



## Competentiewoordenboek

DGB Group

te Hardenberg, Houten en Sint-Niklaas

13-09-2018

## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	3
2	Kerncompetenties .....	4
2.1	Competentie 1: Zelfstandigheid .....	4
2.2	Competentie 2: Probleemoplossend vermogen .....	5
2.3	Competentie 3: Organiseren van eigen werk.....	6
2.4	Competentie 4: Leervermogen.....	7
3	Competenties per niveau .....	8
3.1	Operationele laag .....	8
3.2	Tactische laag .....	10
4	Overige Competenties.....	12

## 1 Inleiding

De richting van personeelsontwikkeling is vastgelegd in de kerncompetenties van de organisatie waaraan een iedere medewerker moet voldoen. De context waarbinnen medewerkers moeten opereren wordt daarom bepaald door deze competenties. Binnen de DGB Group is tevens behoefte aan breed inzetbare medewerkers om zodoende de kwaliteitsnormen te kunnen garanderen. Binnen de rollen, welke op zichzelf al uitwisselbaarheid en loopbaanperspectieven verhelderen, zijn brede competenties geselecteerd die binnen meerdere rollen hetzelfde zijn.

Door de medewerker specifiek in te zetten op het niveau dat van hem wordt verlangt en van belang is voor de organisatie wordt duidelijk wat er van en door beide partijen wordt verwacht.

## 2 Kerncompetenties

De kerncompetenties zijn de belangrijkste competenties binnen de DGB Group. Iedere medewerker moet tenminste enige mate van gedrag tonen welke overeenkomt met deze competenties.

Kerncompetenties zijn breed opgesteld waardoor onderdelen daarvan in overige competenties terug te vinden zijn. De niveaus van junior t/m senior geven uiteindelijk aan in hoeverre de medewerker effectiever en efficiënter wordt in het eigen vak.

### 2.1 Competentie 1: Zelfstandigheid

Zelfstandigheid gaat over de mate waarin de medewerker met of zonder hulp van een ander zijn werkzaamheden uitvoert en competenties / vaardigheden toepast.

Niveau	Gedragsvoorbeelden
Senior	Flexibele toepassing van competentie in complexe situaties: <ul style="list-style-type: none"><li>- Is in staat om competentie te evalueren en anderen bij toepassing te ondersteunen. Speelt een leidende rol in het kritisch benaderen van de huidige gang van zaken.</li><li>- Is een centrale bron van ervaring en kennis binnen het vakgebied en geeft mede vorm aan het beleid binnen de organisatie.</li><li>- Werkt via gestandaardiseerde vaardigheden (opgedaan door ervaring) en onderlinge afstemming.</li><li>- Overziet langere termijn acties en consequenties.</li></ul>
Kernfunctie	Zelfstandige toepassing van competentie in meer complexe situaties: <ul style="list-style-type: none"><li>- De werknemer oefent de competentie in samenwerking met anderen uit en doet dit op een zodanige wijze dat men van elkaar leert.</li><li>- De werknemer heeft zowel in de diepte als in de breedte kennis van het gehele vakgebied.</li><li>- Werkt zelfstandig binnen processen.</li><li>- Ziet werk liggen en pakt dit zelfstandig op.</li><li>- Overziet middellange termijn acties en consequenties.</li></ul>
Medior	Past competentie zelfstandig toe in relatief eenvoudige overzichtelijke situaties: <ul style="list-style-type: none"><li>- Levert zelfstandig en op eigen initiatief werk af zo nodig met eigen plan van aanpak. Voert werkzaamheden uit binnen een afgebakende taak van redelijke omvang.</li><li>- Werkt aan werkzaamheden met relatief gestandaardiseerde output.</li></ul>
Junior	Basiskennis en/of gedrag, met begeleiding: <ul style="list-style-type: none"><li>- Toepassing binnen afgebakende context wanneer omgeving daartoe directe aanleiding geeft.</li><li>- Voert werk uit onder direct toezicht leidinggevende of (senior) collega.</li><li>- Voert opdrachten uit van relatief korte duur waarbij snel resultaat zichtbaar is. Wordt geïnstrueerd over werkzaamheden en de uitvoer.</li></ul>

## 2.2 Competentie 2: Probleemoplossend vermogen

Probleemoplossend vermogen gaat over de mate waarin de medewerker in staat is om op adequate wijze problemen te signaleren en deze zelfstandig of in samenwerking met anderen op te lossen. Deze competentie is eveneens een duidelijk voorbeeld van een samensmelting van persoonlijke effectiviteit in werkuitvoering en kennisniveau, immers hoe meer kennis men bezit des te meer moeilijkere problemen men zelfstandig zal kunnen oppakken.

Niveau	Gedragsvoorbeelden
Senior	<p>Is bezig met uitzonderlijke problemen en lost 20% van deze problemen op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helpt collega's bij het oplossen van problemen.</li> <li>- In staat om op adequate wijze op te treden als bemiddelende derde partij in complexe situaties.</li> <li>- Benoemt (mogelijke toekomstige) knelpunten, oplossingen en consequenties van oplossingen.</li> <li>- Ondersteunt anderen bij het oplossen van problemen zonder zelf over probleeminhoudelijke kennis te beschikken.</li> <li>- Structureert, reflecteert en vraagt door om zo andere oplossingen of alternatieven te ontdekken.</li> </ul>
Kernfunctie	<p>Lost 80% van langdurige problemen waar anderen niet uitkomen op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbetert de eigen PoV middels studie, reflectie of soortgelijk.</li> <li>- In staat om op adequate wijze te anticiperen op mogelijke knelpunten.</li> <li>- Reageert snel en doeltreffend bij problemen en onverwachte gebeurtenissen.</li> <li>- Analyseert problemen helder en is in staat de werkelijke vraag achter het probleem achterhalen.</li> <li>- Kan meerdere passende alternatieven of oplossingen formuleren.</li> </ul>
Medior	<p>Kan en lost meer dan 50% van problemen op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In staat om op adequate wijze zelfstandig problemen op te lossen en achterliggende oorzaken te vinden om herhaling te voorkomen.</li> <li>- Lost zelfstandig relatief vaak voorkomende problemen op.</li> <li>- Betrekt wanneer nodig anderen bij het oplossen van problemen. In staat om tot de kern van het probleem door te dringen.</li> <li>- Kan o.b.v. geleerde toekomstige problemen voorzien en hierop anticiperen.</li> <li>- Kan meerdere oplossingen op een correcte en volledige wijze binnen de vastgestelde kaders formuleren.</li> </ul>
Junior	<p>Lost onder begeleiding restproblemen op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In staat om op adequate wijze tijdig knelpunten in zijn eigen werk te signaleren en deze binnen gestelde kaders op te lossen.</li> <li>- Lost eenvoudige problemen op die zowel in omvang als in tijd te overzien zijn. Vraagt relatief snel en vaak hulp bij leidinggevende en/of collega bij het oplossen van problemen.</li> </ul>

### 2.3 Competentie 3: Organiseren van eigen werk

Deze paragraaf gaat over de mate waarin de medewerker in staat is effectief het eigen werk te organiseren door het formuleren van doelstellingen en het plannen van activiteiten; beschikbare tijd en energie richten op hoofdzaken en acute problemen.

Niveau	Gedragsvoorbeelden
Senior	Ondersteunt 'organiseren eigen werk' van collega's: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondersteunt anderen bij het maken van keuzes in hun werkzaamheden.</li> <li>- Adviseert organisatie over verbeteringen rond 'organisatie eigen werk' om planning en aanpak beter te laten verlopen.</li> <li>- Deelt werkzaamheden van een ander in.</li> </ul>
Kernfunctie	Verbetert planning, aanpak en uitvoering eigen werkzaamheden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkt zelfstandig en neemt verantwoordelijkheid voor zelfgemaakte keuzes.</li> <li>- Formuleert voor de eigen functie jaarlijkse en tussentijdse doelen en gebruikt deze als rode draad in het dagelijkse werk.</li> <li>- Past volgorde en aanpak werkzaamheden aan om efficiënter te werken. Houdt rekening met werkzaamheden van collega's. Stelt bij drukte prioriteiten op in uit te voeren werkzaamheden.</li> <li>- Neemt zelf beslissingen binnen het eigen takenpakket en vertrouwt op zichzelf en anderen bij het maken van deze keuzes.</li> <li>- Evalueert eigen werkzaamheden en bepaalt verbeterpunten.</li> </ul>
Medior	Organiseert en plant zelfstandig eigen werkzaamheden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plant zelf eigen werkzaamheden en houdt hierbij rekening met tijd voor voorbereiding/ onvoorzien omstandigheden.</li> <li>- Stemt vooraf planning en aanpak van taken op elkaar af. Richt zich op hoofdzaken en verzandt niet in details.</li> <li>- Onderneemt actie als planning niet gehaald wordt.</li> <li>- Stelt prioriteiten en toetst nauwkeurig de eigen voortgang. Maakt duidelijke, meetbare afspraken en komt deze ook na.</li> <li>- Documenteert zijn werk zodanig dat hij op verzoek van anderen benodigde informatie snel kan vinden.</li> <li>- Heeft overzicht over eigen werkzaamheden.</li> <li>- Werkt ordelijk en systematisch volgens logische stappen en plannen die vooraf opgesteld zijn.</li> <li>- Vraagt op het juiste moment feedback en hulp.</li> <li>- Blijft niet zitten wachten op opdrachten van leidinggevende wanneer werkzaamheden af zijn.</li> </ul>
Junior	Plant en bepaalt aanpak van uit te voeren taken met hulp van begeleider / leidinggevende: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maakt samen met begeleider / leidinggevende planning voor uit te voeren taken. Bepaalt aanpak taken onder begeleiding van begeleider / leidinggevende.</li> <li>- Laat voorgenomen aanpak controleren door leidinggevende / begeleider. Evalueert uitgevoerde taken met begeleider / leidinggevende.</li> </ul>

## 2.4 Competentie 4: Leervermogen

De mate waarin de medewerker nieuwe informatie vlot en gemakkelijk opneemt en in de praktijk toepast.

Niveau	Gedragsvoorbeelden
<b>Senior</b>	<p>Overziet lacunes in kennis en ervaring binnen de gehele organisatie en kan benodigd leerproces vormgeven en begeleiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neemt in nieuwe omgevingen de omgangsvormen, spelregels en de wijze van aanpak snel tot zich en handelt hiernaar.</li> <li>- Doorgroont complexe informatie over doelgroepen en trends en benut deze voor de eigen organisatie.</li> <li>- Doorgroont vlot de strategie van concurrenten of samenwerkingspartners en neemt op basis hiervan effectieve maatregelen voor de eigen organisatie.</li> <li>- Benut de mogelijkheden van theoretische kennis voor de eigen organisatie.</li> </ul>
<b>Kernfunctie</b>	<p>Verzamelt, analyseert en zet deze informatie in om functioneren binnen eigen functiegroep te verbeteren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verdiept zich grondig in zaken die te maken hebben met de eigen functie.</li> <li>- Is in staat zelfstandig complexe informatie tot zich te nemen en deze te integreren in de eigen werkwijze.</li> <li>- Integreert nieuw verworven praktische kennis en inzichten uit andere vakgebieden in de eigen functie.</li> <li>- Geeft zelf suggesties voor mogelijkheden in het verbeteren van eigen functioneren.</li> <li>- Heeft eigen netwerken en eigen methoden ontwikkeld om aan bruikbare informatie te komen.</li> </ul>
<b>Medior</b>	<p>Onderzoekt zelfstandig en vanuit eigen beweging gerichte informatie voor eigen functioneren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vraagt uit zichzelf feedback op het eigen handelen teneinde dit te kunnen verbeteren. Leert snel van eigen fouten.</li> <li>- Trekt lering uit eigen ervaringen.</li> <li>- Vraagt bij feedback door naar suggesties om zichzelf te verbeteren. Is bereid om te veranderen naar aanleiding van kritische feedback.</li> <li>- Werkt met een duidelijk plan en een duidelijke tijdslijn aan verbetering van eigen prestaties.</li> </ul>
<b>Junior</b>	<p>Neemt benodigde informatie op via directe kennisoverdracht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrijpt instructies snel en past deze correct toe.</li> <li>- Stelt veel vragen over hoe zaken werken of in elkaar zitten. Past het in trainingen of opleidingen geleerde juist toe.</li> <li>- Onderkent eigen fouten en doet pogingen om deze te verbeteren of te voorkomen. Past theoretische kennis (opgedaan in cursus of opleiding) toe in de praktijk.</li> <li>- Pikt informatie op tijdens gesprekken die nuttig zijn voor de eigen taakuitvoering.</li> </ul>

### 3 Competenties per niveau

De competenties per niveau maken inzichtelijk welke medewerkers in wezen tot een zekere hoogte uitwisselbaar zijn met elkaar.

#### 3.1 Operationele laag

Werknemers in de operationele laag houden zich intern bezig met de daadwerkelijke uitvoering van taken, het zijn de ‘doeners’ van de organisatie. Kenmerkende vraag die deze laag zichzelf stelt binnen het werk is: ‘Wat?’

Competenties	Gedragsvoorbeelden
Accuratesse	<p>Uitzonderingssituaties opmerken en in staat zijn om onder verschillende omstandigheden nauwgezet te werken:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Stemt verbetering van procedures af met collega's. Ontwikkelt werkwijzen om eigen en andermans accuratesse te bevorderen.</li><li>- Controleert eigen werk op tekortkomingen en doet voorstellen ter verbetering.</li><li>- Brengt structuur aan in eigen werkzaamheden, zodat niets wordt vergeten en geen dubbel werk wordt gedaan.</li><li>- Stemt aanpak af op werkzaamheden van anderen.</li><li>- Houdt zich aan regels en afspraken en komt deze na.</li><li>- Voert werkzaamheden zelfstandig, correct en volledig uit.</li><li>- Werkt zelfstandig volgens richtlijnen / procedures / protocollen.</li><li>- Volgt richtlijnen / procedures / protocollen met checklist.</li></ul>
Anticipatie	<p>Het voorzien van problemen en er doeltreffend op reageren, keuzes maken tussen (conflicterende) regels en/of taken:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Legt verbanden tussen verschillende aspecten van een probleem.</li><li>- Onderneemt actie als men problemen voorziet.</li><li>- Signaleert (nieuwe) situaties waarin procedures en voorschriften niet voorzien.</li><li>- Overziet gevolgen van acties en beslissingen en houdt daar rekening mee.</li><li>- Reageert tijdig op problemen of vragen van anderen.</li></ul>
Betrokkenheid	<p>Zich verantwoordelijk voelen, zich verbonden tonen met de taak en de professie en op basis hiervan anderen stimuleren:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Toont dusdanige betrokkenheid dat er een positief beeld bij de klant wordt opgebouwd en de klant het een goed gevoel krijgt bij het bedrijf, de medewerkers en het product.</li><li>- Toont dusdanige betrokkenheid dat er een vertrouwensband wordt opgebouwd en de klant het gevoel krijgt dat hij serieus genomen wordt.</li><li>- Toont betrokkenheid bij klant en product zodat vertrouwen bij klant ontstaat.</li><li>- Toont betrokkenheid bij zijn afdeling en bij het bedrijf.</li><li>- Laat verbondenheid met het eigen vakgebied en taken zien.</li></ul>

<b>Betrouwbaarheid</b>	Laten zien dat men betrouwbaar is en vertrouwen kunnen winnen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komt afspraken na.</li> <li>- Gaat vertrouwelijk om met bedrijfsgegevens.</li> <li>- Gaat zorgzaam om met eigendommen van de organisatie.</li> <li>- Brengt de organisatie niet in diskrediet.</li> <li>- Is op tijd aanwezig.</li> </ul>
<b>Collegialiteit</b>	Samen het werk doen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biedt collega's vrijwillig hulp aan, bijvoorbeeld bij drukte.</li> <li>- Laat geen werk voor anderen liggen als dat niet noodzakelijk is.</li> <li>- Draagt zaken goed over aan collega's.</li> <li>- Is ook attent op zaken die niet voor zichzelf maar voor collega's belangrijk zijn.</li> <li>- Toont respect voor collega's.</li> <li>- Staat open voor feedback.</li> </ul>
<b>Kwaliteitsgerichtheid</b>	Steeds hogere eisen stellen aan de kwaliteit van eigen werk en dat van anderen, hierbinnen zelf beslissingen kunnen nemen en anderen aanspreken op wat beter kan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Houdt zich aan planningen, werkvoorschriften, procedures en kwaliteitseisen.</li> <li>- Werkt ordelijk en systematisch. Heeft daarbij oog voor details, is zorgvuldig en accuraat</li> <li>- Controleert eigen werk op fouten of onvolledigheden, controleert of werk voldoet aan kwaliteitseisen en corrigeert indien nodig.</li> <li>- Vraagt zelf om feedback op afgeleverd werk om toekomstig werk te kunnen verbeteren.</li> <li>- Is uit eigen initiatief proactief bezig met verdere professionele ontwikkeling middels cursussen, lezen van literatuur en overige methoden.</li> <li>- Doet voorstellen tot verbetering in procedures en werkwijzen.</li> <li>- Controleert zaken alvorens ze de deur uitgaan; zorgt ervoor dat er al dan niet fouten worden gemaakt.</li> </ul>
<b>Punctualiteit</b>	Zeer nauwgezet en met grote zorg werken: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komt afspraken na.</li> <li>- Houdt zich aan planningen.</li> <li>- Volgt richtlijnen, regels en procedures nauwkeurig.</li> <li>- Werkt ordentelijk en systematisch.</li> <li>- Heeft oog voor detail.</li> <li>- Is zorgvuldig en accuraat. Levert kwaliteit.</li> <li>- Is op tijd aanwezig en maakt het werk af, ook al kost het extra tijd.</li> </ul>
<b>Vakkundigheid</b>	Het vak beheersen en adequaat kunnen toepassen volgens professionele standaarden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezit een specifieke vaardigheid zoals die voor een meer of minder gevarieerd takenpakket wordt aangewend.</li> <li>- Gaat nauwkeurig om met details en maakt daarbij weinig fouten.</li> <li>- Controleert het eigen werk zorgvuldig en blijft alert op de details</li> <li>- Blijft in routinetaken kritisch en alert.</li> <li>- Kan langdurig omgaan met inhoudelijk materiaal.</li> <li>- Ziet werk liggen.</li> <li>- Kent oorzaken en oplossingen van veelvoorkomende problemen.</li> <li>- Ziet wat voorrang heeft en past waar nodig de werkvolgorde aan.</li> <li>- Resultaten van het werk getuigen van vakkennis.</li> </ul>

### 3.2 Tactische laag

Werknemers in de tactische laag houden zijn zowel intern als extern georiënteerd en scheppen (operationele) voorwaarden voor het behalen van organisatiedoelen; het zijn medewerkers met zowel ‘doe’ als ‘denk’ taken. De kenmerkende vraag die deze laag zichzelf stelt binnen het werk is: ‘Hoe?’

Kerncompetentie	Gedragsvoorbeelden
<b>Analytisch vermogen</b>	<p>Gecompliceerde onderwerpen en problemen onderzoeken, ordenen en op overzichtelijke wijze formuleren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brengt eerst de grote lijnen in kaart bij het verzamelen van informatie, alvorens in details te duiken.</li> <li>- Definieert deelproblemen en onderscheidt achterliggende problemen van de symptomen.</li> <li>- Gebruikt ervaringen uit andere situaties om de betreffende situatie te analyseren.</li> <li>- Herkent en verzamelt belangrijke gegevens en legt verbanden.</li> <li>- Trekt zelfstandig conclusies en komt met voorstellen en aanbevelingen.</li> <li>- Bekijkt een vraag of probleem vanuit verschillende invalshoeken.</li> <li>- Vindt creatieve manieren om problemen op te lossen.</li> <li>- Signaleert kansen en bedreigingen voor de afdeling/ organisatie en verwoordt deze helder aan leidinggevende.</li> <li>- Toetst kwaliteiten en capaciteiten van (afdelings)medewerkers.</li> </ul>
<b>Beïnvloedingsvermogen</b>	<p>Anderen in de gewenste richting bewegen door een overtuigende en weloverwogen benadering:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kent de positie en belangen van besluitvormers en speelt daar doelgericht op in.</li> <li>- Vindt manieren om besluitvormingsprocessen in de gewenste richting te sturen.</li> <li>- Houdt voldoende afstand tot processen en weet de groep goed te vertegenwoordigen in het interne en/of externe krachtenveld.</li> <li>- Is overtuigend.</li> <li>- Ontleent respect en vertrouwen aan expertise en eerlijke, oplechte en open relaties.</li> </ul>
<b>Besluitvaardigheid</b>	<p>Bereid zijn om na afweging keuzes te maken en daarnaar te handelen, indien noodzakelijk op basis van beperkte informatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neemt besluiten relatief snel, maar gegrond.</li> <li>- Overweegt alternatieven, maar stelt het nemen van besluiten niet onnodig uit.</li> <li>- Is zich bewust van de invloed en het gevolg van eigen beslissingen.</li> <li>- Durft verkeerde beslissingen toe te geven.</li> <li>- Neemt de tijd voor het verkrijgen van informatie als een situatie dat vereist.</li> </ul>
<b>Conceptueel vermogen</b>	<p>Het doorzien van relaties en verbanden om inzicht te krijgen in complexe situaties, problemen en processen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft overzicht.</li> <li>- Legt eenvoudig logische verbanden tussen zaken.</li> <li>- Kan problemen in een breder kader plaatsen.</li> <li>- Herkent structuren binnen processen.</li> <li>- Bekijkt zaken vanuit meerdere invalshoeken en ziet overeenkomsten en verschillen.</li> </ul>

<b>Netwerken</b>	Ontwikkelen en verstevigen van relaties binnen en buiten de organisatie en die aanwenden om informatie, steun en medewerking te verkrijgen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouwt en onderhoudt sterke relaties met mensen buiten de eigen organisatie die later van pas kunnen komen.</li> <li>- Onderhoudt goede relaties met relevante beslissing nemers en bouwt een persoonlijke band op met de klant.</li> <li>- Brengt mensen uit zijn netwerk met elkaar in contact.</li> <li>- Gaat actief op zoek naar collega's uit andere afdelingen omwille van informatie expertise.</li> <li>- Pakt kansen aan om anderen te ontmoeten en toont direct actief interesse in de ander door initiatieven te nemen tot informatie uitwisseling.</li> <li>- Is integer, op samenwerking ingesteld en niet manipulatief in het inschakelen van het eigen netwerk.</li> <li>- Schakelt anderen in om een breder draagvlak te creëren waardoor de organisatie haar doelstellingen beter kan waarmaken.</li> </ul>
<b>Overtuigingskracht</b>	De mening en houding van anderen beïnvloeden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instemming verkrijgen voor voorstellen, plannen en ideeën.</li> <li>- Kent de eigen belangen en die van anderen, ziet daarin gezamenlijke belangen en streeft naar win-win situaties.</li> <li>- Heeft alle voor- en tegenargumenten goed op een rijtje.</li> <li>- Beargumenteert voorstellen, oplossingen etc.</li> <li>- Sluit met eigen voorstellen en argumenten aan bij die van anderen en gebruikt op deze manier de argumenten van anderen om het eigen doel te bereiken.</li> <li>- Overziet reacties op het eigen gedrag.</li> </ul>
<b>Resultaatgerichtheid</b>	Concrete doelen stellen en er alles aan doen om die te realiseren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan hoofd- en bijzaken onderscheiden.</li> <li>- Werkt planmatig aan het realiseren van doelstellingen.</li> <li>- Is zich voortdurend bewust van het beoogde resultaat en richt handelen en besluiten op het realiseren daarvan.</li> <li>- Is gevoelig voor deadlines: 'afspraak is afspraak'.</li> <li>- Denkt in termen van voortgang richting doelen/resultaten.</li> </ul>
<b>Sturen</b>	Richting geven aan een afdeling of team; inzetten van mensen en middelen, zodanig dat doelen met succes worden bereikt: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kent organisatiedoelen en bepaalt afgeleide doelen voor de eigen afdeling.</li> <li>- Stelt duidelijk prioriteiten en bepaalt waar men energie in moet steken.</li> <li>- Zet beschikbare middelen efficiënt en effectief in.</li> <li>- Communiceert doelen, resultaten en verwachtingen.</li> <li>- Coördineert en faciliteert activiteiten op de afdeling.</li> <li>- Bewaakt en communiceert de (afdelings-/ groeps-) voortgang.</li> </ul>
<b>Vakgerichtheid</b>	Het onderhouden en verbeteren van kennis en kunde om professioneel het vak uit te oefenen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Straalt vakmanschap uit, lost moeilijke vaktechnische problemen op en zoekt actief naar oplossingen.</li> <li>- Deelt aanwezige kennis, ideeën en inzichten met anderen.</li> <li>- Is alert op nieuwe trends en ontwikkelingen op het vakgebied en/of zaken die daar verband mee houden.</li> <li>- Leert van anderen over zaken op het vakgebied en past die toe.</li> </ul>

## 4 Overige Competenties

Enkele overige competenties die van belang zijn binnen de organisatie zijn hieronder alfabetisch gerangschikt.

Competenties	Gedragsvoorbeelden
<b>Aanpassingsvermogen</b>	Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.
<b>Capaciteit</b>	Beschikbaar opstellen en de juiste kennis vaardigheden bezitten.
<b>Commercieel vermogen</b>	Handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten. Klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan.
<b>Communicatievermogen</b>	Ideeën, meningen en informatie aan anderen duidelijk maken, gebruik makend van duidelijke taal, non-verbale communicatie en relevante middelen, hierbij rekening houdend met taalgebruik, terminologie en gevoelens van anderen.
<b>Creativiteit</b>	Originele of nieuwe ideeën en oplossingen kunnen bedenken; invalshoeken vinden die afwijken van de gevestigde orde.
<b>Detailgericht</b>	Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.
<b>Initiatief</b>	Kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.
<b>Klantgerichtheid</b>	Signaleren van en inleven in wensen, situatie en behoeften van de klant en werkwijze hierop afstemmen. Hoge prioriteit geven aan service en klanttevredenheid.
<b>Omgevingsbewustheid</b>	Op de hoogte zijn van relevante maatschappelijke, politieke en vakinhoudelijke ontwikkelingen en trends en deze kennis benutten ten behoeve van de eigen organisatie.
<b>Onafhankelijkheid</b>	Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuiging dan op een verlangen een ander een plezier te doen. Een eigen koers varen.
<b>Oordeelsvorming</b>	Op basis van beschikbare informatie juiste en realistische conclusies trekken, feiten en mogelijke handelswijzen in het licht van de juiste criteria tegen elkaar afwegen.
<b>Plannen en organiseren</b>	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te kunnen bereiken.
<b>Probleemanalyse</b>	Signaleren van problemen. Herkennen van belangrijke informatie. Verbanden leggen tussen en gegevens opsporen van mogelijke oorzaken .
<b>Sociabiliteit</b>	Zich zonder moeite onder mensen begeven. Gemakkelijk naar anderen toestappen en zich makkelijk in gezelschap mengen.
<b>Uitstraling</b>	Een vertrouwenwekkende eerste indruk op anderen maken en deze weten te handhaven.
<b>Vasthoudendheid</b>	Volhardend zijn en bij tegenslag vasthouden aan de ingezette koers totdat het beoogde doel bereikt is of ophoudt redelijkerwijze bereikbaar te zijn.
<b>Voortgangscontrole</b>	Opstellen en bewaken van procedures om de voortgang van taken of activiteiten te bewaken en zeker te stellen.
<b>Werktempo</b>	Werk zien liggen en nieuwe taken oppakken.

