelijk uitleggen. • Je doorziet de kern van het probleem en weet dit te benoemen. • Je kunt aangeven welke informatie ontbreekt om tot een goede analyse te komen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Bepaal waar je tegen aanloopt in je werk en welke zaken maken dat je werkzaamheden vertraging oplopen of niet afgemaakt kunnen worden. • Beschrijf wat belangrijk is en welke zaken verwacht kunnen worden of door anderen moeten worden opgelost. • Stel open vragen aan de klant en vraag door. Zo kom je aan de gewenste informatie (Wie, wat, waarom, hoe) • Sta even stil bij elke beslissing die je neemt. Bekijk of je over alle informatie beschikt.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je kunt problemen en vraagstukken opdelen in onderdelen, je benoemt structuren, samenhang en onderbouwt conclusies met argumenten waardoor er een “sluitende” en voor anderen begrijpelijke redenering ontstaat. • Je ziet de relatie tussen feiten, de mogelijke oorzaken en gevolgen en legt dwarsverbanden. • Je hanteert effectieve methoden om informatie te verzamelen. • Je kunt een vraagstuk benaderen vanuit verschillende invalshoeken. Binnen de kaders van je eigen vakgebied, eigen organisatieonderdeel of team.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Vraag aan je collega's hoe zij tegen een vraagstuk aankijken. Analyseer de onderlinge verbanden tussen het vraagstuk, het proces en de onderlinge afstemming. • Verdeel een vraagstuk als een puzzel in stukjes. Kijk naar het vraagstuk en bepaal welke onderdelen oorzaak zijn en welke gevolg. Bepaal welke onderdelen van invloed zijn en welke niet. Identificeer daarmee de kern van het vraagstuk. • Onderzoek of bepaalde types vraagstukken meermaals voorkomen. Kijk of je een patroon ontdekt in waarom dit gebeurt.

Analyseren

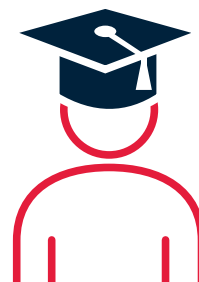
11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je bent in staat om bij de beoordeling van een vraagstuk over de grenzen van het eigen vakgebied heen te kijken. • Je kunt complexe vraagstukken ontleden en deze herleiden tot kritische details en in eenvoudige bewoordingen uitleggen. • Je kunt nieuwe verbanden leggen, ook bij onvolledige informatie. • Je kunt de consequenties en (politiek-bestuurlijke) gevolgen van oplossingen of voorstellen overzien. • Je weet door analyse van een vraagstuk wie erbij betrokken moeten worden en kan de gevolgen benoemen. • Je kunt verschillende en soms ook tegenstrijdige alternatieven onderzoeken om zo tot meerdere oplossingsscenario's te komen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Onderzoek voor je eigen vakgebied welke types vraagstukken de afgelopen 2-3 jaar zijn voorgekomen. Categoriseer ze en bepaal waar de nadruk ligt. Beschrijf welke type vraagstukken incidenteel of structureel van karakter zijn. • Organiseer werkbijeenkomsten met collega's om vraagstukken te analyseren. • Onderzoek voor je eigen aandachtsgebied welke types vraagstukken de afgelopen 2-3 jaar zijn voorgekomen. Probeer dit te verbinden aan de manier waarop de organisatie functioneert en de dienstverlening is georganiseerd. • Toets bij jezelf als je een vraagstuk hebt geanalyseerd of je kunt benoemen waarom je conclusies zijn zoals ze zijn. Heb je het vraagstuk vanuit meerdere invalshoeken bekeken? Geef aan uit welke onderdelen het vraagstuk bestaat. Bespreek dit met een collega.
-------	---	--

De mate van ontwikkelbaarheid van
Analyseren



Lerend vermogen

Je geeft op een actieve manier aandacht aan persoonlijke ontwikkeling. Je zoekt nieuwe ervaringen en staat open voor nieuwe informatie. Je vraagt actief om feedback en leert daar zichtbaar van.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je wilt graag leren en bent nieuwsgierig. • Je staat open voor gevraagde en onge-vraagde feedback en suggesties van anderen. • Je neemt adviezen ter harte en oefent hiermee in de praktijk. • Je gaat proactief en doelgericht te werk als het gaat om het aanscherpen van kennis, vaardigheden en gedrag.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Kijk kritisch naar je eigen werk. Bepaal of je voor elkaar hebt gekregen wat je wilde bereiken. • Analyseer hoe je dingen hebt aangepakt. Bekijk welke dingen beter kunnen. Bekijk hoe je het de volgende keer zou aanpakken. • Kijk eens verder dan je eigen werkplek: praat met verschillende (in- en externe) deskundigen die vergelijkbaar werk leveren en vraag hoe zij hun problemen aanpakken.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je toont inzicht in eigen je competenties, valkuilen en ontwikkelpunten. • Je reflecteert op je eigen handelen en de effecten daarvan. Je leert zichtbaar van je eigen ervaringen. • Je toont inzicht in jouw eigen voorkeur voor de manier waarop je nieuwe dingen leert. • Je leert van anderen. • Je experimenteert met andere werkme-thoden dan je gewend bent.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Houd voor jezelf bij wat je leert van bijeenkom-sten, workshops e.d. en gebruik dat in je eigen werksituatie. • Stem regelmatig met je collega's af over de opgedane ervaringen en leer van elkaars oplossingen. • Bekijk wat jouw rol binnen een proces was. Bedenk of je het misschien anders had willen doen en maak een inschatting of dat betere resultaten had opgele-verd. Deel dit met collega's of je (team)manager. • Benoem wat je wilt leren in een bepaalde situatie / cursus en check achteraf of dat ook gebeurd is. Als dat niet zo is, achterhaal de oorzaak en denk na over hoe je volgende keer wel kunt leren wat je voor ogen had. • Houd je op de hoogte van andere projecten en werkzaamheden binnen je vakgebied. Evalueer aan het eind van elke opdracht met je klant, opdracht-gever en/of(team)manager over de behaalde resultaten en leer van wat beter kon.

Lerend vermogen

11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je deelt kennis en leerervaringen met anderen. • Je stimuleert kennisontwikkeling en kennisdeling in de organisatie en geeft daarbij het goede voorbeeld. • Je bent een voorbeeld voor anderen als het gaat om het “leren van en met elkaar”.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Houd overzicht over alle ontwikkelingen die plaatsvinden op het gebied van beleidsontwikkeling, projectmanagement en of dienstverlening. Bekijk of de kwaliteit van de facetten tot zijn recht komt zoals dit bedoeld is. Durf daarin kritisch naar je eigen rol te kijken. Gebruik de actuele vraagstukken en oplossingen als input voor volgende keren. • Vraag periodiek feedback aan je omgeving over je eigen functioneren en vertaal de aandachtspunten naar je dagelijkse werk. • Herken je eigen rol in relatie tot het functioneren van de organisatie. Vraag om feedback. Durf kritisch te kijken naar je eigen handelen en bespreek dit met je naaste collega's. • Stel jezelf de vraag: zijn wij als groep of (project) team effectief genoeg? Maak dit bespreekbaar in je eigen (management)team en initieer verbeterprojecten. • Verzamel alle visies en beoordelingen vanuit de politiek zodat je daar (gezamenlijk) conclusies uit kunt trekken. Zo kun je ook bepalen waar je naartoe wilt werken en wat werkelijk belangrijk is.
-------	---	--

De mate van ontwikkelbaarheid van
Lerend vermogen



Initiatief

Je komt uit jezelf in actie en wacht niet af om zaken voor elkaar te krijgen. Je signaleert daarbij kansen en doet voorstellen om zaken te verbeteren.



3-7

Kenmerkend werkgedrag

- Je pakt zaken uit je zelf op en wacht niet af. Je trekt zaken naar je toe.
- Je doet voorstellen om zaken aan te pakken en/of te verbeteren binnen je team en pakt deze op.
- Je hebt ideeën en suggesties die leiden tot het gewenste resultaat.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Bedenk eens welke dingen in je werk nog beter kunnen en hoe je dat voor elkaar gaat krijgen. Bespreek de mogelijkheden met je (team)manager.
- Houd zelf bij welke dingen (regelmatig) misgaan. Draag ideeën aan zodat dit in de toekomst voorkomen kan worden. Houd bij welke initiatieven je neemt en wat de gevolgen daarvan zijn. Bespreek dit eventueel met je (team)manager of collega's.
- Neem jezelf voor minimaal 1x per week een initiatief te nemen (kunnen ook kleinere dingen zijn). Bekijk welke initiatieven je gemakkelijk onderneemt en welke toch blijven liggen. Neem jezelf onder de loep waarom dingen blijven liggen.
- Bedenk zelf hoe je deze competentie verder kunt ontwikkelen!

8-10

Kenmerkend werkgedrag

- Je signaleert kansen en mogelijkheden voor verbetering/vernieuwing en vertaalt deze naar acties en voorstellen.
- Je hebt oog voor problemen en knelpunten en kaart die tijdig aan waarbij je oplossingen aandraagt
- Je neemt het initiatief bij het opstarten van werkzaamheden, je weet anderen enthousiast te maken om mee te doen. Je toont daarbij durf en neemt zo nodig verantwoorde risico's.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Ga na welke situaties in je omgeving moeten veranderen. Bepaal wat jij daarin kunt betekenen en hoe je dit wilt gaan aanpakken. Vraag akkoord van je (team)manager om ermee aan het werk te gaan.
- Bepaal voor welke situaties je initiatief kunt ondernemen (denk aan vergaderingen, klantcontacten e.d.).
- Werk mee in een project waarin ondernemerschap nodig is. Stel concrete en haalbare doelen en beschrijf welke werkzaamheden gedaan moeten worden waarvoor initiatief vereist is. Evalueer tussentijds en na afloop met je (team)manager jouw bijdrage.
- Vertaal de ontwikkelingen, vakinhoudelijke vraagstukken en kansen naar concrete initiatieven en geef aan welke jij wanneer gaat oppakken. Bespreek dit met je (team)manager en maak er concrete (SMART) afspraken hierover.

Initiatief

11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je anticipeert op mogelijke kansen en bedreigingen en komt met scenario's en plannen om hierop in te spelen; om de organisatie naar een hoger plan te tillen. Je stimuleert een klimaat voor innovatie, verbetering en vernieuwing. • Je hebt een open en proactieve houding naar maatschappelijke-, economische- en technologische ontwikkelingen buiten de eigen organisatie en weet die naar de eigen organisatie te vertalen. • Je komt snel en gericht met een oplossingsvoorstel wanneer nodig en brengt anderen in beweging. • Je versterkt de positie van de organisatie door in te spelen op en om te gaan met complexe en gevoelige situaties. Neemt daarbij verantwoorde risico's.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Gebruik de kennis over klanttevredenheid of kwaliteit van dienstverlening om concrete acties op touw te zetten. • Organiseer werkbijeenkomsten of projecten om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Gebruik daarbij ook eens ongebruikelijke werkmethoden en/of een onorthodoxe invalshoek. • Zet een netwerk op met belangrijke lokale en (inter)nationale belanghebbenden. Zet de gemeente op de kaart met onderscheidende acties en ontwikkelingsprojecten. • Organiseer periodiek ontmoetingen op de werkvloer, met klanten van het team of politici. Gebruik deze ontmoetingen om de eigen kennis over dienstverlening te vergroten en op basis daarvan ideeën voor verbeteringen in te brengen.
-------	--	---

De mate van ontwikkelbaarheid van
Initiatief



Vernieuwen

Je bedenkt oplossingen waarbij je kiest voor vernieuwende invalshoeken en je de gebaande paden durft te verlaten.



3-7

Kenmerkend werkgedrag

- Je staat open voor nieuwe ideeën en veranderingen.
- Je maakt jezelf snel nieuwe manieren van werken eigen.
- Je verbindt verschillende soorten informatie met elkaar en komt daarmee tot eigen ideeën.
- Je bent in staat snel met nieuwe inzichten over een probleem te komen.
- Je bent vindingrijk qua oplossingen.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Organiseer een werkoverleg met directe collega's om nieuwe toepassingsmogelijkheden of werkwijzen te bedenken, wanneer bestaande methoden niet het gewenste resultaat opleveren. Laat elke collega voor zichzelf het probleem schetsen, en de mogelijke oorzaken. Zet de mogelijke oorzaken allemaal op een flip-over. Denk afzonderlijk na over mogelijke oplossingen en presenteer deze aan elkaar. Bespreek de ideeën gezamenlijk en voer de beste ideeën uit.
- Maak een overzicht van problemen en/of verbeteringen met betrekking tot je eigen werk. Maak inzichtelijk welke zaken regelmatig fout lopen en welke zaken efficiënter of beter kunnen. Bedenk oplossingen voor deze problemen. Leg deze eens voor aan collega's. Vraag hen om met aanvullingen te komen. Schrijf op basis hiervan een beknopt verbeterplan. Betrek eventueel ook je (team)manager.
- Zet je in om een tijdje samen te werken met een collega die goed is in het bedenken van nieuwe dingen. Observeer hem en vraag of hij een specifieke methode hanteert om tot nieuwe inzichten te komen.

8-10

Kenmerkend werkgedrag

- Je kunt gemakkelijk situaties van verschillende invalshoeken bekijken en jezelf verplaatsen in anderen die erbij betrokken zijn. Dat stelt je in staat om snel met nieuwe inzichten te komen.
- Je bent steeds op zoek naar kansen/mogelijkheden om je eigen werk of dat van anderen binnen je team of het organisatieonderdeel te vernieuwen en te verbeteren. Je doet concrete voorstellen voor vernieuwing.
- Je laat je niet beperken door gangbare opvattingen en werkwijzen.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Oefen in creatief denken door steeds wanneer een collega met een nieuw idee of een oplossing komt te bedenken wat je eraan zou kunnen aanvullen. Het kan helpen om de ander te laten vertellen hoe hij aan zijn nieuwe idee komt. Zijn gedachtegangen kunnen bij jou weer nieuwe ideeën, oplossingen en gedachtegangen uitlokken.
- Probeer te achterhalen van welke aannames je uitgaat wanneer je tot een oplossing of nieuw idee probeert te komen. Een coach kan je hierbij helpen. Bepaal je uitgangspunten. Maak de belemmeringen die ervoor zorgen dat je niet buiten de gebaande paden denkt inzichtelijk. Denk na over hoe dit gewoonlijk je ideeën, plannen en oplossingen beïnvloedt.
- Alternatieve mogelijkheden hoeven niet altijd nieuw te zijn. Probeer eens een aantal bestaande oplossingen te combineren tot een nieuwe oplossing.
- Nodig collega's vanuit verschillende beroepen en/of vakgebieden uit om mee te denken over een project of probleem. Vraag hen specifiek naar hoe zij tot een oplossing komen. Maak inzichtelijk of zij invalshoeken hanteren waaraan je zelf nog niet eerder had gedacht. Bezoek eens een collega bij een andere gemeente of organisatie. Beschrijf welke oplossingen hij heeft voor problemen welke vergelijkbaar zijn met de jouwe.

11-18

Kenmerkend werkgedrag

- Je ziet snel toepassingsmogelijkheden van maatschappelijke, technologische en politieke ontwikkelingen voor de eigen organisatie.
- Je denkt bij oplossingsrichtingen niet direct in geijkte paden maar gebruikt hierin bijzondere en originele benaderingen.
- Je plaatst vraagstukken in een nieuwe context waardoor er nieuwe inzichten ontstaan.
- Je bedenkt meerdere scenario's en alternatieven.
- Je bedenkt (lange termijn) oplossingen voor de gehele organisatie of voor complexe vraagstukken.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

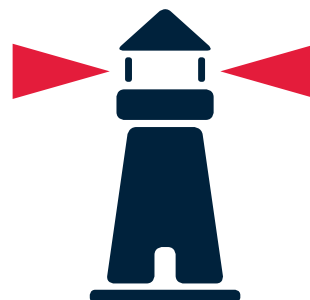
- Volg eens een creativiteitstraining. Je krijgt methoden aangereikt krijgen om zelf 'out of the box' te denken en om anderen zover te krijgen dit te doen.
- Maak een SWOT analyse van jouw team of organisatieonderdeel. Bekijk op basis van je analyse welke ideeën je kunt genereren om de positie van de organisatie te verstevigen.
- Wanneer je jezelf geconfronteerd ziet met een probleem waarvoor anderen geen mogelijkheden meer zien, overweeg dan eens om te gaan praten met een externe expert of ervaringsdeskundige op dit gebied. Bespreek het probleem. En maak de nieuwe invalshoeken inzichtelijk.
- Analyseer je zakelijke netwerk. Maak overzichtelijk met wie je zakelijk gezien binnen of buiten de gemeente regelmatig te maken hebt. Onderzoek of je door samen te werken met een partij uit je eigen netwerk wellicht tot een nieuw product, dienst en of idee kunt komen.
- Organiseer een brainstormsessie om op organisatie-niveau te komen tot nieuwe oplossingen en ideeën. Bedenk wie er van binnen of buiten de organisatie zinvolle bijdragen zouden kunnen leveren aan het vraagstuk. Probeer deelnemers vanuit zoveel mogelijk verschillende disciplines/invalshoeken te betrekken.

De mate van ontwikkelbaarheid van
Vernieuwen



Omgevingsbewust

Je kent de ontwikkelingen en belangen of andere relevante factoren in je omgeving. Je speelt hier actief op in, benut de kennis effectief en houdt rekening met de gevolgen.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je bent op de hoogte van de ontwikkelingen (intern/vakmatig) die voor je werk van direct belang zijn. • Je bent je bewust van de directe omgeving waarin je werkt. • Je herkent de belangen van anderen en je houdt hier rekening mee.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Maak inzichtelijk wat er speelt bij collega's en klanten. Zijn die zaken van invloed op je werk? • Praat regelmatig of organiseer overleg met collega's, concurrenten, klanten om kennis en ervaringen te delen. Haal hier je voordeel uit voor de producten/diensten die je levert.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je houdt in je aanpak van een bepaald probleem of plan rekening met omgevingsfactoren. • Je hebt oog voor subtiele signalen uit je omgeving en anticipeert daarop. • Je begrijpt de consequenties van je handelen voor het functioneren van de organisatie.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Breng ontwikkelingen in kaart die van invloed (kunnen) zijn op je werk. Bespreek deze ontwikkelingen met je collega's. • Kijk eens bij een andere organisatie hoe zij te werk gaan en beschrijf wat je daar van kan leren. • Organiseer (interne) werkbijeenkomsten gericht op kennisdeling over een specifiek thema. • Onderzoek welke ontwikkelingen en trends van invloed zijn op de producten en processen. Verzamel informatie hierover. Maak de kansen en/of bedreigingen inzichtelijk. • Organiseer (in - of externe) werkbijeenkomsten gericht op kennisdeling over een specifiek (actueel) thema en deel je ervaringen en informatie met anderen in de organisatie.

11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je speelt in op de belangen en reactie van anderen en kiest een geschikte manier om invloed uit te oefenen. • Je kunt maatschappelijke/politieke ontwikkelingen vertalen naar consequenties en voorstellen voor het eigen vakgebied, organisatieonderdeel of team. • Je treedt in lijn met het gewenste imago van de organisatie naar buiten. • Je kent de informele structuur, de belangen en posities van partijen binnen en buiten de organisatie. Je weet daarop in te spelen, ze te gebruiken of te beïnvloeden t.b.v. het realiseren van de doelen van de organisatie.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Zoek regelmatig contact met collega's, klanten, overheidsinstanties en bedrijfsleven. Bespreek de trends en ontwikkelingen die jullie onderkennen die van invloed zijn op de gemeentelijke diensten. • Bespreek de (mogelijke) gevolgen van deze ontwikkelingen voor de gemeentelijke diensten met collega's en extern belanghebbenden. • Zorg ervoor dat anderen in de organisatie van jouw ervaringen en informatie kunnen profiteren én leren. Doe dat door werkbijeenkomsten voor te zitten of presentaties te houden gericht op kennisdeling. • Organiseer regelmatig themabijeenkomsten en nodig daarbij experts of trendwatchers uit die vroegtijdig maatschappelijke ontwikkelingen signaleren en je kunnen helpen om deze te verbinden aan de besturing van je organisatie(onderdeel) en de uitvoering. • Onderhoud een relevant maatschappelijk, politiek en bestuurlijk netwerk. Breng daarmee de ontwikkelingen van buiten de organisatie naar binnen en stimuleer collega's om ontwikkelingen te volgen en met elkaar te delen.
-------	---	--

De mate van ontwikkelbaarheid van
Omgevingsbewust



Oordeelsvorming

Je komt tot een weloverwogen en beargumenteerd oordeel door het combineren van gegevens uit verschillende informatiebronnen en verschillende werkwijzen waarbij je zaken goed tegen elkaar afweegt.



3-7

Kenmerkend werkgedrag

- Je kunt zorgvuldig informatie afwegen voordat je een conclusie trekt.
- Je weegt en betreft alle relevante argumenten om tot een oordeel te komen.
- Je kunt de gevolgen van een beslissing overzien.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Overtuig je ervan dat je alle kanten van het verhaal hebt bekeken. Vraag een collega om met je mee te denken.
- Probeer altijd met meer dan één mogelijke oplossing voor een vraagstuk te komen. Benoem van elke alternatieve oplossing van een vraagstuk de voor- en nadelen om tot het beste besluit te komen.
- Doe de volgende oefening om te toetsten of je argument voor je voorkeur voor een alternatief helder is: Zet de argumenten op basis waarvan jij tot een bepaalde conclusie / beslissing / afweging komt op papier. Vermeld de conclusie niet. Laat een collega je argumenten lezen en de conclusie trekken. Controleer die conclusie met de jouwe. Onderzoek waar je argumenten niet duidelijk of volledig zijn.

8-10

Kenmerkend werkgedrag

- Je kunt relaties en verbanden zien en aan de hand daarvan conclusies trekken.
- Je geeft criteria aan of gebruikt criteria op basis waarvan een oordeel kan worden gevormd.
- Je geeft een goed afgewogen, doordacht en onderbouwd oordeel.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Evalueer voor jezelf drie tot vijf belangrijke besluitvormingsprocessen waarvoor je zelf verantwoordelijk was. Bepaal op welke manier je tot een oordeel bent gekomen, welke criteria je daarbij hebt gehanteerd, welke aspecten je achteraf wellicht over het hoofd heb gezien en of je hierin een patroon kunt ontdekken.
- Bepaal de criteria waar je verschillende alternatieven wilt toetsen wanneer je een probleem of vraagstuk moet oplossen. Denk o.a. aan tijd, kosten, personeel, acceptatie, praktische haalbaarheid, juridische aspecten, enz.
- Benoem wanneer je tot een besluit moet komen voor elk alternatief de voor- en nadelen. Ken vervolgens een gewicht toe aan elk voor- en elk nadeel. Kom vervolgens tot een besluit.
- Benoem de belanghebbenden wanneer je tot een besluit moet komen. Bekijk wat hun voorkeuren zijn en in hoeverre je hieraan tegemoet kunt komen.

Oordeelsvorming

11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je kunt de voor- en nadelen van keuzes en prioriteiten tegen elkaar afwegen. • Je kunt relevante omgevingsfactoren in het oordeel meewegen en het daarmee in een breder perspectief plaatsen. • Je kunt zowel uitgaan van feiten (harde gegevens) als ervaringen en gevoelens (zachte gegevens). • Je vindt een goede balans bij de afweging van de korte en lange termijn belangen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Breng wanneer je een besluit moet nemen het krachtenveld in kaart. Bepaal wie er bij de beslissing betrokken zijn, voor wie de beslissing van belang is, wat de belangen van alle betrokkenen zijn. Weeg deze factoren af voor je tot een besluit komt. • Een duidelijk advies op ambtelijk en politiek-bestuurlijk niveau vereist een heldere argumentatie van jouw kant. Ontleedt het probleem zoveel mogelijk in deelaspecten. Beschrijf per deelaspect kernachtig wat je adviseert en waarom. • Bedenk met welke complexe situaties je in de laatste 2 tot 3 jaar te maken hebt gehad. • Breng van elk alternatief in kaart wat de risico's (inhoudelijk, ambtelijk en politiek-bestuurlijk) zijn. Ken aan elk risico een gewicht toe. Betrek deze gegevens in je afweging. • Houd – wanneer je verschillende alternatieven tegen elkaar afweegt – rekening met toekomstige ontwikkelingen. Maak de ontwikkelingen inzichtelijk.
-------	---	---

De mate van ontwikkelbaarheid van
Oordeelsvorming



Accuraat werken

Je voert de werkzaamheden met een grote mate van precisie en zorgvuldigheid uit. Je checkt de kwaliteit van je werk, de gemaakte afwegingen en de gevolgde werkwijze waardoor het werk wordt afgeleverd zonder fouten die zijn veroorzaakt door onnauwkeurigheid.



3-7	Kenmerkend werkgedrag • Je werkt op een nauwkeurige en foutloze wijze. Je controleert je werk • Je werkt volgens planning. Je komt terug op gemaakte afspraken als dat nodig is. Je maakt daarbij direct nieuwe, duidelijke afspraken. Je rondt je werk helemaal af, ook onder tijdsdruk. • Je zorgt dat de gegevens waarmee je werkt ook voor naderen zichtbaar en beschikbaar zijn. • Je besteedt, naast de inhoud, ook aandacht aan de vormgeving van je werk.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Werk op een rustige plek, zodat je zo min mogelijk wordt afgeleid. • Werk niet te lang achter elkaar aan monotone taken. Neem regelmatig pauze en probeer monotoon werk zoveel mogelijk te verspreiden. • Stel, eventueel samen met een collega, een checklist op ter controle van je eigen werk. Welke zaken moet je allemaal hebben afgehandeld voordat je werk helemaal af is. Maak een 'ontwerp' voor hoe je zaken handig kunt documenteren. Bespreek je ontwerp met een collega of je (team)manager. Documenteer bestanden en/of documenten vervolgens binnen deze structuur.
8-10	Kenmerkend werkgedrag • Je gaat zorgvuldig om met gegevens, je collega's en de middelen die tot je beschikking staan. • Je hebt oog voor routines, procedures en systematisch werken. Je volgt deze in je eigen werk en stimuleert ook anderen dat te doen. Indien nodig spreek je anderen aan op het volgen ervan. • Je informeert betrokken partijen bij belangrijke gebeurtenissen.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Bepaal wanneer je met een grote hoeveelheid gegevens wordt geconfronteerd, zoveel mogelijk welke informatie je echt nodig hebt. Maak een verschil tussen hoofd- en bijzaken. Dit helpt je om gericht op zoek te gaan naar deze informatie. • Maak bij een project een plan. Begin bij het eindresultaat en beschrijf het doel. Maak inzichtelijk wat hiervoor moet gebeuren. Zet dit op papier in concrete stappen. Begin vervolgens met het uitwerken van stap 1, door te bedenken aan welke randvoorwaarden moet zijn voldaan om stap 2 te kunnen zetten. De randvoorwaarden voor stap 2 bepalen wat je in stap 1 gedaan moet hebben. Herhaal dit proces elke stap. Laat het uitgewerkte plan door een collega lezen. Controleer of je overal aan gedacht hebt. • Breng meteen wanneer je informatie ontvangt structuur aan. Analyseer wanneer je de informatie nodig hebt, waarvoor je de informatie nodig hebt en berg de informatie zo op, dat je er altijd weer snel bij kunt.

Accuraat werken

11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je zorgt dat je de juiste mensen op de juiste momenten over de juiste zaken informeert of betrokken worden. • Je zorgt dat de randvoorwaarden aanwezig zijn waaronder accuraat, efficiënt en plezierig kan worden (samen)gewerkt. • Je stuurt actief op fouten of onnauwkeurigheden van anderen met als doel de kwaliteit op de lange termijn te verbeteren	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Controleer aangeboden informatie op juistheid. Bedenk, als je de herkomst en bronnen van de informatie niet kent, hoe de informatie tot stand kan zijn gekomen en wat mogelijke bronnen zijn. Vraag hiernaar bij diegene die je de informatie aanbiedt. Bepaal wat dit over de informatie zegt en of deze informatie juist en volledig is. • Zorg ervoor dat je de hoofdlijn blijft zien, wanneer je je concentreert op de details van een complex project en andersom. Ruim bewust momenten in om afstand te nemen. • Neem regelmatig de tijd om nog eens naar je plan van aanpak te kijken. Bekijk in welke fase het project zich bevindt. En wat de volgende fase is. Bekijk wat er georganiseerd moet zijn of welke informatie bekend moet zijn om de volgende fase te kunnen starten. Zorg dat je op dit moment zorgvuldig werkt en dat je met de juiste zaken bezig bent. • Bouw in probleemsituaties regelmatig momenten in om afstand te nemen. Beschrijf het probleem precies. Bekijk of je het probleem kunt opknippen in deelproblemen. Schrijf deze op. Schrijf ook per deelprobleem op wat er moet gebeuren om het op te lossen. Praat hierover met een collega. Bekijk of hij die dezelfde problemen en oplossingen onderkent.
-------	---	---

De mate van ontwikkelbaarheid van
Accuraat werken



Onderhandelen

Je kunt bij tegengestelde belangen een goed resultaat bereiken zonder de relatie te schaden.



3-7

Kenmerkend werkgedrag

- Je maakt tijdens de onderhandeling eigen belangen, argumenten en keuzes duidelijk aan de andere partij.
- Andersom vraag je de andere partij actief naar de argumenten en keuzes.
- Je weegt de argumenten en voor- en nadelen van de ander ten opzichte van het eigen belang.
- Je toont de wil om tijdens onderhandelingen tot overeenstemming te komen.
- Je controleert na de onderhandelingen of de tegenpartij het eens is met de eindafpraak.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Observeer een onderhandelaar uit je eigen omgeving/organisatie tijdens een onderhandeling. Omschrijf wat je hiervan kunt leren.
- Geef tijdens de onderhandeling niet al je argumenten in een keer weg.
- Op je werk en in je privéomgeving ben je (bewust of onbewust) regelmatig in onderhandeling. Dit zijn ideale oefensituaties!
- Bereid jezelf goed voor als je een onderhandeling in gaat. Breng je eigen belangen en die van de ander in kaart. Bepaal welke argumenten je hebt om de ander te overtuigen. Zoek naar een gemeenschappelijk belang. Stel je altijd probleemoplossend op in een onderhandeling. Maak het probleem inzichtelijk en bekijk hoe je daar samen uit kunt komen. Zodra het hard om hard gaat zijn er meestal alleen maar verliezers.

8-10

Kenmerkend werkgedrag

- Je bepaalt de onderhandelingsgrenzen en de standpunten waar eventueel van afgeweken kan worden.
- Je stelt voor het onderhandelen reële doelstellingen vast.
- Je hanteert een bewuste onderhandelingsaanpak om je doel te bereiken en schakelt over op een andere techniek als dat nodig blijkt.
- Je betreft bij de onderhandeling de aard van de relatie en stemt daarop je strategie af.

Tips om deze competentie te ontwikkelen

- Bereid je voor op een onderhandeling door te analyseren wat de positie van de tegenpartij is, wat het doel van de tegenpartij is, welke onderhandelingsstrategie je gaat volgen en wat doet de ander doet, wat jouw belangen zijn en die van de tegenpartij. Bespreek je analyse met een collega. Vraag jezelf of welke gevolgen hebben jouw voorstellen voor de belangen van de tegenpartij. Bepaal hoe je dit gaat overbrengen op de tegenpartij.
- Bedenk wat je ondergrens is en accepteer geen resultaat wat daaronder ligt.

Onderhandelen

11-18	Kenmerkend werkgedrag • Je onderzoekt complexe of onduidelijke situaties die de onderhandelingsruimte van de verschillende partijen in kaart brengt. • Je zoekt tijdens de onderhandelingen naar mogelijkheden om argumenten en voor- en nadelen uit te ruilen. • Je bemiddelt bij conflicten en zoekt in complexe situaties actief naar gemeenschappelijke belangen van alle partijen. • Je kunt tijdens onderhandelingen hard zijn op het organisatiebelang en de eigen positie, maar 'zacht' op de relatie met de andere partij. • Je kunt tijdens onderhandelingen actief zoeken naar gemeenschappelijke belangen, uitkomsten, uitruilopties en sluit coalities.	Tips om deze competentie te ontwikkelen • Zet bij complexe onderhandelingen de verschillende belangen van alle partijen op papier. Maak de tegenstrijdige belangen inzichtelijk en waar overlappen ze elkaar. Zijn er in het veld coalities van partijen te verwachten en wat betekent dit voor je onderhandelingspositie en je strategie. • Bereid een onderhandeling voor. Beschrijf van welke standpunten je absoluut niet kunt afwijken en welke mogelijk wel. Denk na over de onderhandelingspositie van de ander. Beschrijf welke voor- en nadelen jullie kunnen uitruilen. • Onderhandel alleen over de inhoud. Die inhoud staat los van jullie verhouding tot elkaar. Zet je – ook los van onderhandelingsmomenten – in voor een goede relatie. Hoe lastig dat soms ook voelt. • Wees je ervan bewust dat de onderhandelaar die je tegenover je hebt, niet alleen vertegenwoordiger is van zijn organisatiebelang, maar ook een persoonlijk belang heeft.
--------------	---	---

De mate van ontwikkelbaarheid van
Onderhandelen



Competentieprofielen

Assistent Uitvoering		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Flexibel zijn	Kiezen	38
Resultaatgerichtheid	Kiezen	42
Initiatief	Leren	58
Accuraat werken	Leren	66
Eigen keuze		
Eigen keuze		

Technisch Uitvoerend Medewerker		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Flexibel zijn	Kiezen	38
Resultaatgerichtheid	Kiezen	42
Initiatief	Leren	58
Accuraat werken	Leren	66
Eigen keuze		
Eigen keuze		

Administratief Medewerker		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Plannen en organiseren	Kiezen	40
Resultaatgerichtheid	Kiezen	42
Initiatief	Leren	58
Accuraat werken	Leren	66
Eigen keuze		
Eigen keuze		

Medewerker Frontoffice		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Inlevingsvermogen	Verbinden	22
Flexibel zijn	Kiezen	38
Luisteren	Leren	52
Accuraat werken	Leren	66
Eigen keuze		
Eigen keuze		

Secretarieel Medewerker		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Plannen en organiseren	Kiezen	40
Resultaatgerichtheid	Kiezen	42
Initiatief	Leren	58
Accuraat werken	Leren	66
Eigen keuze		
Eigen keuze		

Vakspecialist		Blz.
Competentie		
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Eigen keuze		
Eigen keuze		
Eigen keuze		
Eigen keuze		
Eigen keuze		
Eigen keuze		

Competentieprofielen

Adviseur		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Overtuigingskracht	Kiezen	46
Analyseren	Leren	54
Omgevingsbewust	Leren	62
Oordeelsvorming	Leren	64
Eigen keuze		
Eigen keuze		

Beleidsondersteuner		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Integraal werken	Verbinden	24
Plannen en organiseren	Kiezen	40
Resultaatgerichtheid	Kiezen	42
Initiatief	Leren	58
Eigen keuze		
Eigen keuze		

Beleidsmedewerker		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Gevoel voor bestuurlijke verhouding	Verbinden	18
Werken in netwerken	Verbinden	26
Visie ontwikkelen	Verbinden	30
Resultaatgerichtheid	Kiezen	42
Eigen keuze		
Eigen keuze		

Projectmedewerker		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Presentatie	Verbinden	28
Plannen en organiseren	Kiezen	40
Resultaatgerichtheid	Kiezen	42
Accuraat werken	Leren	66
Eigen keuze		
Eigen keuze		

Projectleider		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Motiveren	Verbinden	20
Presentatie	Verbinden	28
Plannen en organiseren	Kiezen	40
Resultaatgerichtheid	Kiezen	42
Eigen keuze		
Eigen keuze		

Teammanager		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Motiveren	Verbinden	20
Inlevingsvermogen	Verbinden	22
Ondernemend handelen	Verbinden	32
Besluitvaardigheid	Kiezen	36
Resultaatgerichtheid	Kiezen	42
Verantwoordelijkheid	Kiezen	44

Competentieprofielen

Manager Bedrijfsvoering		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Gevoel voor bestuurlijke verhouding	Verbinden	18
Integraal werken	Verbinden	24
Ondernemend handelen	Verbinden	32
Besluitvaardigheid	Kiezen	36
Plannen en organiseren	Kiezen	40
Verantwoordelijkheid	Kiezen	44

Manager Beleid of Bedrijf		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Gevoel voor bestuurlijke verhouding	Verbinden	18
Werken in netwerken	Verbinden	26
Visie ontwikkelen	Verbinden	30
Ondernemend handelen	Verbinden	32
Besluitvaardigheid	Kiezen	36
Vernieuwen	Leren	60

Directieleden		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Gevoel voor bestuurlijke verhouding	Verbinden	18
Motiveren	Verbinden	20
Werken in netwerken	Verbinden	26
Visie ontwikkelen	Verbinden	30
Ondernemend handelen	Verbinden	32
Besluitvaardigheid	Kiezen	36

Programma Manager		
Competentie	Bekwaamheid	Blz.
Samenwerken		10
Klantgericht werken		12
Integriteit		14
Gevoel voor bestuurlijke verhouding	Verbinden	18
Motiveren	Verbinden	20
Werken in netwerken	Verbinden	26
Presentatie	Verbinden	28
Resultaatgerichtheid	Kiezen	42
Vasthoudendheid	Kiezen	48

Colofon

Samenstelling

Coproductie Team P&O en Concern Zaken gemeente Maastricht

Eindredactie

Luc Dahlmans en Wouter Schaekers, Shared Service Center Team P&O gemeente Maastricht

Vormgeving

Indent, Karin Daniels

Illustraties

Extralarge, Guus Vrencken

Omslagfoto

Aron Nijs

© Gemeente Maastricht, september 2013