



Competentiewoordenboek

14 november 2006

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Introductie in competenties en competentie management	1
1.2	Competenties in relatie tot kennis en prestatie	2
1.3	Hoe zijn de competenties in dit woordenboek opgebouwd?	3
1.4	Hoe kiezen van competenties en bepalen van gedragsniveau?	4
1.5	Welke competenties voor Altrecht?	5
2	Competenties	6
2.1	Samenwerken	6
2.2	Flexibel	7
2.3	Leervermogen	8
2.4	Stressbestendig	9
2.5	Onafhankelijkheid	10
2.6	Overtuigingskracht	11
2.7	Analyseren	12
2.8	Resultaatgericht	13
2.9	Plannen en organiseren	14
2.10	Kostenbewust	15
2.11	Communiceren	16
2.12	Besluitvaardigheid	17
2.13	Visie	18
2.14	Organisatiesensitiviteit	19
2.15	Interculturele sensitiviteit	20
2.16	Mensgericht leidinggeven	21
2.17	Taakgericht leidinggeven	22
2.18	Professionaliteit	23
2.19	Klantgericht	24
2.20	Omgevings sensitiviteit	25
2.21	Marktgericht	26
2.22	Initiatief	27
2.23	Innoveren	28

1 Inleiding

Voorliggend document bevat de 23 competenties van Altrecht. Deze inleiding gaat in op de volgende zaken:

- een algemene introductie in wat competenties zijn alsmede de relatie met kennis en prestaties
- hoe zijn de competenties in dit woordenboek opgebouwd?
- hoe kiezen van competenties en bepalen van gedragsniveau?
- welke competenties maken onderdeel uit van het competentiewoordenboek van Altrecht?

1.1 Introductie in competenties en competentie management

Wij maken een onderscheid tussen competenties en talenten.

Een **competentie** is:

een gedragskenmerk dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van de doelen van de organisatie.

Competenties beschrijven gewenst gedrag vanuit het perspectief van de organisatie. Competenties zijn uitgewerkt naar concreet, waarneembare handelingen. Competenties zijn gedragsmatige eisen voor functies of taken en daarmee **werk** gebonden.

Een **talent** is:

een begaafdheid waarmee een individu toegevoegde waarde aan de organisatie kan bieden.

Talenten komen tot uiting in daadwerkelijk vertoond gedrag. In deze context zijn talenten waarneembaar gedrag en daarmee **persoon** gebonden

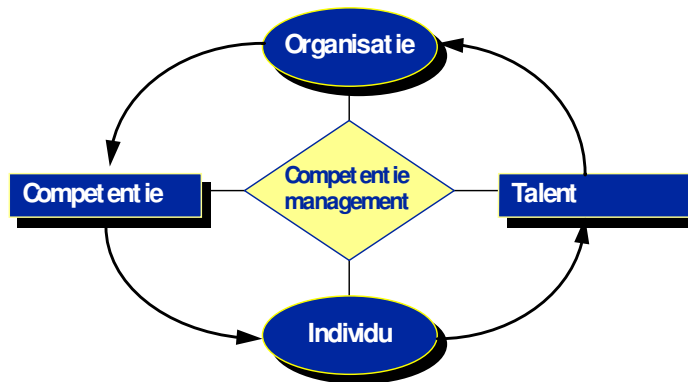
Onder **competentiemanagement** wordt verstaan:

het continu, geïntegreerd afstemmen van strategische doelen vertaald naar competenties met talenten van medewerkers.

Competentiemanagement is derhalve een vorm van personeelsmanagement waarbij de verschillende velden van het personeelsbeleid worden geïntegreerd en gerelateerd aan de organisatie strategie. De competenties vormen daarbij de 'lijm' of 'het cement tussen de bouwstenen'.

Competentiemanagement op medewerkers/functie-niveau is daarmee het vergelijken van gewenst gedrag met vertoond gedrag. Eén uitgangspunt hierbij is om een goed evenwicht te realiseren tussen de (bedrijfseconomische) organisatiedoelen en de (persoonsgebonden) doelen van de medewerker.

Figuur 1: Competentiemanagement, competenties en talenten



1.2 Competenties in relatie tot kennis en prestatie

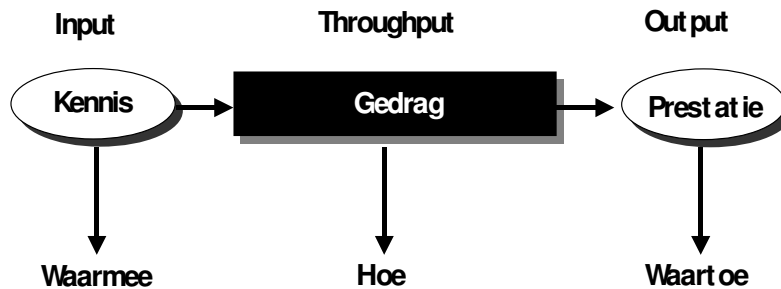
Wij maken een onderscheid tussen kennis, gedrag en prestatie.

- *kennis*; vormt het "gereedschap" **waarmee** wordt gewerkt en is daarmee een basisvereiste voor succesvol functioneren. Kennis wordt beschreven als vereiste vakinhoudelijke expertise, vereiste ervaring, taken/ verantwoordelijkheden/bevoegdheden en soort/niveau van gevolgde opleidingen
- *prestatie*; vormt het doel **waartoe** de werkzaamheden worden verricht en is daarmee resultante van succesvol functioneren. Bij prestatiebesturingsmodellen worden meetbare indicatoren gehanteerd. Een resultaat wordt in dat geval uitgedrukt in een geldbedrag, percentage of absoluut getal.

Kennis zijn *kwalitatieve* vereisten en prestaties *kwantitatieve* vereisten. Wat heb je nodig en wat levert het op?

Competenties vormen een verbinding tussen kennis en prestaties. Competenties beschrijven gewenst gedrag dat nodig is om, met behulp van de vereiste kennis, te komen tot de gewenste prestaties. Daarmee beschrijven competenties - vastgelegd in een competentieprofiel - het proces **hoe** kennis dient te leiden tot prestaties.

Figuur 2: Kennis, competenties en prestaties



De in het woordenboek opgenomen competenties beschrijven samen een gewenste cultuur of wijze van samenwerken/leidinggeven binnen een organisatie. Hoe wenst men in de organisatie te werken om te komen tot het realiseren van de organisatiedoelstellingen?

1.3 Hoe zijn de competenties in dit woordenboek opgebouwd?

Iedere competentie in voorliggend woordenboek bestaat uit drie onderdelen:

- de naam van de competentie
- een algemene definitie
- gedragsbeschrijving in vier niveaus.

De definitie geeft aan wat de competentie in algemene termen betekent.

Competenties beschrijven gedrag dat nodig is om succesvol te zijn. Maar de *mate* waarin hetzelfde *soort* gedrag nodig is, kan en zal vaak van functie tot functie verschillen. Derhalve wordt per competentie een '*schaal*' aangegeven naar vier verschillende gedragsniveaus.

Gedragsniveaus:

De beschreven niveaus van gedrag bevatten waarneembare verschillen in gedrag. Elk niveau beschrijft ander gedrag. Niveau 1 beschrijft het basisgedrag dat gewenst is voor de competentie.

Elk daaropvolgend niveau (niveau 2, 3 en 4) beschrijft gewenst gedrag dat moeilijker of zwaarder is dan het voorgaande niveau. Niveau 4 beschrijft het zwaarste niveau in termen van gewenst gedrag.

Volledigheid en overlap:

Een competentie is niet volledig. Een medewerker doet veel meer dan de punten die zijn opgesomd bij een competentie. De opsomming blijft beperkt doordat alleen 'onderscheidend' gedrag is beschreven. De niveaubeschrijvingen betreffen 'juist waarneembare verschillen' in gedrag. Per competentie is daarbij enkel gedifferentieerd naar algemeen voorkomende gedragsaspecten.

Er is sprake van enige overlap (of soms zelfs volgordeijkheid) tussen de verschillende competenties onderling. Echter is er bij elkaar overlappende competenties sprake van een verschil in focus.

Bijvoorbeeld de competentie 'klantgericht' legt de focus bij de relatie met een individuele klant. De competentie 'marktgericht' daarentegen legt de focus bij het marktsegment waar de klant onderdeel van is.

1.4 Hoe kiezen van competenties en bepalen van gedragsniveau?

Het woordenboek van Altrecht is de verzameling van competenties die samen het gedrag beschrijven dat nodig is om de missie, doelen en strategie te realiseren. Het woordenboek vormt daarmee de bron om voor een specifieke generieke functie (bijvoorbeeld teamleider) een competentieprofiel te bepalen.

Een competentieprofiel bestaat uit meestal uit *zes tot negen competenties*. Binnen Altrecht is gekozen voor acht competenties per competentieprofiel. In het competentieprofiel wordt tevens het vereiste *gedragsniveau* aangegeven. Er moeten dus *twee opeenvolgende keuzen* worden gemaakt. Eerst moet bepaald worden welke de relevante competenties zijn en vervolgens per competentie welk niveau van gedrag vereist is.

1.4.1 Hoe kiezen?

De keuze voor de competenties betreft een keuze van die competenties die het **meest relevant** voor de functie zijn. Dit wil niet zeggen dat de competenties die niet zijn gekozen geheel niet van belang zijn voor de functie.

Het komt regelmatig voor dat dezelfde competenties worden gekozen bij verschillende functies. Er zal derhalve sprake zijn van overlap in gekozen competenties tussen verschillende functies. In die gevallen is het vereiste niveau van gedrag een tweede factor om te differentiëren tussen deze functies.

Nadat de competenties voor een functie zijn gekozen, dient derhalve per competentie te worden bepaald welk niveau van gedrag vereist is voor succesvol functioneren.

Daarbij gelden de volgende richtlijnen:

- *een hoger niveau van gedrag omvat het lagere niveau*; als de norm in het competentieprofiel boven niveau 1 ligt zijn de beschrijvingen van de lager gelegen niveaus eveneens van toepassing als norm voor gedrag
- *hiërarchie in functie en gedragseisen*; het is niet per definitie zo dat een hiërarchisch hogere functie ook hogere eisen in gedrag vergt dan een hiërarchisch lagere functie. Sterker nog, indien voor twee hiërarchisch verschillende functies dezelfde competentie is gekozen, kan het soms voorkomen dat de gedragseis voor de hiërarchisch lagere functie hoger ligt.

1.5 Welke competenties voor Altrecht?

In het competentiewoordenboek binnen Altrecht zijn 23 competenties benoemd. Deze competenties zijn geordend in vier clusters, te weten: persoonlijk gericht, taakgericht, organisatiegericht en omgevingsgericht:

- de persoonlijk gerichte competenties zeggen iets over het persoonlijk functioneren
- de taakgerichte competenties zeggen iets over het functioneren in relatie tot de taak die uitgevoerd moet worden
- de organisatiegerichte competenties zijn gericht op de Altrecht-organisatie
- de omgevingsgerichte competenties zijn gericht op de omgeving van Altrecht.

De volgende 23 competenties maken onderdeel uit van het competentiewoordenboek binnen Altrecht:

Persoonlijk gericht

1. Samenwerken
2. Flexibel
3. Leervermogen
4. Stressbestendig
5. Onafhankelijkheid
6. Overtuigingskracht

Taakgericht

7. Analyseren
8. Resultaatgericht
9. Plannen en organiseren
10. Kostenbewust
11. Communiceren
12. Besluitvaardigheid

Organisatiegericht

13. Visie
14. Organisationsensitiviteit
15. Interculturele sensitiviteit
16. Mensgericht leidinggeven
17. Taakgericht leidinggeven
18. Professionaliteit

Omgevingsgericht

19. Klantgericht
20. Omgevingssensitiviteit
21. Marktgericht
22. Initiatief
23. Innoveren

Hierna zijn de definitie en gedragsbeschrijvingen per competentie opgenomen.

2 Competenties

2.1 Samenwerken

Zich inzetten om met anderen resultaten te bereiken en daarmee bijdragen aan een gezamenlijk doel. Denken en handelen vanuit gemeenschappelijke belangen.

Niveau 1:

- draagt bij aan gemeenschappelijk doel en komt afspraken na; informeert anderen over eigen activiteiten en houdt zich op de hoogte van activiteiten van anderen
- toont belangstelling voor collega's en helpt hen op verzoek
- vraagt collega's naar hun mening en geeft eigen mening
- draagt bij aan een prettige werksfeer.

Niveau 2:

- streeft gezamenlijke doelen na; wisselt informatie en ideeën uit met anderen en geeft en vraagt reacties
- biedt gevraagd en ongevraagd hulp aan anderen en vraagt zelf om hulp van anderen; maakt meetbare afspraken
- doet concessies om tot gezamenlijk doel of resultaat te komen; stelt op basis van meningen van anderen eigen gedachten/handelingen bij.

Niveau 3:

- zoekt actief samenwerking met anderen op en stuurt daarbij op gemeenschappelijke belangen; betreft anderen in besluitvorming en komt met hen tot gemeenschappelijk doel en aanpak
- doet actief aan kennisoverdracht door eigen kennis en ervaringen te delen en anderen te motiveren hun expertise in te brengen
- beweegt anderen tot samenwerken en zorgt ervoor dat het resultaat wordt ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Niveau 4:

- scheidt randvoorwaarden voor samenwerking; houdt rekening met belangen en verschillen (tussen mensen)
- initieert en stimuleert nieuwe samenwerkingsvormen/-verbanden/-relaties
- betreft relevante partijen in besluitvorming; activeert derden tot leveren van bijdragen aan het resultaat en houdt daarbij rekening met hun kwaliteiten.

2.2 Flexibel

Aanpassen van eigen ideeën, werkwijze en gedrag bij verander(en)de eisen en omstandigheden. Openstaan voor nieuwe ideeën en actief zoeken naar alternatieven om het gestelde doel te bereiken, snel toegankelijk zijn.

Niveau 1:

- staat open voor suggesties en ideeën van anderen
- accepteert dat anderen invloed hebben op het eigen werk en past het eigen gedrag aan veranderende omstandigheden of eisen aan
- schakelt snel tussen verschillende werkzaamheden binnen eigen werkgebied.

Niveau 2:

- doorbreekt vaste patronen en past zich gemakkelijk aan in een veranderende omgeving
- schakelt snel en gemakkelijk tussen eigen werk en werk van anderen
- pikt snel nieuwe zaken op en is snel inzetbaar bij aangrenzende projecten en werkgebieden
- werkt mee aan veranderingen (verbeteringen) die invloed hebben op de eigen werkomgeving.

Niveau 3:

- improviseert bij onvoldoende en onduidelijke informatie; wisselt gemakkelijk van methode of aanpak wanneer de bekende/gekozen methode/aanpak niet effectief blijkt
- heeft regelmatig vernieuwende ideeën die invloed hebben op de eigen of aangrenzende werkomgeving
- is snel inzetbaar bij complexe projecten
- ziet en beschrijft een noodzaak voor en behoefte aan verandering, doet voorstellen, begint uit zichzelf.

Niveau 4:

- gebruikt afwisselend verschillende veranderingsstrategieën, afhankelijk van de externe omgeving en ontwikkelingen binnen de organisatie
- bewandelt alternatieve wegen om het gestelde doel te bereiken
- schakelt bij snel opeenvolgende, verschillende onderwerpen op strategisch niveau soepel over
- start en voert veranderingen door die gevolgen hebben voor (delen van) de organisatie.

2.3 Leervermogen

Tonen van zelfreflectie op eigen kwaliteiten en leerpunten en actief werken aan eigen ontwikkeling.

Niveau 1:

- stelt zich vragend op en toont wil om te leren
- vraagt feedback op eigen functioneren, luistert actief en vraagt door
- zet met behulp van feedbackgever concrete feedback om in acties
- volgt (nieuwe) ontwikkelingen in eigen vakgebied, leest vakliteratuur.

Niveau 2:

- doorziet eigen manier van leren en herkent andere vormen van leren
- ziet sterke en zwakke kanten in eigen functioneren en vraagt hier gericht op door bij anderen
- leert van en met anderen; formuleert leerdoelen en zet deze om in acties
- vertaalt ontwikkelingen in het vakgebied naar de praktijk.

Niveau 3:

- beheerst verschillende leerstijlen (manieren van leren) en past eigen voorkeurstijl effectief toe om leerpunten te realiseren
- stelt zich ook in complexe situaties leergierig en reflecterend op; stelt vragen en toont eigen onzekerheid
- deelt leerervaringen met anderen, ook als hier niet expliciet om gevraagd wordt
- brengt ideeën over professionele ambities in en vraagt hierop feedback en ondersteuning.

Niveau 4:

- reflecteert op eigen ervaringen; herkent verbeterpunten en verbetert gedrag in volgende situaties
- doorziet eigen leerprocessen en herkent bevorderende en belemmerende factoren voor leren
- stelt eigen ontwikkelplan op met langere termijn doelstellingen en onderneemt gerichte acties.

2.4 Stressbestendig

Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

Niveau 1:

- blijft rustig en vriendelijk bij (tijds)druk, of andere stressvolle situaties
- laat zich niet meeslepen in emotioneel gedrag van anderen: blijft rustig en beleefd reageren
- bewaakt eigen grenzen van kennen en kunnen.

Niveau 2:

- geeft bij (tijds)druk voorrang aan bepaalde zaken in het eigen werk en blijft doeltreffend handelen
- stelt anderen gerust met kalm optreden
- accepteert tegenwerpingen als onvermijdelijk, ziet het betrekkelijke hiervan in en laat zich niet meeslepen in emotionele meningsverschillen.

Niveau 3:

- zorgt bij (tijds)druk dat het team of de afdeling doeltreffend blijft werken door te bepalen welke zaken voorrang hebben
- houdt onder druk, die ontstaat uit de diversiteit in belangen, vast aan het eigen oordeel
- maakt weerstand bespreekbaar door het proces met anderen te analyseren.

Niveau 4:

- schermt anderen af van stress door (tijds)druk en zorgt dat het werk hier geen schade van ondervindt
- houdt onder grote druk en bij complexe situaties vast aan het eigen standpunt; past bij problemen of tegenstand de aanpak aan
- presteert langdurig goed onder tijdsdruk, tegenslag en bij complicaties
- neemt weerstanden weg door bezwaren om te buigen.

2.5 Onafhankelijkheid

Zelfstandig en zelfbewust werken. Autonoom om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen, rekening houdend met de missie van de organisatie.

Niveau 1:

- vertrouwt op zichzelf bij het maken van keuzen binnen het eigen takenpakket
- werkt zelfstandig en vaart duidelijk een eigen koers binnen gestelde kaders
- vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een inschatting van de eigen kennis en vaardigheden
- vormt eigen mening, rekening houdend met de visie van de organisatie en/of gestelde doelen.

Niveau 2:

- maakt zelfstandig keuzen binnen het eigen takenpakket en aandachtsgebied en laat zich daarbij niet weerhouden door belemmeringen
- communiceert de eigen mening actief naar anderen, ook wanneer die mening afwijkt van die van anderen
- schept ruimte voor eigen ideeën.

Niveau 3:

- gaat voor de kwaliteit van de argumenten in plaats van de 'doorsnee' mening te volgen
- houdt vast aan de persoonlijke overtuiging, ook wanneer anderen niet instemmen
- durft zonodig een andere koers in te slaan bij veranderingen.

Niveau 4:

- houdt vast aan de kwaliteit van de argumenten en wat het beste is voor de organisatie, boven de instemming van anderen
- houdt bij druk vast aan de persoonlijke overtuiging wanneer daarop kritiek wordt geleverd of druk wordt uitgeoefend om zich aan te passen
- loopt voorop bij strategische veranderingen en uitdagingen; ziet deze als kansen.

2.6 Overtuigingskracht

Presenteren van ideeën, meningen, plannen en besluiten zodat deze door anderen worden geaccepteerd of gedragen.

Niveau 1:

- brengt eigen mening duidelijk en krachtig naar voren bij collega's en klanten
- hanteert één invloedstijl
- toont begrip en acceptatie voor standpunten en meningen van anderen.

Niveau 2:

- onderbouwt eigen standpunt vanuit verschillende invalshoeken en houdt hierbij rekening met verschillende meningen en belangen
- experimenteert met verschillende invloedstijlen
- leeft zich in de positie en mening van anderen in en gebruikt dit om begrip voor eigen standpunten te verkrijgen.

Niveau 3:

- houdt bij het onderbouwen van de eigen mening rekening met verschillende meningen en belangen; past de eigen mening eventueel aan
- benoemt helder verschillen en overeenkomsten in meningen en doet voorstellen voor een gezamenlijk standpunt
- oefent invloed uit door te wisselen in stijl en bezwaren open te bespreken
- heeft oog voor de relatie en treedt op als serieuze gesprekspartner op niveau.

Niveau 4:

- treedt krachtig en vastberaden op bij verschillende of tegengestelde meningen, belangen of verwachtingen
- wisselt in communicatie- en invloedstijl om zwaarwegende (belangen)tegenstellingen of conflicten te overbruggen en om invloed te laten gelden
- enthousiasmeert anderen voor zijn standpunten, ook wanneer sprake is van fundamentele verschillen van inzichten of conflictsituaties; houdt de relatie daarbij in stand.

2.7 Analyseren

Analyseren van relevante informatie, achtergronden en structuren. Vermogen tot abstract denken; verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

Niveau 1:

- herkent concrete vraagstukken en signaleert waar informatie ontbreekt
- gebruikt meerdere informatiebronnen en schat de informatiebronnen op waarde in, vraagt door om de gewenste informatie te verkrijgen
- structureert de verzamelde informatie en onderscheidt hoofd- en bijzaken in aangereikte informatie.

Niveau 2:

- herkent complexe vraagstukken en stelt patronen vast
- zoekt gericht informatie op een breed terrein, integreert nieuwe met bestaande informatie en legt verbanden tussen verschillende soorten informatie(bronnen)
- deelt problemen en complexe vraagstukken op in onderdelen, onderscheidt hoofd- en bijzaken.

Niveau 3:

- rafelt complexe interne en externe vraagstukken uiteen, doorziet structuren en trekt gegronde conclusies
- beschouwt complexe vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken op grond van onvolledige informatie
- onderzoekt alternatieven om zich een oordeel te vormen en beschrijft meerdere scenario's met relaties tussen oorzaak en gevolg.

Niveau 4:

- doorziet ingewikkelde interne en externe vraagstukken met gevolgen voor de lange termijn vanuit meerdere invalshoeken en stelt tegenstellingen ter discussie
- zoekt oplossingen over de grenzen van het eigen vakgebied/beleidsterrein heen
- brengt complexe, soms tegenstrijdige informatie terug tot de kern en relateert deze aan de strategische ambities van de organisatie.

2.8 Resultaatgericht

Werkt toe naar concrete resultaten op basis van duidelijk en helder geformuleerde doelstellingen, maakt duidelijke afspraken. Houdt zicht op de voortgang, rapporteert en informeert daarover. Denkt vooruit.

Niveau 1:

- stelt samen met anderen meetbare en haalbare doelen en maakt duidelijke afspraken over gewenste kwaliteit en tijdsfad
- stelt prioriteiten en komt gemaakte afspraken na
- maakt resultaten van het eigen werk zichtbaar en communiceert hierover naar anderen; overlegt tijdig met anderen over knelpunten.

Niveau 2:

- plant zelfstandig het eigen werk om gewenste resultaten te realiseren, past het concept van projectmatig werken toe
- toetst activiteiten tussentijds op hun bijdrage aan het te bereiken resultaat, buigt activiteiten die dat niet doen om of stopt deze
- wijst anderen op hun bijdrage aan het resultaat en het nakomen van afspraken, bedenkt samen oplossingen voor knelpunten of stelt planning tijdig bij.

Niveau 3:

- stelt een actieplan op en benoemt daarin de beheersaspecten; voert dit samen met anderen uit
- toetst de voortgang van activiteiten en stuurt bij, past waar nodig de werkwijze aan om het resultaat te behalen
- ondersteunt anderen bij het opstellen van meetbare doelstellingen, geeft hen middelen om (tussen)resultaten te halen en stelt hierbij meetbare deadlines en normen voor resultaten en gedrag.

Niveau 4:

- stelt meetbare strategische doelstellingen op en definieert de resultaten op langere termijn; maakt de voorwaarden duidelijk die nodig zijn om deze resultaten te bereiken en vult deze in
- zorgt voor heldere structuren, taakverdeling en procedures die een effectieve en efficiënte inzet van medewerkers bevordert
- spreekt zichzelf en anderen tijdig en regelmatig aan op het nakomen van afspraken en het realiseren van doelstellingen; achterhaalt achterliggende oorzaak bij niet nakomen van afspraken en stuurt bij.

2.9 Plannen en organiseren

Bepalen van prioriteiten en aangeven van de benodigde acties, tijd en middelen om doelstellingen te bereiken. Sturen van acties en werkzaamheden conform de planning in beweging zetten.

Niveau 1:

- plant eigen werkzaamheden, stemt deze planning af met anderen
- werkt ordelijk en systematisch volgens vooraf opgestelde planning
- heeft overzicht over eigen werkzaamheden; toetst eigen voortgang
- wendt de juiste middelen aan die nodig zijn om de planning te realiseren
- stelt doelen en prioriteiten voor zichzelf.

Niveau 2:

- plant werkzaamheden van anderen en stemt deze af op eigen werkzaamheden
- houdt overzicht over de werkzaamheden van anderen, bewaakt de voortgang en wendt op het juiste moment de juiste middelen aan
- brengt een heldere en logische structuur aan in het eigen werk en in het werk van anderen
- anticipeert op factoren die van invloed kunnen zijn op de planning en speelt hier waar nodig op in.

Niveau 3:

- legt relaties tussen verschillende werkzaamheden in de organisatie en stemt eigen werkzaamheden hierop af
- verdeelt taken en activiteiten en coördineert verschillende werkzaamheden tussen meerdere mensen en houdt overzicht
- stuurt anderen in hoofdlijnen aan in de uitvoering van hun werkzaamheden en spreekt ze daar ook op aan
- past doelen en planningen indien nodig aan.

Niveau 4:

- ondersteunt en stuurt anderen aan bij de planning en uitvoering van hun werkzaamheden en bewaakt de voortgang
- coördineert veel werkzaamheden die inhoudelijk van elkaar verschillen, met een langere doorlooptijd of met gevolgen voor de langere termijn
- houdt op elk moment en op elk niveau het overzicht van werkzaamheden en stuurt indien nodig bij op hoofdlijnen
- anticipeert op onverwachte gebeurtenissen die van invloed zijn op de planning en past de planningen en doelstellingen hierop aan.

2.10 Kostenbewust

*Rekening houden met kosten en opbrengsten op korte en langere termijn.
Kiezen voor de meest effectieve en tegelijkertijd minst belastende en kortste
vorm van dienstverlening.*

Niveau 1:

- overziet de kosten en opbrengsten van eigen werkzaamheden
- stelt, in overleg, eigen begroting en rendementsdoelstelling op
- gaat zuinig om met middelen als tijd en geld en brengt eventuele kostenoverschrijdingen in beeld.

Niveau 2:

- herkent de kosteneffectiviteit van besluiten en activiteiten binnen het eigen organisatieonderdeel
- stelt budgetten en planningen vast, bewaakt het verloop en neemt actie bij afwijkingen
- bepaalt de invloed van kostenoverschrijdingen voor het eigen organisatieonderdeel.

Niveau 3:

- realiseert verbetering van rendement op uitgaven door kosten af te wegen tegen baten; stuurt op doeltreffendheid en doelmatigheid
- maakt eigen kosten inzichtelijk en stimuleert anderen om middelen doelmatig en zuinig te gebruiken
- herkent indirecte en langere termijnkosten voor de organisatie.

Niveau 4:

- doorziet relevante kostenstructuren, zoekt steeds manieren om de doeltreffendheid en doelmatigheid in evenwicht te houden
- bewaakt de prestaties van de organisatie en stelt regels vast ten aanzien van financiële marges
- realiseert organisatiedoelstellingen met minimale inspanning en gebruikt hierbij methodes voor planning en controle.

2.11 Communiceren

Het overbrengen en ontvangen van boodschappen in woord, geschrift of gebaar.

Niveau 1:

- drukt zich mondeling en schriftelijk duidelijk en helder uit; schrijft grammaticaal correct
- luistert en laat de ander uitpraten, geeft een samenvatting in eigen woorden
- toont belangstelling voor anderen en vertelt over zichzelf.

Niveau 2:

- drukt zich zowel mondeling als schriftelijk helder uit bij contacten van verschillend niveau; toetst of de boodschap is overgekomen
- stelt open vragen, luistert en vraagt door; schat verbale en non-verbale signalen in
- formuleert tactvol, houdt rekening met de behoefte en belangen van de ander
- schrijft en redigeert interne documenten.

Niveau 3:

- houdt bij contacten van verschillend niveau rekening met afwijkende behoeften en belangen; herkent tegenstellingen en kiest een geschikt communicatiemiddel
- formuleert complexe vraagstukken en 'slechte boodschappen' helder, eenduidig en gestructureerd
- maakt moeilijke onderwerpen begrijpelijk voor anderen en gebruikt aansprekend taalgebruik
- schrijft en redigeert documenten voor extern gebruik.

Niveau 4:

- voert ingewikkelde gesprekken met personen op strategisch niveau over gevoelige onderwerpen, tegenstellingen en belangen
- formuleert met anderen vraagstukken op strategisch niveau en behandelt gevoelige onderwerpen binnen een complexe context
- beïnvloedt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen, stuurt het gesprek in de juiste richting en houdt de relatie goed
- schrijft en redigeert complexe externe stukken over gevoelige onderwerpen met tegenstellingen en belangen.

2.12 Besluitvaardigheid

Besluiten nemen door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door het uitspreken van meningen. Keuzen maken en knopen doorhakken.

Niveau 1:

- neemt beslissingen binnen het eigen taakveld en binnen eigen verantwoordelijkheid, waarbij de gevolgen van de beslissingen voorspelbaar zijn
- neemt en onderbouwt beslissingen binnen het eigen werkterrein
- blijft achter gemaakte keuze staan.

Niveau 2:

- neemt besluiten die collega's en/of klanten betreffen
- neemt de gevolgen van besluiten mee in de beslissing
- hakt knopen door in onzekere situaties.

Niveau 3:

- weegt beslissingen zorgvuldig af; neemt besluiten tijdig
- neemt beslissingen op basis van onvolledige informatie
- neemt beslissingen in complexe situaties, waarbij meerdere belangen spelen, betreft daarbij collega's
- neemt de complexe gevolgen van te nemen besluiten mee in de beslissing.

Niveau 4:

- neemt op een daadkrachtige en doortastende wijze zorgvuldige beslissingen
- neemt beslissingen in situaties met tegenstrijdige informatie en/of met strategische gevolgen
- neemt beslissingen op hoofdlijnen
- neemt de volledige verantwoordelijkheid op zich voor het genomen besluit.

2.13 Visie

Ontwikkelen van een toekomstbeeld op de eigen organisatie op basis van ervaring en inzicht in interne en externe ontwikkelingen; dit toekomstbeeld uitdragen, zowel binnen als buiten de organisatie.

Niveau 1:

- denkt vooruit en maakt plannen, betreft hierbij de ambities van de organisatie en de bijbehorende strategie van de eigen afdeling
- vertaalt trends en ontwikkelingen in het eigen vakgebied naar mogelijkheden en acties in het eigen werkgebied
- doorziet bij voorstellen en beslissingen de gevolgen voor het eigen werkgebied en stemt de eigen activiteiten hierop af.

Niveau 2:

- draagt op heldere wijze de ambities van de eigen afdeling intern en extern uit en relateert deze aan de organisatiedoelstellingen
- integreert relevante (externe) ontwikkelingen tot een uitgesproken toekomstbeeld binnen het eigen vakgebied
- weegt plannen af tegen de middellange termijn gevolgen voor de eigen afdeling of organisatieonderdeel, vertaalt deze naar concrete acties.

Niveau 3:

- neemt afstand van de dagelijkse praktijk, draagt een origineel toekomstbeeld uit en beïnvloedt daarmee de richting van het eigen organisatieonderdeel
- vertaalt de trends en ontwikkelingen in de markt naar doelen voor het organisatieonderdeel en geeft aan welke acties daarvoor nodig zijn
- enthousiasmeert en ondersteunt anderen om plannen te maken en bepaalt doelstellingen en randvoorwaarden om deze te realiseren.

Niveau 4:

- draagt toekomstbeeld uit dat bijdraagt aan de doelen en het onderscheidend vermogen van de organisatie op de markt
- schat het belang in van juridische, politieke, economische, sociale en maatschappelijke ontwikkelingen, omschrijft de gevolgen hiervan voor de organisatie en initieert acties
- motiveert en begeleidt anderen om plannen te maken en te realiseren en bewaakt hierbij de bijdrage aan de organisatiedoelen.

2.14 Organisatiesensitiviteit

Doorzien van en inspelen op belangen en krachtenvelden binnen de organisatie. Onderkennen van de invloed en gevolgen van eigen gedrag op anderen.

Niveau 1:

- vergaart inzichten in en kennis van de activiteiten, werkprocessen en het inhoudelijk vakgebied van het eigen organisatieonderdeel en houdt zich op de hoogte
- toont interesse in en is nieuwsgierig naar het werk van collega's, ook op andere vakgebieden, luistert en stelt vragen
- kent de juiste mensen en weet waar men mee bezig is
- beschrijft eigen gedrag en ziet en erkent effecten van dat gedrag op anderen

Niveau 2:

- herkent verschillende behoeften en belangen in een gesprek of groep; voelt de sfeer en onuitgesproken gevoelens aan en benoemt deze achteraf
- toont respect en belangstelling voor klanten en collega's, luistert actief en leeft zich in de situatie van de ander in
- benoemt de informele structuur van de organisatie en de rollen en (onderliggende) belangen binnen het eigen organisatieonderdeel; herkent ontwikkelingen binnen de organisatie
- beschrijft eigen gedrag; vraagt feedback over (effecten van) eigen gedrag en past gedrag indien gewenst, hierop aan

Niveau 3:

- heeft zicht op de verhouding tussen de eigen belangen en de belangen van andere delen van de organisatie; speelt in op belangen en reacties van de ander en kiest een passende invloedsstijl
- herkent en benoemt gevoelens bij zichzelf en de ander tijdens een gesprek
- benoemt ontwikkelingen die binnen de organisatie spelen en de verschillende belangen, rollen en machtsverhoudingen die daarbij een rol spelen
- beschrijft eigen gedrag en het effect van het gedrag op anderen; legt oorzak-gevolg relaties tussen eigen gedrag en dat van anderen; vraagt gericht feedback over specifiek gedrag

Niveau 4:

- voert regie over gevoelige processen en weet 'on speaking terms' te blijven met verschillende partijen
- stimuleert en helpt anderen om gevoelens te expliciteren en bespreekbaar te maken
- benoemt ontwikkelingen die in en rondom de organisatie spelen; onderliggende cultuuraspecten en politieke verhoudingen
- beschrijft en verklaart eigen gedrag en de effecten van dat gedrag; toetst het beeld dat anderen hebben en past het eigen gedrag aan op basis van die signalen

2.15 Interculturele sensitiviteit

Doorzien van en zicht krijgen op de etnisch-culturele achtergronden, en de diversiteit in normen en waarden van cliënten, rekening houdend met grote verschillen tussen en binnen groepen cliënten. Deze inzichten vertalen naar en effectief benutten voor het eigen handelen, rekening houdend met het eigen “gekleurde” denkkader.

Niveau 1:

- maakt contact en communiceert met individuen uit diverse etnische groepen
- is zich bewust van de waarden, normen en communicatieve gedragingen die uit zijn/haar eigen cultuur voortkomen en die sterk kunnen verschillen van die van de cliënt
- neemt diversiteit als uitgangspunt. Hanteert meerdere verklaringsmodellen voor ziekte gezondheid en hulpvragen.

Niveau 2:

- past de inhoud en het niveau van de taal aan, maakt daarbij gebruik van non-verbale communicatie en tolken. Instrueert tolken over hun rol en professionele houding ten opzichte van cliënten
- is zich bewust van het eigen denkkader als het gaat om verklaringen voor ziekte, gezondheid en genezingsprocessen
- brengt ervaring en deskundigheid in het werken met migranten en vluchtelingen over op anderen.

Niveau 3:

- kiest en plant interventies die aansluiten bij de belevingswereld van de zorgvrager, rekening houdend met een inschatting van de positie van de zorgvrager in zijn/haar culturele groep
- onderhoudt actuele kennis over het gebruik van diagnostische instrumenten bij diverse etnische of culturele groepen
- toetst het kader waarbinnen preventieve activiteiten ontwikkeld worden op culturele sensitiviteit.

Niveau 4:

- beziet in overleg en consultatie de moeilijkheden en problemen van migranten en vluchtelingen vanuit verschillende perspectieven
- onderkent de behoefte aan specifieke interculturele bij- en nascholing en levert hieraan een bijdrage
- houdt zich op de hoogte van wetenschappelijk onderzoek bij verschillende etnische groepen. Schat daarbij in in hoeverre dit relevant is voor diverse etnische groeperingen.

2.16 Mensgericht leidinggeven

Ondersteunen van anderen in de uitoefening van het werk. Anderen motiveren en aanzetten tot nadenken over en verbeteren van eigen gedrag.

Niveau 1:

- luistert aandachtig naar vragen en problemen, vraagt door
- geeft feedback op concreet gedrag; houdt een spiegel voor
- geeft tips voor verbetering/ontwikkeling.

Niveau 2:

- vormt zich een helder beeld van kwaliteiten en ontwikkelpunten van de ander en bespreekt deze om tot een gedeeld beeld komen
- motiveert de ander om persoonlijke ontwikkeldoelen te benoemen, maar stelt ook voorwaarden aan ontwikkeling
- stimuleert de ander om te experimenteren en van fouten te leren; benoemt hierbij kaders en verantwoordelijkheden.

Niveau 3:

- zet de ander aan tot het stellen van vragen over persoonlijke valkuilen, motieven, drijfveren en idealen
- zet eigen oordeel opzij en bouwt verder op zelfvertrouwen van de ander, toont voorbeeldgedrag
- begeleidt meerdere personen, waaronder personen met moeilijke vragen.

Niveau 4:

- ondersteunt en stimuleert de ander zonder zelf op de voorgrond te treden; straalt vertrouwen, rust en veiligheid uit
- wisselt van stijl/gedrag om bewustwording bij de ander te realiseren of om gedragspatronen te doorbreken of te versterken
- begeleidt personen in complexe situaties.

2.17 Taakgericht leidinggeven

Taken, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden toedelen aan medewerkers en geven van mogelijkheden om deze uit te voeren.

Niveau 1:

- verdeelt werkzaamheden middels nauwgezette instructies die aansluiten bij kennis en niveau van de ander
- wijst deel van de eigen taken toe aan de juiste medewerker; geeft hierbij eigen verwachtingen en gewenst resultaat aan
- neemt de verantwoordelijkheid voor de verdeelde werkzaamheden.

Niveau 2:

- verdeelt werkzaamheden en maakt afspraken over resultaat en moment van opleveren; beantwoordt vragen bij onduidelijkheden
- verdeelt werkzaamheden zodanig dat deze aansluiten op talenten en ambities van de medewerkers; toetst het resultaat op kwaliteit
- geeft medewerkers ruimte voor handelen en beslissingsbevoegdheid, stelt hierbij kaders en behoudt zelf de eindverantwoordelijkheid.

Niveau 3:

- neemt op 'natuurlijke wijze' het voortouw, betreft anderen en motiveert hen voor het realiseren van gemeenschappelijke doelen
- stelt samen met medewerkers meetbare doelen op voor uitvoering van het werk en maakt afspraken over wederzijdse rollen, verwachtingen en verantwoordelijkheden
- combineert aanvullende talenten; stimuleert samenwerking met anderen bij de uitvoering van de (gedelegeerde) taken en neemt zelf afstand van de inhoud.

Niveau 4:

- wijst complexe werkzaamheden toe en geeft medewerkers autonomie in beslissen en handelen
- toetst periodiek en op hoofdlijnen de werkzaamheden aan doelstellingen, regels en effectiviteit en laat waar nodig bijsturen
- deelt eigen verantwoordelijkheden met de ander; neemt afstand van de inhoud en het proces maar blijft zelf aanspreekbaar op het eindresultaat.

2.18 Professionaliteit

Zorgvuldig en adequaat handelen gericht op het werken volgens afgesproken kwaliteitsnormen in de professie, dan wel het verbeteren van de kwaliteit van werkprocessen en/of uitkomsten.

Niveau 1:

- werkt volgens de geldende vakkennis, procedures, regels en kwaliteitsafspraken
- werkt zorgvuldig, precies en nauwgezet
- herkent afwijkingen van kwaliteitsnormen en fouten van zichzelf
- hanteert een transparante werkwijze; is duidelijk naar cliënten.

Niveau 2:

- toetst eigen werk aan geldende procedures, regels en kwaliteitsafspraken; herkent en benoemt afwijkingen
- werkt onder druk kwaliteitsgericht en let op details
- is duidelijk naar andere collega's over eigen werkwijze
- hanteert in eigen gedrag een voorbeeldfunctie.

Niveau 3:

- stimuleert anderen in het werken volgens bepaalde vakkennis, procedures, regels en kwaliteitsafspraken
- onderneemt met anderen acties ter verbetering van de kwaliteit van zorg binnen het eigen organisatieonderdeel
- wijkt beargumenteerd van procedures, regels en richtlijnen af zodat ongewenste resultaten worden voorkomen of kwaliteit wordt verhoogd.

Niveau 4:

- initieert en verbetert procedures voor het verbeteren van de zorgkwaliteit binnen Altrecht
- evalueert op regelmatige basis de kwaliteit van procedures, werkprocessen en uitkomsten
- vertaalt strategische beslissingen naar voorstellen ter verbetering van de kwaliteit van procedures, werkprocessen en uitkomsten.

2.19 Klantgericht

Herkennen van de wensen, behoeften en belangen van zowel interne als externe klanten en hiernaar handelen. Zich inleven in klantsituaties, denken in klantbelangen en deze omzetten in activiteiten.

Niveau 1:

- luistert goed naar de klant, vraagt door en formuleert helder en eenduidig de vraag
- reageert snel op vragen van de klant, behandelt eventuele klachten correct
- herkent uitgesproken klantwensen en belangen van de klant binnen het werkveld en signaleert kansen om klanten te binden
- stelt zich dienstverlenend op.

Niveau 2:

- neemt, wanneer de klanttevredenheid onvoldoende is, acties om deze te verbeteren
- toont voorbeeldgedrag in serviceverlening aan de klant
- signaleert en herkent ingewikkelde wensen van klanten op dienstniveau en vertaalt deze naar activiteiten binnen het organisatieonderdeel
- anticipeert op mogelijke toekomstige klantwensen en maakt de klant daarvan bewust
- vraagt door bij de klant, bedenkt en biedt indien nodig alternatieve oplossingen aan.

Niveau 3:

- verdiept zich in de situatie en de branche van de klant; onderhoudt bestaande en bouwt aan nieuwe (lange termijn) relaties met klanten en kleine en grote partijen
- speelt flexibel en proactief in op wensen van de klant
- houdt de klanttevredenheid continu in de gaten, evalueert de kwaliteit van de dienstverlening en verbetert deze indien nodig.

Niveau 4:

- legt en onderhoudt lange termijn relaties op topniveau van grote invloedrijke partijen in de maatschappelijke omgeving van Altrecht
- vertaalt (on)uitgesproken wensen van (potentiële) klanten naar nieuw te ontwikkelen diensten binnen de totale organisatie
- vertaalt de diverse culturele achtergronden van klanten tot een eenduidig en helder beleid voor medewerkers
- verbetert de samenwerking tussen de organisatieonderdelen om de klant beter van dienst zijn.

2.20 Omgevings sensitiviteit

Doorzien van (inter)culturele, maatschappelijke, wetenschappelijke, politieke ontwikkelingen en zicht hebben op normen en waarden, belangen en behoeften van anderen. Deze inzichten vertalen naar en effectief benutten voor het eigen handelen.

Niveau 1:

- toont tact, correctheid en begrip voor anderen; respecteert normen en waarden van anderen
- benadert de juiste persoon op het juiste moment zowel binnen als buiten de eigen werkomgeving
- volgt actief ontwikkelingen en gevoeligheden binnen en buiten de eigen werkomgeving.

Niveau 2:

- herkent de situatie, de belangen en behoeften van de ander, schat in waarmee respect en vertrouwen wordt verkregen en handelt hiernaar
- herkent (non-)verbale signalen en (in)formele hiërarchie en krachtenvelden, ook buiten de eigen werkomgeving
- volgt actief ontwikkelingen en gevoeligheden buiten de eigen werkomgeving en handelt hiernaar.

Niveau 3:

- gaat bewust om met andere normen, waarden en gedragscodes van partijen en hanteert de juiste rol in interactie
- handelt op basis van eigen inschatting van (non-)verbale signalen en (in)formele hiërarchie en krachtenvelden
- houdt rekening met ontwikkelingen en gevoeligheden binnen en buiten de organisatie.

Niveau 4:

- gaat bewust om met verschillende normen en waarden van diverse partijen, hanteert de juiste rol en schakelt gemakkelijk tussen rollen
- schat complexe situaties in, doorziet welke belangen en personen een rol spelen en speelt daar op het juiste moment op in
- handelt op basis van diepgaand inzicht in culturele, maatschappelijke, wetenschappelijke en politieke ontwikkelingen en trends.

2.21 Marktgericht

Is merkbaar goed geïnformeerd over ontwikkelingen in de markt en past deze informatie effectief toe in acties met voordelen voor de organisatie, het organisatieonderdeel of de functie.

Niveau 1:

- verzamelt actief relevante informatie over ontwikkelingen in de markt
- signaleert, binnen het eigen werkgebied, trends in vragen uit de markt
- zet trends in marktfragen af tegen eigen dienstverlening en signaleert mogelijke verbeterpunten voor de dienstverlening.

Niveau 2:

- selecteert en interpreteert informatie over ontwikkelingen bij klanten, andere instellingen en leveranciers
- analyseert trends in de markt en doet voorstellen voor marktacties en verbetering van de dienstverlening
- stelt marktanalyses op en maakt eigen marktpositie inzichtelijk.

Niveau 3:

- bepaalt marktkansen en geeft aan hoe bestaande of nieuwe diensten hierop aansluiten
- ontdekt en betreedt nieuwe markten met bestaande, aangepaste of nieuwe diensten
- treedt op als speler in de markt en neemt initiatieven voor marktontwikkeling.

Niveau 4:

- stelt marktstrategieën op en coördineert marktwerkingsplannen en -acties
- vertaalt marktwaarde en concurrentiepositie van diensten naar wijzigingen in dienstverlening
- treedt op als beïnvloeder van de markt en verbetert hiermee de eigen marktpositie.

2.22 Initiatief

Kansen signaleren en deze omzetten in strategie en verbeterings- of vernieuwingsacties die bijdragen aan een betere dienstverlening en positionering van Altrecht.

Niveau 1:

- signaleert mogelijkheden binnen de eigen afdeling/ op het eigen vakgebied
- speelt in op wensen van de klant
- staat open voor verandering, verbetering en vernieuwing
- combineert bestaande oplossingen en aanpakken.

Niveau 2:

- signaleert mogelijkheden buiten de eigen afdeling
- neemt initiatieven binnen het eigen vakgebied
- doet binnen de gestelde grenzen voorstellen voor verbetering; streeft excellente oplossingen na
- verbetert bestaande oplossingen en aanpakken tot nieuwe diensten; neemt hierbij verantwoorde risico's.

Niveau 3:

- zet mogelijkheden voor bestaande (zorg)diensten om in acties
- zoekt actief naar nieuwe mogelijkheden en past deze toe op een actieve en innovatieve wijze
- start activiteiten en stimuleert anderen tot verbetering en vernieuwing
- neemt, met inschatting van het risico, beslissingen over investeringen die effect op één of meerdere organisatiedelen hebben zonder dat duidelijk aangegeven kan worden wat de effecten zullen zijn.

Niveau 4:

- vertaalt vernieuwende ideeën naar nieuwe diensten die interessant zijn voor een betere positie van Altrecht
- neemt grote investeringsbeslissingen voor de organisatie waarbij de uitkomst niet bekend en voorspelbaar is
- versterkt de positie van Altrecht, voert een pro/actieve strategie en stemt verschillende bedrijfsplannen op elkaar af.

2.23 Innoveren

Creëren van nieuwe en originele ideeën, werkwijzen en toepassingen door het combineren van formele en informele informatie, bestaande en nieuwe oplossingen/aanpakken.

Niveau 1:

- verbindt verschillende soorten informatie met elkaar en komt daarmee tot eigen ideeën
- speelt in op vragen/problemen binnen het eigen werkgebied, komt met niet-alledaagse mogelijkheden of voorstellen
- komt op vindingrijke wijze tot ideeën voor verandering en verbetering in het eigen werk
- staat open voor ideeën van anderen en neemt deze mee, staat open voor actuele wetenschappelijke ontwikkelingen.

Niveau 2:

- heeft creatieve en frisse ideeën voor nieuwe producten of diensten of voor strategieën voor bestaande producten/diensten
- genereert nieuwe ideeën in het werk ook samen met anderen, betreft wetenschappelijke ontwikkelingen hierbij
- betreedt bij tegenslagen nieuwe paden of bedenkt alternatieve oplossingen
- speelt met nieuwe ideeën en benaderingen in op veranderingen door op originele wijze benaderingen te combineren.

Niveau 3:

- improviseert bij onvoldoende of onduidelijke informatie
- stimuleert anderen tot creatief denken en handelen
- is proactief bij mogelijke problemen in een complexe omgeving en stelt alternatieve oplossingen voor
- improviseert in complexe situaties.

Niveau 4:

- ontwikkelt vernieuwende, oorspronkelijke ideeën, inzichten en wetenschappelijke theorieën die een grote impact hebben op een brede omgeving
- benadert vraagstukken uit een andere invalshoek
- maakt zich los uit bestaande denkkaders ('out of the box' denken) en maakt zo nieuwe wegen zichtbaar waardoor nieuwe oplossingsrichtingen ontstaan.