

Bijlage D Competentieprofielen

Aanleiding

De kwaliteit van de uitvoering is mede afhankelijk van competenties zoals advies- en procesvaardigheden en politiek-bestuurlijke sensitiviteit en niet alleen van technische vaardigheden (rapport kwaliteitsborging uitvoering VTH-taken, 2019). Als onderdeel van de VTH-uitvoeringsagenda zijn onder regie van de Kerngroep Kwaliteitscriteria met vertegenwoordigers van de koepelorganisaties, Omgevingsdienst NL en het rijk vijf competentieprofielen uitgewerkt.

De systematiek van de competentieprofielen is anders dan van de inhoudelijke kwaliteitscriteria. Competenties zijn moeilijker objectief en kwantitatief meetbaar te maken dan de inhoudelijke kwaliteitscriteria. Ook de ontwikkeling van competenties is complexer dan die van inhoudelijke kennis en vaardigheden. Bovendien zeggen competenties primair iets over de individuele medewerkers en het is niet wenselijk om deze informatie op individueel niveau openbaar te maken. Daarnaast bevinden de organisaties zich in een andere fase van ontwikkeling dan bij hun oprichting en de start van de inhoudelijke kwaliteitscriteria. De organisaties hebben al de nodige stappen gezet om kwaliteit te verbeteren. De krapte op de arbeidsmarkt maakt het moeilijk om goed personeel te vinden en te behouden. Vandaar dat gekozen is voor een groeimodel met een positieve invulling: een lonkend perspectief voor de organisaties en de medewerkers. Aan de hand van een stappenplan wordt dit groeimodel geconcretiseerd.

De keuze voor de competentieprofielen en het stappenplan is gebaseerd op een aantal uitgangspunten, waar we hieronder nader op ingaan. Daarna volgen de vijf competentieprofielen en het stappenplan 'inzicht in competentieprofielen', om het goede gesprek hierover intern en indien gewenst ook extern te faciliteren.

Uitgangspunten

Voor de ontwikkeling van de competentieprofielen en het stappenplan van "inzicht in competentieprofielen" zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

Competentieprofielen:

- Het startpunt voor het toevoegen van competenties aan de kwaliteitscriteria is de aanbeveling van Berenschot (2019)
- De competentieprofielen zijn een nieuwe toevoeging aan de kwaliteitscriteria. De insteek is daarom dat ook de competentieprofielen en het stappenplan doorontwikkeld zullen worden aan de hand van ervaringen uit de praktijk.
- De Omgevingswet is het uitgangspunt, daarom is gekozen voor om de competentieprofielen die voor de implementatie van de omgevingswet worden gehanteerd als vertrekpunt te gebruiken. Deze zijn verder uitgewerkt.
- Door gelijke begrippen en definiëring te hanteren kan de beoogde VTH-uitvoeringspraktijk zo goed mogelijk aansluiten bij de voorgestane denk- en werkwijze van de omgevingswet. Omwille van de consistentie is daarnaast aansluiting gezocht bij de bestaande deskundigheidsgebieden uit bijlage B van de kwaliteitscriteria. Op deze manier hebben we gekozen voor een pragmatische concretisering van het advies van Berenschot.

- Het competentieprofiel "strategisch adviseur" kwam naar voren als een interessant competentieprofiel, dat nu nog mist in de kwaliteitscriteria. Strategisch adviseur is echter geen onderdeel van de deskundigheidsgebieden, daarom is er voor gekozen dit profiel nu niet mee te nemen.
- Toezicht en handhaving worden in de praktijk vaak gezien als aparte rollen. In de kwaliteitscriteria is dit samengenomen binnen de deskundigheidsgebieden. Daarom is ervoor gekozen dit ook als één profiel te beschrijven.
- Elk profiel beschrijft de situatie waaraan de organisatie als geheel moet voldoen. Daarom is er geen onderscheid gemaakt binnen het profiel op basis van kennis- en ervaringsniveau.

Stappenplan:

- De competentieprofielen en het stappenplan hebben oog voor de organisatie, het werk en de mensen. Het zegt iets over de visie, processen en afspraken, maar ook iets over uitvoering van de VTH-taken binnen teams en functioneren van individuen daarbij. Om recht te doen aan de lokale autonomie is gekozen om de focus niet op medewerkersniveau, maar op organisatieniveau te leggen. Op dat niveau is dan sprake van een soort 'bundeling' van de in de organisatie (bij de individuele medewerkers) aanwezige competenties. De beoordeling van de medewerkers blijft daarmee de verantwoordelijkheid van de eigen organisatie.
- Deze nieuwe werkwijze is lerend, waarderend en reflectief: Wat is de stand van zaken? Waar is (al) groei zichtbaar? En waar liggen aanknopingspunten om te verbeteren? Het zet organisaties zelf in de lead om met de competentieprofielen te werken en eraan te voldoen, in plaats van dit te organiseren met externe prikkels en externe toezichthouders.
- De competentieprofielen en het stappenplan voeden het goede gesprek over de competentieprofielen: in de eigen organisatie en indien gewenst ook tussen organisaties. In het goede gesprek wordt leren van en met elkaar gestimuleerd.
- Er wordt uitgegaan van verschillende bronnen. Informatie over de mate waarin organisaties al voldoen aan de competentieprofielen is te vinden in verschillende documenten in de organisatie (de 'harde' kant), maar óók te 'voelen en beluisteren' in gesprekken met betrokkenen uit de organisatie (de 'zachte' kant). Door deze verschillende bronnen te benutten kan een optimaal beeld van de organisatie worden neergezet.
- De competentieprofielen en de waardering ervan is contextueel. Dit doet recht aan een verschillend startpunt en verschillende ontwikkelingsfasen van organisaties. Waar staat men nu en waar wil men heen? Wat zijn de ontwikkel- en verbeterpunten? Wat heeft de organisatie (aanvullend) nodig voor een professionele uitvoering van de publieke taak? Het doet recht aan de specifieke inrichting en uitvoering van VTH-taken binnen de organisatie.
- Het stappenplan moet afvinken ontmoedigen. Werken aan de verbetering van de kwaliteit van de VTH-uitvoering is alleen zinvol als dat gebeurt vanuit intrinsieke motivatie. Afvinken stimuleert kwaliteitsdenken en ontwikkeling veelal niet.

Competentieprofielen

De competentieprofielen bestaan uit vijf verschillende onderdelen:

- 1: Deskundigheidsgebieden
- 2: Dilemma's
- 3: Omschrijving van de rol
- 4: Levelindeling
- 5: Competenties

De verschillende onderdelen worden hieronder toegelicht.

1. Deskundigheidsgebieden

Onder het onderdeel Deskundigheidsgebieden staat beschreven welke deskundigheidsgebieden uit bijlage B van de kwaliteitscriteria van toepassing zijn op de beschreven rol.

2. Dilemma's

Een dilemma is een spanningsveld binnen de verwachtingen van een rol. Inzicht hierin maakt dat ze in het licht van de rol besproken kunnen worden. De dilemma's die gebruikt zijn bij het in kaart brengen van de rol zijn;

- consolideren versus vernieuwen: vraagt de rol om het bestendigen van hetgeen wat reeds aanwezig is of vraagt de taakomschrijving het in gang zetten van beweging?
- taakgericht versus mensgericht: vraagt de rolbeschrijving om gedrag waarbij de focus ligt op zelfstandig werken, resultaatgericht werken en plannen? Of mag de medewerker in deze rol zich richten op de samenhang tussen onderdelen en op mensen om zich heen?
- en ondersteunen versus sturen: vraagt de rolbeschrijving om samenwerken, luisteren, verbinden, zelfstandig en gestructureerd werken?? Of mag een medewerker in deze rol juist meer initiëren, stimuleren, besluitvaardig en resultaatgericht handelen?

3. Omschrijving van de rollen

Dit onderdeel bevat de kernbeschrijving van de werkzaamheden, waarvan anderen verwachten dat een medewerker in deze rol deze werkzaamheden uitvoert.

4. Levelindeling

De gebruikelijke levelaanduiding gaat uit van een onderscheid tussen:

- Intra-persoonlijk: een rol met dit level richt zich met name op het uitvoeren van taken met een eenzijdige informatiestroom. Werkzaamheden zijn relatief kortcyclisch en worden zelfstandig uitgevoerd. Het level intra-persoonlijk komt overeen met een rol op operationeel niveau.
- Interpersoonlijk: een rol met dit level richt zich met name het team. De rol deelt informatie met anderen en stemt met anderen af. Het level interpersoonlijk komt overeen met een rol op beleidsniveau.



- Interactief: een rol met dit level richt zich op het zenden van sturende informatie. Een rol op dit level is voortdurend aan het communiceren en stelt zijn eigen visie en aanpak af op de informatie die van anderen binnen de organisatie terugkomt. Het level interactief komt overeen met een rol op tactisch niveau.
- Iteratief: een rol met dit level richt zich op strategische informatie: het ontwikkelen van een visie. Een rol met dit level probeert met de organisatie in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Het level iteratief komt overeen met een rol op strategisch niveau.

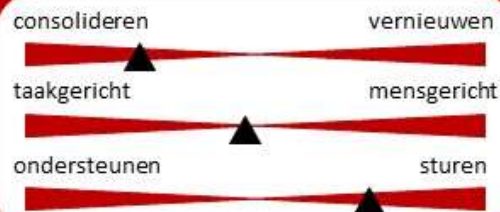
5. Competenties

Onder het onderdeel met de competenties volgt een opsomming van de vijf nieuwe of belangrijkste competenties. Onder elke competentie staat een toelichting over hoe de competentie in de context van de rol vorm krijgt.

Deskundigheidsgebieden

- Casemanagen

DILEMMA'S



1. Casemanager

Medewerkers in de rol van casemanager zijn verantwoordelijk voor de regie van aanvragen en/of initiatieven. Van het eerste concept tot de formele besluitvorming. Gedurende dit hele proces bewaakt de medewerker de integraliteit door op het juiste moment de juiste expertises en disciplines binnen en buiten de organisatie bijeen te brengen. Dit vereist het vermogen om proactief mee te denken met initiatiefnemers en het bestuur, de belangen te overzien en hierin een afweging te kunnen maken en/of te kunnen adviseren. Ook is het belangrijk om goed te kunnen communiceren over de bedoelingen en doelstellingen van alle betrokken partijen.

Iteratief

Interactief

Inter-
persoonlijk

Intra-
persoonlijk

Omgevingsbewust:

- Op de hoogte zijn van wat er in de omgeving en eigen organisatie gebeurt en deze kennis benutten ten behoeve van het voeren van regie over aanvragen en/of initiatieven.

Verbinden:

- Het bijeen brengen van allerlei verschillende onderwerpen, perspectieven en belangen om daar vervolgens in samenhang een afweging in te maken en/of in te adviseren.
- Wederzijds begrip creëren.
- Kunnen balanceren tussen besluitvaardigheid en empathie, tussen daadkracht tonen en draagvlak zoeken (speelt vooral in initiatieffase).

Bestuurlijke sensitiviteit:

- Zich bewust zijn van het politiek-bestuurlijke krachtenveld waarbinnen men werkt en het eigen functioneren hierop kunnen afstemmen.
- De complexe belangen onderkennen waar stakeholders mee geconfronteerd worden.
- Weten hoe de politieke processen lopen en wie wanneer en op welke manier te bereiken is.

Integraal (samen)werken:

- Op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat.
- Kunnen doorgronden van het vraagstuk wat voorligt en verschillende stakeholders, binnen en buiten de organisatie, kunnen aanhaken op het juiste moment.

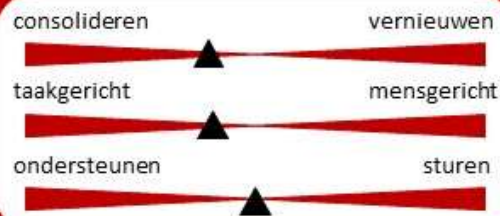
Verantwoordelijkheid:

- De verantwoordelijkheid nemen over een binnengekomen initiatief/aanvraag en zorgen dat doorlooptijden behaald worden en met een bepaald kwaliteitsniveau wordt gewerkt.
- Verantwoordelijkheid nemen voor het eigen handelen binnen de normen, waarden en gedragsregels van de organisatie.
- Verantwoordelijkheid nemen voor het voldoende betrekken van alle belangen.

Deskundigheidsgebieden

- Vergunningverlening bouwen en ruimtelijke ordening
- Vergunningverlening milieu (Besluit activiteiten leefomgeving + omgevingsplan)

DILEMMA'S



2. Vergunningverlener

De vergunningverlener behandelt aanvragen en meldingen. Indien nodig vindt een bredere afstemming plaats over een vergunningsaanvraag binnen de eigen organisatie of met ketenpartners. De vergunningverlener zorgt ervoor dat er voldoende informatie aanwezig is om de ingediende aanvraag te kunnen beoordelen en toetst vervolgens deze aanvraag aan de wettelijke regelgeving. De vergunningverlener vervult de rol van inhoudelijke beoordelaar en zorgt hierbij voor kwalitatief goede onderbouwing.

Iteratief

Interactief

Inter-
persoonlijk

Intra-
persoonlijk

Omgevingsbewust:

- Op de hoogte zijn van relevante vakinhoudelijke ontwikkelingen en deze kennis vertalen naar acties en voorstellen ten behoeve van de eigen werkzaamheden.
- De aanvraag kunnen relateren aan relevante wet- en regelgeving.
- Zich kunnen verplaatsen in het politieke speelveld; de complexe belangen onderkennen waar stakeholders mee geconfronteerd worden; de politieke impact van aanvragen en meldingen kunnen inschatten en hierin een weloverwogen afweging kunnen maken.

Verbinden:

- In staat zijn om mensen bij elkaar te brengen en met elkaar te zoeken naar een oplossing waarvoor draagvlak is.
- Gericht zijn op het opbouwen van een relatie met betrokkenen door positieve ervaringen te bewerkstelligen en in staat zijn om afstemmingslijnen te onderhouden.

Integraal (samen)werken:

- Samen met adviseurs en ketenpartners afwegingen maken en hierbij rekening houden met wettelijke kaders & regels, gemeenschappelijke belangen en mogelijkheden.
- Bekijken wat relevant is en dat voorleggen aan een besluitvormend kader.
- Zich actief hulpvaardig en adviserend opstellen naar betrokkenen toe.

Verantwoordelijkheid:

- Het nemen en afleggen van verantwoordelijkheid voor vergunningen: van aanvraag tot en met besluit. En dit besluit onderbouwen met een integrale afweging.
- Tonen van integriteit en eerlijkheid in het contact met anderen en heldere afspraken maken over service, kwaliteit en levering.

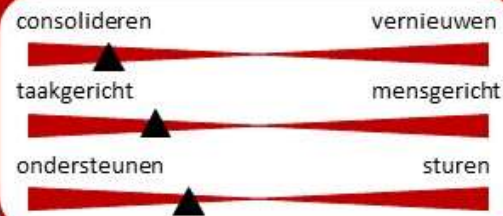
Oordeelsvorming

- Een oordeel of conclusie onderbouwen met relevante en logische argumenten vanuit meerdere invalshoeken.
- Criteria weergeven waarop een conclusie is gebaseerd.
- Anderen stimuleren om een onderscheid te maken tussen relevante en minder relevante aspecten van een vraagstuk.
- In staat zijn verschillende adviezen op waarde te beoordelen en op basis hiervan tot een besluit te komen.

Deskundigheidsgebieden

- Toezicht en handhaving bouwen en ruimtelijke ordening
- Toezicht en handhaving milieu
- Toezicht en handhaving bodem
- Toezicht en handhaving groene wetgeving

DILEMMA'S



3. Toezichthouder en handhaver

Toezichthouders en handhavers hebben een adviserende en controlerende taak. Toezichthouders en handhavers komen enerzijds in beeld als situaties in strijd zijn met de vastgestelde voorschriften. Zij werken anderzijds ook preventief en spreken initiatiefnemers aan op naleefgedrag. Door naleving bij bedrijven te bevorderen, doelstellingen te monitoren en daar waar nodig handhavend op te treden, leveren toezichthouders en handhavers een bijdrage aan de veiligheid, gezondheid, duurzaamheid en leefbaarheid van de leefomgeving. Om de rechtszekerheid bij algemene regelgeving te bewaken, wordt goed samengewerkt met collega's, andere handhavingspartners en het bestuur. Er wordt gewerkt aan de hand van een vooraf vastgesteld kader. Meer algemene regels, specifieke zorgplichten, meer doelvoorschriften en minder middelvoorschriften leiden daarbij tot maatwerkoplossingen in de fysieke leefomgeving waar op een goede manier mee omgegaan dient te worden. Toezichthouders en handhavers verrijken met hun ervaring de beleidscyclus.

Iteratief

Interactief

Inter-
persoonlijk

Intra-
persoonlijk

Omgevingsbewust:

- Volgen wat er gebeurt in de omgeving van toezicht locaties en adequaat inspelen op vragen uit de omgeving en eventueel afstemmen met andere overheden.
- Onderzoeken hoe zaken en verhoudingen in elkaar zitten en welke verbanden er bestaan.
- Zich kunnen verplaatsen in het politieke speelveld en de complexe belangen onderkennen waar stakeholders mee geconfronteerd worden.

Verbinden:

- Kunnen omgaan met verschillende rollen die je tegenkomt in de omgeving van handhaving (melder en overtreder).
- Zich objectief kunnen bewegen tussen verschillende partijen en een bemiddelende rol aannemen.

Integraal (samen)werken:

- Afstemmen met andere overheden zodat gezamenlijk kan worden opgetreden (handhaven) en gemeenschappelijk toezicht kan worden gehouden.
- Aangeven welke informatie vereist is (vanuit verschillende perspectieven) om zicht te krijgen op het onderwerp van toezicht.
- Inschatten van situaties en toetsten vanuit een breed integraal kader en (on)mogelijkheden weergeven.

Verantwoordelijkheid:

- Nemen en afleggen van verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van toezicht en het handhaven binnen de gestelde doorlooptijd en op kwaliteitsniveau.

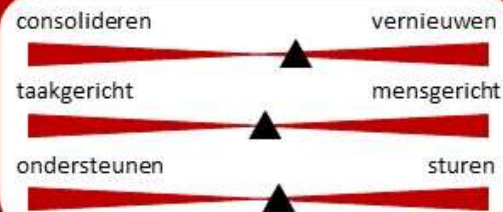
Assertiviteit:

- Standpunten op een heldere en effectieve manier overbrengen en daarmee rekening houden met verschillende rollen in handhavingssituatie.
- Weerbaar zijn en meningsverschillen met personen en kritiek niet uit de weg gaan, maar wel respectvol en standvastig blijven en constructief zijn mening toelichten.

Deskundigheidsgebieden

- Alle juridische deskundigheidsgebieden

DILEMMA'S



4. Juridisch adviseur

De medewerker in de rol van juridisch adviseur houdt zich bezig met het (procedureel) beoordelen van vergunningaanvragen, handavingsverzoeken, gedoogbeschikkingen of afwijkingsbesluiten. Daarbij adviseert de juridisch adviseur over diverse juridische vraagstukken op het terrein van omgevingsrecht. De medewerker behandelt bezwaar- en beroepschriften, en verzoeken voorlopige voorzieningen en zienswijzen. De medewerker stelt verweerschriften en pleitnota's op en vertegenwoordigt het bevoegd gezag bij behandeling ter zitting.

Iteratief

Interactief

Inter-
persoonlijk

Intra-
persoonlijk

Omgevingsbewust:

- Op de hoogte zijn van relevante juridische ontwikkelingen en trends en deze kennis benutten ten behoeve van de eigen organisatie.
- In staat zijn om correct en inlevend om te gaan met verschillende belanghebbenden, zoals initiatiefnemers, potentiële overtreders en indieners van klachten, bezwaarschriften en handavingsverzoeken.

Verbinden:

- In staat zijn om goede afstemmingslijnen te onderhouden met betrokkenen en belanghebbenden.
- In staat om zijn eigen bevindingen goed te verdedigen naar anderen en grenzen aan te geven.
- In staat zijn om de juridische expertise over te kunnen brengen in begrijpelijke taal voor niet-juristen.

Bestuurlijke sensitiviteit:

- Inzicht hebben in de bestuurlijke gevoeligheden binnen de organisatie en deze adequaat kunnen om buigen naar mogelijkheden.
- In staat zijn om te bepalen of bestuurlijke afstemming nodig is en om bestuurlijke risico's in te schatten.

Integraal (samen)werken:

- Per situatie kunnen inschatten welke ketenpartners en/of collega's noodzakelijk zijn om tot een oordeel te kunnen komen.
- Per situatie kunnen inschatten welke ruimte bestaat binnen de geldende wettelijke kaders en hierbinnen kunnen adviseren over legalisatie.

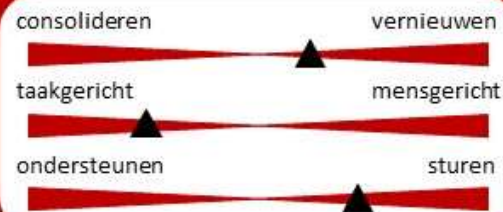
Verantwoordelijkheid:

- De verantwoordelijkheid nemen om de zaak tot een juridisch houdbaar einde te brengen.
- Weten tot waar het mandaat van de juridisch adviseur reikt en aanhaken van andere verantwoordelijkheden indien een zaak het mandaat overstijgt.

Deskundigheidsgebieden

- Alle specialistische deskundigheidsgebieden

DILEMMA'S



5. Specialistisch adviseur

De medewerker in de rol van specialistisch advies kan zijn specialistische kennis inbrengen in relevante (beleids)processen/trajecten. De medewerker kan documenten lezen en beoordelen in het licht van zijn specialistische kennis en zijn overwegingen, conclusies en adviezen helder en begrijpelijk formuleren en beargumenteren, ook al betreft dit specialistische informatie. Op basis van zijn/haar kennis en expertise kunnen bijdragen aan integrale advisering over verschillende scenario's. Medewerkers in deze rol zijn zeer goed in staat om ideeën te vertalen naar beleid. Deze medewerker zorgt ervoor dat zijn/haar kennis gedeeld wordt en voor anderen beschikbaar is. De specialistisch adviseur zorgt ervoor dat zijn/haar vakkennis op peil blijft.

Iteratief

Interactief

Inter-
persoonlijk

Intra-
persoonlijk

Omgevingsbewust:

- Op de hoogte zijn van relevante vakinhoudelijke ontwikkelingen en trends en deze kennis benutten ten behoeve van de eigen organisatie.

Verbinden:

- Zorgdragen voor inhoud en acceptatie van adviezen door vraagstukken/thema's en materie deskundigen, stakeholders en eventueel bestuur samen te brengen.
- Coördineren en inhoudelijk aansturen van het tot stand komen, ontwikkelen en/of afstemmen van (complexe) specialistische adviezen en dit kunnen relateren aan relevante wet- en regelgeving.
- Een complex verhaal in heldere en concrete bewoordingen weergeven.

Bestuurlijke sensitiviteit:

- Zich kunnen verplaatsen in het politieke speelveld en de complexe belangen onderkennen waar stakeholders mee geconfronteerd worden.
- In staat zijn om objectief te kunnen adviseren en bestuurlijke risico's in te schatten.

Integraal (samen)werken:

- In staat zijn om met andere specialisten en/of overheden te komen tot een integraal advies op het vlak van vergunning, toezicht en handhaving.
- Op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat.
- Het ondersteunen van de casemanager bij de advisering over specialistische vraagstukken.

Verantwoordelijkheid:

- Het nemen en afleggen van verantwoordelijkheid voor eigen adviezen en het kunnen optreden als vertegenwoordiger van de organisatie.
- Integriteit en eerlijkheid tonen in het contact met anderen en heldere afspraken over service, kwaliteit en levering maken.

Stappenplan “inzicht in competentieprofielen”

Toepassing

De stappen om inzicht te krijgen in de competentieprofielen zijn als volgt:

Stap 1: Zelfevaluatie

De organisatie voert tweejaarlijks een zelfevaluatie uit aan de hand van de ‘Score zelfevaluatie’. Hierbij waardeert de organisatie in welke mate zij (al) voldoet aan de nieuwe competentieprofielen. De organisatie bepaalt wie deze waardering (per profiel of voor de zelfevaluatie als geheel) uitvoert. Voor een zo objectief mogelijke score wordt hierin een meer-ogen-principe sterk aanbevolen. De organisatie waardeert de competentieprofielen aan de hand van een beoordelingsschaal. Het is de bedoeling ‘holistisch¹’ te scoren per competentieprofiel. De score wordt onderbouwt met een toelichting aan de hand van een set *hulpvragen*. Dit geeft de organisatie niet alleen inzicht in de stand van zaken, maar ook input voor (door)ontwikkeling ten aanzien van de competentieprofielen en te sturen op verbetering.

Stap 2: Optioneel: Collegiale toetsing

Indien gewenst kan na de zelfevaluatie een collegiale toetsing worden uitgevoerd door een aantal collega-organisaties. Dit is geen verplichting, maar kan de zelfevaluatie verrijken met een kritische externe collegiale blik, helpen spiegelen en de sterke punten en blinde vlekken van de organisatie in beeld brengen. In de collegiale toetsing is ruimte voor halen en brengen, leren van en met elkaar. De ontwikkeling staat centraal en er wordt onderling gesproken over ‘practices’ om van en met elkaar te leren. Dit wordt ondersteund door een aantal *hulpvragen*. Een collegiale toetsing kan daarmee bijdragen aan het lerend vermogen van de organisatie zelf, maar ook aan het lerend vermogen van organisaties onderling.

Hulpvragen

Om te komen tot een beoordeling van de eigen organisatie in de zelfevaluatie, maar ook om het goede gesprek te voeren met collega-organisatie zijn hulpvragen opgesteld. Deze helpen na te denken over de huidige stand van zaken, de ontwikkeling die al is doorgemaakt en de uitdagingen die nog spelen. Deze hulpvragen worden aangereikt als hulpmiddel, maar zijn niet verplicht. Om de hulpvragen ten behoeve van de zelfevaluatie te beantwoorden kunnen ook de genoemde bronnen in de organisatie worden benut, de ‘harde’ bronnen, maar ook de ‘zachte’ bronnen, zoals geschetst in de inleiding.

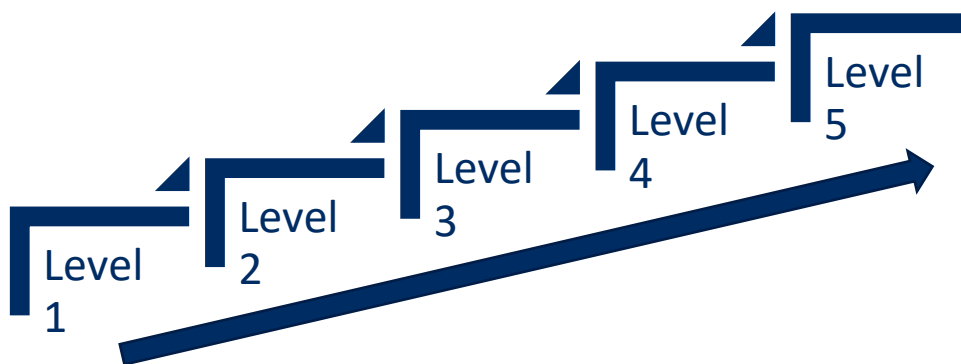
¹ Holistisch beoordelen heeft als uitgangspunt dat een adequate prestatie niet is te reduceren is tot een voldoende score op afzonderlijke beoordelingsaspecten; het geheel is meer dan de som van de delen.

Stap 3: Conclusies en actieplan

Op basis van stap 1 en eventueel stap 2 concludeert de organisatie waar zij staat ten aanzien van de competentieprofielen. Wat is de stand van zaken? En wat is het gewenste ontwikkelingsperspectief? Waar kan en wil men als organisatie groeien en door ontwikkelen? Welke input, ideeën en acties komen vanuit de organisatie zelf (top-down en bottom-up) en welke suggesties zijn gedaan in de collegiale toetsing (indien van toepassing)? De organisatie formuleert (indien nodig of gewenst) concrete verbeterstappen en/of ambities in een actieplan voor de volgende periode.

Beoordelingsschaal

Om organisaties zichzelf te laten beoordelen en staven, is een beoordelingsschaal ontwikkeld, afgeleid van een beoordelingsschaal die Berkeley hanteert. Deze schaal is een soort meetlat en helpt houvast te geven in de zelfevaluatie ('waar staan we als organisatie?') en eventueel bij de collegiale toetsing.



- Level 1 (onvoldoende/unsatisfactory): De organisatie voldoet op cruciale onderdelen niet aan de beschrijving in het competentieprofiel. Belangrijke verbeteringen op meerdere gebieden zijn nodig.
- Level 2 (verbetering nodig/ improvement needed): De organisatie voldoet niet continu of niet op alle onderdelen aan de beschrijving in het competentieprofiel. Op één of enkele onderdelen is verbetering of aanvulling nodig.
- Level 3 (voldoet aan de verwachtingen/meets expectations): De organisatie voldoet in grote lijnen aan de beschrijving in het competentieprofiel. De organisatie voldoet gemiddeld genomen aan de gestelde verwachtingen maar er is nog serieuze verbetering mogelijk en gewenst.
- Level 4 (overtreft verwachtingen/exceeds expectations): De organisatie voldoet volledig aan de beschrijving in het competentieprofiel en overtreft op onderdelen de verwachtingen.
- Level 5 (uitzonderlijk/exceptional): De organisatie voldoet ruimschoots aan de beschrijving in het competentieprofiel en overtreft deze op meerdere onderdelen. De organisatie levert uitzonderlijke prestaties en overtreft de verwachtingen op meerdere onderdelen.

STAP 1: SCORE ZELFEVALUATIE

Naam organisatie	
Naam/functie contactpersoon	
In welke mate voldoen casemanagers aan het competentieprofiel? (score 1-5)	
Hoe kom je tot deze score? <i>Toelichting/ onderbouwing, welke onderdelen voldoen wel/niet?</i>	
In welke mate voldoen vergunningverleners aan het competentieprofiel? (score 1-5)	
Hoe kom je tot deze score? <i>Toelichting/ onderbouwing, welke onderdelen voldoen wel/niet?</i>	
In welke mate voldoen toezichthouders en handhavers aan het competentieprofiel? (score 1-5)	
Hoe kom je tot deze score? <i>Toelichting/ onderbouwing, welke onderdelen voldoen wel/niet?</i>	
In welke mate voldoen juridisch adviseurs aan het competentieprofiel? (score 1-5)	
Hoe kom je tot deze score? <i>Toelichting/ onderbouwing, welke onderdelen voldoen wel/niet?</i>	
In welke mate voldoen specialistisch adviseurs aan het competentieprofiel? (score 1-5)	
Hoe kom je tot deze score? <i>Toelichting/ onderbouwing, welke onderdelen voldoen wel/niet?</i>	

STAP 1: HULPVRAGEN ZELFEVALUATIE: KOMEN TOT EEN SCORE TEN AANZIEN VAN DE COMPETENTIEPROFIELEN

Deze hulpvragen kun je per competentieprofiel doornemen en kan gebruikt worden als onderbouwing van de 'score zelfevaluatie'.

Hulpvragen	Ruimte voor aantekeningen
Hoeveel mensen vervullen een rol in het betreffende competentieprofiel en hoe zijn zij georganiseerd (beschrijf de situatie in jullie organisatie)?	
Waar komt de organisatie vandaan m.b.t. de ontwikkeling van de competenties in de competentieprofielen? Op welke wijze wordt gewerkt aan het (beter) voldoen aan de competentieprofielen en daar aandacht aan besteed?	
In welke mate voldoen medewerkers (samen) aantoonbaar aan het competentieprofiel? Wat voldoet (nog niet)? Waaruit blijkt dit?	
Op welke manier worden medewerkers ondersteund door de organisatie om (beter) te voldoen aan het competentieprofiel?	
Indien individuele medewerkers niet of onvoldoende voldoen, (hoe) wordt dit opgevangen/gecompenseerd door de rest van de organisatie? Hoe erg is het dat (nog) niet wordt voldaan aan het competentieprofiel? En in welke mate is dit verder te ontwikkelen?	
Wat zijn nog uitdagingen ten aanzien van het betreffende competentieprofiel (organisatie, team, medewerkers)?	
Wat maakt je als organisatie trots, specifiek met betrekking tot het betreffende competentieprofiel? Wat zijn sterke punten? Wat kunnen andere organisaties van je leren?	
Wat is de ambitie m.b.t. het betreffende competentieprofiel? Waar wil de organisatie, het team en waar willen de medewerkers naartoe groeien/in de komende periode aan werken?	
Welke zaken dienen aangepakt te worden voor het betreffende competentieprofiel? Waar heb je als organisatie last van? Welke verbeteracties zijn nodig of wenselijk?	

STAP 2 (OPTIONEEL): COLLEGIALE TOETSING: HULPVragen ALS LEIDRAAD VOOR HET GOEDE GESPREK

Hulpvragen	Ruimte voor aantekeningen
Wat valt op in de zelfevaluatie? Welke vragen leven er (nog)? Wat is (nog) onvoldoende duidelijk?	
In gesprek: Hoe komt ieder tot een beoordeling/ score? Welke punten zijn daarin leidend?	
Wat betekenen de uitkomsten van de zelfevaluatie voor de organisatie? Hoe gaat/wil men ermee verder?	
Op welke wijze wil men werken aan het (beter) voldoen aan de competentieprofielen?	
Wat kunnen andere organisaties hier leren / 'halen'? Waar ben je trots op en waarom?	
Wat vind je moeilijk? Wat gaat nog niet zo goed? Waar zit jullie grootste uitdaging? Wat kunnen andere organisaties hier 'brengen'?	
... (ruimte voor eigen invulling/aanvulling)	

STAP 3: CONCLUSIES EN ACTIEPLAN

Hulpvragen	Ruimte voor aantekeningen
Conclusies	
Waar staan wij ten aanzien van de competentieprofielen? Wat is de stand van zaken?	
Wat gaat goed ten aanzien van de verschillende competentieprofielen?	
Wat kan/moet beter ten aanzien van de verschillende competentieprofielen?	
Waar kunnen, willen of moeten wij naartoe groeien? En wat is onze ambitie? Waar willen wij in de komende periode aan werken?	
Welke concrete verbeteractie of welke doorontwikkeling is nodig of wenselijk (per competentieprofiel of meer overkoepelend)?	
Actieplan	
Wat gaan we als organisatie de komende twee jaar concreet oppakken? (formuleer dit zo SMART mogelijk per competentieprofiel)	