

Competenties Ambtelijk secretaris



inovum

April 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.

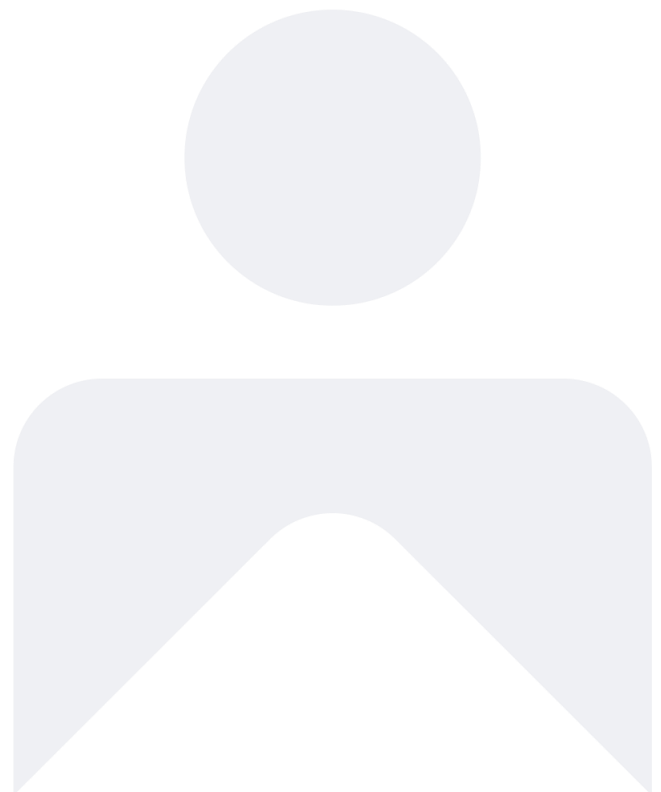
Er bestaat ook een opbouw in zwaarte *tussen* de verschillende competenties. Zo is *analyseren* een zwaardere competentie dan *informatie verzamelen*. Bij de keuze voor de competentie *analyseren* (het ordenen en structuren van complexe informatie en het leggen van verbanden) wordt verondersteld dat 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 Ambtelijk secretaris
<i>Generieke competenties</i>	
Eigenaarschap	1
Samenwerken	1
Inlevingsvermogen	2
<i>Specifieke competenties</i>	
Analyseren	1
Plannen en organiseren	2
Zorgvuldigheid	2
Integriteit	1





Realiseren van doelen

Analyseren	<i>Het ordenen en structureren van complexe informatie, het leggen van verbanden tussen gegevens en het onderkennen van oorzaak en gevolg.</i>
Competentieniveau 1	Brengt in kaart welke informatie beschikbaar is en welke informatie mist om vraagstukken aan te pakken
	Structureert de verzamelde informatie en onderscheidt hoofd- en bijzaken
	Zet diverse stappen of factoren op een rij en kan de volgorde van belang (prioriteiten) aangeven
	Herkent complexe vraagstukken en bekijkt deze wanneer nodig van afstand
Competentieniveau 2	Ziet de kern en mogelijke oplossingen
	Herkent tegenstrijdigheden, onvolledigheden en oorzaak- en gevolgrelaties in vraagstukken en werkwijzen
	Komt via logische redeneringen tot juiste conclusies en effectieve oplossingen
	Ontleedt complexe vraagstukken en herleidt deze tot duidelijke, met elkaar samenhangende aspecten, maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en interpretaties/veronderstellingen
Competentieniveau 3	Beziet het vraagstuk vanuit meerdere invalshoeken en plaatst het vraagstuk in brede context van ontwikkelingen binnen de organisatie en de maatschappij
	Maakt op basis van diverse informatie van verschillende aard een inschatting van de gevolgen van een verandering voor de organisatie en kiest op basis daarvan de meest geschikte oplossing
	Werkt verschillende oplossingsrichtingen met consequenties voor vraagstukken uit
	Hanteert 'wat...als'-scenario's en maakt zo een keuze voor de aanpak



Integriteit	<i>Handelt in overeenstemming met persoonlijke en sociale normen en opvattingen over professionele ethiek, ook als dat moeilijk is. Gaat integer om met vertrouwelijke informatie en materie.</i>
Competentieniveau 1	Is transparant en eerlijk: Is open over en bespreekt intenties, ideeën en gevoelens
	Is integer en handelt congruent in lijn met de aanvaarde professionele, sociale en ethische waarden en normen
	Respecteert anderen en de omgeving: gaat zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie
	Geeft eventuele fouten openlijk toe, ook als het de relatie met anderen kan schaden
Competentieniveau 2	Gaat de dialoog met betrokkenen aan over ethische dilemma's die in het werkveld voordoen, bespreekt verwachtingen, problemen en eventuele irritaties
	Voorkomt (nadelige effecten van) belangenverstrengeling door het openlijk bespreken van de verschillende belangen
	Gaat confrontaties met anderen niet uit de weg, ook in moeilijke situaties
	Stelt duidelijke grenzen bij provocaties en tegenslag, vanuit heldere principes
Competentieniveau 3	Neemt op kritieke momenten het voortouw en steunt openlijk harde of controversiële beslissingen die goed zijn voor de organisatie
	Daagt invloedrijke anderen uit om volgens ethische waarden en normen zoals gesteld binnen de organisatie te handelen



Realiseren van doelen

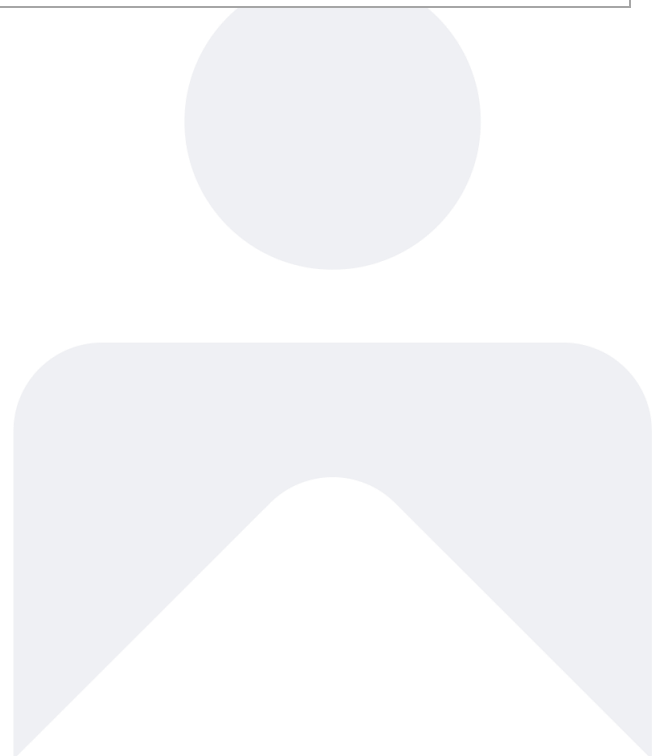
Eigenaarschap	<i>Verantwoordelijkheid nemen voor je werkzaamheden en daarbij de organisatie als geheel zien. Vanuit je professie de regie nemen door richting en sturing te geven aan zowel je eigen ontwikkeling als aan die van collega's.</i>
Competentieniveau 1	Ziet het grotere geheel waar de eigen werkzaamheden deel van uit maken
	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



Plannen en organiseren	<i>Structuur aanbrengen in het uit te voeren werk, gericht op het efficiënt omgaan met beschikbare tijd, middelen en mensen, nu en in de toekomst.</i>
Competentieniveau 1	Beoordeelt welke werkzaamheden zelf te doen en wat door anderen en maakt hierover afspraken met anderen
	Combineert verschillende werkzaamheden op effectieve en efficiënte wijze. Herkent wat belangrijk en urgent is in het eigen werk en wijzigt eigen prioriteiten indien nodig
	Maakt plan voor eigen en andermans werkzaamheden met doelen en activiteiten en stelt prioriteiten
	Stuurt bij wijzigende inzichten en omstandigheden plannen bij. Treft in geval van problemen maatregelen om orde op zaken te stellen
Competentieniveau 2	Verdeelt werkzaamheden en maakt afspraken met betrokkenen over de uitvoering
	Volgt de voortgang van het werk en brengt betrokkenen hiervan op de hoogte
	Signaleert problemen in de planning en voortgang tijdig en spreekt anderen hierop aan
	Overziet gevolgen van wijzigingen in het plan van aanpak en heroverweegt prioriteiten
Competentieniveau 3	Schat toekomstige werkdruk in en houdt hiermee rekening in de toewijzing van middelen en capaciteiten
	Anticipeert op wijzigingen en ontwikkelingen en houdt daar in de planning rekening mee
	Coördineert en overziet werk van diverse onderdelen en schat in wat dit voor het totaal betekent



Zorgvuldigheid	<i>Vermogen om gedurende langere periode nauwkeurig en zorgvuldig te werken, met oog voor detail, gericht op het voorkomen van fouten en slordigheden, zowel in eigen als andermans werk.</i>
Competentieniveau 1	Werkt zorgvuldig met oog voor detail
	Houdt eigen werk overzichtelijk en inzichtelijk, ook voor anderen
	Heeft en gebruikt eigen checklist van uit te voeren taken en activiteiten
	Kan langdurig met details omgaan zonder fouten te maken
Competentieniveau 2	Houdt status van (eigen) werkzaamheden gedetailleerd bij
	Controleert eigen en andermans werk op juistheid en volledigheid
	Blijft alert op nauwkeurigheid in geval van regelmatig terugkerende werkzaamheden
	Checkt of juiste werkwijze/procedure is gehanteerd en de werkzaamheden zijn uitgevoerd
Competentieniveau 3	Monitort activiteiten, processen, projecten op juistheid, volledigheid en tijdigheid
	Zorgt ervoor dat ook onder druk en over langere tijd werkzaamheden accuraat worden uitgevoerd
	Ontwikkelt een systeem om fouten te voorkomen





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



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