

LEESWIJZER COMPETENTIEPROFIELEN



UITGANGS PUNTEN PROFIELEN

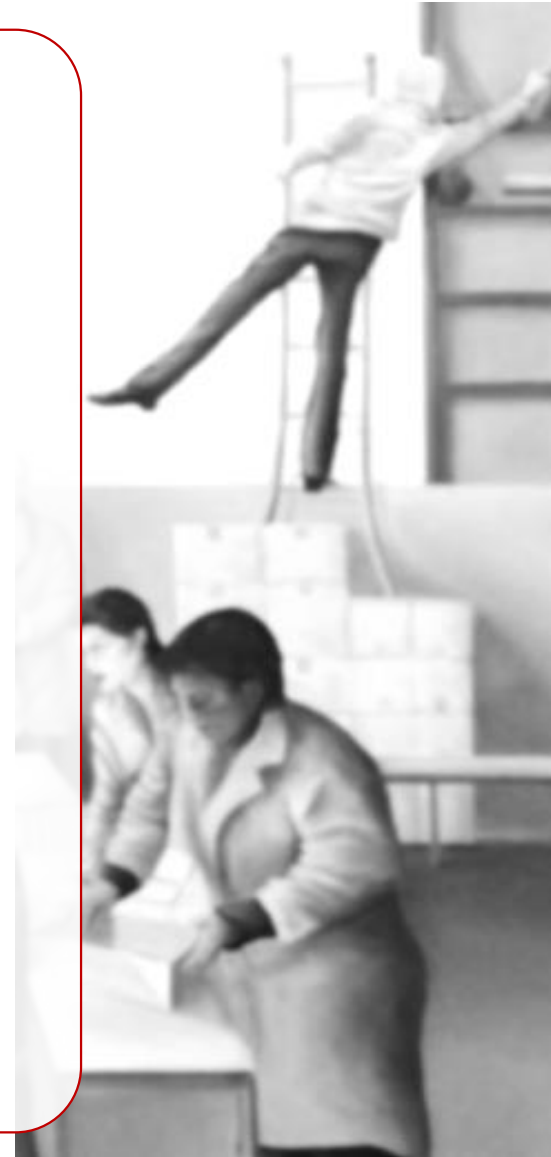
Processen gaan pas echt werken als mensen er vorm aan geven. Dat is de reden dat er bij de werkende processen voor de Omgevingswet competentieprofielen opgesteld zijn voor de nieuwe of meest veranderende rollen.

Deze profielen zijn opgebouwd langs de lijnen van :

1. Kernwaarden
2. Omschrijving van de rollen; samenvatting van de taakomschrijving per rol
3. Dilemma's
4. Competenties/vaardigheden; opsomming van de 4-5 nieuwe of meest veranderende vaardigheden
5. Levelindeling

Rollen en competenties/vaardigheden dienen met elkaar in lijn te liggen, samenhang te vertonen. Door deze invalshoeken op basis van dezelfde principes of dilemma's in te delen wordt die samenhang optimaal gehaald.

De competentieprofielen zijn bedoeld om (1) inzichtelijk te maken wat de belangrijkste competenties per rol zijn, (2) als hulpmiddel om te bepalen welke ontwikkeling van medewerkers nodig is (zelfreflectie) en, (3) als hulpmiddel voor het opstellen van een opleidingsplan.



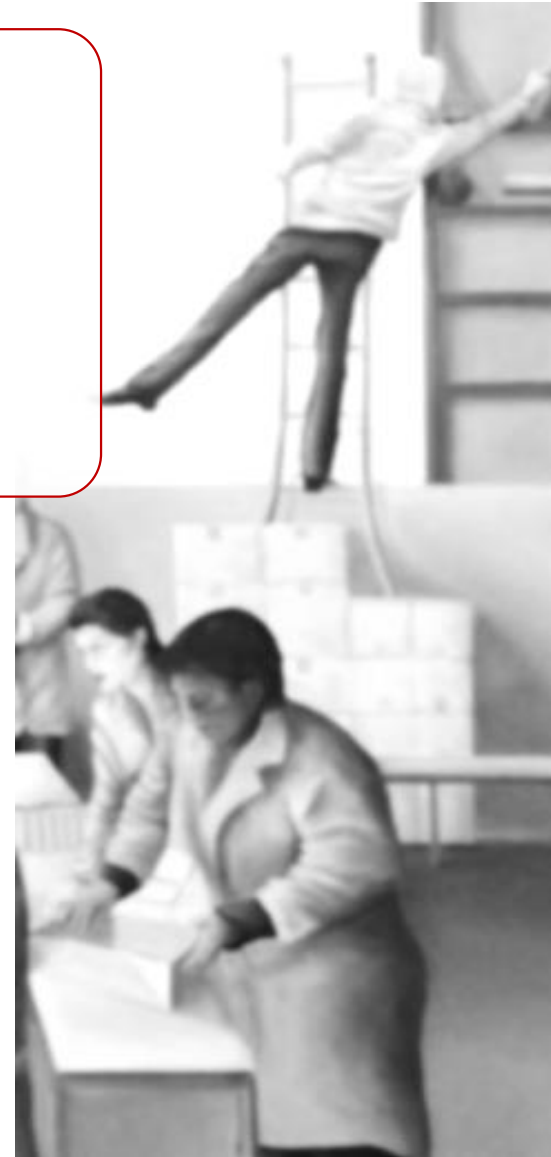
ONZE UITGANGS PUNTEN

Kernwaarden

Kernwaarden benadrukken waar de organisatie voor staat en wat de organisatie waar wil maken in de dagelijkse praktijk. Ten aanzien van de Omgevingswet gaan we hier specifiek uit van dat wat de Omgevingswet wil benadrukken. Dat is niet hetzelfde als wat uw organisatie wil benadrukken, aan de kernwaarden van uw organisatie kunnen andere beweegredenen ten grondslag liggen. Het lijkt ons echter juist om hier aan te geven wat de wetgever heeft beoogd. Per functie geven we aan in hoeverre deze kernwaarden de functie beïnvloeden.

Organisaties benoemen vaak kernwaarden om een duidelijk beeld te scheppen waar zij voor staan. Hoe zij vorm willen geven aan hun Missie, Visie en Doelstellingen. Kernwaarden dienen dan als leidraad bij het maken van keuzes in het werk.

Kernwaarden dienen inzicht te geven in hetgeen de organisatie belangrijk vindt. Kernwaarden helpen medewerkers hun rol vorm te geven, bovendien worden eventuele spanningen helderder op basis waarvan de communicatie verbetert en wederzijds begrip bevordert kan worden.



ONZE UITGANGS PUNTEN

Rollen

Een rol kan gezien worden als een de kernbeschrijving van werkzaamheden met een logische samenhang. Deze essentiële werkzaamheden zijn de verantwoordelijkheden van een rol en geven aan wat anderen van deze rol kunnen verwachten. Binnen de rol worden competenties beschreven die het vermogen om een handeling bekwaam uit te voeren weergeven. Deze worden uitgedrukt in waarneembaar gedrag en vormen samen een consistent geheel op basis waarvan taken en opdrachten kunnen worden uitgevoerd.

Dilemma's

Een dilemma is een tegenstrijdigheid binnen de eisen en verwachtingen van een functie. In veranderende omstandigheden leveren dilemma's vaak veel spanning op, omdat verschillen van inzicht en verwachtingen niet helder zijn. Inzicht in deze tegenstrijdigheden maakt dat de ervaring van dergelijke spanningsvelden in het licht van de rol besproken kunnen worden en geen betrekking hebben op het persoonlijk functioneren. De dilemma's die gebruikt zijn bij het in kaart brengen van de functies zijn; consolideren versus vernieuwen, inhoudelijk versus relationeel en sturend optreden versus ondersteunend.





DILEMMA VERANDERINGSGERICHT

Gemeenten zullen bij het invoeren van de omgevingswet geconfronteerd worden met het dilemma vernieuwen en/of consolideren.

De geest van de omgevingswet vraagt enerzijds om een betere afstemming op maatschappelijke processen en ontwikkelingen aan de andere kant wordt er ook vastgehouden aan de wettelijke opdracht/taak.

Dit weerspiegelt zich niet alleen in veranderende processen maar zeker ook in de competenties die dat van medewerkers vergt.

VERNIEUWEN

Bij vernieuwen gaat het om die aspecten van gedrag en/of competenties waarin zaken in beweging worden gezet.

Het maakt veranderingen mogelijk en ondersteunt de vooruitgang.

Bij initiëren is men gericht op een zich ontwikkelende omgeving.

- Onafhankelijk en zelfstandig werkend
- Zelfbewust en diplomatiek
- Klantgericht en belangstellend
- Creatief en Stimulerend

CONSOLIDEREN

Bij consolideren gaat het om die aspecten van gedrag die zich richten op het bestendigen van hetgeen reeds aanwezig is.

Denk hierbij aan het voortzetten van bestaande werkzaamheden en activiteiten, het effectief samenwerken, het met elkaar ergens de schouders onder zetten. Maar ook volgens vaste lijnen en structuren werken.

- Samenwerken en coöperatief
- Loyaal en betrokken
- Gestructureerd en plannend
- Realistisch en pragmatisch



DILEMMA MENSELIJK GEZICHT

De omgevingswet dwingt Gemeenten ook zich naast haar inhoudelijke taken meer te richten op de menskant.

Willen de Gemeenten als gelijkwaardige partner in het overleg worden gezien zal meer dan voorheen de nadruk dienen te liggen op het zorgen voor een goede relatie met burgers en instellingen.

Tegelijkertijd zal echter wel de materie als toetssteen vanuit verschillende invalshoeken toch zijn stempel blijven drukken op de werkzaamheden van de ambtenaar

RELATIEGERICHT

Relationele gedragsaspecten zijn die aspecten van gedrag waarbij men zich richt op wat buiten ons ligt en waarmee we een relatie hebben.

Relatiegericht is wel iets breder dan gericht op de ander, collega's, burgers, ondernemers maar ook op de samenhang daartussen.

- Belangstellend en attent
- Motiverend en vernieuwend
- Samenwerken en verbinden
- Loyaal en consensus

INHOUDELIJK

Inhoudelijke aspecten van gedrag en daaraan gerelateerde competenties manifesteren zich voornamelijk op professionele niveau en hebben dus een meer afstandelijk karakter.

Denk daarbij aan die aspecten van waarneembaar gedrag die betrekking hebben op zelfstandig werken, resultaatgericht werken en plannen.

- Georganiseerd en procedureel
- Realistisch en doelgericht
- Integer en onbevooroordeeld
- Besluitvaardig en daadkrachtig



DILEMMA AANSTUREN

De omgevingswet wordt in het kort wel eens weergegeven vanuit de houding 'Ja, mits'.

Dat brengt met zich mee dat van medewerkers enerzijds verwacht wordt dat zij de burger en bepaalde processen ondersteunen, maar tegelijkertijd sturen in een richting die binnen gestelde termijnen en bepalingen toch verricht dien te worden.

Sturen lijkt in die zin op managen of leiden waarbij resultaatgerichtheid gekoppeld wordt aan motiveren en stimuleren. Kunnen schakelen naar ondersteunen en adviseren wordt verwacht in bepaalde situaties, luisteren en overleggen zijn dan meer de leidende verwachtingen.

ONDERSTEUNEND

Mede maatgevend voor de wijze waarop doelstellingen, dienstverlening en productie wordt uitgevoerd zijn de ondersteunende kwaliteiten van de organisatie.

Het uitvoeren bepaalt de kwaliteit en het imago van de organisatie.

Ondersteuning richt op de marktontwikkelingen, de wijze waarop de medewerkers onderling samenwerken, het kritisch vermogen binnen de organisatie en de kunst van het management daar effectief mee om te gaan en het werken op basis van regels en afspraken.

- Luisteren en belangstelling tonen
- Samenwerken en verbinden
- Grote lijnen en gestructureerd
- Zelfstandig werken en integriteit

STUREN

Een van de belangrijkste dimensies van gedrag is de wijze waarop sturing gegeven wordt aan visie, missie en doelstellingen.

Sturende aspecten behelzen voornamelijk die aspecten van gedrag die betrekking hebben op het motiveren van medewerkers, de toewijding van managers en medewerkers, staan voor ideeën en doelstellingen en deze resultaatgericht nastreven.

- Innoveren en stimuleren
- Loyaliteit en betrokkenheid
- Doel- en resultaatgericht
- Besluitvaardig en daadkrachtig
-

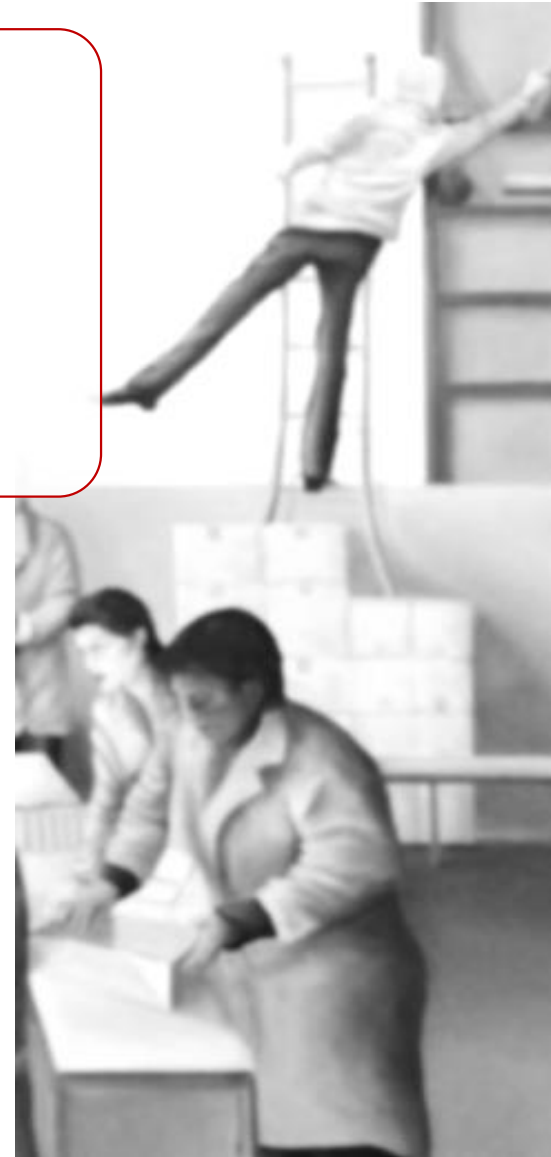
ONZE UITGANGS PUNTEN

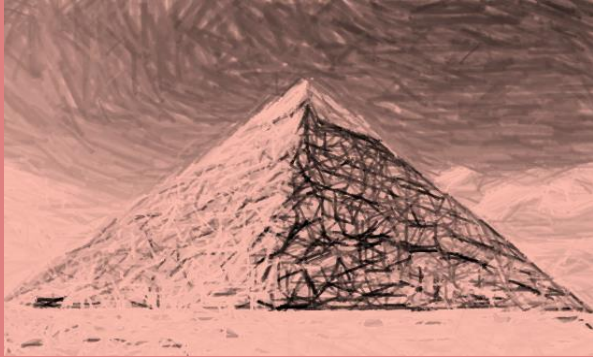
Levels

De gebruikelijke levelaanduiding gaat uit van uitvoerend, beleidsmatig, tactisch en strategisch. In deze beschrijvingen verdiepen we dat, omdat we op beleidsmatig en tactisch niveau duidelijk onderscheid zien tussen meer inhoudelijke rollen en de meer relationeel ingerichte rollen.

Gezien de doelstelling van de Omgevingswet lijkt dit onderscheid zinvol. In bijgaand schema is deze indeling c.q. rubric verder uitgewerkt. In de opbouw van dit schema is gebruik gemaakt van de volgende uitgangspunten;

1. Tijd; naarmate het tijdsbeslag meer en langduriger is zal de rol een meer strategischer karakter krijgen.
2. Ruimte; naarmate de medewerkers meer ruimte nodig hebben en er meer mensen en processen betrokken zijn bij de rol zal de rol een meer complex karakter krijgen.
3. Sturing; naarmate er van een rol verwacht wordt dat er meer sturing uitgaat van een rol zal deze rol een meer leidinggevend karakter krijgen.





LEVELS

De Gemeentelijke organisatie kent een natuurlijke opbouw in taken en verantwoordelijkheden die variëren van uitvoerend tot strategisch en dit reflecteert zich in competentieprofielen.

In de profielen maken we onderscheid in de volgende niveaus van competenties.

- Strategisch
- Tactisch (inhoud en relatie)
- Beleid (inhoud en relatie)
- Uitvoering

6

6 Op strategisch niveau maakt de indeling van de rollen geen onderscheid tussen inhoudelijk en relationeel, omdat we er van uitgaan dat op strategisch niveau zowel relationele als inhoudelijke aspecten van het werk in evenwicht met elkaar verkeren.

5

4 Op tactisch niveau is het mogelijk de inhoudelijke aspecten van een rol meer te benadrukken.

5 Op tactisch niveau kunnen juist relationele aspecten de functie grotendeels kenmerken

4

2 Op beleidsniveau kan de nadruk gelegd worden op de inhoudelijke, vaak wettelijke aspecten, denk hierbij ook aan richtlijnen en protocollen.

3 Op beleidsniveau kan de nadruk binnen een rol liggen op samenwerken of andere relationele of afstemmingsaspecten.

3

2

1 Op uitvoerend niveau maakt de indeling van de rollen geen onderscheid tussen inhoudelijk en relationeel, omdat we er van uitgaan dat juist op dit niveau het samengaan van inhoudelijke kennis en sociale vaardigheden verenigd dienen te worden in een functie.

1