



Opdrachtgever

Divosa



Opdrachtnemer

TNO / B. Fermin, P. Piek, J. Sanders

Onderzoek

Competentiemanagement voor
diensten van sociale diensten

Einddatum – 1 juli 2007

Categorie

Werkwijze en dienstverlening

Competentiemanagement voor diensten van sociale diensten

Conclusie

Deze publicatie is vooral bedoeld voor managers bij de diensten en afdelingen Werk, Inkomen en Zorg bij Nederlandse gemeenten. Zij biedt de lezer handvatten om te komen tot een toekomstbestendig en vooral competentiegericht HR-beleid binnen de gemeentelijke diensten en helpt bij het gericht managen en ontwikkelen van competenties van medewerkers. Deze publicatie is daarnaast nog nuttig voor gemeenten die willen starten met competentimanagement, voor gemeenten die hun staande competentiebeleid willen herijken of verrijken én voor medewerkers die zichzelf gericht willen ontwikkelen. De uitgave schetst eerst een vijftal ontwikkelingen, zoals de veranderingen op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen veranderen de manier waarop diensten WIZ werken en een andere manier van werken vraagt om andere competenties. Een nieuw basiscompetentieprofiel wordt gepresenteerd: een algemeen profiel met vier uitgewerkte competenties, die voor elke medewerker van de diensten WIZ cruciaal zijn. Het gaat om klantgerichtheid, ondernemerschap, resultaatgerichtheid en samenwerken. Naast dit algemene profiel worden ook nieuwe competentieprofielen voor de taakvelden Werk, Inkomen, Zorg én Management gepresenteerd. Als bijlage is onder meer een competentiewoordenboek opgenomen. Bron: Bibliotheek SZW

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/v73wntk9>

Verkenningen

Competentiemanagement voor diensten van sociale diensten

Divosa

Uitgave

Divosa, 2007

Tekst

Bruno Fermin, TNO Kwaliteit van Leven

Pim Piek, TNO Kwaliteit van Leven

Jos Sanders, TNO Kwaliteit van Leven.

Dit onderzoek is gefinancierd door het A+O fonds Gemeenten



	Samenvatting: Wat kunt u met deze publicatie?.....	2
1	Inleiding.....	3
2	Projectopzet.....	5
2.1	Doel en kaders van het project.....	5
2.1.1	Doel	5
2.1.2	Enkele aanvullende kaders.....	5
2.1.3	Projectstappen	5
2.2	Inventarisatie belangrijkste ontwikkelingen	6
2.3	Ontwikkeling competentieprofielen.....	6
2.3.1	Hoofdtaken en deeltaken onderscheiden, competenties benoemen	6
2.3.2	Webenquête bij gemeenten	7
2.3.3	Workshops voor nadere concretisering in gedragsvoorbeelden.....	8
2.4	Inventarisatie van opleidingsaanbod en –hiaten	9
3	Gevraagde competenties en opleidingsaanbod.....	10
3.1	Ontwikkelingen in het werk bij gemeentelijke diensten en afdelingen Werk, Inkomen en Zorg.....	10
3.2	Gevraagde competenties	11
3.3	Het huidige opleidingsaanbod	13
3.3.1	Het initiële opleidingsaanbod	14
3.3.2	Mogelijke hiaten in het initiële opleidingsaanbod	15
3.3.3	Het postinitiële opleidingsaanbod.....	17
3.3.4	Hiaten in het huidige postinitiële opleidingsaanbod	18
3.4	Ontwikkelpijlers voor de gemeentelijke dienst WIZ van de toekomst	19
3.4.1	Hiaten in de opleidingsstructuur vullen	19
3.4.2	Gebruiken van de modulaire opleidingsstructuur	21
4	Competentiemanagement.....	23
4.1	Inleiding.....	23
4.2	Nut en noodzaak van competentie management.....	24
4.2.1	Toekomstige arbeidsmarktsituatie Gemeenten	24
4.2.2	Competentiemanagement en ontwikkeling van human resources	26
4.3	De mate van leerbaarheid van competenties.....	28
4.4	Competentiegericht opleiden en ontwikkelen.....	30
4.5	Beoordelen van competenties	32
4.6	Certificering en accreditatie.....	34
5	Conclusies en enkele aanbevelingen:.....	36
A	Geraadpleegde literatuur	38
B.	Bijlage Competentieprofielen	39
C.	Bijlage Ontwikkelingen (lokale) sociale zekerheid	56
D	Bijlage Competentiewoordenboek.....	62

Samenvatting: Wat kunt u met deze publicatie?

Deze publicatie is vooral bedoeld voor (HR) managers bij de diensten en afdelingen Werk, Inkomen en Zorg bij Nederlandse gemeenten. Ze biedt de lezer handvatten om te komen tot een toekomstbestendig en vooral competentiegericht HR-beleid binnen de gemeentelijke diensten en helpt bij het gericht managen en ontwikkelen van competenties van medewerkers. Deze publicatie is daarnaast nog nuttig voor gemeenten die willen starten met competentie-management, voor gemeenten die hun staande competentiebeleid willen herijken of verrijken én voor medewerkers die zichzelf gericht willen ontwikkelen.

Wij schetsen op de eerste plaats een **vijftal ontwikkelingen**: de arbeidsmarkt verandert, het beleid rond sociale zekerheid decentraliseert, waardoor de regie en de (resultaat)verantwoordelijkheid steeds meer bij gemeenten ligt en de burger (de klant) komt meer en meer centraal te staan in de gemeentelijke dienstverlening. Deze ontwikkelingen veranderen de manier waarop diensten WIZ werken en een andere manier van werken vraagt om andere competenties. Wij presenteren een **nieuw basiscompetentie-profiel**; een algemeen profiel met vier uitgewerkte competenties, die voor elke medewerker van de diensten WIZ cruciaal zijn. Het gaat om klantgerichtheid, ondernemerschap, resultaatgerichtheid en samenwerken. Naast dit algemene profiel presenteren wij **nieuwe competentieprofielen voor de taakvelden Werk, Inkomen, Zorg én Management**. Alle profielen zijn in nauw overleg met gemeenten én vertegenwoordigers van het opleidingsveld opgesteld.

Nieuwe competentieprofielen vragen om passend opleidingsaanbod. Op een aantal punten **ontbreekt dat passende opleidingsaanbod**. Het formuleren van SMART doelstellingen en afspraken (resultaatgerichtheid), het zien en grijpen van kansen in de markt, het durven nemen van risico's, het functioneren in de keten en netwerken (allen ondernemerschap) lijken de belangrijkste hiaten.

Om u van dienst te zijn bij het gericht stellen van uw competentiegerichte opleidingsvragen, biedt deze publicatie een schema met de wat ons betreft 'ideale' **modulaire opbouw voor competentiegericht én toekomstgericht ontwikkelen voor de sociale zekerheid**. Aan de basis staat een initiële opleiding waarin basiscompetenties centraal staan. Bestaande MBO of HBO opleidingen kunnen op de hier gepresenteerde opbouw worden aangepast. Er kan echter ook een nieuwe leergang 'Sociale Zekerheid' mee worden ingericht. Op het fundament van basiscompetenties komt een **viertal ontwikkelpijlers**. Eén voor Werk, één voor Inkomen, één voor Zorg en één voor Management. Deze pijlers verschillen van elkaar, maar ze vertonen ook overeenkomsten. Ontwikkelen van competenties als probleemanalyse en oordeelsvorming is bijvoorbeeld van belang voor alle medewerkers in de uitvoering, of zij nu op Werk, Inkomen of Zorg actief zijn.

Met de nieuwe profielen en de modulaire scholingstructuur in de hand kan het **competentiemanagement bij de diensten WIZ** worden op- en uitgebouwd. Daartoe geven wij in deze publicatie enkele belangrijke handvatten. Hoe pas je competentie-management in in de bestaande HR-cyclus? Hoe beoordeel en ontwikkel je competenties? En hoe beoordeel je de passendheid van het aanbod van de vele opleidingsaanbieders?

Vooraf bij deze laatste vraag gaat onze aandacht uit naar **certificering van opleidingsaanbieders** op basis van de in deze publicatie gepresenteerde competentieprofielen en modulaire opleidingsstructuur.

1 Inleiding

De lokale sociale zekerheid verandert. Gemeenten krijgen steeds meer regie en verantwoordelijkheid. Dat heeft grote gevolgen voor de inhoud van het werk bij de gemeentelijke afdelingen en diensten Werk Inkomen en Zorg (WIZ). Zij moeten cliënten gaan coachen, trajecten regisseren, alert zijn op kansen en signalen ‘uit de markt’ en verbindingen leggen met interne en externe netwerken. Het werk verandert en dus dringt zich de vraag op hoe als gemeente het personeelsbestand kwalitatief (en kwantitatief) op peil te brengen en te houden.

Scholing vormt een belangrijk instrument bij het ontwikkelen van competenties. Om ervoor te zorgen dat de voor gemeenten beschikbare opleidingen aansluiten bij datgene wat in de praktijk van nu en straks aan competenties wordt gevraagd in een aantal branches binnen de sector Gemeenten. Sociale Zekerheid is één van die branches en Divosa is gevraagd deze branche te vertegenwoordigen. Divosa heeft, vanuit die vertegenwoordigersrol en gefinancierd door het A+O fonds Gemeenten TNO gevraagd de toekomstbestendige competentieprofielen op te stellen voor de branche Sociale Zekerheid en deze door te vertalen naar een structuur voor competentiegericht opleidingsaanbod.

In deze publicatie vindt u de resultaten van het onderzoek dat TNO eind 2006 en begin 2007 uitvoerde samen met een keur van gemeenten, leden van Divosa en een breed samengestelde begeleidingcommissie, waarin partners van Divosa waren vertegenwoordigd die binnen de sociale zekerheid werkzaam zijn in het domein werk, inkomen en zorg¹. Dit rapport geeft daarmee belangrijke input voor de nieuwe kwalitatieve eindtermen voor de branche Sociale Zekerheid. Het geeft vooral ook de afdelingen en diensten WIZ en de voor die diensten werkzame HR-functionarissen adviezen en instrumenten die zij nodig hebben om zich optimaal voor te bereiden op een competentiegerichte toekomst.

Er is in dit project bewust voor gekozen om Zorg te koppelen aan Werk en Inkomen. Deze taakvelden groeien in toenemende mate naar elkaar toe en steeds meer gemeenten stellen mede daarom diensten WIZ in. We weten echter dat dit (nog) niet bij alle gemeenten het geval is. Daarom hebben we er voor gezorgd dat de profielen ook elk afzonderlijk kunnen worden gebruikt.

Namens TNO is dit project uitgevoerd door Pim Piek (projectleider), Jos Sanders en Bruno Fermin, met waardevolle bijdragen van Erik Jan van Dalen en Astrid Hazelzet. Het project en de in dit rapport beschreven resultaten hadden echter niet tot stand kunnen komen zonder essentiële bijdragen vanuit het veld. Onze dank gaat allereerst uit naar de leden van de begeleidingcommissie (zie noot 1) bij dit onderzoek voor hun constructieve bijdrage aan zowel project als eindrapportage. Verder willen wij alle gemeenten bedanken die op enigerlei wijze en op enig moment hun medewerking hebben verleend aan de totstandkoming van deze rapportage.

¹ De begeleidingcommissie bestond uit Gina Jongma en Margarethe Hilhorst (Divosa), Marieke de Feyter (A+O-fonds Gemeenten), Dick van Maanen (gemeente Zevenaar), Erik Faber (gemeente Emmen), Niels van Tent (gemeente Amsterdam), Jos Houtriet (gemeente Arnhem), Frans Siemer (ISD Bollenstreek), Frits Wouda (Ecabo), Diet Grosheide (CWI), Delia Buitenhuis (AbvaKabo), Mirjam van Kesteren (VNG) en Ton van der Kort (UWV).

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 geven we kort de opzet van het project weer. In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op de resultaten. We beschrijven de totstandkoming van de competentieprofielen en gaan dieper in op de aansluiting van het huidige opleidingsaanbod. We beëindigen het derde hoofdstuk met een ‘modulair’ overzicht van ontwikkelpijlers voor de diensten WIZ. In hoofdstuk 4 plaatsen wij het opleidingsaanbod in het bredere perspectief van competentie-management, omdat competentieontwikkeling op basis van alleen opleiden tekortschiet. We gaan daarbij in op nut en noodzaak van competentie-management, leerbaarheid van competenties, competentiegericht opleiden, beoordelen van competenties en certificering en accreditatie. In de bijlagen bij dit rapport treft u achtereenvolgens een literatuurlijst (bijlage A), een compleet overzicht van competentieprofielen (bijlage B), een overzicht van de voor het werk bij de diensten WIZ belangrijkste ontwikkelingen in de komende jaren (bijlage C) en het voor dit onderzoek gebruikte competentiewoordenboek van PiCompany (bijlage D).

2 Projectopzet

In dit hoofdstuk lichten we de opzet toe van het project ‘Doorlopende Leerlijnen in de Sociale Zekerheid’.

2.1 Doel en kaders van het project

2.1.1 Doel

Gemeenten en hun medewerkers moeten in staat zijn doelgerichte opleidingskeuzes te maken ten behoeve van de permanente individuele loopbaanontwikkeling en de professionalisering binnen de diensten en afdelingen WIZ. Doel van het project was om in dit kader te komen tot toekomstbestendige competentieprofielen voor het werk in de lokale sociale zekerheid, waaraan een modulaire opleidingenstructuur kan worden gekoppeld.

2.1.2 Enkele aanvullende kaders

Voorafgaande aan de start van dit project zijn kaderstellende afspraken gemaakt met Divosa en de bij dit project betrokken begeleidingscommissie over doel en bereik van de studie door TNO. Bij het doorlezen van deze notitie en het gebruiken van de profielen die we onderscheiden is het belangrijk deze afspraken kort weer te geven. De belangrijkste afspraken zijn:

1. Er worden *geen niveaus* onderscheiden in de uiteindelijke competentieprofielen (zie Bijlage B). Het is aan de gemeenten zelf en hun afdelingen en diensten WIZ om te bepalen op welk niveau medewerkers zich competenties eigen moeten maken om te functioneren als ‘professional sociale zekerheid’.
2. In het verlengde van 1. geldt dat we in de profielen geen link leggen naar functies, functiewaardering of functieomschrijvingen. Wij benoemen en beschrijven taken/taakvelden bij de gemeentelijke diensten en afdelingen WIZ. Beschrijven en waarderen van functies is immers een zaak van de gemeenten. De ene gemeente kiest voor een brede, generieke invulling, waarbij een functie meerdere taakvelden bestrijkt, de andere kiest voor een smalle, gespecialiseerde invulling, waarbij een functie één taakveld bestrijkt.
3. We besteden in de competentieprofielen geen aandacht aan (wets)kennis die nodig is om hoofdtaken te kunnen uitvoeren. We gaan louter in op ‘kunnen’, ‘willen’ en ‘zijn’ en niet op ‘weten’ (zie ook figuur 4.1). We gaan ervan uit dat de echte vakinhoudelijke trainingen en bijeenkomsten rond bestaande en nieuwe wet- en regelgeving goed op orde zijn.

2.1.3 Projectstappen

Tijdens het project is een vijftal stappen gezet:

- Inventarisatie ontwikkelingen (paragraaf 2.2).
- Ontwikkeling competentieprofielen (paragraaf 2.3):
 - Hoofdtaken en deeltaken onderscheiden, competenties benoemen.
 - Webenquête.
 - Workshops.
- Inventarisatie opleidingshiaten (paragraaf 2.4).
- Aanzet voor modulaire opleidingsstructuur (paragraaf 2.5).
- Opstellen notitie competentie management (paragraaf 2.6).

2.2 Inventarisatie belangrijkste ontwikkelingen

Als basis voor het project hebben we een korte inventarisatie gemaakt van de belangrijkste ontwikkelingen voor het werk van de diensten en afdelingen WIZ voor de komende jaren. Voor een eerste overzicht hebben wij ons gebaseerd op diverse recente onderzoeken van TNO, waaronder de gedeeltelijk door TNO uitgevoerde SUWI-evaluatie. Onze bevindingen over de belangrijkste ontwikkelingen hebben we vervolgens getoetst bij Divosa en de begeleidingscommissie. Op hun commentaar is het overzicht van ontwikkelingen daar waar nodig aangescherpt en aangevuld. Dit leverde een overzicht op van vijf centrale ontwikkelingen (zie paragraaf 3.1 en bijlage C).

2.3 Ontwikkeling competentieprofielen

De competentieprofielen hebben we in drie opeenvolgende stappen ontwikkeld. Allereerst hebben we op basis van functiehandboeken van zeven gemeenten de hoofd- en deeltaken onderscheiden voor diensten en afdelingen WIZ. Vervolgens hebben we in een webenquête deze taakindelingen getoetst en gevraagd naar de belangrijkste competenties voor het uitvoeren van de benoemde taken. Ten slotte hebben we samen met vertegenwoordigers van gemeenten de competenties getoetst en deze doorvertaald naar concrete gedragsvoorbeelden. Dat hebben we in een tweetal workshops gedaan.

2.3.1 *Hoofdtaken en deeltaken onderscheiden, competenties benoemen*

De belangrijkste taken voor medewerkers WIZ hebben we in kaart gebracht met behulp van de functiehandboeken van een aantal in omvang variërende gemeenten: Amsterdam, Rotterdam, Hengelo, Zwolle, Haarlem, Tilburg en Nederlek. Op basis van de functiehandboeken en de toekomstige ontwikkelingen hebben we concept 'taak'profielen opgesteld met hoofd- en deeltaken voor Werk, Inkomen, Zorg en Management in de toekomst. De conceptprofielen hebben wij afgestemd met de begeleidingscommissie. Per hoofdtaak hebben we de belangrijkste competenties benoemd. Op basis van de functiehandboeken konden we vaststellen dat er veel overeenstemming bestond tussen de gemeenten over de voornaamste competenties bij de betreffende taken. Tevens bleek dat de gemeenten gebruik maakten van verschillende competentietalen die sterk overlaptten. Wij hebben ervoor gekozen alle competenties te beschrijven in één **competentietaal**, namelijk die van PiCompany. Enerzijds omdat een aantal gemeenten al gebruik maakte van deze taal en omdat PiCompany haar competentiewoordenboek recent nog heeft toegewerkt naar gemeenten. Anderzijds omdat recent in het Algemeen Ketenoverleg (AKO) is afgesproken dat alle partijen in de keten, waaronder gemeenten, CWI en UWV, in de toekomst van de PiCompany-taal gebruik zullen (blijven) maken.

Bij de inventarisatie van competenties per 'taak'profiel bleek dat enkele competenties voor vrijwel elke taak van belang zijn. Na overleg met de begeleidingscommissie is besloten een onderscheid te maken tussen **basiscompetenties** die voor alle medewerkers WIZ van de toekomst van belang zijn en **specifieke competenties** die van belang zijn voor het uitvoeren van bepaalde hoofdtaken in bepaalde profielen. De bestudering van functiehandboeken, de selectie van hoofdtaken per profiel en de koppeling van competenties aan deze hoofdtaken leverden de input voor een vragenlijst die we eind 2006 in een webenquête aan gemeenten hebben voorgelegd.

2.3.2 *Webenquête bij gemeenten*

In november 2006 hebben we een webenquête uitgezet onder gemeenten met de vraag aan te geven wat volgens hen, met het oog op de toekomstige ontwikkelingen, de belangrijkste competenties zijn voor het werk bij WIZ. Hiertoe werd per vooropgesteld profiel, per hoofdtaak steeds een drietal vragen voorgelegd: Herkennen gemeenten onze profielen met hoofd- en deeltaken of ontbreken er hoofd- of deeltaken? Herkennen gemeenten de door ons voorgeselecteerde competenties bij de afzonderlijke hoofd-taken? En welke van de genoemde competenties zijn het belangrijkste om een bepaalde hoofdtaak over vijf jaar succesvol uit te voeren? Daarnaast werd in de enquête aan gemeenten gevraagd aan te geven hoe zij het huidige opleidingsaanbod waarderen en of zij op bepaalde belangrijke competenties nog een passend opleidingsaanbod missen. Voor de enquête zijn vooral diensthoofden benaderd, met de mogelijkheid de respons te delegeren.

Wij hebben aan 40 beoogde respondenten bij 28 gemeenten een e-mail gestuurd met daarin de link naar onze webenquête, een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen en het competentiewoordenboek van PiCompany. De verdeling naar grootte van de 28 gemeenten in deze steekproef was als volgt: 16 kleine gemeenten, 9 middelgrote gemeenten (G27) en 3 grote gemeenten (G4). De uiteindelijke respons bedroeg 18 respondenten, namens 16 gemeenten (zie schema 2.1).

Respons op webenquête	
Amersfoort	Hoorn
Beverwijk	Houten
Bollenstreek	Maastricht
Capelle a/d IJssel	Nijkerk
Ede	Rotterdam
Emmen	Utrecht (x2)
Franeker (x2)	Zevenaar
Groningen	Zwolle

Schema 2.1 Respons Webenquête

De verdeling naar grootte van de responderende gemeenten is als volgt: 10 kleine gemeenten (63%), 4 middelgrote gemeenten (44%) en 2 grote gemeenten (67%). Afgezet tegen de omvang van de steekproef een redelijke respons. Zetten we de respons echter af tegen de werkelijke aantallen gemeenten in Nederland, dan is die met 2% voor de kleine gemeenten (412), 15% voor de G27 en 50% voor de G4 beperkt. Van alle gemeenten (443) deed 4% mee aan onze webenquête.

De regionale spreiding van de respons is redelijk evenwichtig. Met uitzondering van Zeeland namen uit alle provincies één of meerdere gemeenten deel. Voor de volledigheid zij gemeld dat twee aangeschreven gemeenten niet aan de webenquête konden meedoen vanwege technische problemen. Op de netwerkomgeving van deze gemeenten bleek het niet mogelijk door te linken naar de webenquête.

Van webenquête naar competentieprofielen

De resultaten van de webenquête zijn verwerkt tot één definitief basiscompetentieprofiel en een veertiental specifieke competentieprofielen voor de hoofdtaken binnen de taakvelden Werk (3), Inkomen (4), Zorg (3) en Management (4). De profielen zijn als volgt tot stand gekomen: Gemeenten hebben in de webenquête uit voorgeselecteerde competenties kunnen aangeven wat volgens hen de belangrijkste vijf basiscompetenties zijn en wat de vijf belangrijkste competenties zijn per onderscheiden hoofdtaak binnen de taakprofielen Werk, Inkomen, Zorg en Management. Dit afgezet tegen de ontwikkelingen die de komende jaren op diensten en afdelingen WIZ afkomen. Wij hebben de scores van de gemeenten op basis van gewogen gemiddelden² vertaald naar de cruciale competenties voor medewerkers in een bepaald profiel op een bepaalde hoofdtaak. De competentie Ondernemerschap die niet in de voorselectie was opgenomen, werd dusdanig vaak genoemd als ‘ontbrekende’ competentie, dat wij deze aan het definitieve profiel voor basiscompetenties hebben toegevoegd. De vijftien competentieprofielen die voortkwamen uit deze exercitie zijn voor commentaar en aanvulling voorgelegd aan de begeleidingscommissie, en na aanpassing akkoord bevonden voor nadere invulling tijdens een workshop met gemeenten.

2.3.3 *Workshops voor nadere concretisering in gedragsvoorbeelden*

De vastgestelde competentieprofielen hebben wij, onder andere in twee workshops voorgelegd aan vertegenwoordigers van diensten en afdelingen WIZ en P&O, bij twaalf gemeenten (schema 2.2), waaronder ook enkele leden van de begeleidingscommissie.

Gemeenten workshops	
Amersfoort	Lelystad
Amsterdam	Rotterdam
Bollenstreek	Utrecht
Emmen	Velsen
Groningen	Zevenaar
Leiden	Zwolle

Schema 2.2 (indirecte) deelname Gemeenten aan workshops

Tijdens de workshops hebben de deelnemers de competentieprofielen beoordeeld en de belangrijkste competenties doorvertaald naar concrete gedragsvoorbeelden. Tevens hebben we de deelnemers gevraagd naar hun opvattingen over het huidige opleidingsaanbod voor de toekomst. In bijlage B van deze notitie vindt u het uiteindelijke resultaat van de workshops: competentieprofielen per taakveld met per hoofdtaak en competentie een nadere uitwerking in concrete gedragsvoorbeelden.

² Deze werkwijze impliceert dat de overzichten van competenties die we in Bijlage B per hoofdtaak per taakveld hebben opgenomen geen uitputtende lijsten van benodigde competenties zijn. Iedere gemeente kan voor zichzelf op basis van eigen keuzes en inzichten besluiten additionele competenties op te nemen in de eigen profielen.

2.4 Inventarisatie van opleidingsaanbod en –hiaten

Bij de inventarisatie van het huidige opleidingsaanbod zijn we gestart met de analyse van de resultaten van de webenquête. Gemeenten gaven aan met welke opleidingsachtergrond klantmanagers nu in dienst zijn, op welke competenties zij op dit moment opleidingsaanbod inkopen en op welke competenties zij gezien de ontwikkelingen van de komende jaren nog aanbod missen. Deze informatie hebben we gematcht met de opgestelde competentieprofielen om te kijken in hoeverre op de belangrijkste competenties voor de toekomst op dit moment al opleidingen worden ingekocht. Vervolgens hebben we gekeken voor welke competenties aanbod wordt gemist en voor welke profielen dat vooral van belang is voor het ontwikkelen van opleidingsaanbod voor de toekomst. De resultaten van deze eerste inventarisatie hebben we in de workshops besproken met de deelnemers. De aanvullingen vanuit de workshop hebben we vervolgens verwerkt om te komen tot een gedeeld beeld van ‘ontbrekend’ of nog onvoldoende opleidingsaanbod op competenties of ‘gewenst gedrag’ (zie paragraaf 3.3).

We hebben in dit rapport een onderscheid gemaakt tussen het initiële en postinitiële opleidingsaanbod. Voor het initiële opleidingsaanbod hebben we allereerst gekeken wat de meest voorkomende opleidingsachtergronden van de klantmanager zijn. Dat is gevraagd in onze webenquête. (zie schema 3.4). Voor deze opleidingsachtergronden zijn we vervolgens bij verschillende opleidingsinstanties (HBO’s, ROC’s) nagegaan hoe het curriculum van deze opleidingen er in grote lijnen uitziet om daarna dat curriculum te leggen naast het verkregen beeld van ontbrekend of onvoldoende opleidingsaanbod op de basiscompetenties klantgerichtheid, ondernemerschap, resultaatgerichtheid en samenwerken. In combinatie met de opinie van gemeenten tijdens de workshops over het al dan niet aansluiten van initieel onderwijs bij de dagelijkse praktijk én de praktijk van de toekomst, levert dat een gedragen indicatie op van aandachtspunten voor initiële opleiders.

Bij het in beeld brengen van het ontbrekende postinitiële opleidingsaanbod gaan we uit van de opvattingen van gemeenten hierover uit enquête en workshops. We hebben allereerst de antwoorden op onze enquêtevraag naar de hiaten in het postinitiële opleidingsaanbod geïnventariseerd. De gesignaleerde hiaten hebben we gekoppeld aan de gevraagde competenties op de taakvelden Werk, Inkomen, Zorg en Management om te kunnen beoordelen op welke belangrijke competenties het aanbod mogelijk nog kan worden aangescherpt. Ook hierbij hebben we uiteraard weer gebruik gemaakt van de opvattingen van gemeenten tijdens de workshops.

Wij willen op deze plek benadrukken dat de in hoofdstuk 3 van dit rapport beschreven aansluiting van opleidingsvraag en –aanbod betrekking heeft op de gemeenten die aan onze enquête en/of workshops hebben meegedaan. We achten het niet verantwoord op basis van de opvattingen van 16 gemeenten, die een zeer divers beeld gaven, conclusies te trekken over het al dan niet beschikbaar zijn van passend opleidingsaanbod voor alle Nederlandse gemeenten. Ook over de tevredenheid met opleidingsaanbieders doen we in deze rapportage om die reden geen verdere uitspraken.

3 Gevraagde competenties en opleidingsaanbod

In dit hoofdstuk laten we vijf belangrijke ontwikkelingen zien die impact hebben op door diensten en afdelingen WIZ gevraagde competenties. De nieuwe gevraagde competenties hebben we weergegeven en uitgewerkt in een basiscompetentieprofiel en vier competentieprofielen voor de taakvelden Werk, Inkomen, Zorg en Management. 'Gedragen' competentieprofielen die in nauw overleg met gemeenten zijn opgesteld.

Deze profielen vormen de basis voor een analyse van de passendheid van het huidige initiële en postinitiële opleidingsaanbod. We signaleren hiaten op aspecten van de basiscompetenties klantgerichtheid, samenwerken, resultaatgerichtheid en ondernemerschap. We signaleren verder vooral hiaten op competenties die nodig zijn voor Managementtaken, zoals coachen, delegeren en bijvoorbeeld marktgerichtheid. Voor de meer uitvoerende taken zijn de hiaten beperkt.

We sluiten dit hoofdstuk af met de wat ons betreft ideale opbouw voor een modulaire opleidingsstructuur. Een viertal afzonderlijke ontwikkelpijlers voor Werk, Inkomen, Zorg en Management op een fundament van basiscompetenties. Afzonderlijke pijlers betekent niet gescheiden ontwikkeling. Medewerkers in de uitvoering van Werk, Inkomen en Zorg hebben in veel gevallen dezelfde competenties nodig en dus kunnen zij in principe ook dezelfde opleidingsmodules volgen, zij het wellicht met kleine aanpassingen.

De modulaire opleidingsstructuur is in combinatie met de competentieprofielen te gebruiken voor:

- Het richten van de opleidingsvraag door opleidingsinkopers en HR managers.
- Leidraad voor het formuleren van loopbaan- en ontwikkelbeleid voor dienst.
- Opzetten/ aanpassen leergang 'Sociale Zekerheid' door opleidingsaanbieder.
- Gerichter ontwikkelen voor de toekomst door individuele medewerkers.

3.1 Ontwikkelingen in het werk bij gemeentelijke diensten en afdelingen Werk, Inkomen en Zorg

Voordat we in deze notitie ingaan op het nut en de noodzaak van competentie management voor gemeentelijke diensten en afdelingen Werk, Inkomen en Zorg (WIZ) en de relatie hiervan met de lopende HR-cyclus, is het van belang een helder beeld te hebben van de ontwikkelingen die bepalend zijn voor de in de nabije toekomst door WIZ gevraagde competenties. TNO heeft deze ontwikkelingen in kaart gebracht en getoetst bij de begeleidingscommissie. De vijf ontwikkelingen houden allemaal min of meer verband met de keuze die de landelijke politiek aan het begin van deze eeuw maakte om burgers meer en meer eigen verantwoordelijkheid te geven en zich als overheid meer terug te trekken. Deze ingrijpende koerswijziging vraagt om een heel andere manier van werken bij de diensten WIZ. In schema 3.1 staan de vijf belangrijkste ontwikkelingen met globaal hun betekenis voor het werk bij de diensten en afdelingen WIZ. In bijlage C vindt u een uitgebreide beschrijving van de ontwikkelingen.

Ontwikkeling	Betekenis voor de dienst WIZ
1. Arbeidsmarkt biedt kansen (aantrekkelijke arbeidsmarkt) en bedreigingen (risico structurele uitsluiting onderkant arbeidsmarkt).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In contact blijven met ontwikkelingen arbeidsmarkt en kansen signaleren en benutten voor doelgroepen en/of burgers in het algemeen.
2. Decentralisatie van beleid.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigen (regiospecifiek) beleid ontwikkelen. ▪ Financiële verantwoordelijkheid: denken in kosten (investeringen) en baten (opbrengsten) zowel op beleidsniveau als op cliëntniveau.
3. Regionale regie bij gemeente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbindingen kunnen leggen tussen aanpalende beleidsterreinen (werk, inkomen, zorg, onderwijs, economie etc.). ▪ Netwerken leren opbouwen. Optreden als facilitator of initiator voor vernieuwende arrangementen die vraagstukken breed oppakt (o.a. in de SUWI-keten).
4. Resultaatgerichte overheid.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Van controle naar pro-actief handelen. ▪ Een sluitende beleidscyclus met meetbare beleidsdoelen en –evaluatie.
5. Klant centraal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Denken en handelen vanuit klant binnen geëxpliciteerde beleidskaders van gemeente (contractrelatie), waarbij de verantwoordelijkheid bij de burger blijft. ▪ Kwaliteit aan de voorkant van het proces.

Schema 3.1: De betekenis van de vijf belangrijkste ontwikkelingen voor WIZ

Wat betekenen deze ontwikkelingen nu voor de benodigde of gevraagde competenties van medewerkers van WIZ? Om een antwoord te krijgen op deze vraag hebben we een webenquête uitgevoerd onder vertegenwoordigers van gemeenten. Wij hebben de respondenten gevraagd om met de vijf ‘getoetste’ ontwikkelingen in het achterhoofd, aan te geven welke competenties er in de nabije toekomst van medewerkers zullen worden gevraagd. We hebben hierbij een viertal ‘profielen’ onderscheiden: Werk, Inkomen, Zorg en Management³. Daarnaast hebben we gemeenten gevraagd aan te geven welke competenties zij tot de ‘basiscompetenties’ rekenen. Basiscompetenties zijn de competenties die iedere medewerker WIZ moet hebben, ongeacht of deze zich bezighoudt met Werk, Inkomen, Zorg of Management.

3.2 Gevraagde competenties

Schema 3.2 geeft een beknopt overzicht van de competenties die de respondenten vanuit de gemeenten hebben aangegeven als de belangrijkste gevraagde competenties. Een uitgebreid overzicht van de resultaten vindt u in de bijlage B, met naast de gevraagde competenties per profiel ook een overzicht van de gevraagde competenties per hoofdtaak binnen dat profiel. Zo kunt u bijvoorbeeld zien welke competenties er vooral nodig zijn voor het uitvoeren van de ‘regisseurstaak’ in zorgtrajecten. De competenties zijn bovendien samen met vertegenwoordigers van gemeenten doorvertaald naar concrete gedragingen. Deze gedragingen maken duidelijk hoe men uiting geeft aan het in bezit zijn van een vereiste competentie voor een bepaalde hoofdtaak.

³ In de praktijk komen veel gecombineerde profielen voor. Het onderscheid in vier profielen is gemaakt om tot een overzichtelijke ordening van de meest essentiële competenties te kunnen komen. Iedere gemeentelijke dienst of afdeling WIZ kan op basis van deze indeling de combinatie van profielen maken die overeenkomt met de feitelijke/ gewenste situatie.

Centraal staan in schema 3.2 allereerst de onderscheiden basiscompetenties *ondernemerschap*, *klantgerichtheid*, *samenwerken* en *resultaatgerichtheid*. Deze competenties zijn volgens de gemeenten essentieel voor alle medewerkers WIZ van de toekomst. Uit de inventarisatieronde blijkt verder dat er daarnaast een tweetal competenties is dat we kunnen rekenen tot de kerncompetenties voor de medewerkers die ‘uitvoerend’ werken in de profielen Werk, Inkomen of Zorg. Het gaat om de specifieke competenties *probleemanalyse* en *luisteren*. Competenties die vooral van belang zijn voor het helder in beeld krijgen van de wensen, belemmeringen en mogelijkheden van verschillende klanten.

Basiscompetenties (n = 18)			
Klantgerichtheid	Resultaatgerichtheid	Samenwerken	Ondernemerschap
Specifieke competenties per profiel (n = 18)			
Werk (n = 18)	Inkomen (n = 18)	Zorg (n = 8)	Management (n = 18)
Probleemanalyse	Probleemanalyse	Probleemanalyse	Organisatiesensitiviteit
Luisteren	Luisteren	Luisteren	Coachen
Oordeelsvorming		Oordeelsvorming	Leiding geven
Voortgangsbewaking	Voortgangsbewaking		Visie
Omgevingsbewustzijn		Omgevingsbewustzijn	Creativiteit
	Plannen en organiseren	Plannen en organiseren	Initiatief
Overtuigingskracht			Overtuigingskracht
Netwerken	Besluitvaardigheid		Netwerken
			Besluitvaardigheid
Marktgerichtheid			Marktgerichtheid
Onderhandelen	Integriteit	Integriteit	
		Sensitiviteit	
		Mondeling communicatie	
	Vasthoudendheid		

Schema 3.2: Gevraagde competenties bij de dienst WIZ van de toekomst (Bron: TNO webenquête 2006)

Gevraagde competenties gekoppeld aan ontwikkelingen

In schema 3.3 zetten we de eerder onderscheiden ontwikkelingen naast de gevraagde competenties. Het schema geeft daarmee een overzicht welke ontwikkelingen vooral aanleiding geven tot de vraag naar bepaalde competenties. Schema 3.3 laat eigenlijk twee trends zien in de vraag naar competenties. Enerzijds is er een toenemende belangstelling voor competenties die nodig zijn voor het naar buiten treden van medewerkers. Competenties die daarbij horen zijn samenwerken, ondernemerschap, marktgerichtheid, omgevingsbewustzijn en netwerken. Anderzijds is er een toenemende belangstelling voor competenties die medewerkers beter in staat stellen om in contacten met klanten snel en goed in beeld te krijgen wat de mogelijkheden en onmogelijkheden van die klant zijn en om de klant adequaat te adviseren. De competenties die hierbij horen zijn vooral gesprekscompetenties, zoals luisteren, probleemanalyse en oordeelsvorming, maar ook overtuigingskracht.

Ontwikkeling	Betekenis	Gevraagde (basis)competenties
Arbeidsmarkt biedt kansen en bedreigingen.	Contact met arbeidsmarkt en zicht op kansen voor doelgroepen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ondernemerschap ▪ Samenwerken ▪ Marktgerichtheid ▪ Netwerken ▪ Probleemanalyse
Decentralisatie van beleid.	Eigen (regiospecifiek) beleid ontwikkelen en denken in kosten en baten zowel op beleidsniveau als op cliëntniveau.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultaatgerichtheid ▪ Netwerken ▪ Samenwerken ▪ Voortgangsbewaking ▪ Omgevingsbewustzijn
Regionale regie bij gemeente.	Verbindingen leggen en netwerken opbouwen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samenwerken ▪ Ondernemerschap ▪ Omgevingsbewustzijn ▪ Netwerken ▪ Marktgerichtheid
Resultaatgerichte overheid.	Van controle naar pro-actief handelen in een sluitende beleidscyclus.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultaatgerichtheid ▪ Voortgangsbewaking
Klant centraal.	Denken en handelen vanuit klant met kwaliteit aan de voorkant van het proces.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klantgerichtheid ▪ Luisteren ▪ Probleemanalyse ▪ Oordeelsvorming

Schema 3.3: Ontwikkelingen, betekenis en gevraagde competenties

3.3 Het huidige opleidingsaanbod

Nu duidelijk is welke competenties er vooral gevraagd worden voor medewerkers WIZ van de toekomst, is het van belang een beeld te krijgen van de mate waarin het huidige opleidingsaanbod voor gemeenten voldoet aan de huidige en vooral de toekomstige vraag naar competenties. We hebben hierbij een onderscheid gemaakt tussen initiële en postinitiële opleidingen en zijn gestart met een inventarisatie van de meest voorkomende vooropleidingen van de huidige medewerkers WIZ bij gemeenten. Vervolgens hebben we voor deze opleidingen curricula verkend. Bij die verkenning hebben we vooral gekeken naar de mate waarin in vooropleidingen aandacht wordt besteed aan de basiscompetenties van de toekomst: ondernemerschap, resultaatgerichtheid, samenwerken en klantgerichtheid.

Voor de vraag in hoeverre het postinitiële opleidingsaanbod tegemoet komt aan de gevraagde competenties, hebben we allereerst gebruik gemaakt van de resultaten uit onze webenquête. We hebben in deze enquête aan gemeenten gevraagd aan te geven van welke opleidingsbureaus zij op dit moment gebruik maken, in hoeverre zij tevreden zijn over deze aanbieders, of het opleidingsaanbod specifiek op competenties is gericht en op welke competenties het op dit moment ingekochte opleidingsaanbod zich dan richt. De resultaten hebben we vervolgens bediscussieerd met de begeleidingscommissie en de deelnemers van de workshops met gemeenten in december 2006 en januari 2007.

3.3.1 *Het initiële opleidingsaanbod*

In schema 3.4 laten we voor gemeenten die hebben meegewerkt aan onze webenquête zien met welke initiële opleidingsachtergrond klantmanagers op dit moment werkzaam zijn op de diensten en afdelingen WIZ. HBO Sociaal Juridische Dienstverlening (SJD) en HBO Maatschappelijk Werk (MW) worden het vaakst genoemd. Daarnaast worden ook HBO opleidingen Personeel & Arbeid veel genoemd. Voor het profiel Zorg worden ook enkele meer medische opleidingen genoemd, zoals Fysiotherapie en Ergotherapie. Een enkele gemeente noemt naast de HBO opleidingen ook de MBO opleidingen SJD en MW. Dat vooral HBO-opleidingen zijn genoemd, sluit aan bij de genoemde ontwikkelingen die van medewerkers WIZ het vermogen vragen om met zwaarwegender belangen en verantwoordelijkheden om te gaan. Daarbij willen we echter opmerken dat ondanks de toenemende complexiteit van het werk bij de diensten WIZ ook de aansluiting van de MBO varianten van SJD en MW van groot belang blijft. De toenemende vervangingsvraag en de dreigende tekorten aan vooral mensen met een HBO opleiding in sociaal-culturele richting geven daartoe aanleiding.

Meest genoemde opleidingsrichtingen klantmanagers	
HBO/MBO	Sociaal Juridische dienstverlening (SJD) (15 keer genoemd)
HBO/MBO	Maatschappelijk Werk (MW) (8 keer genoemd)
HBO	Personeel en Arbeid (6 keer genoemd)
HEAO	(3 keer genoemd)
WO	Geschiedenis (1 keer genoemd)
HBO	Fysiotherapie (1 keer genoemd)
HBO	Ergotherapie (1 keer genoemd)

Schema 3.4: Meest voorkomende initiële opleidingsrichting (n = 16)

We hebben op basis van schema 3.4 de curricula van de opleidingen HBO SJD en MW nader gescreend. De HBO opleidingen Personeel en Arbeid, P&O en HEAO staan wat verder af van het werk dat medewerkers WIZ nu en in de toekomst doen en vallen daardoor buiten deze analyse.

HBO SJD en MW worden door het hele land op verschillende HBO instellingen en in meerdere vormen aangeboden. Zo zijn er de gebruikelijke voltijdsvaariant, maar er zijn ook deeltijdvarianten en duale varianten (combinatie leren en werken). Bij een aantal HBO instellingen wordt expliciet melding gemaakt van een competentiegerichte opleidingsvorm. Studenten die de competentiegerichte HBO SJD opleiding afronden zijn volgens de opleidingsinstellingen medewerkers die:

- Beschikken over gedegen juridische kennis en vaardigheden.
- Cliënten begeleiden en informeren.
- Eenvoudige procedures kunnen voeren.
- Goed omgaan met conflictsituaties.
- Gebruik weten te maken van gespreks- en rapportagetechnieken, zowel mondeling als schriftelijk.
- Over goede contactuele eigenschappen beschikken.

3.3.2 *Mogelijke hiaten in het initiële opleidingsaanbod*

Op papier sluit de HBO SJD opleiding redelijk aan bij de gevraagde basiscompetenties. Klantgerichtheid (begeleiden en informeren, gesprekstechnieken) komt in bovenstaande beschrijving goed naar voren en hetzelfde kan worden gezegd van samenwerken (contactuele eigenschappen). Van belang is wel dat de Klantgerichtheid een omslag maakt van een meer reactief, controlerend karakter (beoordelen rechtmatigheid) naar een pro-actief en adviserend karakter (sturen op doeltreffendheid en doelmatigheid). Deze omslag is reeds zichtbaar binnen het huidig opleidingsaanbod, maar blijft een expliciet aandachtspunt (zie verder onder kopje ‘klantgerichtheid’).

Resultaatgerichtheid en vooral ook Ondernemerschap komen in de omschrijving veel minder expliciet naar voren. We hebben in de workshops met gemeentefunctionarissen verder gediscussieerd over de mate waarin de initiële opleiding voldoende gekwalificeerde medewerkers afleverde. Ook in deze discussie kwam vooral Ondernemerschap naar voren als de meest onderbelichte competentie in de initiële opleiding. Ook op de andere basiscompetenties bleek echter het aanbod nog niet compleet. De voornaamste uitkomsten van deze discussies zijn hieronder weergegeven.

Ondernemerschap

Ondernemerschap is op te vatten als *het kunnen signaleren en zakelijk afwegen van kansen in de markt voor zowel bestaande als nieuwe producten/diensten en het aangaan van risico's om zakelijk voordeel te behalen*. Omdat gemeenten, gezien de huidige en toekomstige ontwikkelingen bij WIZ, ook het ondernemerschap zien als een basiscompetentie ligt het wel voor de hand dat HBO instellingen aan deze competenties meer aandacht gaan besteden. Het is van belang dat er in initiële opleidingen behalve aandacht voor het kunnen signaleren en grijpen van kansen in de markt, ook aandacht komt voor een drietal aan ondernemerschap gerelateerde onderwerpen, namelijk:

- Plannen en organiseren van samenwerking met externe partijen.
- Kennis en functioneren van de keten waarin men opereert.
- Inzicht in de eigen rol in die keten, zodat belangen goed kunnen worden afgewogen.

Resultaatgerichtheid

Onder resultaatgerichtheid verstaan we *het actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen en de bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten*. Ook resultaatgerichtheid beschouwen gemeenten als een basiscompetentie voor WIZ van de toekomst. De aandacht voor het versterken van de resultaatgerichtheid in de initiële opleiding lijkt echter beperkt. Studenten zouden op papier eenvoudige procedures kunnen voeren, maar in hoeverre dat dan ook resultaatgericht is, is niet duidelijk. In de praktijk zien gemeenten dan ook heel wat ruimte voor verbetering, zo bleek tijdens de workshops. Het schort volgens gemeenten vooral aan de vaardigheid om systematisch en helder SMART doelstellingen en afspraken te formuleren. Ook de bij Ondernemerschap al genoemde vaardigheid om samenwerking met externe partijen te plannen en organiseren mag in verband met resultaatgerichtheid echter worden genoemd. Daarnaast zou volgens de gemeenten in de initiële opleidingen ook meer aandacht mogen komen voor het aanspreken van klanten op afgesproken resultaten.

Klantgerichtheid

Hoewel er in de initiële opleidingen al ruime aandacht is voor gesprekstechnieken en communicatieve vaardigheden, zijn gemeenten vooralsnog niet helemaal tevreden met het niveau waarop de nieuwe medewerker deze vaardigheden beheerst. Gevraagd naar de hiaten in het initiële opleidingsaanbod nu, geven gemeenten aan het voeren van gesprekken met klanten als een belangrijke competentie te zien, die onvoldoende wordt ontwikkeld in de initiële opleiding. Omdat de klant centraal staat is het kunnen voeren van een gesprek met een klant uiteraard essentieel. Gesprekstechnieken die nu in de initiële opleidingen worden aangeleerd richten zich vooral op het analyseren van problemen en het vormen van een reëel oordeel over de situatie en de (on)mogelijkheden van een klant. Die gesprekstechnieken worden zeker niet minder belangrijk en die moeten dus zeker ook hun plaats houden in de opleiding. Er is echter een additionele vraag en die komt voort uit het toenemende belang van de competenties die nodig zijn om klanten ook te kunnen aanspreken op gemaakte resultaatafspraken. En niet alleen aanspreken wordt belangrijker, maar ook aankondigen en uitvoeren van sancties wanneer afspraken niet worden nagekomen neemt in belangrijkheid toe. In de HBO SJD opleiding wordt nu al aandacht besteed aan het omgaan met conflictsituaties. Zeer belangrijk, maar als medewerkers leren op een goede en heldere manier afspraken te maken en daaraan ook sancties te koppelen, dan kunnen conflictsituaties wellicht vaker uitblijven. Hierin ligt voor gemeenten nu een duidelijke additionele opleidingsvraag.

Een ander aspect met betrekking tot klantgerichtheid is dat medewerkers in toenemende mate te krijgen met klanten met een niet-Nederlandse culturele achtergrond. Daarom moet binnen de beroepsopleidingen meer aandacht worden besteed aan de wijzen waarop in andere culturen tegen werk, ziekte en overheid wordt aangekeken en hoe je als medewerker daar het beste mee om kan gaan.

Samenwerken

Aan samenwerken wordt in initiële opleidingen veel aandacht besteed. Daarbij gaat het echter vooral om samenwerking tussen studenten in wisselende teams. Dat is uiteraard een belangrijk aspect van samenwerken, maar voor de competentie samenwerken, zoals we die in bijlage B voor de diensten WIZ hebben geoperationaliseerd, is ook een andere vorm van samenwerken van groot belang. Tijdens de workshops hebben de gemeenten gewezen op de noodzaak dat medewerkers zich meer bewust worden van hun positie en rol in de keten. Daarbij is het van belang dat binnen de opleidingen meer aandacht wordt besteed aan het verkrijgen van kennis van andere beleidsgebieden en uitvoerders (zoals CWI en UWV) en leren over de grenzen van de eigen organisatie en werk heen te kijken. Die aspecten zouden meer aan de orde mogen komen in de initiële opleidingen.

Resumé: de gesignaleerde hiaten in het initiële opleidingsaanbod

In de initiële opleidingen zal meer aandacht moeten komen voor alle vier de basiscompetenties. Daarbij heeft de verdere ontwikkeling van een module ‘Ondernemerschap’ en een module ‘Resultaatgerichtheid’ prioriteit. Deze competenties krijgen nog te weinig aandacht in bestaande curricula. Daarnaast is aanscherping noodzakelijk op de modules waarin de klantgerichtheid centraal staat. Er wordt al veel aandacht besteed aan het voeren van gesprekken met klanten, maar nieuwe ontwikkelingen bij WIZ vragen om een scherpere gesprekstechniek.

3.3.3 *Het postinitiële opleidingsaanbod*

In schema 3.5 laten we zien op welke competenties de gemeenten in ons onderzoek op dit moment opleidingsaanbod inkopen of verzorgen. Het schema laat zien dat zowel op de basiscompetenties (BC) als op een groot aantal andere competenties postinitiële opleidingen worden ingekocht dan wel verzorgd door de betrokken gemeenten zelf. Met name de basiscompetenties ondernemerschap, klantgerichtheid, samenwerken en resultaatgerichtheid worden genoemd. Daarnaast wordt postinitiële opleiding vooral ingekocht op management competenties als (groepsgericht) leiding geven en coachen en op ‘gespreks’competenties als mondelinge communicatie en luisteren. In schema 3.5 hebben we alleen de competenties vermeld die door drie of meer respondenten werden genoemd.

Competenties	Genoemd	Hoort bij profiel(en)
Ondernemerschap (BC)	10	Basiscompetentie
Coachen	8	Management
Leiding geven	7	Management
Klantgerichtheid (BC)	6	Basiscompetentie
Samenwerken (BC)	5	Basiscompetentie
Resultaatgerichtheid (BC)	4	Basiscompetentie
Luisteren	4	Werk, Inkomen en Zorg
Mondelinge communicatie	4	.
Flexibel gedrag	4	.
Onderhandelen	4	Werk
Overtuigingskracht	4	Werk en Management
Zelfontwikkeling	4	.
Groepsgericht leiding geven	3	.
Delegeren	3	.
Plannen en organiseren	3	Inkomen en Zorg
Probleemanalyse	3	Werk, Inkomen en Zorg
Organiseren eigen werk	3	.
Schriftelijke communicatie	3	.
Sensitiviteit	3	Zorg
Besluitvaardigheid	3	Inkomen en Management
Visie	3	Management

Schema 3.5: Op welke competenties worden opleidingen ingekocht en verzorgd? (n=16)

Voor een aantal competenties geldt dat er nog nauwelijks opleiding op wordt ingekocht, terwijl ze, zo blijkt uit de profielen voor de taakvelden in Bijlage B, wel van groot belang zijn. We denken daarbij bijvoorbeeld aan de competentie Oordeelsvorming, die voor alle medewerkers in de taakvelden Werk, Inkomen en Zorg als één van de belangrijkste competenties wordt gezien. We denken echter ook aan competenties als Marktgerichtheid, Netwerken en Omgevingsbewustzijn. Competenties die nodig zijn om vanuit gemeenten naar buiten toe te opereren in externe netwerken. Competenties die volgens de gemeenten die aan ons onderzoek hebben meegewerkt van belang zijn voor medewerkers in verschillende taakvelden, maar waarop vooralsnog dus relatief weinig opleiding wordt ingekocht. Op de vraag waarom opleiding op deze competenties vooralsnog niet of nauwelijks wordt ingekocht kunnen wij op basis van dit onderzoek geen antwoord geven.

3.3.4 Hiaten in het huidige postinitieële opleidingsaanbod

Schema 3.6 geeft een overzicht van de competenties waarop volgens gemeenten die aan ons onderzoek hebben meegewerkt op dit moment een passend aanbod nog geheel of gedeeltelijk ontbreekt. Opvallend is allereerst dat daar waar op dit moment vooral opleiding wordt ingekocht op de competentie Ondernemerschap (zie vorige paragraaf) op de vraag naar de resterende behoefte aan postinitieel opleidingsaanbod ook Ondernemerschap vaak wordt genoemd. Dat kan betekenen dat het huidige ingekochte aanbod niet volstaat. Het kan echter ook betekenen dat het bestaande aanbod van opleidingen op de competentie Ondernemerschap nog onvoldoende bekend is bij gemeenten. Ook resultaatgerichtheid is als basiscompetentie meer dan eens genoemd als competentie waarvoor een postinitieel aanbod ontbreekt.

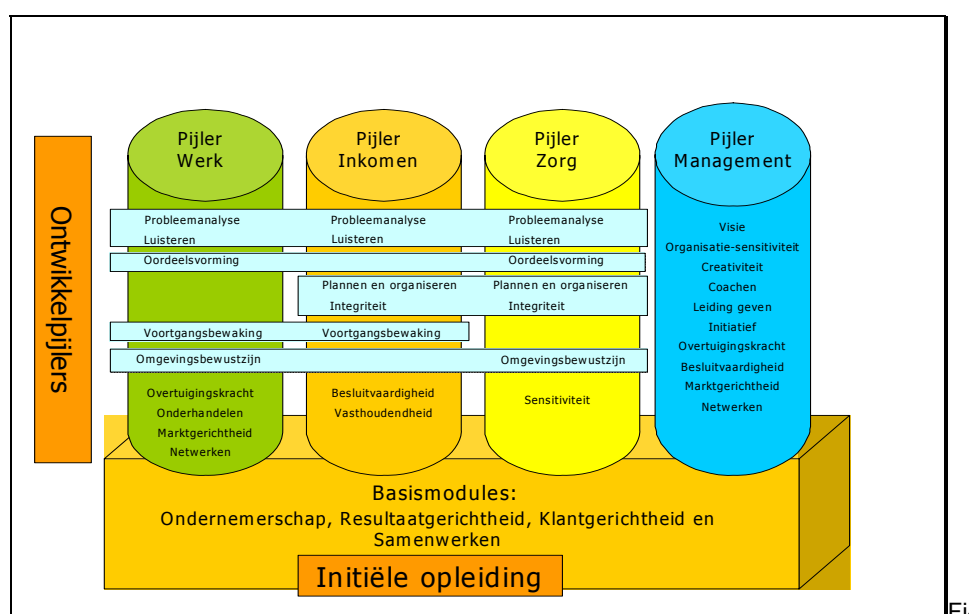
Competenties	Genoemd	Hoort bij profiel
Ondernemerschap	5	Basiscompetentie
Kwaliteitsgerichtheid	3	.
Resultaatgerichtheid	3	Basiscompetentie
Leiding geven	1	Management
Coachen	1	Management
Delegeren	1	Management
Voortgangsbewaking	1	Werk, Inkomen
Marktgerichtheid	1	Management, Werk
Netwerken	1	Management, Werk
Visie	1	Management
Vasthoudendheid	1	Inkomen
Flexibel gedrag	1	.
Ambitie	1	.
Organisatieloyaliteit	1	.
Organisatiesensitiviteit	1	Management
Creativiteit	1	Management
Oordeelsvorming	1	Werk en Zorg
Sensitiviteit	1	Zorg

Schema 3.6: Behoeft aan passend aanbod op competenties (n=16)

Kwaliteitsgerichtheid is geen basiscompetentie, maar ook op deze competentie ontbreekt geschikt postinitieel opleidingsaanbod. Ten slotte wordt nog een groot aantal competenties door één gemeente genoemd als zijnde competenties waarvoor passend postinitieel opleidingsaanbod ontbreekt. Opvallend genoeg worden klantgerichtheid en samenwerken niet genoemd. Het lijkt erop dat het postinitieel opleidingsaanbod op deze basiscompetenties volstaat. Hiaten in het opleidingsaanbod zijn er geconstateerd voor het profiel Management. Passend opleidingsaanbod leek te ontbreken op de voor Management belangrijke competenties Leiding geven, Coachen, Delegeren, Marktgerichtheid, Netwerken, Visie, Organisationsensitiviteit en Creativiteit. Voor de profielen Werk, Inkomen en Zorg worden aanzienlijk minder hiaten geconstateerd. Voor het profiel Zorg lijkt alleen het opleidingsaanbod op Sensitiviteit en Oordeelsvorming onvoldoende passend. Een niet passend aanbod op Oordeelsvorming raakt ook de profielen Werk en Inkomen. Voor profiel Werk ontbreekt verder volgens één gemeente een passend aanbod op Voortgangsbewaking, Marktgerichtheid en Netwerken. Naast het onvoldoende passende opleidingsaanbod op Voortgangsbewaking raakt ook het onvoldoende passende aanbod op Vasthoudendheid het profiel Inkomen.

3.4 Ontwikkelpijlers voor de gemeentelijke dienst WIZ van de toekomst

In figuur 3.1 geven we op basis van onze bevindingen een overzicht van een ‘ideale’ modulaire opbouw voor de Doorlopende Leerlijnen bij de diensten WIZ van de toekomst. Onderin de figuur vindt u de initiële opleiding. Deze richt zich met name op het ontwikkelen van de voor alle functies en taken bij de diensten WIZ van de toekomst vereiste basiscompetenties Ondernemerschap, Resultaatgerichtheid, Klantgerichtheid en Samenwerken. In bijlage B vindt u een opsomming van de belangrijkste gedragsvoorbeelden bij deze basiscompetenties. Deze gedragsvoorbeelden zijn tijdens de workshops (zie paragraaf 2.3.3) samen met gemeenten opgesteld en op te vatten als de centrale doelstelling van initiële opleiding gericht op de vier basiscompetenties.



Figuur 3.1: Modulaire opbouw competentiegericht én toekomstgericht ontwikkelen in de Sociale Zekerheid

3.4.1 Hiaten in de opleidingsstructuur vullen

In paragraaf 3.3.2 gaven we een overzicht van de belangrijkste hiaten in het beschikbare initiële opleidingsaanbod op de vier basiscompetenties. We vatten allereerst per basiscompetentie de belangrijkste ontwikkelvraag kort samen:

Resultaatgerichtheid:

- SMART doelstellingen en afspraken formuleren.

Samenwerken/resultaatgerichtheid:

- Plannen en organiseren van samenwerking in- en extern.

Ondernemerschap:

- Kansen zien in de markt en ze ook grijpen ten behoeve van klant en organisatie.
- Durven risico's te nemen.
- Kennis van het functioneren van de keten en het functioneren binnen die keten.
- Netwerken.

Klantgerichtheid:

- Voeren van gesprekken met klanten/gesprekstechnieken.
- Omgaan met mensen uit verschillende culturen.
- Klanten aanspreken en afrekenen op gemaakte afspraken, sanctioneren.

Wanneer aan bovenstaande additionele ontwikkelvraag wordt beantwoord in nieuwe initiële competentiegerichte HBO of MBO opleidingstrajecten (Sociaal Juridische Dienstverlening of Maatschappelijk Werk) is een fundament voor de ‘ideale’ opleidingsstructuur gelegd en is de sector verzekerd van een instroom van medewerkers met toekomstbestendige competenties.

Daarmee zijn de medewerkers van nu natuurlijk nog niet geholpen. Om het zittende personeel bij te scholen in de basiscompetenties die we in deze paragraaf hebben onderscheiden zijn aparte modules nodig gericht op de ontwikkeling van het zittend personeel. Die ontwikkelmodules kunnen worden ontwikkeld door zowel initiële opleidingsaanbieders als door postinitiële aanbieders. Omdat veel MBO (ROC's) en HBO instellingen op dit moment al inzetten op deeltijdopleidingen, duale trajecten en competentiegerichte opleidingen, ligt de weg echter open om rond de basiscompetenties en vooral ook rond de hier gesignaleerde hiaten in het aanbod daaromtrent in gezamenlijkheid ontwikkeltrajecten op te zetten. Het gaat dan om trajecten, die zowel geheel alsook in modules kunnen worden gevolgd en die niet louter bestaan uit opleiding, maar bijvoorbeeld ook andere elementen in zich kunnen hebben. Niet iedere doelstelling (gewenst gedrag) van elke basiscompetentie is met opleiding immers te ontwikkelen. Daar kan ook coaching of begeleiding voor nodig zijn. Uiteraard mag het voor diensten WIZ met het overzicht van de belangrijkste hiaten in initiële opleidingstrajecten in de hand geen probleem meer zijn om de juiste ontwikkeltrajecten nu ook zelf te (laten) ontwikkelen.

Behalve de basiscompetenties in de initiële ontwikkeltrajecten is in figuur 3.1 een viertal ontwikkelpijlers zichtbaar. Deze pijlers volgen de profielen Werk, Inkomen, Zorg en Management. In de ontwikkelpijlers staan per profiel de belangrijkste competenties voor dat profiel genoemd. Die competenties zijn echter ook meteen de ontwikkelmodules voor medewerkers die zich binnen een bepaalde pijler willen ontwikkelen. Dat betekent bijvoorbeeld dat voor medewerkers in het profiel Werk een negental specifieke ontwikkelmodules kan worden onderscheiden. Voor Management zijn er dat zelfs tien. Behalve dat er duidelijke verschillen zijn tussen de verschillende ontwikkelpijlers, zijn er ook duidelijke overeenkomsten. Probleemanalyse en luisteren zijn bijvoorbeeld ontwikkelmodules die voor alle medewerkers ‘in de uitvoering’ deel uitmaken van hun ontwikkelpijler. Of een medewerker zich nu richt op taken in het profiel Werk, Inkomen, Zorg of alle drie, hij zal zich moeten bekwamen in het analyseren van problemen, en het luisteren naar klanten. Dat betekent ook dat het voor deze ontwikkelmodules voor de hand ligt na te gaan in hoeverre medewerkers in hun ontwikkeling samen kunnen optrekken en één module voor meerdere profielen kan volstaan. Eventueel kan een algemene basismodule voorafgaan aan specifieke ‘profiel-modules’. Daarmee ontstaat ook de mogelijkheid om bepaalde competenties in te zetten voor verschillende profielen.

De ontwikkelpijler Management heeft, zoals mag worden verwacht, een heel andere opbouw dan de andere ontwikkelpijlers. De ontwikkelmodules die in deze lijn worden genoemd vormen eigenlijk de input voor management development trajecten binnen de diensten WIZ van de toekomst. Uit gesprekken met gemeenten blijkt wel dat vooral het aanbod op de ontwikkelmodules ‘Coachen’ en ‘Marktgerichtheid’ nog te wensen overlaat. Een andere ‘competentie’ waarop meer aanbod moet worden ontwikkeld is het borgen van de continuïteit van processen en daadkracht. Die competentie zou deel kunnen uitmaken van de basismodule ‘Resultaatgerichtheid’.

Kijken we naar de hiaten in het aanbod voor de ontwikkelpijlers Werk, Zorg en Inkomen, dan zien we daar een enkele tekortkoming. Gemeenten noemen voor de ontwikkelpijler Werk bijvoorbeeld het gebrek aan aanbod dat zich richt op het versterken van Lef, het leggen en onderhouden van Netwerken en het kunnen omgaan met mensen uit uiteenlopende culturen. Lef is niet gemakkelijk te leren, maar wellicht wel te stimuleren. Op Lef zou bijvoorbeeld nadruk mogen liggen in de basismodule Ondernemerschap, maar het versterken van Lef van medewerkers zou ook een onderdeel kunnen worden van de nieuw te ontwikkelen module ‘Coachen’ in de ontwikkelpijler Management. Netwerken wordt als ontwikkelmodule al genoemd in de ontwikkelpijler Werk. Als aanbod hierop ontbreekt is het dus van belang een ontwikkelmodule Netwerken op te zetten. In de ontwikkelpijler Werk gaat het bij Netwerken vooral om het bereiken van werkgelegenheid, het aanspreken van werkgevers in de regio, het leggen van contacten met die werkgevers en het onderhouden van die contacten. Het leren omgaan met mensen uit uiteenlopende culturen ten slotte zou deel uit kunnen maken van de ontwikkelmodules rond probleemanalyse en luisteren. Het zou echter ook een onderdeel kunnen zijn van de basismodule Klantgerichtheid. Zeker omdat in dat geval ook Management meer kennis krijgt van andere culturen. Gezien de toenemende diversiteit op de werkvloer en ook bij de diensten WIZ waarschijnlijk een goede zaak.

Binnen de ontwikkelpijler Inkomen missen de gemeenten vooralsnog aanbod op Onafhankelijkheid ten opzichte van interne dienstverleners (ICT), het Plannen en prioriteren, het overzien van de consequenties van het eigen handelen (rondom Handhaven) en het omgaan met financiële verantwoordelijkheid. Onafhankelijkheid is geen aparte ontwikkelmodule binnen de ontwikkelpijler Inkomen, maar deze zou een plaats kunnen krijgen binnen de ontwikkelmodule Vasthoudendheid. Het gaat erom dat medewerkers zich niet afhankelijk opstellen van de ondersteuning. Plannen en organiseren wordt als een aparte module opgenomen in de ontwikkelpijler Inkomen. Omdat vooral aanbod op prioriteren lijkt te ontbreken mag hier in deze module specifieke aandacht voor komen. Voor wat betreft het overzien van de consequenties van het eigen handelen bij het handhaven, ligt inbedding in de ontwikkelmodule Voortgangsbewaking of Integriteit wellicht het meest voor de hand. Omgaan met financiële verantwoordelijkheid zal als onderdeel van de basismodules Resultaatgerichtheid en Ondernemerschap een plaats kunnen krijgen.

3.4.2 *Gebruiken van de modulaire opleidingsstructuur*

De modulaire opleidingsstructuur die we in figuur 3.1 hebben neergezet is op te vatten als een opleidingsgebouw voor de sociale zekerheid van de toekomst. Een gebouw waarin vier ontwikkelpijlers voor de taakvelden Werk, Inkomen, Zorg en Management steunen op een fundament van de basiscompetenties die voor elke medewerker van de diensten en afdelingen WIZ van belang zijn.

De geschetste modulaire opleidingsstructuur is in combinatie met de nieuwe competentieprofielen voor een aantal doeleinden te gebruiken:

1. De diensten WIZ kunnen de voorgestelde structuur gebruiken als leidraad bij het formuleren van loopbaan- of ontwikkelpaden en bij het formuleren van opeenvolgende opleidingsvragen voor individu of team.
2. Opleidingsinkopers en HR managers kunnen de opleidingsstructuur en de profielen gebruiken om tot een meer gerichte inkoop van opleiding te komen.
3. De opleidingsstructuur en de profielen kunnen dienst doen als kapstok bij het opzetten van een nieuwe leergang of het aanpassen van bestaande leergangen ‘Sociale Zekerheid’.

4. Individuele medewerkers kunnen de opleidingsstructuur en de profielen gebruiken als leidraad bij het vormgeven aan de eigen ontwikkeling en het formuleren van opleidingsvragen die daarbij horen.

4 Competentiemanagement

In dit hoofdstuk geven we diensten en afdelingen WIZ enkele handvatten om zelf aan de slag te kunnen met competentie management. Dit uiteraard in relatie tot de 'nieuwe' competentieprofielen uit hoofdstuk 3.

We geven een indruk van de leerbaarheid van competenties en onderscheiden moeilijk aan te leren competenties. Daarmee laten we vooral de noodzaak zien van scholing op maat die in directe relatie tot het werk en de organisatie wordt verzorgd.

We introduceren verschillende vormen van competentiegericht opleiden en ontwikkelen, waarbij we onderscheid maken tussen impliciet en expliciet leren op de werkplek.

Ook komen enkele handvatten aan de orde die behulpzaam kunnen zijn bij het beoordelen van competenties; 360° methode en EVC.

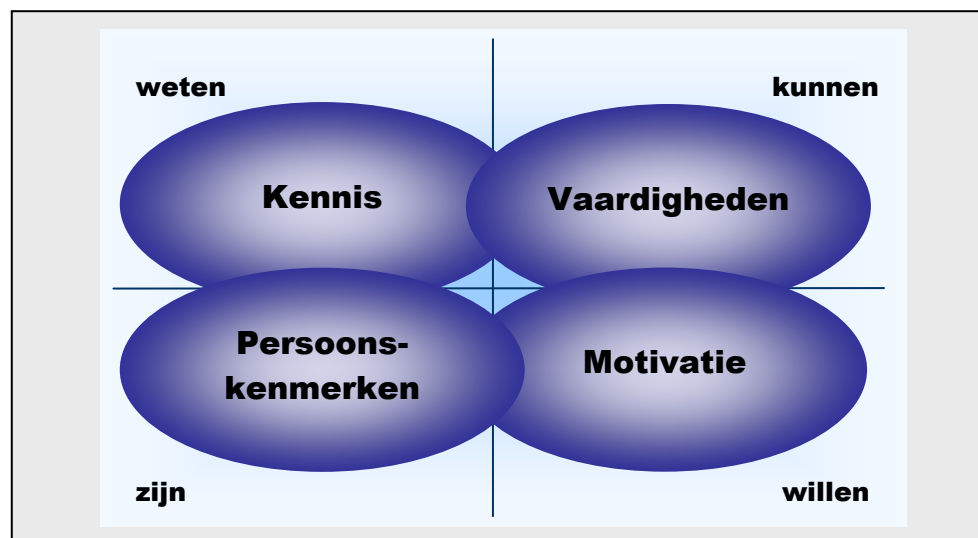
We sluiten het hoofdstuk af met de aanbeveling om opleidingen te laten certificeren. Het gaat dan om opleidingsaanbod dat is afgestemd op de ideale modulaire opleidingsstructuur die we in figuur 3.1 introduceerden. Kwaliteit en passendheid van het opleidingsaanbod kan door middel van auditing en accreditatie worden gewaarborgd.

4.1 Inleiding

Competentieprofielen vormen geen doel op zich, maar een belangrijk middel om greep te krijgen en te kunnen houden op de menselijke capaciteiten die nodig zijn om individuen en organisatie goed te laten functioneren. De bedoeling is dat met de ontwikkelde competentieprofielen (zie bijlage B) een adequate link kan worden gelegd tussen enerzijds de opleidingsbehoeften/-noodzaak van gemeenten en anderzijds een gericht opleidingsaanbod.

Minstens zo belangrijk als opleiden is het managen van de competenties. Het toepassen en het bijhouden van het geleerde in de praktijk en zeker de meer attitudegerelateerde aspecten van competenties vereisen een competentie management dat breder is dan alleen opleidingen. Indien opleidingen geen opvolging krijgen in de werkomgeving, dan is de kans groot dat medewerkers het geleerde nooit in praktijk zullen brengen of dat het aangeleerde snel vergeten wordt dan wel verouderd raakt. Andere competenties laten zich überhaupt lastig of niet vormen via traditionele opleidingsvormen. In deze notitie belichten we de noodzaak en mogelijkheden om via competentie management het functioneren van medewerkers op peil te krijgen en te houden.

Het competentiemodel dat wij als uitgangspunt hanteren is het onderstaande model.



Figuur 4.1: Model van competentiesamenstelling van Schipper, Jie-a-Joen en De Kleer (1999)

4.2 Nut en noodzaak van competentie management

Competentiemanagement is geen doel op zich, maar een middel om antwoord te kunnen geven op veranderende vragen en eisen aan het werk van mensen, zoals die in het vorige hoofdstuk voor medewerkers WIZ zijn beschreven. Ook de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarktsituatie bepalen echter in belangrijke mate hoe het competentie management moet worden vorm gegeven. Om die reden starten we met een kort overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor gemeenten.

4.2.1 Toekomstige arbeidsmarktsituatie Gemeenten⁴

Stijgende vervangingsvraag vraagt om uitstroombesluit

De komende jaren neemt de vervangingsvraag in de sector Gemeenten fors toe. Dat betekent dat veel mensen vertrekken die vervangen moeten worden. In 2013 is de vervangingsvraag ongeveer 21%-punt hoger dan in 2003 het geval was. Vanaf 2007 zet die stijging vooral in. In 2013 bereikt die stijging zijn voorlopige piek, maar we gaan ervan uit dat de vervangingsvraag ook na 2013 nog zal blijven toenemen. Overigens zien we deze trend niet alleen voor gemeenten, maar voor de gehele overheid. Oorzaken voor de stijgende vervangingsvraag liggen vooral in de toename van het aantal gemeentebambtenaren dat met prepensioen gaat. Een op de drie mensen die uitstroomt en die vervangen moet worden verdwijnt richting prepensioen. Eén van de uitdagingen voor de komende jaren is dan ook vooral het voorkomen van voortijdige uitstroom van bruikbaar personeel richting prepensioen om de vervangingsvraag te drukken. Dat vraagt om goed management van competenties en investering in menselijk kapitaal voor alle leeftijden. Extra aandacht wordt gevraagd voor de intrasectorale mobiliteit van gemeente-functionarissen. Mensen dus die bij gemeenten vertrekken en elders bij de overheid gaan werken.

⁴ Zie ook: De toekomstige arbeidsmarktsituatie van de sector Gemeenten. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, mei 2005.

Hogere opleiding gevraagd, maar wordt die ook aangeboden?

Behalve dat de vervangingsvraag snel toeneemt is er ook sprake van een toename van het gemiddelde opleidingsniveau van gemeenteambtenaren. Was in 2000 nog maar 33% hoger opgeleid (WO of HBO), in 2003 was dat al zo'n 45%. Het is de vraag of aan die toenemende behoefte aan hoger opgeleiden kan worden voorzien. Om die vraag te beantwoorden zetten we de meest voorkomende opleidingsachtergrond van klantmanagers, zoals die door gemeenten is aangegeven in ons eigen onderzoek (Schema 3.4), af tegen de meest recente arbeidsmarktprognoses van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt⁵. In scherm 4.1 geven we een inschatting van de verwachte knelpunten in de personeelsvoorziening voor de opleidingsachtergronden MBO/HBO Sociaal Juridische Dienstverlening en MBO/HBO Maatschappelijk Werk. Een inschatting omdat de opleidingsbenamingen niet één op één overeenkomen.

Indicator Toekomstige Knelpunten in de Personeelsvoorziening (ITKP)	
HBO SJD	Zeer grote knelpunten (vooral "HBO recht en bestuur")
HBO MW	Vrijwel geen knelpunten
MBO SJD	Geen knelpunten
MBO MW	Geen knelpunten

Schema 4.1 Toekomstige knelpunten in de personeelsvoorziening voor gemeenten relevante opleidingsachtergronden.

De verwachting is dat het lastiger zal worden om mensen te vinden met de juiste HBO opleiding in de juridisch-bestuurlijke richting (waaronder SJD). In prognoses van het ROA gelden vooral voor mensen met een HBO sociale en culturele studierichting zeer grote knelpunten in de personeelsvoorziening. Omdat het werk bij de gemeenten complexer wordt en de opleidingseisen toenemen is sprake van een extra nijpende situatie, waarmee gemeenten creatief zullen moeten omgaan. 'Kopen' van de juiste competenties wordt lastiger gezien het aanbod en dus zal er meer en meer zelf 'gemaakt' moeten worden. Opscholing van mensen met een MBO achtergrond, waarvan er volgens het ROA nog genoeg zullen zijn, is één van de mogelijkheden. Dit bepaalt mede de noodzaak van gericht competentie management door gemeenten. Daarbij is essentieel dat medewerkers worden beoordeeld op de mate waarin zij bepaald gedrag vertonen in plaats van op opleidingsniveau; het is de taak die bepaalt in welke mate een competentie moet worden beheerst. In paragraaf 4.5 geven wij een voorbeeld van de manier waarop naar de mate van beheersing van een gedragscomponent kan worden gekeken.

⁵ ROA (2005) De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2010. ROA-R-2005/9. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.

4.2.2 *Competentiemanagement en ontwikkeling van human resources*

Competentiemanagement is nauw verweven met Human Resources Management, dat wil zeggen dat er actief beleid wordt gevoerd op het optimaal laten functioneren en presteren van medewerkers in relatie tot de organisatiedoelstellingen. Het optimaal functioneren van medewerkers is niet vanzelfsprekend, zelfs niet als de arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen goed zijn. Indien het functioneren wel goed is, is het niet vanzelfsprekend dat dit over twee jaar nog steeds het geval is. De context waarin werkzaamheden moeten plaatsvinden, verandert immers regelmatig. Het gegeven van de veranderende omgeving en taakeisen is ook het uitgangspunt geweest voor het in kaart brengen van competenties die medewerkers WIZ vandaag de dag en in de nabije toekomst nodig hebben.

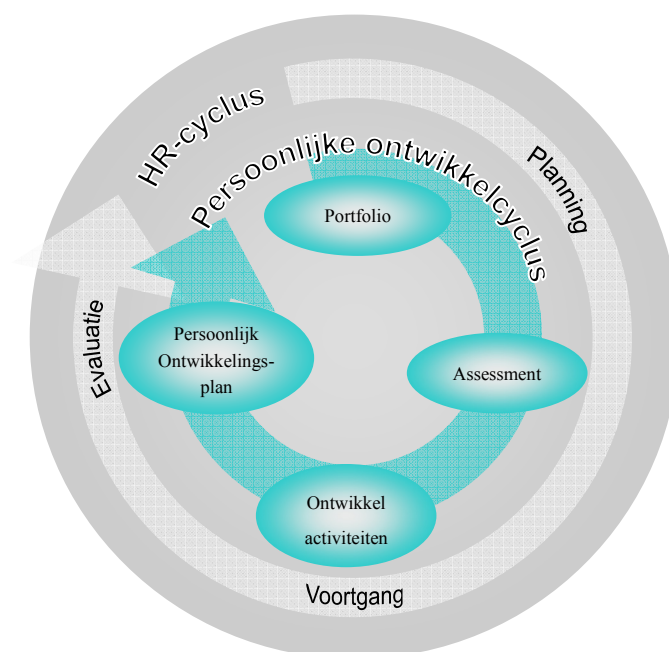
Met als doel het functioneren van hun medewerkers goed bij te houden, volgen gemeenten het functioneren van hun medewerkers via cycli van functionerings- en beoordelingsgesprekken. In toenemende mate wordt ook van medewerkers gevraagd een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) bij te houden.

Dergelijke cycli zijn uiteraard alleen zinvol indien ze voldoende ‘handen en voeten’ voor de gebruikers (werknemers en leidinggevenden) hebben. Een gedeelde ‘competentietaal’ is dan onmisbaar. Het logische vervolg is het opstellen van competentieprofielen voor medewerkers. Deze vormen als het ware een standaard die kan worden gebruikt bij de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid:

- Het vormings-, trainings- en opleidingsbeleid.
- Het wervings- en selectieproces.
- De beoordeling en functioneringsbegeleiding.
- Het loopbaanbeleid.
- Het beloningsbeleid.

Om de competenties van een (gezochte) medewerker te bepalen gaat het om kennis en vaardigheden (kennen en kunnen), maar ook om de juiste attitude en persoonskenmerken. Die laatste twee elementen bepalen of medewerkers ook daadwerkelijk zullen toepassen wat ze kunnen en kennen. Veel opleidingen daarentegen concentreren zich nog steeds op kennis en vaardigheden. Veel leidinggevenden concentreren zich in het kader van hun beoordelingstaak eveneens vooral op de vaardigheden van hun medewerkers en dan afgezet tegen het huidige takenpakket (derhalve amper anticiperend op wat in de toekomst nodig is). Gevolg hiervan is dat veel opleidingsinspanningen sterk worden gericht op vaardigheidsontwikkeling, terwijl de veranderingsbehoefte wellicht vooral ligt op het terrein van de attitude of zelfs de persoonskenmerken. Hiervoor zijn andersoortige vormingsinspanningen of mobiliteitsacties noodzakelijk, wil men ineffektieve opleidingsinspanningen voorkomen.

Het bewust en planmatig managen van competenties is noodzakelijk: vaststellen wat mensen in huis móeten hebben, wat ze in huis hébben en wat voor inspanningen/acties nódig zijn om de gewenste competenties te ontwikkelen (individueel niveau) c.q. in huis te halen (onderdeels-/organisatieniveau). Een goed systeem van competentie-management maakt daarbij onderscheid tussen de jaarlijkse voortgang (HR-cyclus) en het lange termijn perspectief of de persoonlijke ontwikkelcyclus (zie figuur 4.2).



Figuur 4.2: Competentiemanagementcycli

De HR-cyclus wordt jaarlijks doorlopen en richt zich op het ‘sturen’ of ‘managen’ van de prestaties en de ontwikkeling van individuele medewerkers in relatie tot de dagelijkse praktijk.

De persoonlijke ontwikkelcyclus richt zich op de loopbaanontwikkeling van de individuele medewerker op de langere termijn. Zoals vermeld wordt ook bij gemeenten in toenemende mate gewerkt met persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Betekenis voor medewerkers

Competentiemanagement is daarmee net zo belangrijk voor een organisatie als voor een individuele medewerker. Werkgevers willen weten of hun medewerkers voldoende competent zijn en aan welke competenties zonodig dient te worden gewerkt. In de genoemde cycli zijn daarom periodiek beoordelingsmomenten opgenomen. Voor medewerkers betekent dit dat zij niet alleen regelmatig op hun functioneren worden beoordeeld, maar dat hun competenties ook regelmatig worden afgezet tegen de competenties die het (veranderende) werk vraagt. *Competentieontwikkeling* is daarbij een kern-element. In een omgeving waarin de eisen die aan het werk worden gesteld steeds veranderen, is het noodzakelijk dat een medewerker zich permanent blijft ontwikkelen. Van een werkgever mag worden verwacht dat deze de ontwikkeling van medewerkers faciliteert en ook initieert waar het belang van de organisatie evident is. Van medewerkers mag worden verwacht dat zij zich continu inspannen om hun competenties op peil te houden en dat zij hier ook op zijn aan te spreken. Zicht op aanwezige en gevraagde competenties geeft medewerkers echter ook de mogelijkheid om zelfstandig veel bewuster en actiever aan hun loopbaan te werken, hetgeen met name tot uitdrukking komt in de eerdere genoemde persoonlijke ontwikkelingscyclus.

Tevens biedt een goed inzicht in aanwezige en gevraagde competenties de mogelijkheid om een gericht opleidings- en ontwikkelingsaanbod voor medewerkers te organiseren. In de volgende paragrafen gaan we nader in op het opleidingsaanbod ten behoeve van gevraagde competenties bij WIZ.

4.3 De mate van leerbaarheid van competenties

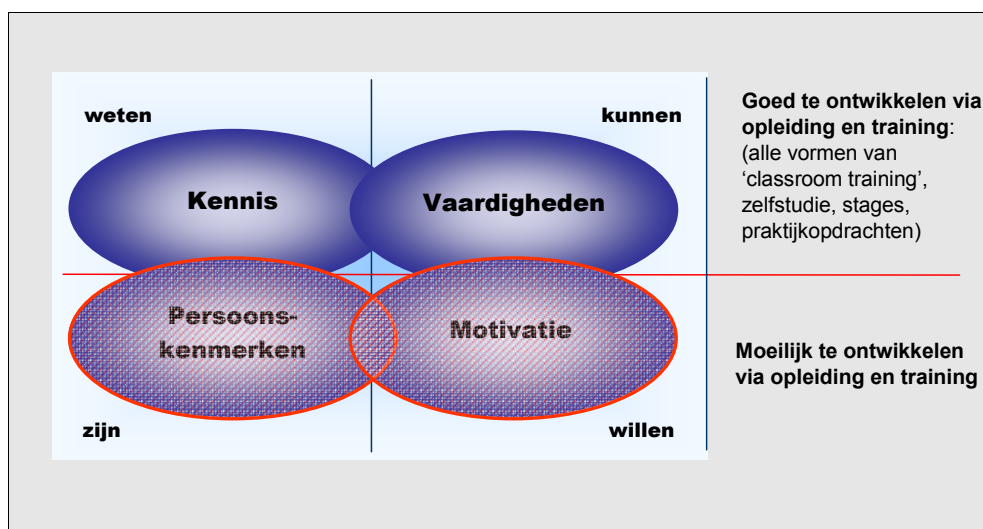
Niet alle competentie-elementen zijn even goed ‘aan te leren’. De operationalisering van competenties in gedragingen maakt duidelijk dat sommige aspecten meer met het ‘zijn’ van mensen te maken hebben dan met kennis of vaardigheden. Het zijn van mensen (de persoonskenmerken), laat zich niet licht veranderen omdat het om van jongs af aan diep ingesleten eigenschappen en overtuigingen gaat.

Bijvoorbeeld:

Als basiscompetentie voor medewerkers van diensten WIZ hebben we ‘ondernemerschap’ geoperationaliseerd in de volgende gedragingen:

1. Signaleert kansen en ontwikkelingen in de markt.
2. Vertaalt kansen en ontwikkelingen in voorstellen voor verbetering van de positie van de gemeente of onderdelen daarvan.
3. Maakt systematisch kosten/baten afwegingen bij investeringen en houdt daarbij rekening met materiële en immateriële zaken.
4. Durft grenzen op te zoeken en risico's te nemen om resultaat te boeken.
5. Neemt zelf de verantwoordelijkheid om iets te ondernemen met een klant.

Waar de basis voor de eerste drie competenties in kennis en vaardigheden is gelegen, ligt de basis voor de laatste twee competenties vooral in persoonskenmerken (initiatief, lef) en in mindere mate in de motivatie van mensen.



Figuur 4.3: moeilijk 'aan te leren' aspecten van competenties

Scholing in de vorm van opleidingen, trainingen of cursussen, is niet het aangewezen instrument om gedrag als afgeleide van persoonskenmerken of motivatie te veranderen. Indien dergelijke gedragingen essentieel zijn voor het goed functioneren in bepaalde taakgebieden ligt het veel meer voor de hand om hier bij de werving en selectie (bijvoorbeeld via assessments) en mobiliteit al rekening mee te houden.

Competenties uit de ontwikkelde profielen waarin moeilijk 'aan te leren' gedragscomponenten zitten:

- Visie.
- Creativiteit.
- Ondernemerschap.
- Besluitvaardigheid.
- Initiatief.
- Oordeelsvorming.
- Integriteit.
- Vasthoudendheid.

Het is niet toevallig dat deze competenties een belangrijk deel uitmaken van de competenties die gemeenten belangrijk vinden en die tegelijkertijd worden gemist of nog onvoldoende aandacht krijgen in het huidige opleidingsaanbod (zie paragrafen 3.2 en 3.3). Het betreft immers elementen die het gevolg zijn van de ontwikkelingen van de laatste jaren én die zich niet makkelijk lenen voor een traditionele opleidingsaanpak.

Naast gericht opleidingsaanbod (waarin ook de gedragscomponenten van de genoemde competenties kunnen worden opgenomen die wel 'te leren' zijn) is het noodzakelijk dat op andere manieren wordt gewerkt aan het in huis halen (werving en selectie) en ontwikkelen van de gevraagde competenties. In de volgende paragraaf belichten we een aantal mogelijkheden.

4.4 Competentiegericht opleiden en ontwikkelen

Het beroepsonderwijs maakt momenteel een ontwikkeling door naar competentiegericht opleiden. Praktijkleerplekken zijn daarbij essentieel, omdat het er om gaat dat studenten/cursisten in de feitelijke werkomgeving het gewenste gedrag laten zien.

Aanbieders van cursussen en vervolgaanbod werken maar in beperkte mate competentiegericht. De trainingen zijn doorgaans ook van te korte duur en intensiteit om een daadwerkelijke gedragsverandering teweeg te brengen en krijgen vaak geen vervolg in de dagelijkse praktijk.

Voor de populatie zittende medewerkers is het van belang om een opleidingsaanbod te organiseren en daarbij aan te sluiten met gericht competentie-management. Hieraan is onlosmakelijk ‘leren op de werkplek’ verbonden. Er zijn vele manieren om leren op de werkplek te organiseren. Het is dan ook bijna onmogelijk om hier een uitputtend overzicht te presenteren. Wij beperken ons daarom in onderstaande overzicht tot de belangrijkste manieren van spontaan en expliciet leren op de werkplek. We hebben bij de opsomming vooral gekeken naar leermethoden waarvan reflectie op de eigen houding en het eigen gedrag deel uitmaakt. Vooral die methoden zijn relevant bij het competentiegericht opleiden en ontwikkelen.

1. ‘Impliciet’ spontaan leren op de werkplek⁶:
 - a. *Job-rotation*: vooral bedoeld om mensen beter inzicht te geven in de organisatie en haar voornaamste werkprocessen of om de arbeidssatisfactie te verhogen. Het kan vooral ondersteunen bij het ontwikkelen van competenties als ‘visie’ en ‘netwerken’.
 - b. *Taakverbreding en taakverrijking*: vooral bedoeld om de kwaliteit van de arbeid of het welzijn van mensen te verhogen. Daarmee ondersteunt het ook de wil en de motivatie om nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven en toe te passen. Waar het gepaard gaat met meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden, kan het de ontwikkeling van het ondernemerschap verder prikkelen.
 - c. *Leren van beschikbare informatie*: handleidingen, richtlijnen, kwaliteitsinstructies e.d. bieden uitleg, maar leveren pas echt rendement als ze bij de uitvoering van het werk worden geraadpleegd. Vooral de daadwerkelijke toepassing van kennis- en vaardigheidscomponenten van competenties worden dan beter geadresseerd.
 - d. *Leren van sociale contacten in een werkomgeving/netwerken*: sociale contacten zijn doorgaans gewoon in werksituaties aanwezig, zowel in meer formele en als in meer informele settings. Medewerkers kunnen ideeën uitwisselen en elkaar inspireren. Dit kan bijdragen aan de ontwikkeling van competenties als visie en creativiteit.

⁶ Impliciet wil zeggen dat het niet in de eerste plaats om het leren gaat, maar dat de activiteit wel een leereffect heeft

2. ‘Expliciet’ leren op de werkplek omvat een aantal ‘leerbenaderingen’ dat voor een deel kan worden gezien als geformaliseerde varianten van het spontane leren:
 - a. *Coaching en mentoring*: De essentie van coaching zit in het vergroten van (zelf)verantwoordelijkheid en het bewustmaken van het eigen handelen en gedragspatronen. Coaching kan met name zinvol zijn bij het ontwikkelen van competenties als besluitvaardigheid, oordeelsvorming, ondernemerschap en vasthoudendheid, bijvoorbeeld door remmende overtuigingen manifest en bespreekbaar te maken.
De essentie van mentoring is het overdragen van kennis en expertise van een ervaren collega, op een jongere of minder ervaren collega door deze met raad en daad bij te staan tijdens de uitvoering van het werk. Mentoring is bij uitstek geschikt om ‘ongeschreven wetten’ of de cultuur binnen een organisatie goed over te dragen en daarmee ook bij te dragen aan de ontwikkeling van competenties als integriteit.
 - b. *Intervisie*: De kern van intervisie is het leren van en met collega’s. Intervisie is bij uitstek geschikt om bewustzijn en motivatie van medewerkers te vergroten. De ontwikkeling van competenties als visie, creativiteit, oordeelsvorming en integriteit, maar uiteraard ook samenwerken, kan hier uitstekend mee worden bediend. Intervisie gebeurt in groepsverband, aanvankelijk onder leiding van een trainer en na enige oefening zelfstandig.
 - c. *Interne stages*: Het opdoen van ervaring op een andere afdeling is een goede manier om medewerkers te laten werken aan het ontwikkelen van nieuwe inzichten, vaardigheden of bepaalde competenties die in de betreffende afdeling veel nadrukkelijker worden aangesproken. Interne stages bieden de organisatie tevens mogelijkheden om medewerkers in de praktijkomgeving te observeren en waar nodig in ontwikkeling bij te sturen.
 - d. *Externe stages*: Ook externe stages bieden de mogelijkheid om een medewerker in een omgeving te plaatsen waarin deze wordt geprikkeld op het aanspreken en ontwikkelen van andere (gewenste) competenties. De verplaatsing naar de eigen situatie en organisatie is vervolgens wel een aandachtspunt.
 - e. *Training-on-the-job*: Een trainer/opleider traint medewerkers op de eigen werkplek. Daarbij gaat het bij voorbeeld om het introduceren van nieuwe werkwijzen of het oefenen van bepaalde technieken. Het vaardigheidselement van trainingen staat voorop, maar met het grote voordeel van toepassen in de feitelijke werksituatie.

Het element van leren in de praktijk is onmisbaar als het gaat om competentiegericht opleiden. Dit gaat verder dan het verbinden van praktijkopdrachten aan opleidingen en cursussen. Het is zaak dat opleiders (en/of coaches en mentoren) ook op de werkplek actief zijn en gerichte trajecten met medewerkers doorlopen om bepaalde competenties of elementen van competenties te ontwikkelen.

4.5 Beoordelen van competenties

Op grond van bovenstaande zal duidelijk zijn dat competenties niet uitsluitend het resultaat zijn van opleidingen gericht op het verwerven van kennis en vaardigheden. Of iemand daadwerkelijk over bepaalde competenties beschikt blijkt pas in de praktijk en wel in een omgeving waarin de betreffende competenties worden geprikkeld. De ontwikkeling van competenties moet dus feitelijk worden beoordeeld op grond van wat een medewerker in de praktijk laat zien. Uiteraard speelt de direct leidinggevende een belangrijke rol bij het beoordelen van competenties en het geven van feedback. Feedback, bijvoorbeeld in de vorm van 360° feedback⁷, kan echter ook goed worden gegeven door collega's.

Voor de beoordeling van competenties kan een algemene beoordelingsmethodiek worden aangehouden. Een werkbare manier is het beoordelen aan de hand van 'de mate waarin' een medewerker de gewenste gedragingen van een competentie laat zien (zie bijvoorbeeld schema 4.2).

Niveau-Score	Toelichting
6.	Vertoont altijd het gewenste gedrag en functioneert als voorbeeld voor anderen.
5.	Vertoont bijna altijd het gewenste gedrag.
4.	Is in staat om het gewenste gedrag te realiseren en werkt aan verdere verbetering.
3.	Werkt waarneembaar aan het gewenste gedrag en weet dit ook min of meer te realiseren.
2.	Is zich bewust van het gevraagde 'gedrag', is er op aanspreekbaar en bereid om er aan te werken, c.q. scholing te volgen.
1.	Toont zich niet geïnteresseerd in het gevraagde 'gedrag', is er niet op aanspreekbaar en doet niets om het te ontwikkelen.

Schema 4.2: Voorbeeld beoordelingschema

Toepassing van een dergelijk beoordelingschema kan worden gecombineerd met het aanbrengen van een ordening in de mate van beheersing van de verschillende competenties. Op die manier kan nog beter duidelijk worden gemaakt op welke competenties met voorrang ontwikkeling nodig is.

⁷ Bij 360-graden feedback verzamelt de medewerker zelf methodisch oordelen bij enkele collega's, eventueel bij medewerkers uit andere disciplines in de werkomgeving, soms ook bij klanten. Daarnaast stelt de medewerker zelf een beoordeling over zichzelf op. Alles wordt gelegd naast een beoordeling op dezelfde punten, opgesteld door de leidinggevende.

EVC

Voor de beoordeling van competenties kan ook worden gekeken naar de ontwikkelingen op het gebied van EVC. EVC staat voor Erkenning van Verworven Competenties. verwoordt het als volgt: EVC beoogt de erkenning, waardering en verdere ontwikkeling van wat een individu heeft geleerd in elke mogelijke leeromgeving; in formele omgevingen zoals op school, maar ook in niet-formele of informele omgevingen zoals de werkplaats of thuis⁸.

Eén specifieke methode voor het erkennen of waarderen van competenties biedt EVC niet. Wel kleedt men een belangrijke rol in voor de medewerker zelf: deze bepaalt mede de standaard waartegen de beheersing moet worden afgezet. De medewerker houdt zelf een portfolio bij met bewijsvoering voor de mate van beheersing van competenties. Pas als de standaard in praktijk en dus in de portfolio's goed blijkt te werken wordt de keuze voor de standaard definitief gemaakt. De beoordeling van de bewijsvoering kan daarna weer op allerlei verschillende manieren gebeuren, maar zelfbeoordeling en beoordeling door speciaal opgeleide (interne en externe) assessoren zijn vormen die vaak worden toegepast. Een en ander resulteert in een concrete waardering in de vorm van certificaten of diploma's. Of een evaluatie in de vorm van advies over verdere ontwikkelingsmogelijkheden of promotie.

Vormen van EVC zijn voor gemeenten interessant om verworven competenties van zittende medewerkers te 'waarderen'. EVC kan daarmee dienen als instrument voor interne mobiliteit; bijvoorbeeld voor medewerkers op MBO-niveau die door ervaring (op onderdelen) functioneren op HBO-niveau.

⁸ Kenniscentrum EVC: Het Kenniscentrum werkt in opdracht van de projectdirectie Leren en Werken van de beide ministeries van OCW en SZW. Het taakgebied van EVC kent twee deelgebieden: EVC als instrument voor werkenden en EVC in de toeleiding naar de arbeidsmarkt.

Het Kenniscentrum EVC ontwikkelde een basismodel EVC waarvan het erkennen of waarderen van competenties één van de vijf onderscheiden fasen is (zie schema 4.3).

EVC Basismodel	
Fasen	Stappen:
Fase 1: Creëren solide basis, enthousiasme en bewustzijn.	1. Bewustzijn creëren.
	2. Doelen stellen voor EVC binnen de context van de organisatie.
Fase 2: Herkennen competenties.	3. Voorbereiding verzamelen bewijslast.
	4. Uitvoering verzamelen bewijslast.
Fase 3: Erkennen of waarderen competenties.	5. Keuze beoordelingsmethode en maatstaf.
	6. Uitvoering van de beoordeling of erkenning.
	7. De waardering van de leerbewijzen.
Fase 4: Ontwikkelen competenties.	8. Opstellen persoonlijk ontwikkelingsplan.
	9. Uitvoeren persoonlijk ontwikkelingsplan.
Fase 5: Implementeren EVC.	10. Implementeren EVC in HRM-beleid.

Schema 4.3: Basismodel EVC

4.6 Certificering en accreditatie

De mogelijkheid bestaat om competentie management en competentiegericht opleiden te verbinden met certificering. Daarbij kan worden gedacht aan persoonscertificering en aan certificering of beter accreditatie van opleidingen. Persoonscertificering wordt feitelijk pas interessant als opdrachtgevers en/of werkgevers een betrouwbaar bewijs van kwalificatie willen zien. Persoonscertificaten worden met name gehanteerd voor beroepsgroepen die specialistisch – dikwijls bij wet geduid – werk verrichten, zoals accountants, bedrijfsartsen en arbeidsdeskundigen. Vaak zijn het de verenigingen van deze beroepsgroepen die zorgen voor een register en voor de certificering, al dan niet in samenwerking met een accrediterende instantie. Daarmee is persoonscertificering “een brug te ver” voor medewerkers WIZ.

Interessanter is het te kijken naar mogelijkheden om opleidingen te accrediteren. Indien een medewerker een geaccrediteerd opleidings- of ontwikkeltraject volgt, mag er van worden uitgegaan dat dit daadwerkelijk bijdraagt aan de ontwikkeling van beoogde competenties. Dit veronderstelt wel dat aanbieders van opleidingen hun aanbod afstemmen op de competenties die voor betreffende doelgroepen zijn gedefinieerd. Dit aanbod zullen ze vervolgens moeten laten 'toetsen'. Dit gebeurt doorgaans in de vorm van audits waarbij in ieder geval wordt gekeken naar:

- De curricula: opleidingsvisie, doelstellingen, kerninhouden, werkvormen, wijze van toetsing.
- De kwalificaties van trainers.
- De kwaliteitsbewaking.

Eventueel worden ook uitvoeringen van opleidingen bijgewoond door auditoren. Op basis van de uitkomsten kan een opleiding worden geaccrediteerd.

Voor het initiële opleidingsaanbod van ROC's en hogescholen geldt dat de instellingen doorgaans zelf erkende onderwijsinstellingen zijn die systematisch werken aan het laten aansluiten van het aanbod op de vraag vanuit beroepspraktijken/sectoren die zij bedienen. Dit is onder andere zichtbaar in een omslag van de reguliere opleidingen naar competentiegericht opleiden. Het middelbaar beroepsonderwijs werkt bijvoorbeeld ook aan het verbeteren en transparant maken van de opleidingskwaliteit, door het hanteren van een kwaliteitsstandaard: KCE. In het post-HBO onderwijs wordt veel gewerkt met erkenning door beroepsorganisaties. Het overige, niet reguliere opleidingsaanbod, het postinitiële aanbod, is een brede en vrije markt waar eigenlijk geen standaarden voor gelden en waar allerlei instellingen actief op zijn. Op dit moment geldt feitelijk voor al het postinitiële aanbod voor gemeenten en WIZ dat moeilijk of niet is vast te stellen of het aansluit bij de scholings- en ontwikkelingsbehoeften van de sector. Het is aan de sector om een standaard te stellen waarmee men greep kan krijgen op de kwaliteit van het aanbod. De opgestelde competentieprofielen (bijlage B) kunnen daar het ankerpunt voor vormen. Aanbieders van opleidingen kunnen de doelstellingen en vormgeving van hun aanbod afstemmen op de gevraagde competenties en gedragsoperationalisaties. Via een systeem van auditing en accreditatie zoals hierboven beschreven kan worden beoordeeld of opleidingsinstanties met bepaald aanbod aan de eisen van de sector voldoen.

Accrediterende instantie

Accrediteren is een proces dat de nodige organisatie en administratie vraagt en niet tot de primaire processen van gemeenten zelf behoort. Het proces is bovendien dermate veelomvattend dat het pas goed tot z'n recht komt op sectorniveau. Er zijn verschillende organisaties die zich professioneel bezighouden met het accrediteren van opleidingen. Deze instanties hebben ervaren auditoren in dienst die meer of minder uitgebreid een opleiding kunnen beoordelen. Aan een dergelijk proces zijn uiteraard kosten verbonden voor de betreffende opleidingsinstantie. Daar staat tegenover dat ze een sterkere marktpositie hebben ten opzichte van niet geaccrediteerde opleidingen.

De accrediterende instantie dient inhoudelijk gestuurd te worden met kennis over en vanuit de branche en door middel van een standaard die vanuit de sector is opgesteld.

5 Conclusies en enkele aanbevelingen:

- Vijf toekomstige ontwikkelingen staan centraal voor het werk bij de gemeentelijke diensten en afdelingen WIZ:
 - Arbeidsmarkt verandert.
 - Overheid decentraliseert.
 - Resultaatverantwoordelijkheid op lokaal niveau.
 - Regie op lokaal en regionaal niveau.
 - Klant centraal.
- Deze vijf ontwikkelingen vragen om ‘nieuwe’ medewerkers die in meer of mindere mate in het bezit is van de basiscompetenties ondernemerschap, resultaatgerichtheid, samenwerken en klantgerichtheid. Het profiel staat uitgewerkt in concrete gedragsvoorbeelden in bijlage B.
- Deze ontwikkelingen vragen ook per taakveld (werk, inkomen, zorg en management) om een ander samenstel van competenties. De nieuwe profielen staan per taakveld en uitgewerkt in concrete gedragsvoorbeelden in bijlage B.
- Het huidige initiële en postinitiële opleidingsaanbod volstaat nog niet. We zien vooral hiaten op basiscompetenties als resultaatgerichtheid en ondernemerschap, maar ook op voor taakvelden Werk, Inkomen en Zorg specifieke competenties als oordeelsvorming. Ook voor het taakveld Management ontbreekt op een aantal competenties passend aanbod.
- Het verdient aanbeveling om bij het opzetten of doorontwikkelen van competentie-management bij de gemeentelijke diensten en afdelingen WIZ gebruik te maken van de in deze publicatie opgenomen competentieprofielen. Niet alleen omdat de profielen zijn opgezet met kennis en kunde van gemeenten zelf, maar ook omdat ECABO op basis van deze profielen de kwalitatieve eindtermen voor de branche Sociale Zekerheid zal herijken en aanpassen.
- De in deze publicatie gebruikte competentietaal is afkomstig van PiCompany. Het verdient aanbeveling om bij het invoeren of doorontwikkelen van het competentie-management binnen uw dienst of afdeling de competentietaal af te stemmen op de taal van PiCompany (zie ook bijlage D). Een aantal gemeenten en belangrijke ketenpartners als CWI en UWV gebruiken eveneens een competentietaal die is gebaseerd is op die van PiCompany.
- Wij adviseren diensten en afdelingen WIZ om uit te gaan van de in deze publicatie opgenomen modulaire opleidingsstructuur en de samengestelde competentieprofielen bij:
 - Het formuleren van opleidingsvragen richting opleidingsaanbieders.
 - Het formuleren van loopbaan- of ontwikkelpaden voor individuele medewerkers, afdelingen en teams.
 - Het opzetten van een nieuwe of aangepaste leergang voor medewerkers en managers in de sociale zekerheid.
 - Het opzetten of verfijnen van competentie-management bij gemeentelijke diensten en afdelingen WIZ.

- Wij adviseren niet alleen de diensten dit te doen, maar ook individuele medewerkers die zichzelf willen ontwikkelen raden wij aan bij het werken aan competenties uit te gaan van de in deze publicatie opgenomen competentieprofielen en opleidingsstructuur. HR managers kunnen medewerkers hierin adviseren en ondersteunen.
- De in deze publicatie opgenomen modulaire opleidingsstructuur laat zien dat ontwikkelpijlers modules bevatten die ook voor andere ontwikkelpijlers van belang zijn. Een voorbeeld is de competentie ‘Probleemanalyse’ die niet alleen voor medewerkers in het taakveld Werk van belang is, maar ook voor medewerkers in de taakvelden Inkomen en Zorg. Het ligt voor de hand in deze gevallen modules te ontwikkelen die door medewerkers uit verschillende taakvelden kunnen worden gevolgd.
- Aan de branche adviseren wij ten slotte de opgenomen opleidingsstructuur en competentieprofielen als uitgangspunt te nemen voor de certificering of accreditatie van opleidingen. Het ligt voor de hand dat Divosa in dezen het voortouw neemt.

A Geraadpleegde literatuur

- Fripont, I, e.a. (2002) *Een klare kijk op competentie management*. Leuven: HIVA.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2005) *De toekomstige arbeidsmarktsituatie van de sector Gemeenten*. Den Haag: Ministerie BZK.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2002) *De gemeente als klantmanager; handleiding voor gemeenten die op zoek zijn naar een passende vorm van klantmanagement*. Den Haag: Ministerie SZW.
- Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2005) *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2010*. ROA-R-2005/9. Maastricht: ROA.
- Smid, N, Woude, M. van der (2002) *Coachen op gedrag en resultaat, praktijkgids voor het ontwikkelen van resultaatgericht gedrag*, Utrecht: PiCompany.
- StimulanSZ (2003) *Klantmanagement, de eerste ervaringen*. Den Haag: StimulanSZ.
- StimulanSZ (2005) *Klantmanagement in de dagelijkse praktijk*. Den Haag: StimulanSZ.
- StimulanSZ (2005) *Arbeidsmarkt (h)erkent verborgen talent; handreiking voor (samenwerkende) gemeenten om een duaal loopbaantraject succesvol te implementeren*. Den Haag: StimulanSZ
- Verhaar, dr. C.H.A., *Wat kan EVC opleveren? (2002) Onderzoek naar rendement van EVC in de Nederlandse praktijk anno 2002*, Lemma BV, Utrecht.
- Weggemans, J. (2002) *De leefbare Sociale Dienst*. Groningen: Centrum voor Arbeidsmarktbeleid.
- www.kenniscentrumevc.nl: Basismodel EVC.

B. Bijlage Competentieprofielen

Algemene toelichting op competentieprofielen

In deze bijlage vindt u een overzicht van de basiscompetenties en vier competentieprofielen. Wij raden u aan alvorens de profielen te gebruiken onderstaande toelichting te lezen. De (onderzoeks)verantwoording hoe de profielen tot stand zijn gekomen staat in hoofdstuk 2 van dit rapport. Deze toelichting is meer praktisch van aard en geeft aanwijzingen voor de interpretatie en het gebruik van de profielen.

Geen functie- maar competentieprofielen

De opdracht van Divosa was nadrukkelijk om geen standaard functieprofielen te ontwikkelen. Dit is immers de verantwoordelijkheid van elke gemeente zelf en afhankelijk van onder meer grootte, visie en organisatie-inrichting van gemeenten. Daarom hebben wij een onderverdeling gemaakt naar de taakvelden waarvoor diensten en afdelingen WIZ verantwoordelijk zijn: Werk, Inkomen en Zorg. Per taakveld is een profiel opgesteld. Daarnaast treft u een profiel Management aan.

Hoofdtaken en deeltaken

Elk profiel bestaat uit 3 of 4 hoofdtaken. Elke hoofdtaak kan worden opgevat als een rol binnen het profiel. Denk bijvoorbeeld aan het communiceren met een klant, het beoordelen van aanvragen en het plannen en organiseren van de uitvoering van het werk (onder elke hoofdtaak staat cursief wat het kenmerk van die hoofdtaak is). In het schema van elke hoofdtaak is een overzicht opgenomen van de bijborende deeltaken. Bij het gebruik van de competentieprofielen bepaalt elke gemeente zelf hoe de rollen c.q. hoofdtaken worden verdeeld over de verschillende functiebeschrijvingen of juist gecombineerd worden in één functie.

Basis en kerncompetenties

Per hoofdtaak, met bijbehorende deeltaken, is een set van competenties opgenomen waarover medewerkers moeten beschikken om de taak goed uit te kunnen voeren. De opgenomen competenties zijn volgens de gemeenten, die aan het onderzoek hebben meegedaan, de komende jaren het meest belangrijk om uitvoering te geven aan de betreffende taak. In feite betreffen het dus de *kerncompetenties* per hoofdtaak. Dat betekent ook dat de lijstjes met competenties per hoofdtaak niet uitputtend zijn. Gemeenten kunnen bij het vertalen van de competentieprofielen naar functiebeschrijvingen naar eigen bevinden en visie de competenties aanvullen of zonedig aanpassen. Bij het beschrijven van de competenties hebben wij gebruik gemaakt van de competentietaal van PiCompany (zie bijlage D).

Naast de kerncompetenties per hoofdtaak, zijn vier *basiscompetenties* benoemd waar alle medewerkers van diensten en afdelingen WIZ, onafhankelijk van het taakveld, over moeten (gaan) beschikken. Het gaat om de basiscompetenties: klantgerichtheid; resultaatgerichtheid, samenwerken en ondernemerschap. De uitwerking van de basiscompetenties treft u na deze inleiding als eerste schema aan, gevolgd door de profielen Werk, Inkomen, Zorg en Management.

Beheersingsniveaus van competenties

Niet alle medewerkers zullen de beschreven competenties op hetzelfde niveau hoeven te beheersen. Afhankelijk van de visie, organisatie-inrichting en het daarbij behorende functiegebouw zullen gemeenten daarom bij het gebruik van de competenties zelf het gewenste gedragsniveau moeten bepalen. In hoofdstuk 4 (beoordelen van competenties) geven wij hiervoor een handreiking.

Gedragsvoorbeelden

Om de bruikbaarheid en de herkenbaarheid van de gekozen competenties te versterken zijn per competentie gedragsvoorbeelden benoemd die specifiek zijn voor de betreffende hoofdtaak en het werkveld van diensten en afdelingen WIZ.

Toelichting bij profiel Zorg

Tijdens de workshops met medewerkers van gemeenten bleek het profiel Zorg een nadere toelichting nodig te hebben. Zorg is immers een breed taakveld. In het profiel hebben wij ‘zorg’ niet nader gedefinieerd. Bij het gebruik van het profiel dient echter wel rekening te worden gehouden met de verschillende betekenissen van het begrip. In grote lijnen kunnen de zorgtaken van gemeenten worden onderverdeeld naar:

1. Het verstrekken van voorzieningen zoals voorheen onder meer op grond van de WVG/AWBZ en vanaf januari jl. op grond van de WMO (bijvoorbeeld het aanvragen van een rolstoel, het aanpassen van een woning of het verstrekken van hulp in de huishouding).
2. Het aanbieden en regisseren van zorgtrajecten zoals verslavingszorg, schuldhulpverlening en sociale activeringstrajecten.

Dit onderscheid is van belang omdat het type klant sterk verschilt. Ook gaat het bij het aanvragen van voorzieningen veelal om een concrete vraag waarmee een inwoner bij de gemeente komt, terwijl bij zorgtrajecten het initiatief meestal vanuit de gemeente komt op het moment dat een inwoner een uitkering aanvraagt. De uitvoering van beide ‘zorgproducten’ is vaak ook anders en gescheiden georganiseerd. Dit kan overigens per gemeente verschillen. Deze verschillen in type klant, wijze van aanvragen en het te verstrekken ‘product’ heeft ook gevolgen voor de benodigde competenties van de uitvoerende medewerkers.

Zeker in de oude en/of huidige situatie gaat het bij het beoordelen en verstrekken van voorzieningen veel meer om een claimbeoordeling (toetsen rechtmatigheid en doelmatigheid), terwijl bij het onderkennen van de noodzaak en het aanbieden van zorgtrajecten er veel meer agogische kwaliteiten van een medewerker worden verlangd. Hoofdtak 3 van profiel Zorg – het regisseren van voorzieningen en/of zorgtrajecten – zou vanuit dit oogpunt minder of niet van toepassing zijn bij het verstrekken van voorzieningen. Met de invoering van de WMO is hier echter verandering in gekomen. Bij de WMO gaat het niet meer alleen om het beoordelen en verstrekken van voorzieningen, maar is de hoofddoelstelling het zorgdragen dat mensen die hulp nodig hebben zoveel mogelijk zelfstandig en met behulp van burens en familie oplossingen vinden voor die hulpbehoefte. Uitgaande van deze opvatting kan ook het verstrekken van voorzieningen als een zorgtraject worden opgevat, namelijk een traject naar zelfstandigheid en participatie. Maar ook in meer pragmatische zin kan het verstrekken van (meer complexe) voorzieningen zoals een woningaanpassing opgevat worden als een traject waarin meerdere opeenvolgende stappen moeten worden gezet, die moeten worden gepland, bewaakt en opgevolgd.

Daarom is in overleg met de gemeenten die deelnamen aan het onderzoek en in het bijzonder de workshops, besloten de competenties en concrete gedragsvoorbeelden voor zowel voorzieningen als zorgtrajecten gelijk te houden. Bij het uitwerken van de competentieprofielen in concrete functiebeschrijvingen is het echter zinvol om bovenstaande toelichting in het achterhoofd te houden en waarnodig differentiaties aan te brengen.

BASISCOMPETENTIES

Basiscompetenties	Gedragsvoorbeelden
Klantgerichtheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vertaalt het beleid van de gemeente op een begrijpelijke manier naar de klant in mogelijkheden en kansen en in vereiste en verwachte tegenprestaties. 2. Gaat bij die vertaling uit van de mogelijkheden, wensen en kwalificaties van klanten en zoekt op basis daarvan de best passende alternatieven. 3. Haalt de essentie uit klantvragen (invoelend vermogen), stelt daarin heldere prioriteiten en vertaalt deze naar concrete activiteiten binnen de organisatie. 4. Maakt met de klant duidelijke afspraken over wederzijdse verwachtingen en prestaties en komt die van zijn kant ook na.
Resultaatgerichtheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formuleert systematisch SMART⁹ doelstellingen en afspraken. 2. Bewaakt het evenwicht tussen kwantiteit en kwaliteit van beoogde en behaalde resultaten. 3. Houdt bij het behalen van eigen resultaten ook het belang van team- en organisatieresultaten in de gaten. 4. Is aanspreekbaar op resultaten/spreekt anderen erop aan. 5. Vindt zelfstandig nieuwe wegen om tot betere resultaten te komen en verantwoordt en communiceert daar ook over.
Samenwerken	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laat collectieve belangen indien nodig prevaleren boven eigen belang of teambelang. 2. Draagt werk tijdig en zorgvuldig over en draagt zo bij aan gezamenlijke resultaten en doelstellingen. 3. Houdt rekening met belangen en inbreng van collega's. 4. Communiceert open, eerlijk en direct met collega's en leidinggevenden. 5. Zoekt en deelt actief kennis en ervaringen met anderen, zowel intern (in de eigen organisatie) als extern (ketenpartners, onderwijs, sociale kaart).
Ondernemerschap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Signaleert kansen en ontwikkelingen in de markt. 2. Vertaalt kansen en ontwikkelingen in voorstellen voor verbetering van de positie van de gemeente of onderdelen daarvan. 3. Maakt systematisch kosten/baten afwegingen bij investeringen en houdt daarbij rekening met materiële en immateriële zaken. 4. Durft grenzen op te zoeken en risico's te nemen om resultaat te boeken. 5. Neemt zelf de verantwoordelijkheid om actie te ondernemen met een klant.

⁹ SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden

Profiel I Werk

Hoofdtak 1: *Begeleiden van cliënten naar werk of re-integratiedienstverlening*
(kenmerk hoofdtak 1 = contact/interactie met klant)

Deeltaken	
<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangst en geven van voorlichting en informatie. • Verzamelen en interpreteren van informatie van en over de klant. • Correspondentie met klanten (uitnodigingsbrieven, herstelbrieven etc.). • Diagnose, voeren van intake- en voortgangsgesprekken. • Testen deelnemers op individueel en groepsniveau. • Begeleiden van deelnemers en verzorgen van nazorg. • Voeren van klantgesprekken (intake, begeleiding, voortgang en evaluatie). • Actief wijzen op rechten en plichten (relatie met Inkomen). • Nazorg verlenen. 	
Competenties	Gedragsvoorbeelden
Probleemanalyse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vraagt goed en systematisch door in zowel de breedte als de diepte en haalt zo relevante informatie boven tafel (achterhalen van de vraag achter de vraag). 2. Onderscheidt hoofd- van bijzaken en feiten van veronderstellingen en beweringen. 3. Analyseert en toetst bronnen van in- en externe partijen. 4. Overziet complexe zaken vanuit meerdere invalshoeken en in onderdelen en legt daarin de juiste causale relaties. 5. Overziet gevolgen van besluiten op korte en langere termijn en denkt daarbij ook over de grenzen van het eigen vakgebied heen.
Overtuigingskracht	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brengt voorstellen geïnspireerd, enthousiast en vastbesloten. 2. Bouwt vanuit de inhoud een goede argumentatie op richting de klant. 3. Doseert argumenten op beslissende momenten. 4. Gebruikt argumenten van ander(en) waar mogelijk op een positieve manier voor onderbouwing eigen standpunten. 5. Is consistent in zijn argumentatie maar niet star. 6. Zoekt, vindt en communiceert zo mogelijk in termen van win-win situaties.
Luisteren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Krijgt snel de informatie die nodig is om 'objectief' de klantvraag te duiden door goed door te vragen op onduidelijke uitspraken of hints. 2. Vat de boodschap van een klant correct en begrijpelijk samen. 3. Legt tijdens een gesprek waar mogelijk verbanden met wat de klant eerder in een gesprek of in eerdere gesprekken heeft gezegd. 4. Is alert op eigen lichaamshouding/non-verbale communicatie en die van de klant.

Profiel I Werk

Hoofdtak 2: *Inkopen en/of regisseren van re-integratie en activeringsdiensten*
(kenmerk hoofdtak 2 = beheer contract en/of caseload)

Deeltaken	
<ul style="list-style-type: none"> • Zorg dragen voor de inkoop van re-integratiedienstverlening (bestekken, aanbesteding, beoordeling offertes, gunning en contractering). • Opstellen van trajectplannen gericht op werk en activering en/of toetsen trajectplannen op inhoud en voortgang. • Handhaving in relatie tot afspraken. • Inschakelen expertisebureaus voor nader onderzoek. • Registreren klantgegevens volgens geldende richtlijnen. • Beheren van contracten. • Toetsen van declaraties en betalingen. • Monitoren traject/Regisseren. • Rapporteren. 	
Competenties	Gedragsvoorbeelden
Marktgerichtheid Dient gecombineerd te worden met in- en extern <i>ondernemerschap</i> (zie basiscompetenties)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Signaleert mogelijkheden en kansen voor klanten in relevante markten (arbeidsmarkt, re-integratiemarkt, scholing). 2. Is in staat om behoeften van werkgevers in verschillende markten te relateren aan het aanbod van de gemeente en daar ook acties op te ondernemen. 3. Heeft inzicht in de 'sociale kaart' van de gemeente. 4. Kan marktverkenningen (laten) uitvoeren en interpreteren.
Onderhandelen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zoekt naar gemeenschappelijke doelen en belangen en bewaakt evenwicht tussen gewenste en haalbare resultaten. 2. Zoekt de optimale dienstverlening tegen de laagste kosten (economisch voordeligste), zowel bij het contracteren van re-integratiebedrijven als bij het samenstellen van een re-integratietraject. 3. Hanteert bewust een onderhandelingsstrategie en houdt daar ook aan vast. 4. Scheidt persoonlijk belang van organisatiebelang en toont respect voor alle gesprekspartners.
Oordeelsvorming	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geeft duidelijk aan welke informatie vereist is voor een goede beeldvorming en een afgewogen oordeel. 2. Verzamelt en toetst deze informatie. 3. Trekt conclusies op basis van zijn bevindingen en komt daarmee tot een concreet en gemotiveerd plan/voorstel/advies. 4. Overziet consequenties en benoemt expliciet de voor en nadelen van zijn keuzes. 5. Schat de haalbaarheid van adviezen realistisch in.
Probleemanalyse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vraagt goed en systematisch door in zowel de breedte als de diepte en haalt zo relevante informatie boven tafel (achterhalen van de vraag achter de vraag). 2. Onderscheidt hoofd- van bijzaken en feiten van veronderstellingen en beweringen. 3. Analyseert en toetst bronnen van in- en externe partijen. 4. Overziet complexe zaken vanuit meerdere invalshoeken en in onderdelen en legt daarin de juiste causale relaties. 5. Overziet gevolgen van besluiten op korte en langere termijn en denkt daarbij ook over de grenzen van het eigen vakgebied heen. 6. Komt tot heldere profielen voor doelgroepen.

Voortgangsbewaking	<ol style="list-style-type: none">1. Schept orde in en houdt overzicht over het verloop van een contract, traject of advies.2. Vangt signalen op, anticipeert tijdig op veranderingen en past daarop trajecten, adviezen en/of afspraken aan.3. Maakt duidelijke afspraken over meetmomenten en mijlpalen in trajecten en/of contracten.4. Toont zich samen met collega's verantwoordelijk voor voortgang van adviezen en trajecten (W én I).5. Signaleert tekortkomingen in de uitvoering naar het management ten behoeve van de verbetering van de dienstverlening (principes van de lerende organisatie).
---------------------------	--

Profiel I Werk

Hoofdtak 3: *Onderhouden van werkgeverscontacten en vacatureacquisitie*
(kenmerk hoofdtak 3 = beheren en gebruik maken van relatienetwerk)

Deeltaken	
<ul style="list-style-type: none"> • Externe oriëntatie/relatiebeheer. • Onderhouden van contacten met het werkveld. • Acquisitieplannen, werkgeversgerichte projecten, werven vacatures. • Opstellen van vacatureteksten en uitzetten vacatures. • Screenen van kandidaten. • Bewerkstelligen en bewaken van plaatsingen (matching). • Bewaken van arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid. • Vastleggen afspraken. 	
Competenties	Gedragsvoorbeelden
Netwerken	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legt en onderhoudt actief contacten in- en extern ten behoeve van de eigen functie en de organisatie als geheel (gaat naar werkgevers toe). 2. Maakt op het juiste moment en op de juiste manier gebruik van deze contacten om doelen te bereiken. 3. Levert een actieve en positieve bijdrage aan in- en externe groepsgerichte activiteiten. 4. Weet in een gesprek wensen en mogelijkheden van werkgever boven tafel te krijgen en te verbinden met mogelijk aanbod van de gemeente. 5. Houdt in zijn aanpak rekening met belangen van werkgevers, ketenpartners en andere relevante partijen, zowel interne als externe.
Marktgerichtheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Signaleert mogelijkheden en kansen voor klanten in relevante markten (arbeidsmarkt, re-integratiemarkt, scholing). 2. Is in staat om behoeften van klanten en in verschillende markten te relateren aan het aanbod en daar ook acties op te ondernemen. 3. Heeft inzicht in de 'sociale kaart' van de gemeente. 4. Heeft kennis van de subsidiemogelijkheden van gemeente en overheid. 5. Kan marktverkenningen (laten) uitvoeren en interpreteren.
Overtuigingskracht	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brengt voorstellen geïnspireerd, enthousiast en vastbesloten. 2. Bouwt vanuit de inhoud een goede argumentatie op richting de klant. 3. Doseert argumenten op beslissende momenten. 4. Gebruikt argumenten van anderen zo mogelijk op een positieve manier voor eigen standpunten. 5. Is consistent in zijn argumentatie maar niet star.
Omgevingsbewustzijn	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stelt zich voortdurend op de hoogte van wat er in de regio gebeurt op sociaal, politiek en economisch vlak. 2. Kent de arbeidsmoraal en cultuur van de doelgroepen die hij bedient. 3. Weet wat de doelgroep beweegt en wat de gemeente voor die doelgroep betekent. 4. Houdt zorgvuldig rekening met nieuwswaarde, positieve en negatieve publiciteit en effecten ervan die het gevolg kunnen zijn van beslissingen of gebeurtenissen.

Profiel II Inkomen

Hoofdtak 1: *Informereren en ondersteunen cliënten bij indienen aanvraag*
(kenmerk hoofdtak 1= contact/interactie met klant)

Deeltaken	
<ul style="list-style-type: none"> • Intakegesprekken en handavingsgesprekken (huisbezoek). • Ontvangst en geven van voorlichting en informatie in woord en schrift. • Voeren van correspondentie. • Ondersteunen bij indienen aanvragen en invullen formulieren. • Onderhouden van contacten. • Inventariseren, completeren en verifiëren klantgegevens. • Verzamelen informatie bij aanvragen. • Inschakelen derden (bv. schuldsanering). 	
Competenties	Gedragsvoorbeelden
Luisteren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Krijgt snel de informatie die nodig is om 'objectief' de klantvraag te duiden door goed door te vragen op onduidelijke uitspraken of hints. 2. Vat de boodschap van een klant correct en begrijpelijk samen. 3. Legt tijdens een gesprek waar mogelijk verbanden met wat de klant eerder in een gesprek of in eerdere gesprekken heeft gezegd. 4. Is alert op lichaamshouding/non-verbale communicatie van zichzelf en van de klant.
Integriteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is in zijn benadering naar de klant toe eerlijk en open, zegt waar 'het' op staat. 2. Laat mensen altijd in hun waarde. 3. Weegt zorgvuldig belangen en zienswijzen van gemeente en individu af, gegeven de situatie. 4. Houdt zich aan gemaakte afspraken en is consistent in zijn handelwijze. 5. Respecteert en beschermt de privacy van collega's en cliënten.
Probleemanalyse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vraagt goed en systematisch door in zowel de breedte als de diepte en haalt zo relevante informatie boven tafel. 2. Onderscheidt hoofd- van bijzaken en feiten van veronderstellingen en beweringen. 3. Analyseert en toetst bronnen van in- en externe partijen. 4. Overziet complexe zaken vanuit meerdere invalshoeken en legt daarin de juiste causale relaties. 5. Overziet gevolgen van besluiten op korte en langere termijn en denkt daarbij ook over de grenzen van het eigen vakgebied heen.
Besluitvaardigheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakt tijdig knopen ook in onzekere situaties en op basis van beperkte informatie. 2. Staat voor zijn beslissing en communiceert en motiveert deze beslissing helder intern én extern 3. Betrekt de relevante partijen bij de besluitvorming en is zich bewust van impact van besluiten op andere partijen. 4. Levert maatwerk in besluitvorming en maakt daarbij optimaal gebruik van ruimte in wet- en regelgeving (handelt naar de geest en niet naar de letter van de wet). 5. Accepteert de consequenties van zijn handelen.

Profiel II Inkomen

Hoofdtak 2: *Regisseren van inkomensverstrekking en –ondersteuning*
(kenmerk hoofdtak 2= beoordelen en bewaken)

Deeltaken	
<ul style="list-style-type: none"> • Verwerken aanvragen WWB en bijzondere bijstand. • Verzamelen informatie bij die aanvragen. • Bepalen hoogte en recht op uitkering/beoordelen rechtmatigheid. • Onderhouden en beëindigen toegekende uitkeringen. • Aanmaak en onderhoud (verrijking/mutatie) uitkeringsdossiers. • Beschikkingen en herberekeningen/mutaties WWB, bijzondere bijstand, etc. • Controleren betalingen/debiteurenbeheer. • Monitoren 'uitkeringstraject'/Regisseren/Rapporteren. • Bewaken van afspraken en termijnen. • Samenwerken met Werk. 	
Competenties	Gedragsvoorbeelden
Probleemanalyse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vraagt goed en systematisch door in zowel de breedte als de diepte en haalt zo relevante informatie boven tafel. 2. Onderscheidt hoofd- van bijzaken en feiten van veronderstellingen en beweringen. 3. Analyseert en toetst bronnen van interne en externe partijen. 4. Overziet complexe zaken vanuit meerdere invalshoeken en legt daarin de juiste causale relaties. 5. Overziet gevolgen van besluiten op korte en langere termijn.
Voortgangsbewaking	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schept orde in en houdt overzicht over het verloop van inkomens-traject of –advies. 2. Vangt signalen op, anticipeert tijdig op veranderingen en past daarop trajecten en adviezen aan. 3. Maakt duidelijke afspraken over mijlpalen en meetmomenten in trajecten. 4. Toont zich samen met collega's verantwoordelijk voor voortgang van adviezen en trajecten (W én I).
Besluitvaardigheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakt tijdig knopen door ook in onzekere situaties en op basis van beperkte informatie. 2. Staat voor zijn beslissing en communiceert en motiveert deze beslissing helder intern én extern. 3. Betrekt de relevante partijen bij de besluitvorming en is zich bewust van impact van besluiten op andere partijen. 4. Levert maatwerk in besluitvorming en maakt daarbij optimaal gebruik van ruimte in wet- en regelgeving (handelt naar de geest en niet naar de letter van de wet).
Plannen en organiseren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stelt eigen prioriteiten en concrete doelen. 2. Is zich bewust van verhouding beschikbare en benodigde tijd voor verschillende taken en combineert deze op effectieve en efficiënte wijze. 3. Is zich bij dit alles bewust van de impact van het eigen handelen op de rest van de organisatie. 4. Brengt in plan van aanpak stappen in beeld die tot gewenste doelen moeten leiden. 5. Werkt ordelijk, systematisch en volgens plan naar doel toe.

Profiel II Inkomen

Hoofdtak 3: *Handhaven en bestrijden fraude*
(kenmerk hoofdtak 3= handhaving)

Deeltaken	
<ul style="list-style-type: none"> • Toetsen van adviezen op volledigheid, rechtmatigheid, doelmatigheid en juridische en taalkundige juistheid. • Handhaven en sanctioneren (opleggen maatregelen). • Registreren fraudemeldingen, inschatten onderzoekswaardigheid, prioriteren en uitvoeren fraudeonderzoek/strafrechtelijk onderzoek. • Adviseren medewerkers inzake bestuursrechtelijk en strafrechtelijk onderzoek/uitkeringsfraude. • Analyseren risicoprofielen en fraudepatronen. • Plannen en uitvoeren pro-actief fraudepreventie. • Ondersteunen en begeleiden rechtmatigheidonderzoek. • Uitvoeren en afhandelen opsporingsonderzoek. 	
Competenties	Gedragsvoorbeelden
Integriteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is in zijn benadering naar de klant toe eerlijk en open, zegt waar 'het' op staat. 2. Laat mensen altijd in hun waarde. 3. Weegt zorgvuldig belangen en zienswijzen van gemeente en individu af, gegeven de situatie. 4. Houdt zich aan gemaakte afspraken en is consistent in zijn handelwijze. 5. Respecteert/beschermt privacy van collega's en cliënten.
Vasthoudendheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Blijft effectief presteren onder externe en/of interne druk. 2. Houdt vast aan afgesproken doelen en werkwijzen en draagt die ook actief uit, ondanks tegenwerkingen en weerstand. 3. Kent zijn/haar eigen grenzen en die van zijn/haar omgeving. 4. Blijft gedurende langere perioden en op verschillende manieren zijn ideeën, concepten of werkwijzen uitdragen om gestelde doelen te bereiken.
Besluitvaardigheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakt tijdig knopen ook in onzekere situaties en op basis van beperkte informatie. 2. Staat voor zijn beslissing en communiceert en motiveert deze beslissing helder intern én extern. 3. Betrekt de relevante partijen bij de besluitvorming en is zich bewust van impact van besluiten op andere partijen. 4. Levert maatwerk in besluitvorming en maakt daarbij optimaal gebruik van ruimte in wet- en regelgeving. 5. Accepteert de consequenties van zijn handelen.
Probleemanalyse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vraagt goed en systematisch door in zowel de breedte als de diepte en haalt zo relevante informatie boven tafel. 2. Onderscheidt hoofd- van bijzaken en feiten van veronderstellingen en beweringen. 3. Analyseert en toetst bronnen van in- en externe partijen. 4. Overziet complexe zaken vanuit meerdere invalshoeken en legt daarin de juiste causale relaties. 5. Overziet gevolgen van besluiten op korte en langere termijn en denkt daarbij ook over de grenzen van het eigen vakgebied heen.

Profiel III Zorg

Hoofdtak 1: *Informeren en adviseren van cliënten*

(kenmerk hoofdtak 1 = contact/interactie met klant)

Deeltaken	
<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangst en geven van voorlichting en informatie. • Voeren van klantgesprekken (intake, begeleiding, voortgang en evaluatie). • Nazorg. • Doorverwijzen naar zorgaanbieders, ClZ, inschakeling huishoudelijke hulp. 	
Competenties	Gedragsvoorbeelden
Luisteren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Krijgt de informatie die nodig is om 'objectief' de klantvraag te duiden door goed door te vragen op onduidelijke uitspraken of hints. 2. Neemt waar nodig (afhankelijk van klant en problematiek) de tijd om de complexiteit van de vraag te doorgronden. 3. Vat de boodschap van een klant correct en begrijpelijk samen. 4. Is zich bewust van de verschillen in positie, belangen en gewicht van uitspraken als een derde (kind, ouder, hulpverlener) aanwezig is bij het gesprek. 5. Is alert op lichaamshouding/non-verbale communicatie van zichzelf en van de klant.
Probleemanalyse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vraagt goed en systematisch door in zowel de breedte als de diepte en haalt zo relevante informatie boven tafel (achterhalen van de vraag achter de vraag/problematiek). 2. Onderscheidt hoofd- van bijzaken en feiten van veronderstellingen en beweringen. 3. Analyseert en toetst bronnen van interne/externe partijen. 4. Overziet complexe zaken vanuit meerdere invalshoeken en in onderdelen en legt daarin de juiste causale relaties. 5. Overziet gevolgen van besluiten op korte en langere termijn. 6. Denkt bij het analyseren en zoeken naar oplossingen over de grenzen van het eigen vakgebied heen (hoofddoel WMO).
Omgevingsbewustzijn	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stelt zich voortdurend op de hoogte van wat er in de regio gebeurt op sociaal en politiek vlak en kent de regionale sociale kaart. 2. Kent de cultuur van de doelgroepen die hij bedient, weet wat de doelgroep beweegt en wat de doelgroep van de gemeente verwacht (tegen aankijkt). 3. Houdt vanuit een professionele werkhouding zorgvuldig rekening met nieuwsaarde, positieve en negatieve publiciteit en effecten ervan die het gevolg kunnen zijn van beslissingen of gebeurtenissen.

Profiel III Zorg

Hoofdtak 2: *Indiceren zorgbehoefte*
(kenmerk hoofdtak 2 =oordeelsvorming)

Deeltaken	
<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren indicatiestelling en/of toetsen consistentie en volledigheid van medische adviezen¹⁰. • Verzorgen van de onderbouwing bij dossiers op basis van de medische gegevens en adviezen. • Toepassen regelgeving en beleid. • Advies over medische kwesties en regelgeving o.a. bij beroepsprocedures. 	
Competenties	Gedragsvoorbeelden
Probleemanalyse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vraagt goed en systematisch door in zowel de breedte als de diepte en haalt zo relevante informatie boven tafel (achterhalen van de vraag achter de vraag/problematiek). 2. Onderscheidt hoofd- van bijzaken en feiten van veronderstellingen en beweringen. 3. Analyseert en toetst bronnen van in- en externe partijen. 4. Overziet complexe zaken vanuit meerdere invalshoeken en in onderdelen en legt daarin de juiste causale relaties. 5. Overziet gevolgen van besluiten op korte en langere termijn. 6. Denkt bij het analyseren en zoeken naar oplossingen over de grenzen van het eigen vakgebied heen (hoofddoel WMO).
Oordeelsvorming	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geeft duidelijk aan welke informatie vereist is voor een goede beeldvorming en een afgewogen oordeel. 2. Kan op grond van subjectieve informatie uit analyse binnen bestaande wet- en regelgeving tot afgewogen oordeel komen. 3. Overziet consequenties en benoemt voor- en nadelen van bepaalde keuzes van zichzelf of van de klant (in geval van bijv. een PGB). 4. Onderscheidt feiten van beweringen. 5. Toetst informatie vanuit verschillende invalshoeken op relevantie voor goede beeldvorming.
Integriteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is in zijn benadering naar de klant toe eerlijk en open, zegt waar 'het' op staat. 2. Laat mensen altijd in hun waarde. 3. Weegt zorgvuldig belangen en zienswijzen van gemeente en individu af, gegeven de situatie. 4. Houdt zich aan gemaakte afspraken en is consistent in zijn handelwijze. 5. Respecteert en beschermt privacy van collega's en cliënten.
Sensitiviteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is in staat de behoefte en/of mogelijkheden van een klant te herkennen en te erkennen. 2. Is zich bewust van de gevolgen van zijn eigen houding, handelen en beslissingen/adviezen voor de klant. 3. Is zich bewust van de ongelijkheid van de (machts-) verhoudingen tussen medewerker en klant.

¹⁰ Gemeenten hebben de indicatiestelling verschillende georganiseerd. Sommige gemeenten voeren de indicatiestelling zelf uit, andere besteden de uitvoering gedeeltelijk of geheel uit (bijvoorbeeld aan het CIZ). In alle gevallen blijft het de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor het afgeven en de kwaliteit van de indicaties.

Profiel III Zorg

Hoofdtak 3: *Regisseren van voorzieningen en/of zorgtrajecten*
(kenmerk hoofdtak 3 = beheer)

Deeltaken	
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse van vraagstelling. • Bepalen van te ondernemen acties en procedures. • Opstellen overzicht belemmeringen in relatie tot aanvrager. • Aanmaken en beheren van dossiers. • Toetsen noodzakelijkheid voorschotten, betalingen en verstrekkingen. • Beoordelen declaraties en aanvragen voorlopige voorzieningen. • Verzorgen van afgesproken dienstverlening. • Controle op voorzieningenverstrekking en/of effectiviteit uitvoeringsketen. • Rapportage intern/extern. • Initiëren verbeteringsprocessen. • Netwerken met zorginstellingen. 	
Competenties	Gedragsvoorbeelden
Probleemanalyse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vraagt goed en systematisch door in zowel de breedte als de diepte en haalt zo relevante informatie boven tafel (achterhalen van de vraag achter de vraag/problematiek). 2. Onderscheidt hoofd- van bijzaken en feiten van veronderstellingen en beweringen. 3. Analyseert en toetst bronnen van interne/externe partijen. 4. Overziet complexe zaken vanuit meerdere invalshoeken en in onderdelen en legt daarin de juiste causale relaties. 5. Overziet gevolgen van besluiten op korte en langere termijn. 6. Denkt bij het analyseren en zoeken naar oplossingen over de grenzen van het eigen vakgebied heen (hoofddoel WMO).
Plannen en organiseren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stelt eigen prioriteiten, urgenties en concrete doelen. 2. Is zich bewust van verhouding beschikbare en benodigde tijd voor verschillende eigen taken en combineert deze op effectieve en efficiënte wijze. 3. Is zich bij dit alles bewust van de impact van het eigen handelen op de rest van de organisatie. 4. Brengt zonedig in een plan van aanpak stappen in beeld die tot gewenste doelen moeten leiden. 5. Werkt ordelijk, systematisch en volgens plan naar doel toe.
Oordeelsvorming	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geeft duidelijk aan welke informatie vereist is voor een goede beeldvorming en een afgewogen oordeel. 2. Kan op grond van subjectieve informatie uit analyse binnen bestaande wet- en regelgeving tot afgewogen oordeel komen. 3. Overziet consequenties en benoemt voor- en nadelen van bepaalde keuzes van zichzelf of van de klant (in geval van bijv. een PGB). 4. Onderscheidt feiten van beweringen. 5. Toetst informatie vanuit verschillende invalshoeken op relevantie voor goede beeldvorming.

Profiel IV Management

Hoofdtak 1: *Vertegenwoordigen dienst/ afdeling WIZ*

(kenmerk hoofdtak 1 = representeren en lijnen uitzetten)

Deeltaken	
<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemen aan bestuurlijk overleg. • Adviseren aan afdelingshoofd, directie, sectormanagement, bestuur etc. over optimaliseren ambtelijke uitvoering en operatie. • Deelnemen aan overleggen binnen SoZaWe/Dienst WIZ. • Deelnemen aan multidisciplinaire overlegvormen en werkgroepen in- en extern. • Onderhouden interne en externe contacten/relatiebeheer (o.m. met ketenpartners, werkgevers, EZ, onderwijs, cliëntenorganisaties). 	
Competenties	Gedragsvoorbeelden
Visie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onderschrijft naar binnen en naar buiten toe in woord en daad de missie van de organisatie. 2. Kan afstand nemen van de dagelijkse praktijk en plaatst korte termijn plannen en resultaten in een lange termijn perspectief. 3. Geeft de betekenis aan huidige en toekomstige ontwikkelingen voor het te voeren beleid binnen de organisatie.
Netwerken	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legt en onderhoudt contacten in- en extern ten behoeve van de eigen functie en de organisatie als geheel. 2. Houdt zich actief op de hoogte van ambities en belangen van relevante groeperingen, instanties, sleutelpersonen en medewerkers. 3. Maakt op het juiste moment en op de juiste manier gebruik van deze contacten om doelen te bereiken. 4. Levert een actieve en positieve bijdrage aan in- en externe groepsgerichte activiteiten.
Organisatiesensitiviteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Houdt in handelen en beslissen ten aanzien van de eigen afdeling rekening met impact van die beslissingen en handelingen op de organisatie of delen daarvan. 2. Toetst bij belanghebbenden of er draagvlak bestaat voor voorstellen, adviezen en plannen en bewaakt daarbij de integriteit van de organisatie. 3. Weet te beslissen wie wanneer actie onderneemt en activeert daarbij ook de eigen verantwoordelijkheid.
Overtuigingskracht	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brengt voorstellen geïnspireerd, enthousiast en vastbesloten. 2. Bouwt vanuit de inhoud een goede argumentatie op. 3. Doseert argumenten op beslissende momenten. 4. Gebruikt argumenten van anderen zo mogelijk op een positieve manier voor eigen standpunten. 5. Is consistent in zijn argumentatie maar niet star.

Profiel IV Management

Hoofdtak 2: *Aansturen medewerkers*

(kenmerk hoofdtak 2 = peoplemanagement)

Deeltaken	
<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiden/coachen van medewerkers en collega's (mentor). • Creëren van randvoorwaarden die de medewerkers in staat stellen goed te werken. • Zorgdragen voor opleiding en instructie/ontwikkeling individu en team. • Aansturen/motiveren van medewerkers. • Vertalen algemeen geldende waarden en normen naar gedragsregels voor medewerkers • Inrichten communicatiestructuur afdeling/team/sector. • Regisseren communicatieprocessen. • Beoordelen van functioneren van medewerkers/voeren functionerings- en voortgangsgesprekken. • Kwaliteitsborging en –verbetering. 	
Competenties	Gedragsvoorbeelden
Coachen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stimuleert mensen vragen te stellen over en/of te kijken naar valkuilen en leerpunten in de persoonlijke ontwikkeling. 2. Activeert mensen om zelf acties te ondernemen gericht op het behalen van gestelde (persoonlijke) ontwikkeldoelen. 3. Confronteert medewerkers met consequenties van handelen voor klant, collega's en leidinggevenden. 4. Inspireert anderen hun visie te delen en daarvoor draagvlak en betrokkenheid te realiseren. 5. Geeft in woord en daad ruimte en steun aan medewerkers die nieuwe zaken willen oppakken.
Leidinggeven	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stuur op randvoorwaarden en condities waaronder medewerkers met elkaar tot gewenste prestaties kunnen komen. 2. Neemt beslissingen op grond van eindverantwoordelijkheid. 3. Stuur medewerkers aan op het behalen van politieke/ambtelijke doelstellingen van de organisatie. 4. Houdt rekening met invloed van eigen beleidsthema's op andere thema's. 5. Toont respect voor de eigenheid van individuen en spreekt medewerkers primair aan op hun functievervulling.

Profiel IV Management

Hoofdtak 3: *Aansturen organisatie en (bedrijfseconomische) resultaten*
(kenmerk hoofdtak 3 = sturen op resultaat en rendement)

Deeltaken	
<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren bestuurlijke opdrachten. • Initiëren uitvoeringsbeleid Werk, Inkomen en Zorg (WIZ). • Formuleren beleidsdoelstellingen, vertalen naar passende acties (teamplan, begroting, verslag). • Operationaliseren en implementeren uitvoeringsbeleid WIZ. • Signaleren structurele knelpunten binnen de operatie, bedenken oplossingen. • Bewaken functioneren en diensten/producten van de eenheid. • Uitvoeren gezamenlijk accountmanagement met ketenpartijen. • Concentreren op hoofdlijnen en beleid op lange termijn. • Evalueren en controleren uitvoeringsbeleid WIZ. • Kwaliteitsborging en verbetering uitvoering en resultaat. 	
Competenties	Gedragsvoorbeelden
Visie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vertaalt interne en externe ontwikkelingen naar resultaatgerichte opdrachten voor organisatie en medewerkers. 2. Maakt daarbij onderscheid tussen voor- en nadelen van klantgerichte versus productgerichte benadering. 3. Kan afstand nemen van de dagelijkse praktijk en plaatst korte termijn plannen en resultaten in een lange termijn perspectief. 4. Onderschrijft in woord en daad de missie van de organisatie en geeft er inhoud aan. 5. Is consistent maar niet star in zijn visie.
Ondernemerschap (= Basiscompetentie, maar cruciaal voor leidinggeven- de)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Signaleert kansen en ontwikkelingen in de markt. 2. Vertaalt kansen en ontwikkelingen in voorstellen voor verbetering van de positie van de gemeente of onderdelen daarvan. 3. Maakt systematisch kosten/baten afwegingen bij investeringen en beziet daarbij materiële alsook immateriële zaken. 4. Durft grenzen op te zoeken en risico's te nemen om resultaat te boeken. 5. Stuur op positief resultaat. 6. Innoveert zelf en stimuleert anderen te innoveren ten aanzien van de eigen werkwijze en het productaanbod.
Besluitvaardigheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hakt tijdig knopen door, ook in onzekere situaties of in geval van beperkte informatie. 2. Staat voor zijn beslissing en communiceert en motiveert deze beslissing helder intern én extern. 3. Betrekt de relevante partijen bij de besluitvorming en is zich bewust van impact van besluiten op andere partijen. 4. Levert maatwerk in besluitvorming en maakt daarbij optimaal gebruik van ruimte in wet- en regelgeving.

Profiel IV Management

Hoofdtak 4: *Innoveren en ontwikkelen van nieuwe producten*
(kenmerk hoofdtak 4 = beleidsontwikkeling)

Deeltaken	
<ul style="list-style-type: none"> • Doorzien en doorvertalen maatschappelijke/politieke ontwikkelingen in nieuwe activiteiten WIZ. • Ontwikkelen van visie op het uitvoeringsbeleid WIZ. • Concentreren op hoofdlijnen en beleid op lange termijn. • Signaleren, ontwikkelen en gebruiken van nieuwe (informatie)technologieën. • Ontwikkelen, adviseren en evalueren van beleid op het gebied van WIZ. • (Laten) ontwikkelen van (diagnose-) instrumentarium en producten op het gebied van WIZ. • Borgen van beleids-, product- en procesinnovaties. • Overleggen met ketenpartners (extern), beleidsmakers, politiek, etc. 	
Competenties	Gedragsvoorbeelden
Initiatief	<ol style="list-style-type: none"> 1. Draagt uit eigen beweging ideeën en plannen aan en praat daarover met anderen. 2. Onderneemt ongevraagd extra acties buiten wat oorspronkelijk gepland/gevraagd was. 3. Is alert op ontwikkelingen en kansen binnen en buiten de organisatie en benut deze uit eigen beweging. 4. Neemt gevraagd en ongevraagd initiatief voor nieuwe ideeën richting stakeholders.
Visie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kan afstand nemen van de dagelijkse praktijk en plaatst korte termijn plannen en resultaten in een lange termijn perspectief. 2. Onderschrijft in woord en daad de missie van de organisatie en geeft er inhoud aan. 3. Is consistent maar niet star in zijn visie. 4. Stelt missie, visie, doelstelling en strategieplannen op, op basis van toekomstige ontwikkelingen.
Marktgerichtheid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Is op de hoogte van voor de gemeente relevante markten en doelgroepen en staat ermee in contact. 2. Kan interessante marktpartijen/kansen met betrekking tot relevante ontwikkelingen in kaart brengen en er concrete acties aan verbinden. 3. Kan marktverkenningen (laten) uitvoeren/interpreteren.
Creativiteit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kijkt en denkt buiten bestaande denkkaders met originele ideeën. 2. Herkent, stimuleert en benut denkracht medewerkers. 3. Combineert bestaande oplossingen tot nieuwe producten of diensten.
Netwerken	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leert van andere gemeenten en sectoren door te kijken en te vertalen. 2. Legt en onderhoudt contacten in- en extern ten behoeve van eigen functie en de organisatie als geheel. 3. Maakt op het juiste moment, op de juiste manier gebruik van contacten om ontwikkeldoelen te bereiken. 4. Levert actieve/positieve bijdrage aan in- en externe activiteiten gericht op innovatie en productontwikkeling.

C. Bijlage Ontwikkelingen (lokale) sociale zekerheid

Welke ontwikkelingen zijn van belang voor gemeenten en wat is de betekenis daarvan voor de rol van de diensten en afdelingen WIZ en de competenties van de medewerkers? Onderstaande tabel is ter informatie meegestuurd aan de respondenten van de enquête (eind 2006). In de tabel staat een samenvatting van de ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor diensten en afdelingen WIZ. In de toelichting op de tabel staat meer inhoudelijke informatie over de ontwikkelingen.

Ontwikkeling	Betekenis voor diensten en afdelingen WIZ	Noodzakelijke (organisatie)competenties
1. Arbeidsmarkt biedt kansen (aantrekken de arbeidsmarkt) en bedreigingen (risico structurele uitsluiting onderkant arbeidsmarkt).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In contact blijven met ontwikkelingen arbeidsmarkt en kansen signaleren en benutten voor doelgroepen en/of burgers in het algemeen. ▪ Van nazorg naar voorzorg. 	Omgevingsbewustzijn Ondernemerschap Marktgerichtheid Netwerken Creativiteit Onderhandelen
2. Decentralisatie van beleid.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigen (regiospecifiek) beleid ontwikkelen. ▪ Financiële verantwoordelijkheid: denken in kosten (investeringen) en baten (opbrengsten) zowel op beleidsniveau als op cliëntniveau. 	Visie Omgevingsbewustzijn Creativiteit Resultaatgerichtheid Ondernemerschap
3. Regionale regie bij gemeente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbindingen kunnen leggen tussen aanpalende beleidsterreinen (werk, inkomen, economie, zorg, onderwijs etc.). ▪ Netwerken opbouwen, optreden als facilitator of initiator voor vernieuwende arrangementen die vraagstukken breed oppakken (o.a. met SUWI-ketenpartners). 	Netwerken Creativiteit Ondernemerschap Marktgerichtheid Visie Omgevingsbewustzijn Samenwerken
4. Resultaatgerichte overheid.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Van controle naar pro-actief handelen. ▪ Van rechtmatigheid naar doelmatigheid. ▪ Een sluitende beleidscyclus met meetbare beleidsdoelen en – evaluatie. ▪ Durven ondernemen: van risicomijdend naar risico nemen. 	Resultaatgerichtheid Omgevingsbewustzijn Overtuigingskracht Onderhandelen Organiseren van eigen werk
5. Klant centraal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Denken en handelen vanuit klant binnen geëxpliciteerde beleidskaders van gemeente (contractrelatie), waarbij de verantwoordelijkheid bij de burger ligt. ▪ Kwaliteit aan de voorkant van het proces. ▪ Beslissingen durven en kunnen nemen binnen discretionaire ruimte. 	Klantgerichtheid Mondelinge communicatie Luisteren Sensitiviteit Oordeelsvorming

Toelichting op tabel:

1. Arbeidsmarkt biedt kansen en bedreigingen

- Diensten en afdelingen WIZ kunnen en moeten meer aandacht gaan besteden aan activering en participatie want:
 - De arbeidsmarkt trekt aan als gevolg van de economische groei.
 - De vervangingsvraag als gevolg van de vergrijzing neemt de komende periode toe.
 - De vraag naar personeel, c.q. de vacaturemarkt zal de komende periode groeien en de werkloosheid zal daarmee verder dalen.
 - Werkende die met ontslag worden bedreigd zullen de komende jaren gemakkelijker van werk naar werk doorstromen.
 - Werkzoekenden zullen sneller een baan vinden.
 - Als gevolg van het groeiende vacatureaanbod zullen herintreders eerder naar de arbeidsmarkt toe trekken.
 - Net als in het verleden het geval was zullen echter vooral hoger opgeleiden en jongeren profijt hebben van de aantrekkende economie en de verruimende arbeidsmarkt.
 - Wel ontstaan er niches in laaggeschoolde arbeid, zoals in de persoonlijke dienstverlening en in de zorg.
 - Om te voorkomen dat jongeren zonder startkwalificatie op de arbeidsmarkt komen, verschuift het beleid van ‘nazorg naar voorzorg’: preventie van schooluitval; RMC.
- De diensten en afdelingen WIZ worden geconfronteerd met een dreigende kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt. Immers:
 - Er dreigt, mede als gevolg van de kennisintensivering van de arbeid, structurele werkloosheid onder bepaalde groepen werkzoekenden, zoals ouderen, lager opgeleiden, allochtonen, jongeren en anderen die niet voldoen aan de kwalificatie-eisen van werkgevers.
 - Scholingsvraagstukken gaan steeds meer de kern vormen van vraagstukken rond werk en inkomen. Centraal staat het competentiegericht scholen dat tot doel heeft de kwalitatieve mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt op te lossen.
 - Het aanbod van zorg en persoonlijke dienstverlening sluit in de reguliere economie onvoldoende aan bij de vraag.
- Om als moderne gemeente effectief te zijn, zal de gemeente goed in contact moeten komen of blijven met de ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt en aanpalende terreinen en beleid ontwikkelingen voor de bedreigingen, gebruikmakend van de kansen die er liggen. Bijvoorbeeld:
 - Diensten en afdelingen WIZ zullen zich moeten richten op het tegengaan van structurele werkloosheid door enerzijds te scholen op voorraad, maar zich daarbij vooral te richten op gevraagde competenties nu en op de korte- en middellange termijn.
 - Daarvoor is nauwe samenwerking met de vraagkant cruciaal en die samenwerking moet zich vooral gaan richten op de lange termijn. Strategisch overleg met werkgevers over korte, middellange en lange termijn (lokaal en regionaal) arbeidsmarktbeleid.
 - Samenwerking met enerzijds het onderwijsveld (scholingsvraagstukken) en anderzijds het werkveld (gevraagde competenties) staat centraal. Dat betekent inzetten op samenwerking met BVE, RWI, MKB, VNO-NCW om de aansluiting en synergie tussen onderwijs, werk en inkomen te versterken.
 - De WMO biedt kansen om de mismatch tussen vraag en aanbod in de persoonlijke dienstverlening en de zorg in relatie te brengen met het beleid voor WWB-cliënten die in de reguliere economie niet of moeilijk aan het werk komen.

2. Decentralisatie van beleid

Veranderingen in WWB, WSW, WIA, Walvis en de nieuwe Wet Inburgering hebben direct en indirect forse impact op de dagelijkse praktijk van de diensten en afdelingen WIZ. Centraal uitgangspunt in het overheidsbeleid is dat de beleidsmatige en financiële verantwoordelijkheid zoveel mogelijk wordt gedecentraliseerd naar de partij die het dichtst bij 'het probleem' zit; werkgevers (en werknemers) worden in toenemende mate zelf verantwoordelijk voor het oplossen van de gevolgen van ziekte en arbeidsongeschiktheid en gemeenten (en haar burgers) worden in toenemende mate verantwoordelijk voor activering, participatie, zorg en inkomensverstrekking en -ondersteuning. Er staat de gemeenten en de diensten en afdelingen WIZ de komende jaren nog een en ander te wachten:

- De verwachting is dat in 2007 de poortwachertoets WW wordt ingevoerd.
- Per 1 januari 2007 is de WMO van kracht.
 - Diensten en afdelingen WIZ moeten PGB's kunnen aanbieden. De autonomie van de burger is daarmee boven de instrumentele autonomie van gemeenten gesteld. De diensten en afdelingen WIZ moeten zich daarop instellen.
 - Europese Aanbestedingsregels blijven in het kader van de WMO van toepassing.
 - De realisatie voor 2005 is bepalend voor het Macro WMO-budget voor 2007. Daar moeten diensten en afdelingen WIZ zich alvast op instellen.
- De verwachting is dat in 2007 de nieuwe Wet Inburgering wordt ingevoerd.
- De verwachting is dat per 1 januari 2008 de nieuwe gemoderniseerde WSW van kracht wordt.
- Het kabinet is verder nog voornemens de arbeidsmedische indicatiestelling op het terrein van arbeid en zorg te integreren in het kader van de bestrijding van de administratieve lastendruk.
- Het kabinet studeert nog op de mogelijkheid om terugkeerbanen te introduceren aan de onderkant van de arbeidsmarkt om te voorkomen dat langdurig werklozen in een sociaal isolement raken. Diensten en afdelingen WIZ zullen daarbij uiteraard een belangrijke rol krijgen. Contacten met werkgevers over die terugkeerbanen wordt van toenemend belang.

Een gevolg van de decentralisatie is dat gemeenten steeds meer hun eigen beleid kunnen bepalen om in te spelen op regiospecifieke kansen en bedreigingen. De andere kant van de medaille is dat gemeente ook zelf financieel verantwoordelijk worden voor dat beleid. Daarom zullen gemeente en hun medewerkers moeten gaan denken in termen van kosten (investeringen) en baten (opbrengsten). Dit principe is niet alleen van belang op managementniveau, maar moet doordringen in alle lagen van de uitvoering. Zo zal een klantmanager zich (kosten)bewust moeten zijn van welke investeringen (bijvoorbeeld een scholingstraject) voor een cliënt realistisch zijn en wat de verwachte opbrengsten van die investering is. Vervolgens zal de klantmanager met in achtname van de beleidsdoelen een afweging moeten maken over de inzet van de middelen. De uitdaging van deze ontwikkeling is het spanningsveld tussen de behoefte aan maatwerk en de publieke eis van rechtsgelijkheid: het gebruik maken van de discretionaire ruimte van de wet betekent het zoeken naar oplossingen naar de intentie in plaats van naar de letter van de wet. Dit vraagt niet alleen om meer beslissingsbevoegdheden 'aan de kop van het proces' maar ook om medewerkers met meer beslissingsvaardigheden.

3. Regionale regie bij gemeente

Om de gedecentraliseerde beleidsverantwoordelijkheid waar te kunnen maken, moeten gemeenten de regionale regisseur worden over de haar toegekende beleidsterreinen. Diensten en afdelingen WIZ zullen daarom meer en meer ‘integraal’ moeten gaan werken, want naast inkomensvertrekking, re-integratie en scholing krijgt de diensten en afdelingen WIZ steeds meer eigen verantwoordelijkheid voor wat betreft het beleid rond zorg, jongeren, schuldsanering en bijvoorbeeld kinderopvang voor uitkeringsgerechtigden en werkzoekenden. Flankerend beleid op die terreinen wordt steeds belangrijker om betere en duurzame kansen te creëren voor de langdurig werklozen en om ‘sociale uitsluiting’ te voorkomen. Om deze verantwoordelijk en complexe rol waar te kunnen maken is een zekere schaalgrootte noodzakelijk. Kleinere gemeenten zijn daarom op zoek naar vormen van samenwerking (ISD, RSD). Regisseren betekent overigens niet ‘alles zelf’ doen, maar vooral zorgen dat je verbindingen legt tussen de verschillende beleidsterreinen en netwerken opbouwt met relevante uitvoerders en partijen in het veld. Maar het betekent ook optreden als facilitator of initiator voor innovatieve arrangementen waarin werk, inkomensvoorziening en zorg centraal staan. Gemeenten en vooral hun diensten en afdelingen WIZ zullen met allerlei private en publieke partners (o.a. SUWI-ketenpartners) in een zakelijke en resultaatgerichte samenwerking hun beleid en de uitvoering ervan vorm gaan geven. Als regisseur hebben gemeenten de volgende centrale doelstellingen:

- Burgers zelfstandig in hun bestaan kunnen laten voorzien (werk en zorg).
- Inkomens- en/of zorgondersteuning voor mensen die dat niet kunnen.
- Voorkomen van maatschappelijke uitsluiting door sociale activering.
- Voorkomen van schooluitval door preventief en snel ingrijpen.

4. Resultaatgerichte overheid

De centrale en lokale overheid moet in toenemende mate rekenschap geven van de resultaten die zijn bereikt met het ingezette beleid en de publieke middelen. Door de invoering van onder meer de WWB zijn de resultaten van het gemeentelijke beleid direct van invloed op de financiële positie van de gemeenten. Waar de gemeenten voorheen vooral moesten zorgdragen voor een rechtmatige verstrekking van de inkomens, dienen gemeenten nu te zorgen dat burgers die voor ondersteuning een beroep doen op de gemeente zo snel mogelijk weer zelfstandig in hun bestaan kunnen voorzien. Dus het gaat er minder om of de gemeente ‘de dingen die zij moet doen goed doet (rechtmatigheid), maar vooral ook of zij de goede dingen doet (doeltreffendheid en doelmatigheid)’. Hiervoor is een omslag nodig van een organisatie en medewerkers die primair gericht zijn op ‘controle’ naar een organisatie en medewerkers die primair gericht zijn op ‘pro-actief handelen’. Voor de klantmanager betekent dit: ‘Een hart voor de cliënten (sociaal) combineren met een zakelijke en ondernemende instelling’. Voor management en beleid betekent dit het ontwikkelen van innovatief en effectief beleid en het inrichten van een sluitende beleidscyclus met meetbare beleidsdoelen en een structurele evaluatie van het beleid teneinde de kwaliteit van de uitvoering en de effectiviteit van het beleid voortdurend te verbeteren. Een omslag van een budgetgestuurde naar een prestatiegestuurde organisatie.

5. Klant centraal

In de hoeveelheid veranderingen die op gemeenten afkomen en de eisen voor een effectief en efficiënt beleid, mag de individuele cliënt niet vergeten worden. De burgers worden mondiger en verwachten snelle en toegespitste informatie en een professionele dienstverlening. Anderzijds gaat het overheidsbeleid in toenemende mate uit van de eigen verantwoordelijkheid van de burger. Die ontwikkeling is zichtbaar in de WWB, maar ook in voorzieningen als de IRO of persoonsgebonden budgetten. Kortom: diensten en afdelingen WIZ en haar medewerkers zullen in hun processen en handelen de cliënt als uitgangspunt moeten nemen en een omslag moeten maken van ‘productgericht’ naar ‘klantgericht’. Wat is gegeven de wensen en mogelijkheden van de cliënt de beste oplossing? De ‘beste oplossing’ zal echter ook moeten passen binnen het beleid van de gemeente; er dient sprake te zijn van tweerichtingsverkeer (contractrelatie). Daarvoor is het noodzakelijk dat de cliënt tijdig en goed wordt geïnformeerd over de rechten en plichten, zakelijke afspraken met de cliënten worden gemaakt over de te bereiken doelen en ieders inzet en verwachtingen. Cliënt en klantmanager kunnen en moeten elkaar nu aanspreken op hun inspanningen en resultaten. Dat aanspreken gaat verder dan de kandidaat die naar werk moet worden geleid. Dat betreft ook de private partijen die gemeente inschakelt om de cliënt weer aan het werk te krijgen. Klantgericht betekent ook burgers, werkgevers en maatschappelijke instellingen de ruimte en mogelijkheid bieden om zelf met voorstellen of arrangementen te komen om ‘problemen op te lossen en/of kansen te benutten’. De klantmanager vormt hiermee een pijler van de regisseurrol van de gemeente. Om die rol goed te kunnen uitvoeren is het noodzakelijk dat de klantmanager niet alleen beschikt over de juiste competenties, maar ook over passende voorzieningen en bevoegdheden (van MBO naar HBO-niveau). Het uitkeringsproces zal nog nadrukkelijk ingericht moeten worden op ‘de kwaliteit aan de voorkant van het proces’, in plaats van op controle achteraf. De ketenbrede ICT-ontwikkelingen (zoals DKD, IB en Suwi-net) ondersteunen deze filosofie.

D Bijlage Competentiewoordenboek

Voor de profielen hebben wij gebruik gemaakt van de competentietaal van PiCompany; een taal die al door meerdere gemeenten wordt gebruikt en door de ketenpartners CWI en UWV. De keuze voor 1 taal is nodig om spraakverwarring te voorkomen, maar houdt niet in dat u ook ‘verplicht’ bent om deze competentietaal zelf te gebruiken in uw functiebeschrijvingen. De competenties van PiCompany zijn onderverdeeld naar: Management en leidinggeven; Ondernemen, Analyse en besluitvorming; Communicatie en Persoonlijk gedrag en Motivatie.

Management en leidinggeven

Leidinggeven	Richting en sturing geven aan medewerkers in het kader van hun taakvervulling; stijl en methode van leidinggeven aanpassen aan betrokken medewerker/groep medewerkers en situatie.
Coachen	Richting en sturing geven aan een medewerker in het kader van diens taakvervulling; stijl van coachen aanpassen aan medewerker en situatie zodat betrokken medewerker zich optimaal kan ontwikkelen.
Groepsgericht leidinggeven	Richting en sturing geven aan een groep medewerkers in het kader van hun taakvervulling; samenwerkingsverbanden tot stand brengen en handhaven teneinde een gesteld doel te bereiken.
Delegeren	Eigen taken, beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers; effectief gebruik maken van tijd en vaardigheden van de medewerkers.
Plannen en organiseren	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te kunnen bereiken.
Voortgangsbewaking	Opstellen en bewaken van procedures om de voortgang van taken of activiteiten van medewerkers en van de eigen taken en verantwoordelijkheden te bewaken en zeker te stellen.

Ondernemen

Ondernemerschap	Signaleren en zakelijk afwegen van kansen in de markt zowel voor bestaande als nieuwe producten/diensten; risico's aangaan teneinde zakelijk voordeel te behalen.
Marktgerichtheid	Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de markt en technologie.
Klantgerichtheid	Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.
Netwerken	Het opbouwen van relaties en netwerken die van pas komen bij het realiseren van doelstellingen. Informele netwerken effectief aanwenden om zaken voor elkaar te krijgen.

Analyse en besluitvorming

Probleemanalyse	Signaleren van problemen; herkennen van belangrijke informatie; verbanden leggen tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen; zoeken naar ter zake doende gegevens.
Oordeelsvorming	Op basis van beschikbare informatie juiste en realistische conclusies trekken.
Bestuivaardigheid	Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door middel van het uitspreken van oordelen.
Visie	Afstand nemen van de dagelijkse praktijk; zich concentreren op hoofdlijnen en langetermijnbeleid.
Organisatiesensitiviteit	Onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op andere onderdelen van de organisatie; onderkennen van belangen van andere onderdelen van de eigen organisatie.
Omgevingsbewustzijn	Laten blijken van goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.
Leervermogen	Nieuwe informatie en ideeën in zich opnemen en effectief toepassen.
Creativiteit	Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van bestaande.
Organiseren van eigen werk	Effectief het eigen werk organiseren door het formuleren van doelstellingen en het plannen van activiteiten; beschikbaar re tijd en energie richten op de hoofdzaken en acute problemen.

Communicatie	
<i>Mondelinge communicatie</i>	Ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken, gebruikmakend van duidelijke taal, gebaren en non-verbale communicatie. Taal en terminologie aanpassen aan anderen.
<i>Mondelinge presentatie</i>	Ideeën en feiten op heldere wijze presenteren, gebruikmakend van ter zake doende middelen, Presentatie afstemmen op de behoeften van het publiek.
<i>Schriftelijke communicatie</i>	Ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken in een rapport of document dat de juiste opzet en structuur heeft, grammaticataal correct is en dat de juiste taal en terminologie voor de lezer bevat.
<i>Luisteren</i>	Tonen belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen. Doorvragen; ingaan op reacties.
<i>Sensitiviteit</i>	Zich bewust tonen van andere mensen en de omgeving alsmede de eigen invloed hierop. Gedrag dat getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen.
<i>Overtuigingskracht</i>	Proberen anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en trachten instemming te verkrijgen door gebruik te maken van de juiste argumenten en methoden.
<i>Onderhandelen</i>	Effectief communiceren van eigen standpunten en argumenten en het ontdekken en benoemen van gemeenschappelijke doelen op een wijze die tot overeenstemming en acceptatie bij beide partijen leidt.
<i>Impact</i>	Een vertrouwenwekkende eerste indruk op andere maken en deze weten te behouden.
<i>Samenwerken</i>	Actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.
<i>Sociabiliteit</i>	Zich zonder moeite onder ander mensen begeven. Gemakkelijk naar anderen toestappen en zich gemakkelijk in gezelschap mengen.

Persoonlijk gedrag	
<i>Aanpassingsvermogen</i>	Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.
<i>Stressbestendigheid</i>	Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel.
<i>Onafhankelijkheid</i>	Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuiging dan op een verlangen een ander een plezier te doen. Een eigen koers varen.
<i>Vasthoudendheid</i>	Bij een bepaald actieplan of een bepaalde opvatting blijven totdat het beoogde doel bereikt is of ophoudt redelijkerwijze bereikbaar te zijn.
<i>Flexibel gedrag</i>	Indien zich problemen of kansen voordoen de eigen gedragsstijl veranderen teneinde het gestelde doel te bereiken.

Motivatie	
<i>Initiatief</i>	Kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.
<i>Inzet</i>	Stellen van hoge eisen aan het eigen werk en daarnaar handelen. Laten zien niet tevreden te zijn met een gemiddelde prestatie.
<i>Ambitie</i>	Gedrag vertonen dat erop gericht is hoger op te komen of meer verantwoordelijkheden te verkrijgen.
<i>Zelfontwikkeling</i>	Inzicht hebben in eigen sterktes en zwakten. Op basis hiervan acties ondernemen om eigen kennis, vaardigheden en competenties te vergroten/verbeteren en zodoende beter te presteren.
<i>Integriteit</i>	Handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben.
<i>Discipline</i>	Zich voegen naar het beleid en/of de procedures van de organisatie. Bij onduidelijkheid of veranderingen bevestiging zoeken bij de juiste autoriteit.
<i>Organisatieloyaliteit</i>	Eigen gedrag in lijn brengen met de cultuur, behoeften, prioriteiten en doelen van de organisatie.
<i>Resultaatgerichtheid</i>	Het actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen en de bereidheid om in te grijpen bij tegenvalende resultaten.
<i>Kwaliteitsgerichtheid</i>	Hoge eisen stellen aan kwaliteit van producten en diensten en daarnaar handelen.

Definities gebaseerd op: Smid, N, Woude, M. van der (2002)