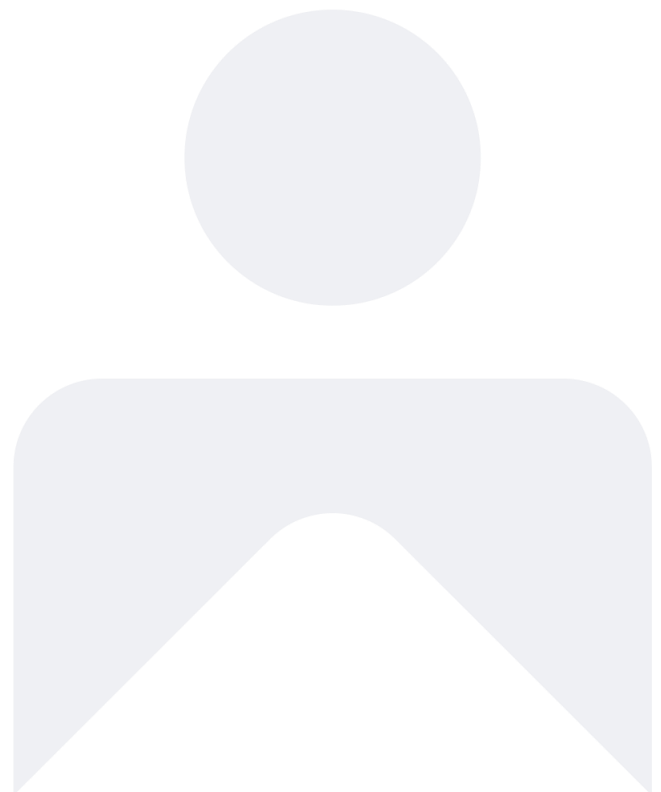


Competenties Business controller



inovum

Maart 2024





Inleiding

Hoe zijn de competenties beschreven?

De competenties zijn zoveel mogelijk beschreven in termen van waarneembaar gedrag: de nadruk ligt op wat personen in de functie 'zichtbaar' doen.

De competenties in dit handboek zijn als volgt uitgewerkt:

1. **Label:** de titel van de competentie
2. **Definitie:** de omschrijving van de betreffende competentie
3. **Operationalisering:** dit zijn de verschillende gedragsvoorbeelden per niveau die kenmerkend zijn voor de competentie. De niveaus zijn oplopend in moeilijkheidsgraad. Het eerste niveau is dus eenvoudiger in te laten zien gedrag dan het tweede niveau.

Nota Bene

Daar waar in de competentie 'hij-zijn' staat wordt ook 'zij-haar' bedoeld.

Opbouw van de competenties

Elke competentie kent drie niveaus. Bij de keuze voor een niveau worden de gedragsvoorbeelden uit het lagere niveau/de lagere niveaus als aanwezig verondersteld. Dus: wanneer de norm competentieniveau twee is, worden alle gedragsvoorbeelden zoals beschreven bij competentieniveau 1 als aanwezig verondersteld. Wanneer de norm competentieniveau 3 is, dan worden de gedragsvoorbeelden van zowel niveau twee als een als aanwezig verondersteld.

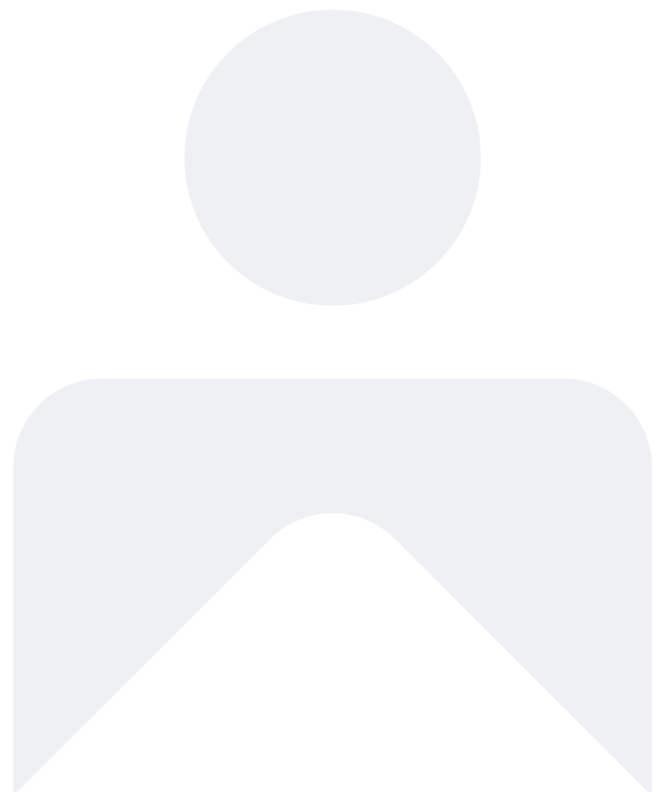
Er bestaat ook een opbouw in zwaarte *tussen* de verschillende competenties. Zo is *analyseren* een zwaardere competentie dan *informatie verzamelen*. Bij de keuze voor de competentie *analyseren* (het ordenen en structuren van complexe informatie en het leggen van verbanden) wordt verondersteld dat de competentie *informatie verzamelen* (het verkrijgen van informatie) al aanwezig is.

Het gaat bij het selecteren van de competenties steeds om de kern van het gewenste gedrag en de intentie tot het gedrag. Bijvoorbeeld: wordt er verwacht dat kennis wordt opgedaan om deze nieuwe kennis op een specifiek vakgebied toe te passen in de organisatie (*expertise*) of wordt verwacht dat kennis wordt onderhouden vanuit het oogpunt van persoonlijke ontwikkeling en open staan voor veranderingen (*leervermogen*)?



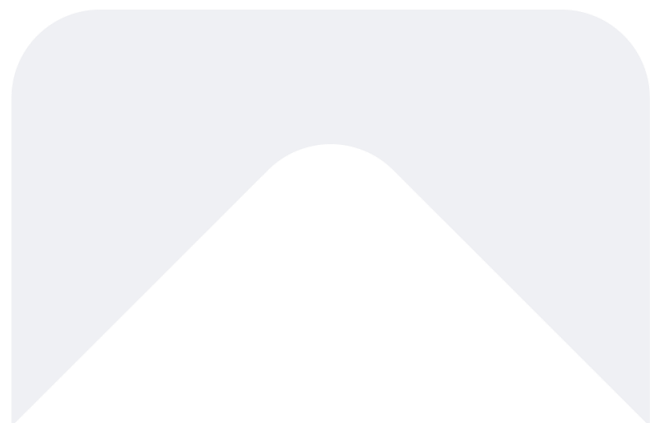
Competentiematrix

Competentie	Competentieniveau
<i>Generieke competenties</i>	
Eigenaarschap	2
Samenwerken	2
Inlevingsvermogen	1
<i>Specifieke competenties</i>	
Visie	2
Risicobewust	2
Onderhandelen	1
Expertise	2
Resultaatgerichtheid	2





Expertise	<i>Hebben, onderhouden en toepassen van expertise binnen het eigen vakgebied/werkterrein</i>
Competentieniveau 1	Heeft inzicht in werkprocessen, werkmethodes en stand van zaken binnen het eigen vakgebied/werkterrein en aanpalende werkgebieden
	Hanteert vuistregels, gezond verstand en (werk)ervaring bij benadering van vraagstukken
	Gebruikt benodigde en opgedane kennis en ervaring om de eigen werkzaamheden effectief en efficiënt uit te voeren
	Benut de kennis en ervaring van collega's en anderen om eigen expertise te verdiepen en te verbreden
Competentieniveau 2	Signaleert ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied/werkgebied en onderzoekt of die bruikbaar zijn binnen de organisatie
	Ontsluit kennis door eigen kennis naar anderen over te dragen ter bevordering van kennisontwikkeling binnen de organisatie
	Onderzoekt of nieuwe mogelijkheden binnen eigen vakgebied/werkterrein bruikbaar zijn binnen de organisatie
	Beziet vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken en werk- en/of expertisegebieden en plaatst het binnen de context van andere vraagstukken binnen de organisatie
Competentieniveau 3	Weet mogelijkheden en onmogelijkheden van nieuwe ontwikkelingen exact te benoemen en te onderbouwen
	Ontwikkelt nieuwe inzichten op het eigen werkterrein vanuit een breed scala aan informatie
	Presenteert ontwikkelingen en toepassingen daarvan binnen de organisatie naar buiten toe





Realiseren van doelen

Eigenaarschap	<i>Verantwoordelijkheid nemen voor je werkzaamheden en daarbij de organisatie als geheel zien. Vanuit je professie de regie nemen door richting en sturing te geven aan zowel je eigen ontwikkeling als aan die van collega's.</i>
Competentieniveau 1	Ziet het grotere geheel waar de eigen werkzaamheden deel van uitmaken
	Voelt zich verantwoordelijk voor de oplossing van een knelpunt zodra zich dat aandient
	Is zich bewust van de eigen invloedssfeer en denkt in mogelijkheden
	Kent eigen talenten en schakelt waar nodig hulp van anderen in m.b.t. eigen ontwikkeling
Competentieniveau 2	Toont persoonlijk leiderschap door op eigen koers te varen middels het uitspreken van de eigen mening en het nemen van eenduidige beslissingen
	Toont zich professioneel betrokken bij het realiseren van de doelen van bewoners/ cliënten en collega's, is normgevend vanuit zijn professie en stelt en bewaakt grenzen
	Maakt keuzes die de eigen ontwikkeling en doelen van de organisatie optimaal samenbrengen en creëert de voorwaarden voor de uitvoering ervan
	Is in staat acties en verantwoordelijkheden bij de juiste personen te laten of neer te leggen
Competentieniveau 3	Gelooft in eigen visie ook als anderen het er niet mee eens zijn, stelt zich kwetsbaar op
	Kiest de eigen koers en weet deze te realiseren binnen of buiten de organisatie, rekening houdend met de eigen persoonlijke missie, drijfveren, sterke en zwakke kanten
	Creëert de juiste atmosfeer waarin anderen zich kwetsbaar durven op te stellen en keuzes durven te maken, stimuleert anderen in het nemen van eigen regie en verantwoordelijkheid
	Voelt zich mede verantwoordelijk voor de werkomgeving en -sfeer en pakt eventuele knelpunten en problemen in onderlinge verhoudingen adequaat op



Resultaatgerichtheid	<i>Voortdurend streven naar realisatie van resultaten en de verbetering van de processen die hiertoe leiden.</i>
Competentieniveau 1	Kiest doelstellingen op basis van de prioriteiten die door de organisatie zijn gesteld en maakt een stappenplan met een duidelijke relatie naar de te behalen resultaten
	Ziet kansen en mogelijkheden om prestaties te verbeteren en onderneemt actie om zaken sneller, beter of efficiënter doen
	Maakt voortdurend een afweging tussen kwaliteit, veiligheid en kwantiteit in te nemen beslissingen
	Is vasthoudend om resultaten te bereiken, ook bij lastige omgevingsfactoren of onvoorziene omstandigheden
Competentieniveau 2	Stelt uitdagende doelen die resulteren in lange termijn baten / oplossingen voor de organisatie
	Is actief op zoek naar grenzen, kijkt steeds kritisch naar de doelstellingen om te zorgen dat deze ambitieus blijven, past indien nodig aan
	Daagt anderen uit en helpt hen om tot hogere prestaties te komen, te streven naar continue verbetering
	Investeert tijd, energie en budget om beoogde, uitdagende doelen te bereiken, anticipeert daarbij op barrières, weerstand en mogelijke veranderingen.
Competentieniveau 3	Toont visie en neemt weloverwogen risico's om doelen te bereiken, accepteert onzekerheid over de kans van slagen en is volhardend in de uitvoering
	Weegt kosten en opbrengsten, voor- en nadelen van beslissingen nadrukkelijk af en gaat voor het maximaal haalbare, zowel kwalitatief als kwantitatief
	Zet zich in om unieke prestaties te leveren die de identiteit en de breedte in aanbod van de organisatie verder versterken
	Blijft voor op concurrenten door risicovolle kansen op lange termijn nu al te benutten



Risicobewust	<i>Het herkennen en inschatten van de kans op knelpunten, hindernissen en gevaren. Bepalen van de invloed hiervan op personen en activiteiten in de organisatie en omgeving met als doel daarnaar te handelen.</i>
Competentieniveau 1	Signaleert risico's met betrekking tot eigen aandachtsgebied.
	Houdt rekening met onverwachte/nieuwe situaties en met zaken die niet te overzien zijn
	Herkent mogelijke risico's binnen de directe werkomgeving en brengt deze onder woorden
	Geeft op grond van inschatting van risico's mogelijkheden aan voor acties
Competentieniveau 2	Signaleert en calculeert risico's met betrekking tot eigen aandachtsgebied.
	Zoekt actief naar informatie over onbekende zaken en mogelijke risico's binnen/buiten de directe werkomgeving en bespreekt deze met collega's
	Schat de gevolgen en invloed van mogelijke risico's in en verwoordt deze
	Weegt het risico af met betrekking tot mogelijke baten en besluit binnen de gestelde kaders en regels tot al dan niet nemen van het risico.
Competentieniveau 3	Stelt kaders voor het nemen van risico's
	Is bij mogelijke dreigende risico's extra waakzaam en zorgt voor snelle communicatie over (nieuwe) risico-ontwikkelingen.
	Schat kans op en invloed van risico in en maakt zelfstandig en gecalculeerd de afweging om risico al dan niet te nemen
	Stuurt aan op afweging van risico, inspanning en rendement en ziet er op toe dat risico's weloverwogen genomen worden



Visie	<i>Het overzien en begrijpen van externe- en interne ontwikkelingen, begrijpen wat dit betekent voor het producten- en dienstenpakket van de eigen groep/team en voor de organisatie als geheel, het op basis daarvan ontwikkelen van lange termijn doelstellingen.</i>
Competentieniveau 1	Kent de visie en organisatieprincipes van de organisatie en weet de consequenties hiervan aan te geven voor te nemen besluiten
	Kan de strategie ontleden in concrete punten die van belang zijn voor het werk-/vakgebied
	Heeft een totaaloverzicht over het producten- en dienstenpakket van de organisatie
	Begrijpt de relatie tussen specifieke vraagstukken binnen het eigen werk-/vakgebied en de beleidsdoelstellingen van de organisatie
Competentieniveau 2	Ziet hoe externe ontwikkelingen de organisatie beïnvloeden (kansen en bedreigingen) anticipeert daarop door plannen te maken voor het eigen team c.q. voor de ontwikkeling van expertise
	Ontwikkelt met het oog op de strategische doelstellingen van de organisatie lange termijn plannen en heeft een scenario om deze te realiseren
	Anticipeert op problemen en kansen en past eventueel de lange termijn plannen aan
Competentieniveau 3	Heeft inzicht in hoe ontwikkelingen op verschillende terreinen (maatschappelijk, branche, vak gerelateerd) impact hebben op de toekomst van de totale organisatie
	Wijzigt, indien nodig, huidig beleid, processen en werkmethodes om kansen voor de organisatie te creëren



Mensen meekrijgen

Inlevingsvermogen	<i>Inschatten en begrijpen van gedachten en gevoelens van anderen en de onderliggende factoren voor hun gedrag</i>
Competentieniveau 1	Herkent emoties op basis van lichaamstaal, gezichtsuitdrukking en stem
	Toont in houding, woord en gedrag respect voor verschillen in cultuur, geaardheid, waarden e.d.
	Begrijpt en erkent zowel emoties als uitgesproken woorden in boodschappen van anderen, toont zich bewust van de persoonlijke beleving en gevoelens van anderen
	Heeft aandacht voor de ander, luistert naar de ander en haakt hierop in, stelt vragen om de eigen waarneming te toetsen en vat samen
Competentieniveau 2	Begrijpt en erkent niet uitgesproken of minder duidelijk uitgesproken gedachten en gevoelens van anderen
	Houdt rekening met de emotionele impact op anderen, van bepaalde gebeurtenissen en/of van het eigen gedrag
	Herkent en benoemt patronen in reacties van anderen en toetst deze
Competentieniveau 3	Toont inzicht in de achterliggende redenen voor gedrag en reacties van anderen
	Begrijpt en erkent motieven voor gedrag van anderen, laat merken beweegredenen en belangen van anderen te onderkennen
	Maakt een (gebalanceerde) inschatting van sterktes en zwaktes van een ander gebaseerd op een dieperliggend inzicht over de ander



Onderhandelen	<i>Effectief communiceren met anderen over wederzijdse standpunten/argumenten en over gemeenschappelijke doelen, op een zodanige wijze dat dit tot overeenstemming en acceptatie bij beide partijen leidt.</i>
Competentieniveau 1	Zorgt voor heldere communicatie. Verzekert zich ervan dat het eigen standpunt duidelijk is bij de ander en vice versa. Luistert en toont respect voor de ander
	Bereidt zich voor, stelt de eigen doelstellingen voor het gesprek vast
	Beziet waar overeenkomsten en verschillen liggen tussen het eigen standpunt en dat van de ander en waar onderhandelingsmogelijkheden zijn
	Gebruikt meerdere en verschillende argumenten om te overtuigen, doseert zijn/haar argumenten, geeft niet alles in één keer weg
Competentieniveau 2	Voelt zich verantwoordelijk, blijft optimistisch bij tegenslagen, incasseert deze, maakt keuzen en concentreert zich op mogelijkheden
	Maakt inschatting van de belangen en positie van de ander en speelt daarop in. Onderneemt weloverwogen acties om een bepaald resultaat te bereiken, rekening houdend met de marges waarbinnen hij kan opereren
	Stelt op basis van de (non-verbale) reacties van de ander zijn/haar eisen bij waar nodig
	Blijft kalm en weloverwogen op kritische momenten, weet eigen emoties op een effectieve manier om te buigen
Competentieniveau 3	Benadrukt gemeenschappelijke belangen, onderzoekt alternatieven
	Toont zich een onderhandelingspartner die meedenkt met de ander en zich inzet om tot overeenstemming te komen
	Past in geval van problemen de gekozen benadering of tactiek aan om het doel te bereiken: kiest een andere manier zonder het doel op te geven
	Geeft informatie op strategisch juiste momenten om de beoogde doelen te bereiken



Samenwerken	<i>Creëren van verbinding met anderen (collega's, cliënten, vrijwilligers, naasten) zodat gezamenlijke doelstellingen bereikt worden.</i>
Competentieniveau 1	Werkt mee aan het totale proces, maakt afspraken met collega's over uitvoering, voert eigen deel van het werk uit en draagt (tijdig) eigen werk over
	Deelt relevante informatie met collega's en houdt hen op de hoogte
	Ziet wanneer collega's of anderen hulp nodig hebben en biedt ook ongevraagd hulp aan
	Toont respect voor anderen, laat zich positief over hen uit, en laat hen in hun waarde
Competentieniveau 2	Weet wat ieders talenten zijn, waardeert en gebruikt deze. Vraagt om advies, ideeën en meningen van anderen en benut deze
	Wil van anderen leren en vraagt om feedback over eigen functioneren of gedrag
	Betrekt anderen om tot een gemeenschappelijk doel te komen, houdt rekening met de belangen van anderen en handelt daarnaar
	Geeft anderen open en constructieve feedback en complimenteert bij goede prestaties
Competentieniveau 3	Draagt actief bij en betreft anderen bij het formuleren en realiseren van teamdoelen en -werkwijzen
	Stemt consequenties van acties en beslissingen met betrokkenen af
	Bevordert goede werkrelaties onafhankelijk van persoonlijke voorkeuren
	Maakt conflicten bespreekbaar en werkt zo aan de oplossing ervan