

Competentieprofiel Projectmanager



inovum

April 2023





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. [eventueel uitleg over kerncompetenties en functie-specifieke competenties, afhankelijk van keuze organisatie]

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.

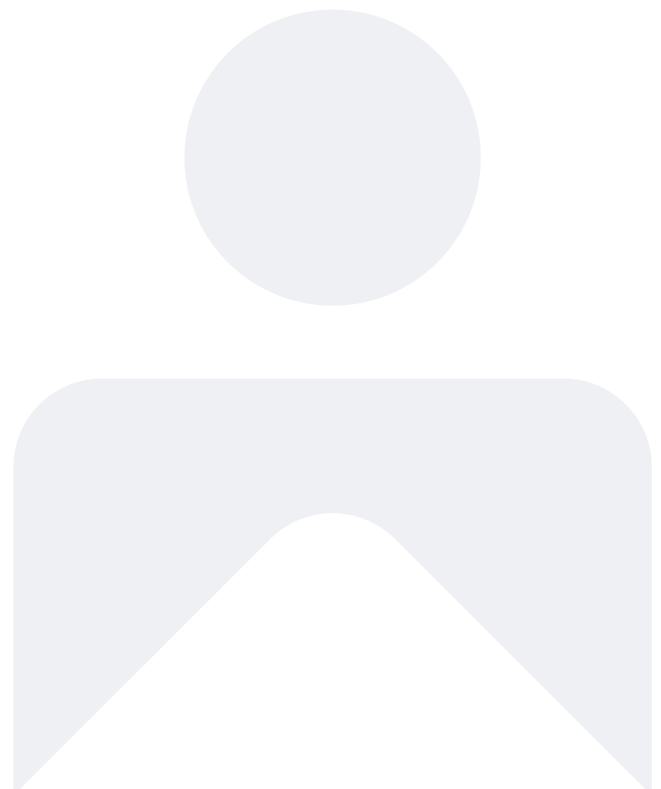
Er bestaat ook een opbouw in zwaarte *tussen* de verschillende competenties. Zo is *analyseren* een zwaardere competentie dan *informatie verzamelen*. Bij de keuze voor de competentie *analyseren* (het ordenen en structuren van complexe informatie en het leggen van verbanden) wordt verondersteld dat 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 Projectmanager (60)
<i>Generieke competenties</i>	
Eigenaarschap	3
Samenwerken	3
Inlevingsvermogen	1
<i>Specifieke competenties</i>	
Resultaatgericht leidinggeven	3
Plannen en organiseren	3
Visie	2
Omgevingsbewustzijn	3
Expertise	2



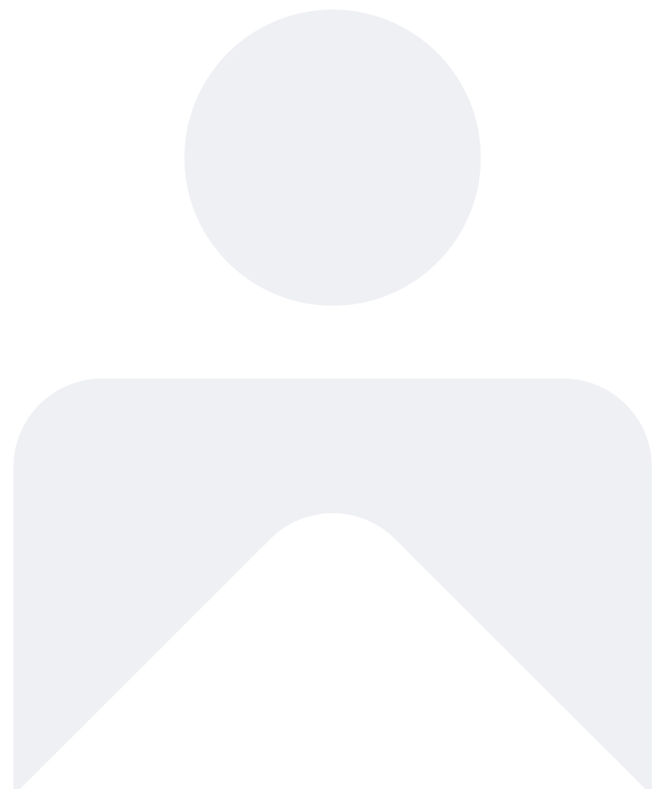


Realiseren van doelen

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 vanuit 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



Resultaatgericht leidinggeven	<i>Richting en sturing geven aan anderen en het op duidelijke wijze toebedelen van verantwoordelijkheid. Ervoor zorgen dat doelen en verwachtingen duidelijk zijn en medewerkers verantwoordelijk maken en houden voor de resultaten</i>
Competentieniveau 1	Geeft achtergrond informatie over beleid en doelen, de reden van bepaalde beslissingen en wat van anderen wordt verwacht
	Luistert naar verzoeken en wensen en geeft duidelijk aan wat wel/niet mogelijk is binnen de gestelde kaders (tijd, budget, kwaliteit)
	Geeft aan welk gedrag/houding gewenst is
Competentieniveau 2	Stelt hoge kwaliteits- en voortgangseisen
	Monitort kwaliteit en geleverde output, houdt in de gaten of aan standaarden wordt voldaan en geeft consequenties aan als afspraken niet gehaald worden
	Geeft consequenties aan als afgesproken prestaties niet gehaald worden
Competentieniveau 3	Confronteert anderen open en direct over prestatieproblemen en onderneemt passende actie indien anderen zich niet houden aan gemaakte afspraken
	Neemt maatregelen om kwaliteit te verbeteren c.q. planning alsnog te halen, daarbij rekening houdend met prijs/kwaliteitverhouding
	Onderneemt passende actie indien anderen zich niet houden aan gemaakte afspraken





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



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



Omgevingsbewustzijn	<i>Inzicht in de eigen organisatie en andere relevante organisaties. Kennen van de relevante personen binnen en buiten de organisatie en de verhoudingen daartussen en hiermee rekening houden. Op basis hiervan inschatten wat de gevolgen zijn van (eigen) beslissingen en activiteiten op onderdelen van het proces/de organisatie en de context van die organisatie.</i>
Competentieniveau 1	<p>Kent de plaats van het eigen werk binnen de afdeling en organisatie. Begrijpt hoe het eigen werk dat van anderen beïnvloedt en houdt daar rekening mee</p> <p>Weet wie verantwoordelijk is voor bepaalde onderdelen binnen het proces en de organisatie en betreft hen wanneer dat relevant is</p> <p>Begrijpt en werkt volgens de geldende kaders</p> <p>Begrijpt wat wel en niet mogelijk is op een bepaald moment en in een bepaalde situatie</p>
Competentieniveau 2	<p>Herkent en gebruikt zowel de formele als informele structuur binnen de organisatie</p> <p>Kent de trends en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en weet wie de belangrijkste partijen zijn en wat hiervan de betekenis is voor de organisatie</p> <p>Doorziet onuitgesproken organisatorische regels en belemmeringen binnen de organisatie en andere relevante partijen en stelt deze ter discussie</p> <p>Doorziet gewoonten en werkwijzen die onderdeel zijn van de organisatiecultuur binnen de organisatie en andere relevante partijen en benut deze om resultaten te bereiken</p>
Competentieniveau 3	<p>Herkent en/of gebruikt machts- en politieke verhoudingen binnen en buiten de organisatie</p> <p>Herkent de dynamiek van verhoudingen tussen partijen binnen en buiten de organisatie, doorziet de onderliggende problemen, kansen of (externe) krachten die de organisatie beïnvloeden</p> <p>Maakt gebruik van deze inzichten in benadering van relevante personen en partijen binnen en buiten de organisatie</p> <p>Maakt op basis van omgevingsfactoren een inschatting van de haalbaarheid van de ontwikkelde of te ontwikkelen plannen</p>



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