

HAND BOEKEN

METHODEN EN INSTRUMENTEN

ONTWIKKELINGSGERICHT
PERSONEELSBELEID

Inhoudsopgave

Inleiding	5
DEEL 1	09
Plan van aanpak Ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid	10
1. Uitgangssituatie	11
2. Doelstelling	12
3. Concretisering	13
4. Organisatie	14
5. Implementatie	15
DEEL 2	17
Handleiding Competentiemanagement	18
Competentiewoordenboek	26
1. Vakmatige en methodische competenties	27
2. Bestuurlijk organisatorische en strategische competenties	33
3. Sociaal-communicatieve en cultureel normatieve competenties	40
4. Leidinggevende competenties	44
DEEL 3	47
De gesprekkencyclus	
Proloog	48
Het functioneringsgesprek	52
Checklist	53
Het beoordelingsgesprek	54
Het Ontwikkelingsgesprek en het Persoonlijk Ontwikkelingsplan	57
Epiloog	59
DEEL 4	61
Formulieren	
Formulier functioneringsgesprek	62
Formulier beoordelingsgesprek	68
Formulier persoonlijke ontwikkeling	75
Aanbevolen aan gebruikte literatuur	82
Websites	83
Intranet	83
Colofon	85

Inleiding

De Landelijke Werkgroep Ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid

In 2001 is door de sociale partners bij de politie voor de CAO 2001 – 2003 overeengekomen dat het ontwikkelingsgericht personeelsbeleid bij de politie gedurende de looptijd van de CAO zou worden bevorderd. Voor dat doel is de Landelijke Werkgroep Ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid in het leven geroepen. De werkgroep bestaat uit twee korpsvertegenwoordigers, vier vakbondsvertegenwoordigers, twee medewerkers van het NPI en twee vertegenwoordigers van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Twee externe deskundigen van het IVA nemen als adviseur deel aan de vergaderingen van de werkgroep. Zij worden daarnaast ingezet voor uitvoerende werkzaamheden die vanuit de werkgroep worden geëntameerd.

In de twee jaar van haar bestaan is door de werkgroep tal van activiteiten ondernomen. Het project is (naar buiten toe) van start gegaan met een conferentie in april 2002. In 2003 zijn er themamiddagen over competentie management georganiseerd, die door vertegenwoordigers van bijna alle korpsen zijn bezocht. Daarnaast zijn individuele korpsen geadviseerd over ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. Ten slotte heeft de werkgroep opdracht gegeven tot het schrijven van een 'Handboek methoden en instrumenten Ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid'.

Doel en opzet van het Handboek

Dit handboek heeft tot doel om de korpsen methoden en instrumenten aan te reiken die kunnen worden gebruikt bij het vormgeven aan en ten uitvoer brengen van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. Echter, met het in gebruik nemen van instrumenten heeft een korps nog geen ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. De keuze voor en het gebruik van instrumenten zijn het uitvloeisel van (personeels)beleid. In de CAO 2001 – 2003 is aan de korpsen de verplichting opgelegd om een Plan van aanpak te maken met betrekking tot ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. Dit Plan is te beschouwen als de neerslag van het beleidsontwikkelingsproces dat elk korps zou moeten doormaken. Ook al moest aan deze verplichting zijn voldaan vóór 31 december 2003, het leek de Werkgroep toch nuttig om een opzet van het Plan van aanpak in dit handboek op te nemen. Niet alleen voor de korpsen die op genoemde datum nog niet aan hun verplichting hebben voldaan, maar voor alle korpsen. Die kunnen hun Plan van aanpak toetsen op volledigheid en het gebruiken voor het maken van toekomstige plannen. Dit Plan van aanpak vormt deel 1 van dit Handboek.

In het vervolg wordt uitgegaan van competentie management als vorm van personeelsmanagement. Een 'Handleiding competentie management' – met daarin een competentiewoordenboek – voor de politie neemt in dit handboek dan ook een centrale plaats in (deel 2). In het verlengde daarvan worden instrumenten aangereikt voor de 'gesprekkencyclus', waarvan de kern wordt gevormd door het functioneringsgesprek, het beoordelingsgesprek en het ontwikkelingsgesprek (deel 3). Elk onderdeel bestaat uit een (kort) theoretisch deel en een voorbeeldformulier dat door de korpsen kan worden gebruikt in de dagelijkse praktijk. Daarbij wordt wel aangeraden dat elk korps de instrumenten naar eigen situatie, wensen en behoeften aanpast. De formulieren zijn bijeengebracht in deel 4.

Overigens merken we hierbij op dat competentie management niet de enig mogelijke vorm is van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid (opb). Het is zeer wel mogelijk om onder de noemer van human resource management een goed opleidings- en ontwikkelingsbeleid (en daarmee opb) te voeren, zonder gebruik te maken van de instrumenten van competentie management. Echter, competentie management is in dit verband wel adequaat gebleken en er wordt inmiddels al door diverse korpsen gebruik van gemaakt.

Ook de werving en selectie en de opleidingen (PO 2002) van het LSOP zijn inmiddels hierop gebaseerd. Daarom wordt deze vorm van HRM hier als uitgangspunt genomen. Vrij algemeen is de opvatting in 'politieland' inmiddels: 'je kunt er niet omheen'.

Bronnen

Voor dit handboek is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van expertise, formulieren en notities die reeds beschikbaar zijn bij verscheidene korpsen en andere organisaties. Genoemd kunnen met name worden de korpsen Haaglanden, Drenthe, het LSOP, Gelderland Zuid¹, Zuid Holland Zuid en Gooi en Vechtstreek. Daarnaast is het 'Kerncompetentieprofiel strategisch leiderschap Nederlandse politie' van de LMD Politie benut (Reidinga e.a., 2002).

Dit handboek zal t.z.t. in digitale vorm beschikbaar zijn op PolitieKennisNet.

¹ Het korps Gelderland Zuid heeft samen met de andere 'oostelijke korpsen' een systematiek competentiegericht beoordelen laten ontwikkelen.

Wat is ontwikkelingsgericht personeelsbeleid?

Personeelsbeleid is gericht op het managen van instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Traditioneel gaat de aandacht uit naar de beheerscomponent van het personeelsbeleid (personeelsvoorziening en –administratie) en de verzorgingscomponent (het aanbieden van aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden). De ontwikkelingscomponent blijft vaak onderbelicht.

Indien de aandacht zich richt op de laatst genoemde component spreken we van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. Dit is dat deel van het personeelsbeleid waarin het accent ligt op de ontwikkeling van medewerkers met als doel:

- *dat de organisatie de juiste competenties in huis heeft voor een adequate dienstverlening;*
- *dat de medewerker zich kan blijven ontwikkelen voor een blijvend arbeidsmarktperspectief en een blijvende arbeidssatisfactie.*

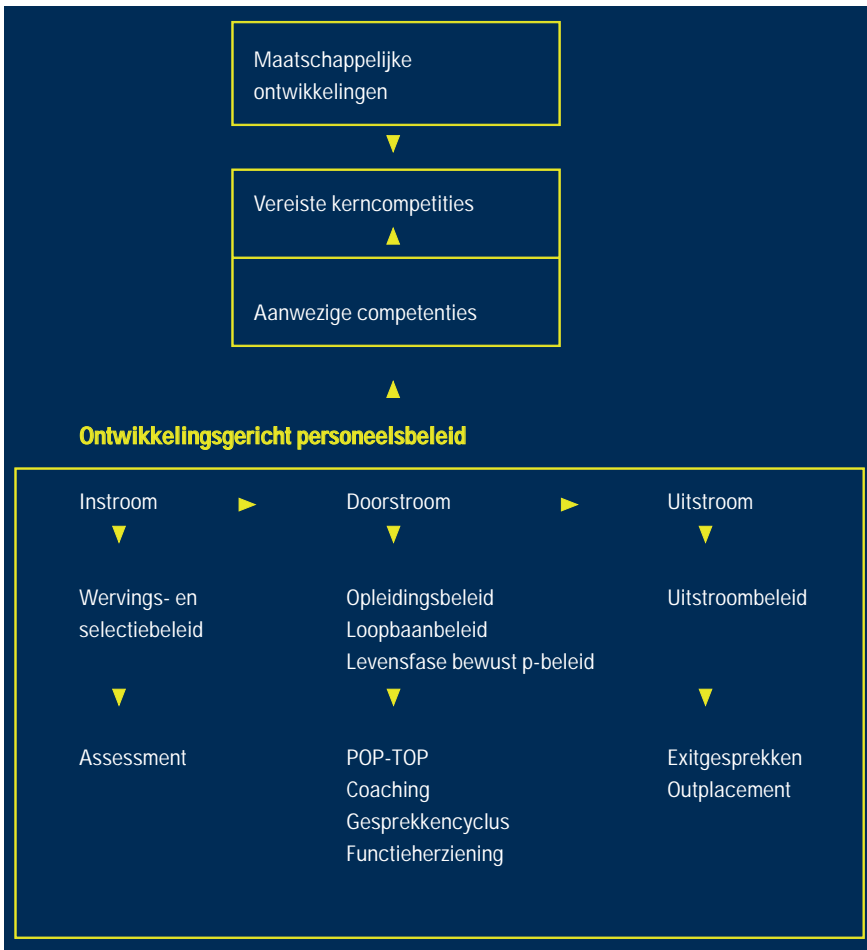
Wat is het belang van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid?

Het belang van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid spreekt eigenlijk al uit de definitie. Enerzijds vraagt een veranderende omgeving om een ontwikkelende organisatie. Mee-ontwikkende medewerkers spelen hierin een belangrijke rol. Anderzijds draagt de ontwikkeling van medewerkers bij aan hun brede en blijvende inzetbaarheid en aan hun tevredenheid.

Door op deze manier te kijken naar personeelsbeleid legt men een expliciet verband tussen de maatschappelijke ontwikkelingen en de betekenis hiervan voor de vereiste competenties van medewerkers. Ontwikkelingsgericht personeelsbeleid is erop gericht om een eventuele kloof met de aanwezige competenties te dichten door bijvoorbeeld op andere competenties te werven of bepaalde competenties te ontwikkelen door opleiding en training. Ontwikkelingsgericht personeelsbeleid omvat verschillende beleidsterreinen (zoals loopbaanbeleid en levensfasebewust personeelsbeleid) en instrumenten (zoals persoonlijke ontwikkelingsplannen en taakrotatie), bijvoorbeeld:

- *opleidingsinspanningen moeten bijdragen aan zowel de persoonlijke ontwikkeling die een medewerker wenst als aan de realisatie van korpsdoelstellingen;*
- *het wervings- en selectiebeleid moet erop gericht zijn om aan de poort streng te selecteren, waarbij de vereiste competenties belangrijke criteria zijn.*
- *Een permanente dialoog tussen medewerker en leidinggevende (ontwikkel-, functionerings- en beoordelingsgesprekken) moet ervoor zorgen dat de ontwikkelwensen afgestemd zijn op het korpsbeleid en moet input opleveren voor het opleidings- en loopbaanbeleid.*

In de volgende figuur wordt deze redenering schematisch samengevat.



Uit deze figuur blijkt dat OPB een groot aantal instrumenten kan omvatten. In de volgende delen wordt een aantal hiervan aangereikt. Het ligt in de bedoeling van de Werkgroep om in de toekomst nog aanvullingen op dit handboek uit te geven. Deze aanvullingen zullen (alleen) in digitale vorm beschikbaar komen op de genoemde website.

DE EEL 1

Plan van aanpak
Ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid

Plan van aanpak Ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid

In een korps dat aan de slag wil gaan met OPB moeten tal van besluiten worden genomen. Wat wordt met OPB beoogd? Voor wie is het bedoeld? Wat moet het allemaal omvatten? Hoe ver ga je daarin? Hoe zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld?

Het besluitvormingsproces krijgt zijn neerslag in een Plan van aanpak dat moet worden goedgekeurd door de Korpsleiding. Omdat het veelal zal gaan om een essentiële verandering van het personeelsbeleid heeft de Ondernemingsraad (op grond van art. 27 van de WOR) instemmingsrecht.

In dit deel wordt een structuur aangereikt voor een Plan van aanpak. Hiermee heeft een korps een soort checklist: waar moet men allemaal aan denken bij de ontwikkeling van OPB? De structuur omvat de volgende delen:

- uitgangssituatie;
- doelstelling;
- concretisering;
- organisatie;
- implementatieproces.

1. Uitgangssituatie

Thema	Toelichting
Aanleiding Wat heeft geleid tot het formuleren van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid?	Voorbeelden - CAO 2001 – 2003 - PO 2002 - landelijk MD beleid - andere externe ontwikkelingen - strategisch beleid korps - MTO - andere korps specifieke aanleidingen (burn out, ziekteverzuim, verloop, vergrijzing etc.)
Huidig personeelsbeleid Hoe ziet het huidige personeelsbeleid eruit? Andere typeringen:	Typering van het huidig personeelsbeleid (als in quick scan) - beheersingsgericht - verzorgingsgericht - ontwikkelingsgericht - faciliterend / ondersteunend - strategisch / beleidsmatig - uitvoerend - dienstverlenend - resultaatgericht Sterke en zwakke punten

2. Doelstelling

Thema	Toelichting
<p>Uitgangspunten</p> <p>Wat zijn de uitgangspunten voor het ontwikkelingsgericht personeelsbeleid?</p>	<p>Voorbeelden algemeen</p> <ul style="list-style-type: none">- integrale of partiële aanpak- relatie tot strategisch beleid- transparantie- eenheid binnen het korps- vermindering procedures / bureaucratie- verbinding met PO 2002- verbinding met landelijk MD beleid- sturen op ontwikkeling / gedrag / resultaat- procesmatig werken <p>Kernwaarden van het korps, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none">- professionaliteit- flexibiliteit- innovativiteit- integriteit- veiligheid <p>Voorbeelden specifiek</p> <ul style="list-style-type: none">- verticale doorstroming- horizontale doorstroming / roulatie- generalisten en specialisten- invulling GGPZ
<p>Doelstelling</p> <p>Wat wordt beoogd met ontwikkelingsgericht personeelsbeleid? Wat is de achterliggende visie?</p>	<p>Voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none">- permanente ontwikkeling van medewerkers- permanente ontwikkeling van de organisatie- resultaatgericht werken- cultuuromslag
<p>Doelgroep</p> <p>Op welke categorieën medewerkers heeft het ontwikkelingsgericht personeelsbeleid betrekking?</p>	<p>Iedereen?</p> <p>Voor specifieke groepen? Inhoudelijke differentiatie? (naar hoofdprocessen?)</p>

3. Concretisering

Thema	Toelichting
Inhoud De elementen van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid	Voorbeelden - competentie management - wervings- en selectiebeleid - loopbaanbeleid - levensfasebewust personeelsbeleid - opleidingsbeleid - reïntegratiebeleid - uitstroombelid
Instrumentarium De 'tools' van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid	Voorbeelden - assessment - functioneringsgesprekken - beoordelingsgesprekken - 360 graden feed back - ontwikkelingsgesprekken - POP - TOP - ontwikkelgids - functieherziening - coaching / mentoring - supervisie / intervisie - MD - competentiewoordenboek - competentieprofielen - balanced score card

4. Organisatie

Thema	Toelichting
Taken van het personeelsmanagement en het lijnmanagement Rolverdeling	Keuzen t.a.v.: <ul style="list-style-type: none">- beleidsbepaling- sturing op OPB- beheerstaken- specialistische expertise
Organisatie en positie van P&O Wat zijn de consequenties voor P&O? Welk profiel volgt hieruit?	Voorbeelden: <ul style="list-style-type: none">- adviserend / ondersteunend- normatief / bewakend (monitoring)- strategisch- (specialistisch) uitvoerend Hierbij steeds: wat betekent dat? En verder: Centraal / decentraal Mobiliteitsbureau?
Randvoorwaarden	Voorbeelden: <ul style="list-style-type: none">- ondersteuning van het lijnmanagement- opleiding van P&O, lijnmanagement en medewerkers- rechtspositioneel kader- functiehuis
Vereiste competenties De noodzakelijke competenties van P&O-medewerkers	Deze vloeien voort uit het voorgaande

5. Implementatie

Thema	Toelichting
Implementatie Het proces van invoering van ontwikkelingsgericht personeelsbeleid	<ul style="list-style-type: none">- pilots?- fasegewijs?- top down / bottom up?- wie is proceseigenaar?- besluitvormingsproces- planning- externe ondersteuning- communicatie- rol KL/RMT- rol OR- project-/stuurgroep- monitoring en evaluatie- opleidingsplan
Financiering	Beschikbaar budget voor de realisatie van het plan
Relatie met andere projecten Inbedding in het grotere geheel	Voorbeelden: <ul style="list-style-type: none">- capaciteitsmanagement- resultaatgerichtheid- kwaliteitsprojecten- leiderschapsontwikkeling- opleidingsprogramma's- MD-programma's

DE ELZ

Handleiding competentiemanagement

Handleiding Competentiemanagement

In dit deel wordt een handreiking gegeven voor de invoering van competentie management bij de politie. Het bestaat uit drie delen:

- een inleiding over competenties en competentie management;
- een uitleg over het gebruik van het competentie woordenboek en het maken van competentie profielen;
- het competentie woordenboek.

Wat zijn eigenlijk competenties?

Eenvoudig gezegd is een competentie een kwaliteit van iemand, waardoor die persoon waardevol is voor de organisatie. Het gaat daarbij om het hebben van bepaalde kennis en vaardigheden, motivatie en persoonlijke eigenschappen. Dit kan als volgt worden weergegeven.



Figuur 1: De componenten van competenties (Bron: Schipper, 2000)

Het gaat om houding en gedrag

Een competentie is dus wat iemand weet, kan, wil en/of is.

Maar wat kan een organisatie daar nu mee? Wat is er anders dan vroeger?

Als een organisatie werkt met competentie management, dan wordt er op een andere manier 'gestuurd' dan veelal te doen gebruikelijk was. Als vroeger iemand in dienst werd genomen, dan lag het accent zeer sterk op diploma's en ervaring; op kennis en vaardigheden. Kennis en vaardigheden zijn natuurlijk nog steeds heel belangrijk, maar nu wordt er daarnaast veel meer gelet op motivatie en persoonlijke eigenschappen.

En vooral ook hoe iemands competenties zichtbaar worden in houding en gedrag. Want om het laatste gaat het echt. Competentie management heeft tot doel het beïnvloeden van houding en gedrag van de medewerkers, zodanig dat deze een actieve bijdrage leveren aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

Het politie-onderwijs van het LSOP heeft sinds 2002 een ingrijpende wijziging ondergaan. Onder de naam PO 2002 is het onderwijsleerproces ingericht volgens de principes van competentiegericht leren.

Ook de werving en selectie van politiemedewerkers is daarmee sterk gewijzigd. In het psychologische onderzoek dat onderdeel uitmaakt van het selectieproces wordt nagegaan hoe kandidaten 'scoren' op een aantal competenties, die van belang worden geacht voor politiemedewerkers:

- communicatieve vaardigheden
- contactgerichtheid
- inlevingsvermogen
- initiatief
- flexibiliteit
- besluitvaardigheid
- overwicht
- zelfinzicht
- tolerantie
- integriteit

De scores worden afgezet op een schaal die wordt vergeleken met de schalen van de vijf kwalificatieniveaus die zijn vastgesteld voor de politie. Op basis daarvan wordt dan bepaald op welk niveau een kandidaat kan instromen. Uiteraard wordt ook nog gekeken naar cognitieve kwaliteiten, het fysieke prestatieniveau en taalvaardigheid.

Het werken met competenties is niet alleen van belang bij werving en selectie (zie de tekst in het kader), maar ook voor het sturen op het functioneren van medewerkers. Het gaat immers, zoals gezegd, om houding en gedrag. Dat komt in de praktijk van alledag aan de orde. En er wordt meer uitvoerig bij stilgestaan in functionerings- en beoordelingsgesprekken. Zo zullen competenties en competentie-ontwikkeling ook steeds meer bepalend worden voor de loopbanen van politiemensen.

Natuurlijk wordt bij werving en selectie en ook later tijdens de actieve dienst niet alleen gekeken naar de genoemde competenties. Men moet ook blijven voldoen aan andere eisen: opleiding, fysieke kwaliteiten, IQ en taalvaardigheid blijven evenzeer belangrijk.

Competenties en competentieprofielen

Uitgegaan wordt van de volgende 'formele' definitie van een competentie:

Een competentie is een persoonskenmerk beschreven in termen van houding en gedrag, dat bijdraagt aan succesvol functioneren van een persoon in en buiten de organisatie en daarmee aan het realiseren van de organisatiedoelen.

Competenties worden gekoppeld aan functies door middel van competentieprofielen. Een competentieprofiel is dus een beschrijving van een gewenste houding en gewenst gedrag in een bepaalde functie.

Competentiemanagement

Van hieruit kan nu een omschrijving worden gegeven van competentie-management. Dit wordt gezien als een vorm van personeelsmanagement waarin de benutting en ontwikkeling van de competenties van medewerkers centraal staat, gericht op het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie.

Competentiemanagement wordt gezien als een streven naar een win-win situatie voor organisatie en medewerkers. In de definitie ligt namelijk besloten dat competentie management zich richt op:

- enerzijds het realiseren van organisatiedoelen, die via de gedefinieerde competenties zijn vertaald naar vereist gedrag;
- anderzijds het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden aan individuen, opdat aan hun talenten in het licht van de ambities van de organisatie en van henzelf zoveel mogelijk recht wordt gedaan. Een talent – bijvoorbeeld goed kunnen omgaan met mensen - wordt daarbij gezien als een begaafdheid waarmee een individu toegevoegde waarde kan bieden aan een organisatie.

Kerncompetenties

Bepaalde competenties worden zo belangrijk gevonden, dat ze voor iedereen in het korps gelden.

Anders gezegd: aan bepaalde eisen moet iedereen voldoen (al kunnen er verschillen zijn in de mate waarin; daarvoor kunnen verscheidene niveaus worden onderscheiden – zie hierna). Dat worden kerncompetenties genoemd. Deze kunnen worden gedefinieerd als: kenmerken, beschreven in termen van houding en gedrag, die over de volle breedte van de organisatie aanwezig moeten zijn om het bereiken van strategische doelstellingen (op de langere termijn) te ondersteunen.

Kerncompetenties kennen een duidelijke relatie met succesvol functioneren als korps. Ze hebben ook een communicatieve waarde; ze geven namelijk aan wat de organisatie 'hoog in het vaandel' heeft staan.

Het competentiewoordenboek

In het woordenboek is iedere competentie opgebouwd uit drie onderdelen:

- de naam van de competentie;
- een algemene definitie;
- gedragsbeschrijvingen op drie niveaus.

De definitie geeft aan wat de competentie in algemene termen binnen de organisatie betekent. Zo wordt bijvoorbeeld het volgende verstaan onder samenwerken:

De bereidheid en het vermogen om samen te werken met anderen aan een gemeenschappelijk doel, ook wanneer dit doel niet onmiddellijk van persoonlijk belang is.

Omdat in competentie management de ontwikkeling van medewerkers centraal staat, wordt het gewenste gedrag beschreven op drie niveaus. Daarmee wordt aangegeven dat men kan 'groeien' naar een hoger niveau. De ervaren medewerker heeft zich bepaald gedrag helemaal eigen gemaakt en krijgt na verloop van tijd een voorbeeldfunctie voor zijn of haar collega's.

Niveau 1 beschrijft het basisgedrag dat gewenst is voor de competentie. Elk daaropvolgend niveau beschrijft gedrag dat hogere eisen stelt aan de medewerker dan het voorgaande niveau. Niveau 3 beschrijft het hoogste niveau in termen van gewenst gedrag. Als de norm in een competentieprofiel boven niveau 1 ligt zijn de beschrijvingen van de lager gelegen niveaus eveneens van toepassing als norm voor gedrag. Dat wil dus zeggen dat indien voor een functie staat aangegeven dat ten aanzien van de competentie 'initiatief' voldaan moet worden aan het tweede niveau, dat dan zowel houding en gedrag van niveau 1 als dat van niveau 2 moeten worden getoond.

In grote lijnen houden de niveaus het volgende in:

- niveau 1: vertonen van basisgedrag dat vereist wordt voor de competentie;
- niveau 2: zelfstandig en op eigen initiatief effectief gedrag vertonen;
- niveau 3: anderen tot effectief gedrag stimuleren en het vertonen van voorbeeldgedrag.

Het zal de lezer opvallen dat de beschrijvingen weinig 'politie-specifiek' zijn. De reden is dat het woordenboek niet alleen bedoeld is voor de medewerkers in de operationele dienst, maar voor alle functies in het korps, dus ook voor alle ondersteunende functies: de administratie, communicatie, opleidingen etc. Hoe breder de omschrijving, des te breder de toepasbaarheid. Vervolgens gaat het om de wijze waarop men in de praktijk met de beschrijvingen omgaat (en daarmee met competentie-management in het algemeen). Natuurlijk kunnen aan de surveillant niet dezelfde eisen worden gesteld als aan de all round politie-medewerker; elke functie en elke functionaris moet op zijn eigen merites worden beoordeeld. Competenties worden dan ook – vanuit de algemene beschrijvingen – altijd weer anders 'ingekleurd'. Dat heeft overigens tot gevolg dat met name het middenkader zal moeten leren om hier goed mee om te gaan, onder andere bij het houden van beoordelingsgesprekken.

Nota bene

Aangeraden wordt om het woordenboek dat hier wordt gepresenteerd (dan wel een ander) niet 'klakkeloos' over te nemen. Laat het een beginpunt voor discussie zijn en maak het op maat voor het eigen korps!

Clusters van competenties

In PO 2002 worden drie typen competenties onderscheiden. Deze indeling nemen we hier over. Het betreft: (1) vakmatige en methodische competenties, (2) bestuurlijk organisatorische en strategische competenties en (3) sociaal-communicatieve en cultureel normatieve competenties.

- 1 Vakmatige en methodische competenties zijn opgesteld vanuit het perspectief van diegene die het beroep beoefent. Voorbeelden hiervan zijn analytisch vermogen, integriteit en natuurlijk vakmanschap.
 - 2 Bestuurlijk organisatorische en strategische competenties zijn benoemd vanuit het perspectief van de organisatie. Hieronder worden verstaan de gedragingen die voortkomen uit de rol die de medewerker in de organisatie speelt, die voor het functioneren van de organisaties noodzakelijk zijn. Voorbeelden hiervan zijn betrokkenheid, organisatievermogen en samenwerken.
 - 3 Sociaal-communicatieve en cultureel normatieve competenties hebben betrekking op de relatie met anderen. Het gaat hier om gedragingen die noodzakelijk zijn vanuit de relatie met anderen binnen en buiten de organisatie, zoals inlevingsvermogen, communicatieve vaardigheden en netwerken.
- Het is van belang dat medewerkers een evenwichtig profiel ontwikkelen. Daarom moeten in elk competentie-profiel van elk cluster meerdere competenties worden opgenomen. Anders bestaat het risico dat men zich te eenzijdig ontwikkelt.

Naast deze drie categorieën is nog een vierde opgenomen: leidinggevende competenties. Deze komen in het LSOP model niet voor.

Van de competenties die door het LSOP worden onderscheiden (zie kader) komen de meeste ook in dit handboek voor, maar niet allemaal. Dat komt doordat hier ook gebruik is gemaakt van competentiewoordenboeken van andere korpsen. Gestreefd is naar een optimale combinatie.

Hoe stel je een competentieprofiel op?

Ieder korps moet zijn eigen kerncompetenties vaststellen. Dit zijn er doorgaans niet meer dan vier. De kerncompetenties komen voort uit de strategische doelstellingen (of kernwaarden) die de organisatie hanteert. Voor leidinggevendenden kunnen extra kerncompetenties opgenomen worden. Dit zijn er doorgaans niet meer dan twee. De kerncompetenties gelden voor iedereen, onafhankelijk van rol of functie. Deze kerncompetenties maken dan ook vast onderdeel uit van het competentieprofiel. Op grond van ervaringen in diverse sectoren wordt aanbevolen om een competentieprofiel maximaal tien competenties te laten bevatten. Alle beschreven competenties zijn voor de politie van belang, maar niet voor alle organisatieonderdelen of functies. In een profiel worden de competenties genoemd die bepalend zijn voor het succesvol uitoefenen van die betreffende functie.

Vertrekpunt vormt het zgn. functiegebouw van het korps. Dit is een overzicht van alle functies die in het korps aanwezig zijn. Dat zijn er vaak heel veel, soms zelfs enige honderden. Het is niet de bedoeling dat van al die functies afzonderlijk wordt vastgesteld welke competenties vereist zijn. Veel functies vragen namelijk dezelfde competenties. Het is dan ook handig om functies te groeperen in een zgn. functieraster: dat is een matrix opgebouwd uit groepen functies die – vanuit organisatorisch oogpunt – bij elkaar horen. Een mogelijk indeling is de volgende.²

	Basis Politiezorg	Specialistische taken	Bedrijfsvoering
Strategisch			
Tactisch			
Operationeel 3e			
Operationeel 2e			
Operationeel 1e			

In de cellen van de matrix worden vervolgens de functies ingevuld. Zo staan bij het korps Zuid Holland Zuid de volgende functies in de cel Basis Politiezorg / operationeel 1e twee specifieke surveillantenfuncties genoemd. Deze twee functies hebben hetzelfde profiel, bestaande uit zeven competenties.

In de cel Basis Politiezorg / operationeel 2e komen vijf surveillantenfuncties voor, zes GPF-functies (GPF staat voor Gebiedsgebonden Politiefunctiefunctionaris), de Wachtcommandant, de coördinator Beveiliging bedrijfsterreinen en de Coördinator Specifieke doelgroepen. Alles bijeen staan in deze cel dus veertien functies. Daarvoor gelden niet allemaal dezelfde competentieprofielen; dat zou te grof zijn. In deze cel zitten vijf groepjes van functies met dezelfde competenties.³

Omdat elk korps zijn eigen functiegebouw heeft is het niet zinvol om in dit handboek een 'standaard-functieraster' op te nemen. Elk korps moet zelf een toedeling maken van competenties aan (groepen van) functies.

Profielenmatrix

De vereiste competenties voor alle functies kunnen overzichtelijk worden weergegeven in een zgn. profielenmatrix.⁴ Op de verticale as staan de functies, op de horizontale as alle competenties. In de cellen wordt dan vermeld welke competentie voor een bepaalde functie wordt vereist en op welke niveau. In het voorbeeld op de volgende pagina wordt dit uitgewerkt.

22

² Ontleend aan Zuid Holland Zuid.

³ Een verschil met de benadering in dit handboek is overigens dat Zuid Holland Zuid niet met niveaus werkt.

⁴ Hiermee wordt gewerkt in het korps Drenthe.

Overzicht

Recapitulerend kunnen de volgende stappen worden onderscheiden.

1. Maak het woordenboek op maat voor het eigen korps.
2. Bepaal de kernwaarden van het korps. Deze vloeien rechtstreeks voort uit het strategisch beleid.
3. Bepaal vanuit deze kernwaarden c.q. het strategisch beleid de kerncompetenties. Dat zijn dus competenties waaraan alle medewerkers moeten voldoen.
4. Maak een functieraster, waarin functies worden geclusterd.
5. Bepaal voor alle (clusters van) functies de vereiste competenties (naast de kerncompetenties) alsmede het niveau waaraan moet worden voldaan en vul deze in de profielenmatrix in.
6. Hiermee kan het 'korpseigen' competentiehandboek worden vastgesteld.

Meer informatie

Aanbevolen

In opdracht van de landelijke Werkgroep Ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid en het korps Zuid Holland Zuid is in 2003 een DVD gemaakt over 'Competentiemanagement bij de politie'. Deze is te verkrijgen bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, secretariaat Arbeidsvoorwaardenbeleid directie Politie.

Deze bevat op de eerste plaats een algemeen programma over competentie management. Dit is buitengewoon geschikt om te vertonen in korpsen die hiermee willen beginnen, ter introductie op de werkvloer. Verder zijn er verdiepingmodules over de implementatie van competentie management (speciaal bedoeld voor de korpsleiding en P&O) en over de gesprekkencyclus (speciaal voor het lijnmanagement).

Profielenmatrix

Fube	Functie(groep):	Leiderschap						Vakmanschap			
		Onderhandelen	Plannen & organiseren	Delegeren	Coachen	Overtuigen	Visie	Leren en reflecteren	Initiatief nemen	Besluiten nemen	Innoveren
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2.1	2.2	2.3	2.4
	Politiezorg C										
162	Medew. bur.best.pol. bijz.wetten							1	2	2	
161	Medew. bur.best.pol. milieu							1	2	2	
164	Medew. bur.best.pol. preventie							1	2	2	
163	Medew. bur.best.pol. verkeer							1	2	2	
325	Misdaadanalist							1	2	2	
115	Casescreener / analist							1	2	2	
357	Materiedeskundige							2	2	2	1
341	Rechercheur CIE							1	2	2	
320	Rechercheur RID							1	2	2	
142	Rechercheur B		2					1	2	2	
332	Rechercheur Regionale Recherche B							1	2	2	
123	Wijkagent							1	2	2	
129	Jeugdagent							1	2	2	
333	Fin. rechercheur A							1	2	2	
731	Rechercheur Toezicht							1	2	2	
381	Rechercheur Bur. Fin. Onderzoek							1	2	2	
372	Rechercheur TO							1	2	2	
351	Technisch rechercheur B	2					1	2	2		2

	Dienstverlening										Omgang				
	Zelfstandig handelen	Zorgvuldig handelen	Analyseren	Mondeling communiceren	Schriftelijk communiceren	Creatief handelen	Inlevingsvermogen	Flexibel handelen	Resultaatgericht handelen	Klantgericht handelen	Netwerken	Betrokkenheid	Samenwerken	Politiesensitiviteit	Stressbestendig handelen
	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	4.1	4.2	4.3	4.4
							2			2	2	2			2
							2			2	2	2			2
							2			2	2	2			2
							2			2	2	2			2
			2				2			2		2			2
			2				2			2		2			2
			3				2			2		2			2
	2						2			2	2	2			2
	2						2			2	2	2			2
						2	2			2		2			2
						2	2		2	2		2			2
							3			2	2	2			2
							3			2	2	2			2
						2	2			2		2			2
						2	2			2		2			2
						2	2			2		2			2
							2			2	2			2	
	2				2		2			2					

Competentiewoordenboek

Overzicht van competenties

1. Vakmatige en methodische competenties

- 1.1 Analytisch vermogen
- 1.2 Creativiteit
- 1.3 Innoveren
- 1.4 Integriteit
- 1.5 Ontwikkelen
- 1.6 Oordelen
- 1.7 Stressbestendigheid
- 1.8 Vakmanschap
- 1.9 Visie
- 1.10 Zelfvertrouwen

2. Bestuurlijk organisatorische en strategische competenties

- 2.1 Besluitvaardigheid
- 2.2 Betrokkenheid
- 2.3 Flexibiliteit
- 2.4 Initiatief
- 2.5 Kwaliteitsgerichtheid
- 2.6 Omgevingsbewustzijn
- 2.7 Ondernemen
- 2.8 Oplossingsgerichtheid
- 2.9 Organiseerbewustzijn
- 2.10 Organisatievermogen
- 2.11 Resultaatgerichtheid
- 2.12 Samenwerken

3. Sociaal-communicatieve en cultureel normatieve competenties

- 3.1 Inlevingsvermogen
- 3.2 Klantgerichtheid
- 3.3 Communicatieve vaardigheden
- 3.4 Netwerken
- 3.5 Overzicht
- 3.6 Teamplayer
- 3.7 Moed

4. Leidinggevende competenties

- 4.1 Leidinggeven
- 4.2 Coachen

1. Vakmatige en methodische competenties

- 1.1 Analytisch vermogen
- 1.2 Creativiteit
- 1.3 Innoveren
- 1.4 Integriteit
- 1.5 Ontwikkelen
- 1.6 Oordelen
- 1.7 Stressbestendigheid
- 1.8 Vakmanschap
- 1.9 Visie
- 1.10 Zelfvertrouwen

1.1 Analytisch vermogen

Signaleren van problemen, verbanden zien, conclusies trekken en consequenties inschatten.

Niveau 1

De essentie van het probleem zien

- stelt gerichte vragen om een probleem helder te krijgen
- gaat systematisch en gestructureerd te werk in het analyseren van een probleem
- verzamelt relevante informatie
- onderscheidt hoofd- en bijzaken in de aangeleverde informatie

Niveau 2

Verbanden leggen en oorzaken zien

- benadert een probleem vanuit verschillende invalshoeken en komt tot een genuanceerd oordeel
- weet wanneer de verzamelde informatie voldoende is voor het trekken van conclusies
- legt verbanden tussen verschillende soorten informatie
- trekt conclusies over oorzaken van problemen

Niveau 3

complexe analyses maken

- overziet gevolgen op lange termijn
- heeft inzicht in (onderliggende) belangentegenstellingen
- plaatst het probleem in een ruimere context dan zijn/haar eigen vakgebied
- ziet grote lijnen en tilt vraagstukken op een hoger abstractieniveau
- brengt complexe, soms tegenstrijdige informatie terug tot de kern

1.2 Creativiteit

Benaderen van vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken, met originele en nieuwe ideeën en oplossingen komen, en doorbreken van gevestigde denkpatronen.

Niveau 1

Op een andere dan de gebruikelijke manier naar vraagstukken kijken en kritisch en doordacht reageren

- benadert vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken
- is niet gebonden aan vaste patronen en (denk)kaders
- verbetert bestaande werkwijzen - haakt in op nieuwe zienswijzen

Niveau 2

Met nieuwe of alternatieve ideeën en oplossingen voor de dag komen

- benadert vraagstukken vanuit nieuwe en onverwachte invalshoeken
- denkt conceptueel na over vraagstukken
- brengt bestaande ideeën en oplossingen met elkaar in verband om tot een nieuwe oplossing of nieuw idee te komen
- komt regelmatig met ongebruikelijke en innovatieve voorstellen en ideeën

Niveau 3

Zelf vernieuwend en origineel zijn en anderen hiertoe aanzetten

- ondersteunt en inspireert medewerkers in een vernieuwend denkproces
- creëert synergie tussen de eigen ideeën en die van anderen om tot vernieuwende voorstellen te komen
- draagt ertoe bij dat vernieuwende ideeën in de organisatie tot uitvoering worden gebracht
- schept een klimaat waarin creativiteit gestimuleerd wordt

1.3 Innoveren

Het hebben en stimuleren van nieuwe, originele ideeën, werkwijzen en toepassingen.

Niveau 1

Ideeën aandragen

- bedenkt creatieve oplossingen voor vraagstukken
- staat open voor ideeën van anderen
- kan improviseren

Niveau 2

Voorstellen van creatieve alternatieven

- signaleert belangrijke ontwikkelingen en trends en speelt daar adequaat op in
- bedenkt (nieuwe) oplossingen voor complexe problemen
- genereert, ook samen met anderen, nieuwe ideeën voor de ontwikkeling van het vak

Niveau 3

Stimuleren van vernieuwing

- maakt zich los uit bestaande denkkaders
- creëert een stimulerende leeromgeving
- stimuleert anderen tot innovatief gedrag

1.4 Integriteit

Handelen – in woord en gedrag – in lijn met algemeen aanvaarde normen en waarden, ook onder moeilijke omstandigheden.

Niveau 1

Handelen naar algemeen geldende normen en waarden

- draagt normen en waarden uit naar buiten
- is eerlijk en betrouwbaar
- toont respect voor anderen
- heeft geen vooroordelen en stelt zich neutraal op

Niveau 2

Discreet handelen in alle situaties

- laat iedereen te allen tijde in zijn waarde
- heeft een duidelijke mening en staat open voor de mening van anderen
- heeft kennis van normen en waarden vanuit andere culturen
- gaat zorgvuldig om met informatie van anderen

Niveau 3

Anderen aanspreken op integer gedrag, uitdragen van overtuiging en anderen daar op aanspreken

- stimuleert respect en openheid in de omgang met anderen
- handelt consistent naar en vanuit overtuiging
- laat voorbeeldgedrag zien in respect, eerlijkheid en betrouwbaarheid
- signaleert niet integer gedrag en onderneemt actie

1.5 Ontwikkelen

Wens en vermogen om verder te groeien ten behoeve van een brede en blijvende inzetbaarheid.

Niveau 1

Open staan voor feedback en gebruik maken van de mogelijkheden tot ontwikkeling

- ziet sterke en zwakke kanten in eigen functioneren
- vraagt feedback van anderen
- wil leren in werksituaties
- spreekt eigen wensen, behoeften en (on)tevredenheid uit
- maakt gebruik van ruimte voor ontwikkeling die er geboden wordt

Niveau 2

Actief zoeken naar leersituaties en leerpunten omzetten in acties

- zit niet vast in denkkaders, staat open voor nieuwe ontwikkelingen in eigen vakgebied
- benut ervaringen en talenten van anderen voor de eigen ontwikkeling en prestaties
- zet leerpunten om in acties en probeert grenzen te verleggen

Niveau 3

Zorgdragen voor een goed leerklimaat

- is kritisch ten aanzien van andermans functioneren en deelt ervaringen
- onderneemt gerichte actie ten behoeve van de ontwikkeling van anderen
- heeft inzicht in leerprocessen en leerstijlen en benut dit inzicht voor de organisatie

1.6 Oordelen

Op basis van beschikbare informatie komen tot realistische en bruikbare conclusies.

Niveau 1

Een oordeel vormen op basis van feiten en vanuit verschillende invalshoeken

- kan snel en efficiënt juiste informatie vergaren
- weegt alternatieven af
- staat open voor de mening van anderen
- kan eigen mening goed onderbouwen
- overziet effecten van acties en besluiten die gebaseerd zijn op de eigen mening

Niveau 2

Alternatieven afwegen en innemen van standpunten

- neemt ten aanzien van vraagstukken een persoonlijk standpunt in
- betreft mogelijke neveneffecten van zijn/haar standpunt in de overwegingen
- is in staat in complexe vraagstukken te beargumenteren waarom en in welke mate een bepaald alternatief de voorkeur verdient boven andere alternatieven

Niveau 3

Stimuleren van anderen om tot een goed onderbouwd en genuanceerd oordeel te komen, leidend tot interactie

- maakt onderscheid in hoofd- en bijzaken en prioriteert hoofdzaken
- schetst de gevolgen van het oordeel op korte en lange termijn en houdt daarbij rekening met onzekere factoren
- stimuleert interactie over meningen en oordelen

1.7 Stressbestendigheid

Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling en/of kritiek.

Niveau 1

Onder grote druk rustig blijven en professioneel afhandelen van zijn eigen werk

- reageert rustig en vriendelijk in hectische en onvoorziene situaties
- toont zelfbeheersing in situaties die emoties oproepen
- blijft onder (tijds)druk effectief en geconcentreerd werken
- behoudt bij confrontaties een correcte en tactvolle houding

Niveau 2

Prioriteren en relativeren

- gaat constructief om met kritiek van anderen en blijft bereid zijn/haar eigen aanpak te toetsen
- brengt bij (tijds)druk prioriteiten aan en blijft doeltreffend en tactisch handelen
- presteert langdurig goed onder tijdsdruk, tegenslag en bij complicaties

Niveau 3

Herkennen van stressfactoren en hierop adequaat reageren

- herkent stressfactoren en maakt deze bespreekbaar door het proces met anderen te analyseren
- plant en structureert voor zichzelf en anderen op een dusdanige manier dat stress wordt voorkomen
- vertoont voorbeeldgedrag door onder grote druk in complexe situaties positief en optimistisch te blijven

1.8 Vakmanschap

De mate waarin wordt beschikt over inhoudelijke kennis en vaardigheden, benodigd om het vak adequaat uit te oefenen

Niveau 1

Beschikken over en toepassen van kennis en vaardigheden om functie naar behoren te vervullen

- heeft voldoende kennis van zaken
- voert opdrachten goed uit binnen de afgesproken kaders
- schat situaties goed in
- past zijn kennis en vaardigheden adequaat toe
- houdt zijn vak bij

Niveau 2

Zelfstandig handelen en initiatief tonen binnen eigen vakgebied

- beschikt over diepgaande en actuele kennis en vaardigheden op het vakgebied
- handelt zelfstandig, zorgvuldig en resultaatgericht
- LSD; consequent Luisteren, Samenvatten en Doorvragen

Niveau 3

Excellent zijn op het vakgebied en stimuleren van anderen tot competentieontwikkeling

- handelt binnen de vrijheden en verplichtingen van het vakgebied
- stelt duidelijke prioriteiten en houdt zich hieraan
- draagt er actief aan bij dat het kennis- en vaardighedeniveau van de organisatie op peil blijft
- zorgt voor een excellent niveau van dienstverlening vanuit het eigen werkgebied

1.9 Visie

Onderkennen van feiten, trends en ontwikkelingen en deze in een ruimere context en langetermijn perspectief plaatsen

Niveau 1

Vooruitkijken

- kent missie en strategie van eigen organisatieonderdeel
- denkt en praat mee over strategie van eigen organisatieonderdeel
- legt een relatie tussen strategie van het eigen organisatieonderdeel en eigen activiteiten

Niveau 2

Vertalen van feiten,trends en ontwikkelingen naar beleidsvoorstellen

- levert een bijdrage aan de visie ontwikkeling van het eigen organisatieonderdeel in relatie tot de visie van de organisatie
- draagt de visie van de organisatie zowel intern als extern uit
- onderkent trends en ontwikkelingen in het vakgebied en vertaalt deze naar mogelijkheden voor het organisatieonderdeel, komt met concrete ideeën en doet voorstellen
- ontwikkelt voorstellen en plannen op basis van de strategie van het organisatieonderdeel, communiceert hierover en onderkent de effecten op de (middel)lange termijn

Niveau 3

Ontwikkelen en uitdragen van het toekomstbeeld

- neemt initiatief voor strategische beleidsontwikkeling
- schat het belang in van juridische, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, onderkent trends en vertaalt deze naar strategische keuzen en acties voor de (het) organisatie(onderdeel)
- stimuleert en faciliteert anderen om bij te dragen aan strategische beleidsvorming

1.10 Zelfvertrouwen

Het vermogen om weloverwogen en zelfbewust te besluiten en acties te ondernemen, ook in moeilijke omstandigheden.

Niveau 1

Vertrouwen op eigen standpunten

- houdt afstand om alle relevante aspecten te overwegen, en vormt zich een eigen, weloverwogen, onafhankelijke mening
- heeft vertrouwen in eigen standpunten en draagt deze uit

Niveau 2

Zich zelfbewust presenteren

- gelooft in eigen visie ook als anderen het er niet mee eens zijn
- stelt zich kwetsbaar op en geeft gemaakte fouten openlijk toe
- positioneert zich door deskundigheid uit te stralen middels een overtuigende inbreng in discussies omtrent het eigen vakgebied
- heeft een stevige en weerbare opstelling in contacten
- neemt tegenstand of weerstand niet persoonlijk op

Niveau 3

Anderen stimuleren tot een zelfbewuste houding

- creëert de juiste atmosfeer waarin gevoelens en emoties kunnen worden getoond, men stelt zich kwetsbaar durft op te stellen en gemaakte fouten openlijk durft toe te geven
- zet eigen visie neer en confronteert anderen als die een andere visie hebben op een constructieve en kalme wijze
- stimuleert anderen te vertrouwen op eigen kunnen

2. Bestuurlijk organisatorische en strategische competenties

- 2.1 Besluitvaardigheid
- 2.2 Betrokkenheid
- 2.3 Flexibiliteit
- 2.4 Initiatief
- 2.5 Kwaliteitsgerichtheid
- 2.6 Omgevingsbewustzijn
- 2.7 Ondernemen
- 2.8 Oplossingsgerichtheid
- 2.9 Organisationsbewustzijn
- 2.10 Organisatievermogen
- 2.11 Resultaatgerichtheid
- 2.12 Samenwerken

2.1 Besluitvaardigheid

Beslissingen durven nemen en daarnaar handelen, ook wanneer zaken onzeker zijn en/of risico's inhouden.

Niveau 1

Een besluit nemen na afweging van alle relevante aspecten

- houdt in afweging rekening met alle relevante aspecten en beslist vervolgens snel en slagvaardig
- blijft achter gemaakte keuze staan
- handelt naar genomen beslissingen en voelt zich er verantwoordelijk voor

Niveau 2

Op eigen initiatief nemen van beslissingen en ondernemen van actie

- neemt beslissingen ook als er nog geen volledige informatie beschikbaar is
- neemt besluiten ook wanneer de gevolgen van het besluit niet helemaal bekend zijn
- beargumenteert genomen besluiten met het oog op aanvaarding van de besluiten door belanghebbenden

Niveau 3

Anderen betrekken bij het besluitvormingsproces en stimuleren tot het effectief en efficiënt nemen van beslissingen

- neemt cruciale besluiten in complexe situaties die grote gevolgen (kunnen) hebben
- betreft anderen bij de besluitvorming
- besteedt veel aandacht aan communicatie in het besluitvormingsproces
- zorgt voor draagvlak voor genomen beslissingen
- zet anderen, ook in complexe situaties, aan tot het nemen van beslissingen

2.2 Betrokkenheid

Zich verbonden voelen met en loyaal zijn aan de organisatie en het werk.

Niveau 1

Verantwoordelijkheid nemen voor eigen werk

- accepteert de doelen en waarden van de organisatie
- committeert zich aan de werkwijzen van de organisatie en handelt daarnaar
- staat voor het eigen werkgebied in relatie tot het organisatiebelang
- is trots op de organisatie

Niveau 2

Handelen in het belang van de organisatie

- draagt bij aan de doelen en waarden van de organisatie
- stelt zich expliciet achter genomen beslissingen en verdedigt deze beslissingen, waar nodig, binnen en buiten de organisatie
- is bereid zich extra in te spannen voor de organisatie
- stelt het organisatiebelang voorop

Niveau 3

Stimuleren van betrokkenheid

- heeft voortdurend zicht op het functioneren van medewerkers en/of collega's en corrigeert of ondersteunt waar nodig
- weet anderen te motiveren en te binden ten behoeve van een gezamenlijk doel
- draagt de doelen en waarden binnen en buiten de organisatie uit

2.3 Flexibiliteit

Het vermogen zich aan te passen bij zich wijzigende omstandigheden.

Niveau 1

Adequaat reageren op zich wijzigende omstandigheden

- heeft inzicht in eigen aanpak
- schakelt snel tussen verschillende werkzaamheden binnen eigen gebied
- staat open voor feedback
- ziet in wanneer gedragsstijl niet aanslaat bij de ander

Niveau 2

Ontwikkelingen doorzien en daar snel op in spelen

- schakelt snel naar andere situaties en is snel inzetbaar op andere aangrenzende gebieden
- pikt snel nieuwe zaken op en neemt deze mee in zijn/haar eigen werkzaamheden
- past eigen gedragsstijl aan de situatie aan

Niveau 3

Stimuleren van anderen om over gedragsstijl na te denken en anticiperen op zich wijzigende omstandigheden

- ziet wanneer er behoefte is aan, dan wel een noodzaak voor verandering en ontplooit hiervoor initiatieven
- wisselt gemakkelijk van gedragsstijl als de situatie daarom vraagt
- stimuleert anderen tot het zich eigen maken van verschillende gedragsstijlen

2.4 Initiatief

Het uit eigen beweging ondernemen van acties en doen van voorstellen.

Niveau 1

Vanuit zichzelf, binnen de eigen werksituatie, meer dan opgedragen is doen

- ziet waar werk blijft liggen
- pakt uit eigen beweging werkzaamheden op
- biedt hulp aan en/of vraagt om hulp
- onderneemt actie als zaken anders en beter kunnen

Niveau 2

Ongevraagd en zelfstandig actie ondernemen

- komt met verbeteringsvoorstellen
- kijkt vooruit om op toekomstige gebeurtenissen te kunnen anticiperen
- ziet kansen en grijpt deze

Niveau 3

Stimuleren van anderen tot initiatiefrijk gedrag

- neemt het voortouw om ideeën en besluiten daadwerkelijk uit te voeren
- richt zich op de toekomst om te signaleren waar kansen voor de organisatie liggen en pakt deze op
- doet investeringen die effect zullen hebben op de organisatie
- schept een klimaat waarin het nemen van initiatief gewaardeerd wordt

2.5 Kwaliteitsgerichtheid

Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van een product of dienst

Niveau 1

Hanteren van vastgestelde kwaliteitseisen binnen de organisatie en fouten herstellen

- werkt volgens de heersende opvatting van kwaliteit
- is zich constant bewust van de voorwaarden die binnen het werk aan kwaliteit worden gesteld
- voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen werk
- merkt fouten binnen het eigen werk op en herstelt deze

Niveau 2

Ondernemen van actie om de kwaliteit van het werk te verbeteren

- grijpt in als de geëiste kwaliteit niet in orde is
- vraagt feedback met betrekking tot de kwaliteit van het door hem geleverde werk
- voelt zich mede verantwoordelijk voor de kwaliteit van de producten en diensten van de organisatie
- streeft voortdurend naar kwaliteitsverbetering van producten en diensten

Niveau 3

Streven naar continue verbetering van kwaliteit en anderen hiertoe aanzetten

- benoemt kwaliteitscriteria voor de organisatie
- zorgt dat anderen op de hoogte zijn van de gemaakte kwaliteitsafspraken
- spreekt anderen aan op de kwaliteit van het geleverde werk
- stelt de geleverde kwaliteit regelmatig ter discussie
- stimuleert tot het doen van verbeteringsvoorstellen

2.6 Omgevingsbewustzijn

Volgt relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en benut deze kennis ten behoeve van de organisatie en/of het vakgebied.

Niveau 1

Zich informeren over externe ontwikkelingen

- is op de hoogte van actuele zaken, weet wat er speelt op maatschappelijk, politiek en economisch gebied
- stelt zich op hoogte van ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied
- wisselt regelmatig van gedachten met anderen over de externe ontwikkelingen

Niveau 2

Actief gebruik maken van zijn kennis van de externe ontwikkelingen

- communiceert regelmatig over de betekenis die aan externe ontwikkelingen moet worden toegekend
- participeert in kennisnetwerken
- maakt gebruik van zijn kennis van ontwikkelingen in zijn werk

Niveau 3

Bevorderen van het omgevingsbewustzijn

- treedt binnen het vakgebied op als vraagbaak voor anderen
- vertaalt relevante externe ontwikkelingen naar de eigen organisatie
- ondersteunt en stimuleert anderen om informatie uit te wisselen over relevante externe ontwikkelingen

2.7 Ondernemen

Kansen signaleren en deze omzetten in acties die bijdragen aan betere resultaten van de organisatie.

Niveau 1

Signaleren van kansen

- staat open voor verandering, verbetering en vernieuwing
- schat signalen goed in
- speelt in op wensen van de klant

Niveau 2

Actief kansen benutten en vertalen

- houdt zich actief bezig met de toekomst en de continuïteit van de organisatie
- zoekt kansen en neemt initiatief binnen eigen vakgebied
- speelt in op signalen vanuit de omgeving en koppelt hier acties aan, laat kansen niet liggen
- durft (verantwoorde) risico's te nemen om bestaande oplossingen en aanpakken te verbeteren

Niveau 3

Stimuleren van ondernemerschap

- vertaalt ontwikkelingen in de omgeving naar andere dan de gebruikelijke plannen, ook buiten het eigen vakgebied
- stuurt vernieuwende activiteiten aan en enthousiasmeert hierbij anderen
- start activiteiten en stimuleert anderen tot verbetering en vernieuwing

2.8 Oplossingsgerichtheid

Denken in termen van oplossingen, problemen niet negeren en niet nodeloos problematiseren

Niveau 1

Signaleren van problemen

- merkt problemen/knelpunten tijdig op
- informeert anderen over de gesignaleerde problemen/knelpunten
- brengt problemen helder onder woorden en draagt oplossingen aan

Niveau 2

Inschatten van en omgaan met problemen

- schat de ernst van het probleem in
- komt met ideeën of acties gericht op oplossingen van problemen
- onderzoekt de oorzaak van problemen en zoekt naar structurele oplossingen

Niveau 3

Stimuleren van oplossingsgericht denken

- ziet problemen aankomen en speelt hier tijdig op in
- begeleidt en ondersteunt anderen bij het oplossen van problemen
- koppelt terug over oplossingen voor problemen en evalueert het resultaat
- treedt, indien nodig, op als bemiddelaar

2.9 Organisatiebewustzijn

Het vermogen om relaties binnen (en buiten) de organisatie in te schatten en te begrijpen en op basis hiervan te handelen.

Niveau 1

Inzicht hebben in de organisatie

- kent de formele en informele structuur van de organisatie en begrijpt de eigen positie daarbinnen
- kent de formele besluitvormingsstructuur van de organisatie: beleid, regels en procedures
- heeft inzicht in de informele besluitvormingstructuur
- heeft oog voor de organisatiecultuur

Niveau 2

Handelen op basis van kennis van de organisatie en omgevingsontwikkelingen

- schat in wat de gevolgen van handelingen en adviezen zijn, vanuit een goed inzicht in de organisatie
- signaleert relevante omgevingsontwikkelingen en integreert deze in het werk
- draagt bij aan de bevordering van de gewenste organisatiecultuur

Niveau 3

Bevorderen van het organisatiebewustzijn

- maakt een inschatting van de (politieke) haalbaarheid van de ontwikkelde of te ontwikkelen plannen, voorstellen en adviezen
- kent de omgevingsfactoren waarbinnen betrokken partijen zich bewegen en begrijpt onderliggende issues en (politieke) krachten
- is medeverantwoordelijk voor het realiseren van de gewenste organisatiecultuur
- geeft anderen inzicht in de krachtenvelden in en om de organisatie

2.12 Organisatievermogen

Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te bereiken.

Niveau 1

Effectief plannen en organiseren van eigen werk

- weet wat hij moet doen en neemt (binnen kaders) initiatief
- stelt doelen en prioriteiten in het eigen werk
- rondt het werk op tijd af
- komt afspraken na

Niveau 2

Coördineren van eigen werk en dat van anderen

- genereert de middelen die voor het bereiken van de doelstellingen benodigd zijn
- heeft overzicht over de uit te voeren taken
- geeft aan hoe het werk efficiënt en effectief kan worden ingedeeld en uitgevoerd
- stelt doelen en prioriteiten in eigen werk en dat van anderen

Niveau 3

Sturen op hoofdlijnen

- ziet toe op een efficiënte en effectieve besteding van middelen
- stuurt de planning en organisatie van werkzaamheden aan en ondersteunt anderen daarbij
- anticipeert op relevante ontwikkelingen die van invloed zijn op de doelen van de organisatie en past planningen en doelstellingen hierop aan
- doet meerdere zaken gelijktijdig, kan daarbij snel schakelen van het een naar het ander en houdt de hoofdlijnen in het vizier

2.11 Resultaatgerichtheid

Gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen

Niveau 1

- zich inzetten om gestelde doelen te realiseren
- maakt duidelijke afspraken over de te realiseren doelen en de eigen bijdrage daaraan
- zet zich waarneembaar in om de gestelde doelen te realiseren
- geeft tijdig aan wanneer er knelpunten in het werk optreden
- is vasthoudend bij verstoringen en tegenslag

Niveau 2

Bewaken van doelstellingen en het nemen van eigen initiatief

- stelt zichzelf ambitieuze doelen
- maakt een goede afweging tussen inspanning en mogelijk resultaat
- is vasthoudend in het zoeken naar oplossingen voor complexe problemen; stelt zo nodig aanpak bij
- besteedt tijd effectief en efficiënt
- is besluitvaardig en doortastend
- werkt outputgericht en stelt prioriteiten

Niveau 3

Gericht zijn op het behalen van doelen en resultaten van de organisatie op lange termijn

- realiseert verbeteringen in werkzaamheden en randvoorwaarden, zowel binnen als buiten het eigen aandachtsgebied
- stelt meetbare (strategische) doelstellingen op en definieert daarbij de resultaten op langere termijn
- maakt afspraken over de wijze waarop lange termijn doelen van de organisatie behaald moeten worden; toetst en borgt naleving van afspraken
- stimuleert anderen in het stellen en realiseren van ambitieuze doelen en vertoont hierin voorbeeldgedrag
- faciliteert anderen of neemt obstakels voor anderen weg, zodat gemeenschappelijke doelen kunnen worden bereikt

2.12 Samenwerken

De bereidheid en het vermogen om samen te werken met anderen aan een gemeenschappelijk doel, ook wanneer dit doel niet onmiddellijk van persoonlijk belang is.

Niveau 1

Meewerken en informeren van anderen

- toont belangstelling voor collega's en biedt op verzoek hulp aan
- komt afspraken na
- deelt informatie en ervaringen met anderen
- geeft eigen mening en vraagt mening van collega's en houdt hier rekening mee
- draagt bij aan gemeenschappelijk doel

Niveau 2

Op eigen initiatief met anderen werken aan een gezamenlijk resultaat

- biedt gevraagd en ongevraagd hulp aan en vraagt waar nodig zelf om hulp
- maakt heldere en meetbare afspraken
- wisselt op eigen initiatief informatie/kennis en ideeën met medewerkers/collega's uit in het kader van het gemeenschappelijke doel
- verwerkt meningen van anderen in eigen ideeën, plannen en werkwijzen

Niveau 3

Stimuleren van samenwerking

- moedigt anderen aan om samen te werken en hun ideeën te uiten
- komt met ideeën om het gezamenlijke resultaat te verbeteren
- stimuleert medewerkers/collega's om periodiek met elkaar informatie/kennis te delen
- bevordert de goede verstandhouding en geeft opbouwende kritiek en feedback

3. Sociaal-communicatieve en cultureel normatieve competenties

- 3.1 Inlevingsvermogen
- 3.2 Klantgerichtheid
- 3.3 Communicatieve vaardigheden
- 3.4 Netwerken
- 3.5 Overzicht
- 3.6 Teamplayer
- 3.7 Moed

3.1 Inlevingsvermogen

Luisteren naar en meedenken met anderen, onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen, zich verplaatsen in anderen en bewust omgaan met verschillende achtergronden en belangen

Niveau 1

Ontvankelijk zijn voor anderen

- luistert actief en goed en toont geduld
- neemt anderen serieus en toont respect en begrip
- is belangstellend, betrokken en meelevend
- verplaatst zich in de situatie van anderen

Niveau 2

Verplaatsen in en ondersteunen van anderen

- houdt rekening met de belangen van anderen
- gaat goed om met de emoties van anderen en zichzelf en geeft daarbij duidelijk aan
- denkt mee, creëert vertrouwen en ondersteunt

Niveau 3

Omgaan met verschillen

- schakelt gemakkelijk tussen verschillende rollen
- kan bij complexe situaties de verschillende belangen goed inschatten
- is zich bewust van de eigen positie en invloed van beslissingen op anderen en houdt hier rekening mee
- spreekt anderen aan op hun ontwikkeling en bijdrage; stelt zich daarbij kritisch op vanuit een begripvolle houding
- gaat op zoek naar onderliggende problemen, redenen en oorzaken voor iemands gevoelens, gedragingen of belangen

3.2 Klantgerichtheid

Het vermogen in te spelen op en tegemoet te komen aan vragen, wensen en belangen van zowel interne als externe klanten.

Niveau 1

Servicegericht zijn

- stelt zich hulpvaardig op bij vragen van klanten
- onderneemt snel gepaste en concrete acties naar aanleiding van klantvragen
- is gericht op het leveren van kwaliteit

Niveau 2

Op eigen initiatief komen met passende voorstellen en actief meedenken met de klant

- stelt zich actief hulpvaardig en adviserend op voor klanten
- streeft actief naar verhoging van de klanttevredenheid en kwaliteitsverbetering
- onderhoudt de relatie met de klant en werkt aan potentiële relaties

Niveau 3

Stimuleren van anderen om de dienstverlening aan klanten te optimaliseren

- denkt spontaan met de klant mee, hoort zonodig de vraag achter de vraag en ziet mogelijkheden en beperkingen
- vertaalt de informatie van de klant door naar een realistisch concept gericht op toegevoegde waarde voor klanten
- onderneemt extra acties om de relatie met klanten op te bouwen en/of te bestendigen
- stimuleert en faciliteert anderen om actief klantgericht te opereren

3.3 Communicatieve vaardigheden

Ideeën en informatie, zowel mondeling als schriftelijk helder en duidelijk kunnen overbrengen, zodanig dat de essentie wordt begrepen, met een effectief gebruik van de bestaande communicatiemiddelen.

Niveau 1

Luisteren en overbrengen

- toont belangstelling en betrokkenheid en luistert actief naar anderen; vraagt de ander naar zijn mening, advies en welbevinden
- brengt zowel mondeling als schriftelijk een boodschap duidelijk over
- gebruikt taal die aansluit bij de doelgroep
- is in uitleg en voorlichting duidelijk en helder, rustig en zeker, net zolang totdat de boodschap volledig bij de ander is overgekomen

Niveau 2

Effectief en efficiënt informatie zenden en ontvangen

- presenteert zich gemakkelijk en legt contacten in verschillende sociale en multiculturele omgevingen
- bouwt een betoog logisch op en houdt de aandacht vast
- toetst of boodschap is overgekomen op doelgroep
- stelt zich open voor overleg
- onderkent (non)verbale communicatie

Niveau 3

Zorgdragen voor een goed communicatieklimaat

- heeft aandacht voor andermans behoeften, belangen, emoties en opvattingen en anticipeert hierop door verbale en non-verbale communicatiestijl aan te passen
- maakt complexe onderwerpen begrijpelijk voor anderen
- stimuleert anderen tot helder communiceren
- bevordert de onderlinge communicatie

3.4 Netwerken

Zoeken, opbouwen en onderhouden van contacten en samenwerking met collega's, klanten en overige potentiële relaties die van belang zijn voor de doelen van de organisatie en/of het - onderdeel.

Niveau 1

Onderhouden van contacten

- houdt belangrijke ontwikkelingen in het netwerk bij
- toont interesse voor de zakelijke en persoonlijke omstandigheden van de gesprekspartner, luistert actief en gaat gesprek aan
- onderhoudt makkelijk contacten in uiteenlopende situaties
- neemt regelmatig opnieuw contact op met anderen om bestaande netwerk te onderhouden
- bezoekt gelegenheden waar hij kans heeft zijn netwerk te onderhouden

Niveau 2

Leggen van nieuwe contacten

- speelt goed in op belangrijke ontwikkelingen in het netwerk
- spreekt eigen netwerk aan als hij specifieke kennis of informatie nodig heeft
- brengt mensen met elkaar in contact, stelt hen aan elkaar voor en stimuleert informatie-uitwisseling
- voelt zich op zijn gemak tussen (on)bekenden, kan achtergronden en relaties inschatten, stapt zelf op mensen af, maakt een afspraak voor een nieuw contactmoment
- zoekt samenwerking met interne en externe partners uit wederzijds belang

Niveau 3

Uitbouwen professioneel en invloedrijk netwerk

- anticipeert op belangrijke ontwikkelingen in het netwerk
- gaat samenwerkingsverbanden aan waardoor de organisatie haar doelen beter kan waarmaken
- wendt het eigen netwerk aan om anderen te ondersteunen
- stimuleert anderen hun interne en externe contacten te onderhouden en nieuwe contacten te leggen, geeft tips

3.5 Overzicht

Door juiste argumenten instemming verkrijgen voor ideeën en voorstellen.

Niveau 1

Helder en logisch argumenteren

- geeft een goede onderbouwing van de eigen mening en verwoordt deze duidelijk
- gelooft in eigen standpunt en weet dit over te brengen
- toont begrip voor meningen en standpunten van anderen

Niveau 2

Zich verplaatsen in de ander en met verschillen in standpunten kunnen omgaan

- beargumenteert eigen mening vanuit verschillende perspectieven
- geeft aan wat de voordelen zijn van eigen mening voor de ander
- weerlegt door middel van argumenten de mening of bezwaren van anderen

Niveau 3

Overtuigend zijn in situaties met uiteenlopende belangen en ondersteunen van anderen om voorstellen gerealiseerd te krijgen

- herkent en erkent onderliggende belangen en emoties en geeft gezamenlijke belangen aan
- weet door voorbereiding, vasthoudendheid en het uitstralen van geloof in het eigen standpunt weerstanden overwinnen
- geeft anderen ondersteuning om beter te argumenteren en de juiste tactiek te kiezen

3.6 Teamplayer

Actief samenwerken binnen een team; teamleden dragen bij aan het realiseren van gemeenschappelijke doelstellingen

Niveau 1

Openstaan voor en vertrouwen van teamleden

- draagt actief bij aan een prettige werksfeer
- is sociaal, toont vertrouwen in en heeft belangstelling voor andere teamleden
- komt afspraken na
- staat open voor kritiek en vragen van anderen
- schermt het werk of eigen vakgebied niet af

Niveau 2

Actief samenwerken in teamverband

- delegeert taken en is bereid taken van anderen op zich te nemen
- toont respect voor andermans vaardigheden, kennis en potenties
- geeft feedback aan anderen en vraagt hier ook zelf om
- doet aan teambuilding en benut samenwerking ten behoeve van de organisatie
- levert een bijdrage aan de strategische ontwikkeling van het team

Niveau 3

Stimuleren van samenwerking en vertonen van voorbeeldgedrag

- motiveert en stimuleert anderen om hun best te doen en 'ervoor te gaan'
- brengt knelpunten en conflicten binnen het team ter sprake en zorgt ervoor dat conflicten worden opgelost
- is zich bewust van zijn rol en verantwoordelijkheden binnen het team en de invloed hiervan op anderen

3.7 Moed

Op eigen verantwoordelijkheid nemen van effectieve beslissingen in situaties die direct optreden verlangen en het tonen van daadkracht

Niveau 1

Doortastend en respectvol handelen

- kiest in verschillende situaties het juiste gedrag
- is niet bang en gaat – waar nodig - de confrontatie aan
- laat zich aanspreken op gedrag, stelt zich open voor feedback
- toont altijd respect voor de ander

Niveau 2

Het nemen van risico en verantwoordelijkheid

- neemt verantwoorde, gecalculerde risico's
- gaat goed om met verschillende soorten gedrag van mensen en kan hier op inspelen
- handelt vanuit zelfvertrouwen en eigen overtuiging, neemt beslissingen en neemt hiervoor de verantwoordelijkheid
- neemt standpunten in en dwingt hiermee respect af

Niveau 3

Uitstraling hebben

- handelt onder druk en in risicosituaties weloverwogen en daadkrachtig
- draagt bij aan crisismanagement en neemt het voortouw bij het managen van crisissituaties
- betreft collega's bij het beslechten van een probleem of vraagstuk en geeft blijk van vertrouwen in de expertise van de ander
- straalt gezag en vertrouwen uit en verwerft aanzien door krachtig, consistent, consequent en vastberaden optreden

4. Leidinggevende competenties

4.1 Leidinggeven

4.2 Coachen

4.1 Leidinggeven

Het bepalen van duidelijke doelstellingen en zorgdragen dat medewerkers bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen

Niveau 1

Coördineren

- delegeert en draagt zorg voor een goede werkverdeling
- zorgt voor naleving van afspraken, regels, procedures en kwaliteitseisen
- vraagt naar en waardeert de inbreng van medewerkers
- bewaakt de voortgang in het realiseren van doelstellingen
- (h)erkent prestaties en spreekt medewerkers aan op geleverde bijdragen/resultaten

Niveau 2

Stimuleren

- stimuleert en motiveert om zich in te zetten voor het behalen van de organisatiedoelstellingen en biedt waar nodig ondersteuning
- bevordert een productieve en plezierige werkomgeving
- draagt de visie en missie van de organisatie uit en stimuleert anderen dit ook te doen
- geeft ruimte en verantwoordelijkheid aan medewerkers voor het ontplooiën van initiatieven
- complimenteert en belooft medewerkers voor individuele en gezamenlijke behaalde resultaten

Niveau 3

Strategische besluitvorming

- geeft leiding aan discussies over het strategische beleid van de organisatie
- creëert commitment in de organisatie (of het organisatieonderdeel) door een aansprekende visie neer te zetten, plannen en doelen te stellen en hier consequent naar toe te werken
- heeft oog voor en anticipeert op relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en vertaalt deze in het strategisch beleid

4.2 Coachen

Het stimuleren en motiveren van anderen gericht op hun persoonlijke ontwikkeling en het geven en ontvangen van feedback in een open verstandhouding.

Niveau 1

Feedback geven, ondersteunen en meedenken

- geeft feedback op concreet gedrag en houdt een spiegel voor
- heeft aandacht voor vragen en problemen en gaat hier op in
- helpt anderen hun eigen ontwikkelingsdoelen te formuleren
- geeft anderen aanwijzingen en tips om resultaten te verbeteren

Niveau 2

Anderen helpen competenties te ontwikkelen en verbeteren

- geeft helder en genuanceerd feedback aan anderen gericht op hun ontwikkeling
- helpt medewerkers hun inzicht te vergroten in de eigen sterktes en zwaktes
- ondersteunt medewerkers bij het realiseren van doelstellingen die zij voor zichzelf hebben geformuleerd

Niveau 3

Voorzien hoe anderen zich ontwikkelen en hierop kunnen anticiperen

- beschikt over een breed repertoire aan coachingsvaardigheden
- helpt anderen om gedragspatronen te doorbreken of te versterken
- leeft zich in de ander in en bouwt verder op zelfvertrouwen van de ander
- stimuleert anderen hun competenties in te zetten en te vergroten

DE ELE

De gesprekkencyclus

Proloog

Het beoordelen van medewerkers is een van de belangrijkste elementen van het personeelsmanagement. De arbeidsrelatie is immers geen vrijblijvende relatie. Het is een relatie die erop gericht is inkomen te verwerven (van de kant van de werknemer) en een bepaalde output tot stand te brengen (van de kant van de werkgever). De werkgever heeft dan ook het recht om na te gaan of de werknemer heeft gedaan waarvoor hij wordt betaald en ook de plicht om dit te expliciteren. Maar in een arbeidsrelatie gebeurt natuurlijk veel meer dan een 'kille' reeks:

opdracht ► uitvoering ► resultaatbeoordeling ► beloning.

Andere belangrijke elementen van de arbeidsrelatie zijn de samenwerking tussen collega's en tussen leidinggevende en medewerker en de ontwikkeling van medewerkers; elementen waarvan het goed is dat deze van tijd tot tijd expliciet aan de orde worden gesteld tussen een medewerker en diens leidinggevende. De gesprekken die hierover met een bepaalde regelmaat worden gevoerd vormen gezamenlijk de gesprekkencyclus. Het doorlopen van de gesprekkencyclus is verplicht en vastgelegd in het Besluit Algemene Rechtspositie Politie.

Artikel 71 BARP

1. Met inachtneming van de door het bevoegd gezag ter zake vastgestelde regels wordt met de ambtenaar ten minste eenmaal per jaar een gesprek gehouden over de vervulling van zijn functie in de afgelopen en komende periode en een gesprek over een persoonlijk ontwikkelingsplan. De hoofdzaken van beide gesprekken worden in overeenstemming met de ambtenaar in afzonderlijke, door de ambtenaar medeondertekende documenten vastgelegd. De ambtenaar ontvangt een afschrift van deze documenten.

2. Met inachtneming van de door het bevoegd gezag ter zake vastgestelde regels wordt de ambtenaar die een aanvraag daartoe indient dan wel ten aanzien van wie dit door het bevoegd gezag nodig wordt geacht, beoordeeld over de wijze waarop hij zijn functie vervult en zijn gedragingen tijdens de uitoefening van die functie. Aan de aanvraag van de ambtenaar om overeenkomstig dit lid te worden beoordeeld, wordt niet eerder voldaan dan na het verstrijken van één jaar sedert de vastlegging van de voorafgaande over hem uitgebrachte beoordeling.

3. Met inachtneming van de door het bevoegd gezag ter zake vastgestelde regels worden toekomstverwachtingen opgemaakt over de ambtenaar die in beschouwing wordt genomen voor een naar verwachting binnen afzienbare tijd vrijkomende hogere functie in het korps dan wel binnen het LSOP of ITO. Ook kunnen toekomstverwachtingen worden opgemaakt voor een ambtenaar die in de nabije toekomst een verplaatsing naar een andere niet hogere functie in het korps dan wel binnen het LSOP of ITO aanvraagt of ten aanzien van wie een dergelijke verplaatsing wenselijk wordt geacht, mits de mogelijkheid tot een dergelijke verplaatsing reëel aanwezig is en de korpschef, de directie van het LSOP dan wel de algemeen directeur van ITO instemt met de wens van de ambtenaar.

4. Onder toekomstverwachting wordt in dit verband verstaan: een systematische bezinning op de behoeften en potentiële capaciteiten van de ambtenaar, bekeken in het kader van de mogelijkheden binnen het desbetreffende korps, het LSOP dan wel ITO, welke bezinning uitmondt in concrete afspraken alsmede het daarop tijdig actie ondernemen.

5. De ambtenaar wordt van de inhoud van de over hem opgemaakte beoordeling, bedoeld in het tweede lid, of de over hem opgemaakte toekomstverwachting, bedoeld in het derde en vierde lid, in kennis gesteld nadat deze door het bevoegd gezag is bekrachtigd. Hij ontvangt een afschrift van het document dat de over hem opgemaakte beoordeling of de toekomstverwachting bevat. Hij ondertekent dit document voor kennisgeving van de inhoud en voor ontvangst ervan. Hij kan zijn bezwaren tegen de over hem opgemaakte beoordeling of toekomstverwachting overeenkomstig de door het bevoegd gezag vastgestelde regels aan het bevoegd gezag kenbaar maken en om herziening verzoeken.

6. Onze Minister kan ter uitvoering van dit artikel nadere regels vaststellen.

Het eerste in lid 1 genoemde gesprek is een zgn. functioneringsgesprek. Hierin wordt – zoals daar staat – gepraat “over de vervulling van zijn functie in de afgelopen en komende periode”. Het tweede lid gaat over het beoordelingsgesprek. Zoals daar aangegeven kan dit gesprek plaatsvinden op verzoek van de medewerker zelf, of op initiatief van de leidinggevende. Daarnaast moet er nog worden gesproken over het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) van de medewerker. Dat gebeurt in een zgn. ontwikkelingsgesprek. Deze drie gesprekken vormen samen de gesprekkencyclus.⁵

Naast de drie gesprekken uit de gesprekkencyclus is er ook nog het doelstellingengesprek. In dat gesprek worden door de leidinggevende en de medewerker afspraken gemaakt over de in de komende periode te leveren prestaties. Dat kan worden vastgelegd in een convenant.⁶ Dat vormt dan weer de basis van het beoordelingsgesprek in de volgende cyclus. Het voeren van een doelstellingengesprek is momenteel nog niet gebruikelijk bij de politie. In het verlengde van de ontwikkelingen met betrekking tot de prestatiecontracten die door de korpsen worden afgesloten met de minister van BZK is het wel een logische ontwikkeling. Het korps kan de door haar aangegane verplichtingen – in termen van te verrichten prestaties – alleen nakomen, indien de afzonderlijke korpsonderdelen de vereiste prestaties leveren. Er moet dan ook een doorvertaling plaatsvinden van het prestatiecontract naar de afzonderlijke units en teams – en uiteindelijk naar het niveau van de individuele medewerkers.

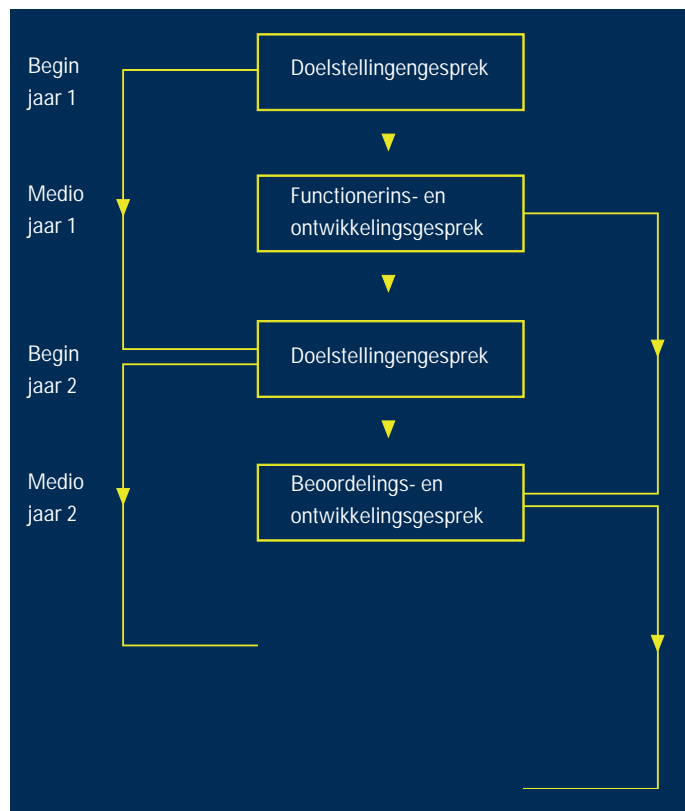
Veel leidinggevendens schrikken terug voor het volledig doorvoeren van de gesprekkencyclus zoals hiervoor geschetst. Begrijpelijk, want het vraagt nogal wat! Moeten er nu ieder jaar vier formele gesprekken worden gevoerd met alle medewerkers? Als slechts aan enkelen wordt leiding gegeven is dat nog te doen, maar bij een groter aantal is het tijdsbeslag en de belasting erg groot.

De oplossing is gelegen in het combineren van gesprekken en in het verlengen van de cyclus. Niet alle gesprekken zijn echter te combineren. Dat geldt met name voor het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek. Gezien het karakter van deze gesprekken ‘bijten’ deze elkaar. Het is echter wel mogelijk om het ene jaar een functioneringsgesprek te houden en het volgende een beoordelingsgesprek. Het houden van een jaarlijks doelstellingengesprek wordt wel sterk aanbevolen – en daarmee het jaarlijks maken van een (individueel) convenant; als tenminste de functie daarvoor in aanmerking komt. Dat is met name het geval in professionele, commerciële en leidinggevende functies en beroepen.

⁵ De toekomstverwachtingen waarover in het derde en vierde lid wordt gesproken waren de voorloper van het POP. Doordat deze in het ontwikkelingsgesprek en het POP aan de orde komen wordt voldaan aan deze verplichting volgens het BARP.

⁶ Het convenant wordt in dit handboek niet uitgewerkt. De inhoud is sterk functiespecifiek. Daarom kan hiervoor geen uniform model worden aangereikt.

Een 'minimale' gesprekkencyclus zou er als volgt kunnen uitzien.



Figuur 1: De gesprekkencyclus

In het vervolg van deze handleiding worden de gesprekken uit de gesprekkencyclus verder uitgewerkt en worden de bijbehorende instrumenten – in de vorm van formulieren – aangereikt. Hierbij wordt uitgegaan van competentie management als leidraad voor het personeelsbeleid. Alle instrumenten sluiten dus aan bij het in deel 1 gepresenteerde model van competentie management.

De in dit hoofdstuk besproken gesprekkencyclus is niet verplicht; het is een 'ideaalmodel'. Zo is hierboven art. 71 van het BARP weergegeven, waaruit blijkt dat “ten minste eenmaal per jaar een gesprek (wordt) gehouden over de vervulling van zijn functie in de afgelopen en komende periode en een gesprek over een persoonlijk ontwikkelingsplan”. Maar een beoordelingsgesprek wordt slechts (verplicht) in specifieke situaties gehouden (zie art. 71 lid 2) en – zoals gezegd – over een doelstellingengesprek wordt al helemaal niet gerept.

Het functioneringsgesprek

Een functioneringsgesprek is een gesprek dat periodiek plaatsvindt tussen een medewerker en zijn leidinggevende, waarin het functioneren van de medewerker centraal staat. Het gesprek heeft het karakter van een dialoog. De leidinggevende spreekt niet alleen een oordeel uit over het functioneren van de medewerker, maar ook de medewerker kan zijn oordeel geven over de gang van zaken bij de organisatie en zelfs over wat hij vindt van zijn leidinggevende. Aan het gesprek worden geen rechtspositionele of arbeidsvoorwaardelijke consequenties verbonden. Dat is belangrijk, want daardoor heeft de medewerker meer ruimte om vrij-uit te spreken; wordt niet 'afgestraft' door een negatieve beoordeling.

Het functioneringsgesprek is het moment bij uitstek om eens goed door te praten over verwachtingen over het werk en de organisatie (in brede zin) over en weer. Het accent ligt op de huidige functie. Wat verwacht de medewerker van zijn werk? Wordt daaraan voldaan? Zo nee, hoe komt dat? Wat kan er worden verbeterd? Welke verwachtingen heeft hij van zijn leidinggevende?

En omgekeerd: Wat verwacht de leidinggevende van de medewerker? Voldoet hij aan diens verwachtingen? Wat zou er moeten verbeteren?

Daarnaast kan worden doorgesproken over het werk zelf en de werkomstandigheden. Waar is men tevreden over? Wat zit dwars?

Verder kan – in principe – alles aan de orde komen wat de medewerker of de leidinggevende belangrijk vindt, zoals bijvoorbeeld de verhouding werk – privé.

Ook al mondt het functioneringsgesprek niet uit in een beoordeling (in de formele zin van het woord ⁷) en heeft het geen consequenties voor de functie of het inkomen van de medewerker, voorkómen moet worden dat het een vrijblijvend gesprek is waaraan helemaal geen consequenties worden verbonden. Het dient dan ook te worden afgesloten met duidelijke afspraken. Deze worden vastgelegd in het formulier waarin van het gesprek verslag wordt gedaan, zodat daar later op kan worden teruggegrepen. De afspraken kunnen overigens ook betrekking hebben op de leidinggevende!

In sommige organisaties is (ook) in het functioneringsgesprek het bereiken van resultaten onderwerp van gesprek. In het hierna volgende formulier (zie deel 3) wordt hierover geen aparte vraag opgenomen. Dit kan desgewenst wel aan de orde komen bij de vraag over gemaakte afspraken.

In de hierna volgende checklist wordt een handreiking gedaan voor aandachtspunten die in het functioneringsgesprek aan de orde kunnen komen. Afgeraden wordt om deze checklist helemaal na te lopen; daarvoor is zij veel te uitgebreid. Zij is bedoeld als bron van inspiratie.

⁷ Het functioneringsgesprek kan wel input leveren voor een (later in de gesprekkencyclus te houden) beoordelingsgesprek.

⁸ Bron: Gemeente Tilburg (gewijzigd)

Checklist

Het werk

- het soort werk
- de werkhoeveelheid
- de zwaarte en het werktempo
- de aantrekkelijkheid
- variatie / afwisseling
- uitdaging
- zelfstandigheid / regelcapaciteit
- leermogelijkheden
- overwerk
- de informatievoorziening / feed back / communicatie

De werkuitvoering

- de relatie van het werk met de missie en de visie van het korps
- de kwaliteit van het werk
- de organisatie van het werk
- de werkverdeling
- het werkoverleg
- het werken met geautomatiseerde systemen
- de gewenste houding bij de uitoefening van de functie
- het gewenste gedrag

De werksfeer en collegialiteit

- de sfeer in het algemeen
- de sfeer in de groep
- de relatie met bepaalde collega's
- het helpen van collega's
- solidariteit
- het overnemen van werk door collega's
- belangrijke sfeerbepalende gebeurtenissen
- nevenactiviteiten

Leidinggeven

- de relatie met de leidinggevende
- coaching door de leidinggevende
- het krijgen van waardering en respect
- instructie
- toets van de voortgang van het werk
- terugkoppeling van de resultaten van het werk
- toets van de resultaten
- werkverdeling, coördinatie en het stellen van prioriteiten

Werkomstandigheden

- fysieke werkomstandigheden: licht, lucht/klimaat, geluid
- ruimte, opberg ruimte, apparatuur, voorzieningen
- pesten, seksuele intimidatie, agressie, discriminatie
- werktijden

Het beoordelingsgesprek

In het beoordelingsgesprek geeft de leidinggevende zijn oordeel over het presteren van de medewerker in de afgelopen periode. Er wordt dus vooral teruggekeken en geoordeeld. Doordat de leidinggevende een (eind)oordeel moet geven is er geen sprake van gelijkwaardigheid. Vooral niet omdat aan dat oordeel ook nog (afhankelijk van de vigerende regelingen) rechtspositionele of arbeidsvoorwaardelijke consequenties zijn verbonden. In verscheidene CAO's is vastgelegd dat de werknemer de 'normale' periodieke verhoging (doorgroeien in de schaal) kan worden ontzegd bij een onvoldoende beoordeling. Daar staat tegenover dat bij zeer goed functioneren de werknemer een extra periodiek toegekend kan krijgen. Dat is ook bij de politie het geval.

In het Besluit Bezoldiging Politie staan onder meer de volgende artikelen.

Artikel 9

1. Het salaris van de ambtenaar wordt verhoogd tot het naasthogere bedrag in de schaal, indien deze naar het oordeel van het bevoegd gezag de functie naar behoren vervult.
2. Het salaris van de ambtenaar kan worden verhoogd tot een hoger bedrag in de schaal, indien deze naar het oordeel van het bevoegd gezag de functie zeer goed of uitstekend verricht.
3. Vervult de ambtenaar de functie naar het oordeel van het bevoegd gezag niet naar behoren, dan blijft de in het eerste lid bedoelde salarisverhoging achterwege.

Artikel 16

1. Indien naar het oordeel van het bevoegd gezag sprake is van zeer goede of uitstekende vervulling van de functie kan voor de duur van een jaar een toelage worden toegekend aan de ambtenaar die het maximumsalaris van de voor hem geldende salarisschaal heeft bereikt.
2. Indien naar het oordeel van het bevoegd gezag sprake is van zeer goede of uitstekende vervulling van de functie en daartoe op grond van bijzondere omstandigheden aanleiding bestaat, kan een toelage voor een langere duur dan een jaar worden toegekend.
3. De toelage bedraagt voor de ambtenaar
 - a. ingedeeld in schaal 1 tot en met 9 van bijlage I van dit besluit: ten hoogste 6% van het voor de ambtenaar geldende maximumsalaris;
 - b. ingedeeld in schaal 10, 11, 12 of 13 van bijlage I van dit besluit: ten hoogste 9% van het voor de ambtenaar geldende maximumsalaris;
 - c. ingedeeld in schaal 14 of 15 van bijlage I van dit besluit: ten hoogste 12% van het voor de ambtenaar geldende maximumsalaris;
 - d. ingedeeld in schaal 16, 17 of 18 van bijlage I van dit besluit: ten hoogste 15% van het voor de ambtenaar geldende maximumsalaris.

Het beoordelingsgesprek heeft een formeel karakter. De conclusies worden vastgelegd in een beoordelingsformulier (zie deel 3) dat door beide partijen moet worden ondertekend. Als de werknemer het niet eens is met het oordeel van de beoordelaar kan hij tegen het oordeel bezwaar (en eventueel vervolgens beroep) aantekenen. Hij tekent alleen 'voor gezien' (voor kennisname). Er zijn procedures vastgelegd die in dergelijke gevallen vervolgens moeten worden gevolgd.

Uitgangspunten

Voor het beoordelingsgesprek worden de volgende uitgangspunten gekozen:

- een terugblik op de afgelopen periode met een duidelijk oordeel;
- competentie- en resultaatgericht;
- functiespecifiek;
- nadruk op de inhoud en niet op de score.

Eisen aan de beoordeling

Het oordeel moet voldoen aan de volgende eisen:

- zo eerlijk en objectief mogelijk;
- zorgvuldig en genuanceerd;
- goed onderbouwd;
- transparant;
- voor iedereen (in dezelfde functie) gebaseerd op dezelfde criteria;
- de beoordelingscriteria zijn bij de functiehouders bekend.

Beoordelingsschalen

Er zijn verscheidene beoordelingsschalen. Een optimale schaal bestaat niet; elke schaal heeft voor- en nadelen. Zo is een mogelijkheid: slecht – onvoldoende – matig – voldoende – goed. Bij een beoordeling in deze termen ontstaat gemakkelijk strijd tussen beoordeelde en beoordelaar – zeker bij de negatieve waarderings – want wat is onvoldoende of matig? Wanneer is een prestatie voldoende en wanneer goed? Dat is zeer subjectief.

Beoordeling in termen van wel of niet voldoen aan de gestelde eisen is meer geobjectiveerd (al blijft het natuurlijk tot op zekere hoogte subjectief). De discussie kan zich nu toespitsen op de eisen die worden gesteld aan een medewerker, en daarmee over de inhoud van het werk en het (concrete) gedrag van de medewerker. En daar gaat het om bij competentie management!

Daarom wordt hier gewerkt met de volgende kwalificaties:

A = voldoet duidelijk niet aan de gestelde eisen;

B = voldoet niet geheel aan de gestelde eisen;

C = voldoet aan de gestelde eisen;

D = gaat boven de gestelde eisen uit;

E = gaat in hoge mate boven de gestelde eisen uit.

In de praktijk komt het veelvuldig voor dat het merendeel van de beoordeelde een C krijgt. Dat is niet erg. Integendeel, dat is de bedoeling! Uit onderzoek (overigens niet bij de politie) blijkt dat het nogal eens voorkomt dat leidinggevend overwegend D's geven. De beoordelingen laten 'scheve verdelingen' zien, en dat is (in het algemeen) niet goed: deze leidinggevenden stellen hun eisen kennelijk te laag of durven geen harde(re) oordelen te vellen.

De beoordelingen van een goede leidinggevende met een team dat 'in balans' is zullen een normaalverdeling te zien geven: het merendeel krijgt een C, op onderdelen worden regelmatig B's en D's gegeven (maar slechts in beperkte mate komen B- en D-totaalbeoordelingen voor) en A's en E's zijn een zeldzaamheid.

Van belang is nog dat het middenkader in de organisatie wordt gestuurd op de beoordeling. Dat kan door de beoordelingen door leidinggevendens met elkaar te vergelijken en hen aan te spreken op (frequent) voorkomende (grote) afwijkingen van de normaalverdeling.

Beoordeling op competenties

Om na te gaan of men 'voldoet aan de gestelde eisen' wordt gekeken naar de vereiste competenties. Het competentieprofiel van de betreffende functie vormt dus het uitgangspunt voor de beoordeling. Voor elke afzonderlijke competentie wordt expliciet nagegaan of de medewerker het gedrag en de houding laat zien dat volgens het competentieprofiel zou moeten.

Resultaatbeoordeling

In toenemende mate wordt – ook bij de Nederlandse politie – gestuurd op resultaat. Dit werkt door op de werkvloer. Het is ook een van de uitgangspunten van competentie management. In het verlengde van dit 'sturen' gaan ook steeds meer korpsen ertoe over om prestaties en resultaten van medewerkers in de beoordeling te betrekken. Dat kan alleen indien er ook duidelijke afspraken worden gemaakt – tussen leidinggevende en medewerker - over te bereiken resultaten. Deze zijn gebonden aan een bepaalde periode (de beoordelingsperiode). Aan het einde daarvan wordt nagegaan of de afgesproken resultaten zijn gerealiseerd en dat is dan een van de elementen van het beoordelingsgesprek. Dit onderdeel wordt echter (vooralsnog) niet meegewogen in de totale beoordeling. Dit ligt zeer gevoelig binnen de organisatie.

Voor elk onderdeel wordt opgenomen:

- de resultaatafpraak;
- indicator voor het resultaat;
- is het beoogde resultaat gerealiseerd?;
- omstandigheden die ertoe hebben geleid dat het afgesproken resultaat wel/niet is gerealiseerd.

De eindbeoordeling

De eindbeoordeling blijft dus gebaseerd op de beoordeling van de afzonderlijke competenties. Elke wegingsfactor is willekeurig, daarom worden alle gekozen competenties hier even zwaar meegewogen. Een korps kan er echter voor kiezen om aan de onderdelen verschillende wegingsfactoren toe te kennen.

De mate waarin wordt voldaan aan de competentie-eisen is bepalend voor het eindoordeel. Ook hier wordt een A – E – indeling toegepast, maar de betekenis van de termen is iets anders:

A = voldoet m.b.t. verscheidene (of veel) competenties niet aan de gestelde eisen;

B = voldoet m.b.t. enkele competenties niet aan de gestelde eisen;

C = voldoet m.b.t. (bijna) alle competenties aan de gestelde eisen;

D = voldoet m.b.t. alle competenties aan de gestelde eisen en gaat daarboven uit m.b.t. een of enkele competenties.

E = gaat in hoge mate boven de gestelde eisen uit.

Wat te doen indien een korps nog geen competentie management heeft ingevoerd?

Indien een korps (nog) geen competentie management heeft ingevoerd is het in deel 3 opgenomen formulier niet zonder meer bruikbaar. Toch kan het wenselijk worden gevonden om op competenties te beoordelen, bijvoorbeeld als tussenstation op weg naar de invoering van competentie management.

In dat geval moet er een voorfase worden ingebouwd. Deze kan bestaan uit de volgende stappen.

1. Op korpsniveau worden 3 à 4 kerncompetenties benoemd.
2. De leidinggevende geeft aan wat volgens hem wezenlijke competenties zijn in de betrokken functie (maximaal 4).
3. De medewerker doet hetzelfde.
4. Leidinggevende en medewerker overleggen over de competenties die in de beoordeling zullen worden betrokken.
5. Bij verschil van mening beslist de leidinggevende, maar er worden minimaal twee competenties mede-beoordeeld die door de medewerker zijn ingebracht.

De onderdelen 1 – 4 kunnen al plaatsvinden voorafgaand aan het formele beoordelingsgesprek.

Het Ontwikkelingsgesprek en het Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Het volgende onderdeel van de gesprekkencyclus waaraan aandacht wordt besteed is het ontwikkelingsgesprek. In dit gesprek praat de medewerker met zijn leidinggevende door over de richting waarin hij of zij zich zou willen (c.q. moeten) ontwikkelen. Beiden geven daarop hun visie, waarbij de huidige functie en het functioneren van de medewerker als uitgangspunt worden genomen. Daarmee wordt een relatie gelegd met het functionerings- en beoordelingsgesprek. Vanuit die gesprekken wordt duidelijk op welke punten door een medewerker niet wordt voldaan aan de vereiste competenties of het vereiste competentieniveau en waar dus ontwikkeling noodzakelijk is. Dat gaat dan vooral over de korte termijnontwikkeling. Maar daar blijft het niet bij; er wordt ook aandacht besteed aan het lange-termijnperspectief. Het POP is tevens een instrument in het kader van loopbaanbeleid en -ontwikkeling. Waar wil de medewerker in de toekomst naar toe? Wat zijn diens ambities? Welke mogelijkheden ziet de leidinggevende? Wat is er nodig om deze te verwezenlijken? De conclusies die de medewerker en zijn leidinggevende (gezamenlijk) trekken worden neergelegd in een POP.

Het POP komt tot stand in een dialoog. Het verdient niettemin de voorkeur om het initiatief bij de medewerker neer te leggen; die is in eerste instantie immers verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en loopbaan. Het LSOP zegt het zo: "beschouw het POP als een project met uzelf als projectleider".⁹ Het POP-formulier is daarom zo opgebouwd dat de eerste twee delen – voorafgaand aan het ontwikkelingsgesprek – worden ingevuld door de medewerker. Daarna geeft de leidinggevende zijn visie daarop. (Ook dat kan vooraf.) Ten slotte worden – in het gesprek – afspraken gemaakt. Het POP bestaat dus uit de volgende elementen.

I Ontwikkeling in de huidige functie

II Ontwikkeling in de toekomst

III Visie leidinggevende

IV Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Deze worden kort toegelicht.

⁹ Zie de Handleiding Persoonlijk Ontwikkelingsplan van het LSOP op Politiekennisnet.

I Ontwikkeling in de huidige functie

Zoals gezegd wordt het beoordelings- of functioneringsgesprek als uitgangspunt genomen, waarin is bepaald waar ontwikkelingsbehoeften liggen. Het is bij wijze van spreken mogelijk dat men tien of meer ontwikkelpunten noemt, maar dat is niet de bedoeling. Het is noodzakelijk om keuzen te maken. Een POP geldt voor een beperkte periode – veelal maximaal een jaar – en daarom moet het aantal ontwikkelingsgebieden beperkt worden gehouden.

Het is mogelijk om een vraag op te nemen over ondersteunende en belemmerende factoren, om te stimuleren tot nadenken over de haalbaarheid van de genoemde activiteiten.¹⁰ Deze optie is hier niet overgenomen omdat ervan wordt uitgegaan dat de medewerker dat zelf al zal doen c.q. dat dit in het POP-gesprek ook zonder vraag wel aan de orde zal komen. Dat hoeft niet per se te worden vastgelegd en hoe minder vragen in het formulier hoe beter.

II Ontwikkeling in de toekomst

Dit deel wordt breed benaderd. Het kan zijn dat de medewerker zich binnen zijn huidige functie wil ontwikkelen, maar ook – als ander uiterste – dat hij iets totaal anders wil gaan doen. Voor alle opties wordt ruimte gegeven. Vervolgens moet men aangeven wat er nodig zal zijn om het gewenste doel te bereiken en welke weg daarvoor zal moeten worden gegaan.

III Visie leidinggevende

Dan is de beurt aan de leidinggevende om zijn visie op het voorgaande op papier te zetten. Hij wordt geacht te reageren op alle door de medewerker beantwoorde vragen.

IV Afspraken

Medewerker en leidinggevende leggen zich op de gemaakte afspraken vast door het plaatsen van hun handtekening.

Stappenplan

Voor het korps Drenthe is een handleiding ontwikkeld waarin een tijdsas wordt weergegeven voor de voorbereiding en uitvoering van de ontwikkelingsgesprekken. Deze handleiding is via het Politie Intranet beschikbaar op politiekennisnet.¹¹

POP-evaluatie

Het is van belang om periodiek na te gaan of de afspraken die zijn gemaakt in het POP ook zijn nagekomen. Daarom moeten in het ontwikkelingsgesprek de POP van het vorige jaar weer op tafel komen en ook – vanwege de afspraken voor de lange termijn – de POP's van de jaren daarvoor.

In deel 4 van dit handboek is een apart formulier opgenomen voor de POP-evaluatie.

¹⁰ Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door het korps Haaglanden.

¹¹ Alleen beschikbaar voor de korpsen.

Epiloog

Het zal de lezer duidelijk zijn dat er grote verschillen bestaan tussen de gesprekken die hiervoor aan de orde zijn geweest. Zo heeft het beoordelingsgesprek duidelijk een hiërarchisch karakter: de leidinggevende spreekt een oordeel uit over het functioneren van de medewerker. Natuurlijk mag die daarop reageren, maar van een echte dialoog tussen gelijkwaardige gesprekspartners is – in principe – geen sprake. De leidinggevende heeft immers per definitie het laatste woord.

In het functioneringsgesprek is er – als het goed is - wel sprake van gelijkwaardigheid in een open dialoog. Niet alleen de leidinggevende geeft zijn oordeel over het functioneren van de medewerker, maar dat kan ook omgekeerd. Het vellen van een (eind)oordeel is niet noodzakelijk aan de orde. Er wordt niet alleen teruggekeken, maar ook vooruit gekeken. Waar het beoordelingsgesprek 'in de diepte' gaat over het functioneren en de competenties van de medewerker, gaat het functioneringsgesprek meer 'in de breedte' over het werk en de werkomstandigheden en over alles wat men daarbij verder nog aan de orde wil stellen.

Het ontwikkelingsgesprek draait in principe om slechts één thema: de ontwikkeling van de medewerker. De leidinggevende en zijn medewerker gaan samen na waar (verdere) ontwikkeling van de competenties van de medewerker noodzakelijk is vanuit het oogpunt van de werkgever, en welke ontwikkelingswensen de medewerker zelf heeft. Van hieruit worden afspraken gemaakt. Ook dit gesprek is een dialoog tussen gelijkwaardige gesprekspartners. Nu ligt het accent op vooruitkijken.

De kenmerken van de drie gesprekken staan samengevat in de volgende tabel.

Kenmerk	Functioneringsgesprek	Beoordelingsgesprek	Ontwikkelingsgesprek
Centraal staat	Functioneren medewerker en organisatie	Beoordelen medewerker	Ontwikkeling medewerker
Activiteit	Terug- en vooruitkijken	Terugkijken	Vooruit kijken
Gespreks-karakter	Dialogoog	Hiërarchie	Dialogoog
Richting	Top down en bottom up	Top down	Top down en bottom up
Resultaat	Afspraken over het functioneren	Beoordeling van het functioneren	Afspraken over ontwikkeling en/of loopbaan
Vervolg		Belonings- en/of rechtspostionele consequenties	
Bezwaar en beroep	Niet mogelijk	Mogelijk	Niet mogelijk

DE EL 4

Formulieren

**FORMULIER
FUNCTIONERINGSGESPREK**

Naam medewerker:

Functie:

Organisatie-onderdeel:

Naam leidinggevende:

Datum:

Periode waarop het functioneringsgesprek betrekking heeft:

1. Afspraken in het vorige functionerings- en/of beoordelingsgesprek gemaakt m.b.t. werkafspraken en door de werk-nemer te ondernemen acties. Zijn deze afspraken nagekomen? Zijn er omstandigheden die ertoe hebben geleid dat het afgesproken resultaat wel/niet is gerealiseerd?

Afspraken:

Nagekomen:

Omstandigheden die ertoe hebben geleid dat de afspraak wel/niet is nagekomen:

2. Afspraken in het vorige functionerings- en/of beoordelingsgesprek gemaakt m.b.t. door de werkgever te ondernemen acties. Zijn deze afspraken nagekomen? Zijn er omstandigheden die ertoe hebben geleid dat het afgesproken resultaat wel/niet is gerealiseerd?

Afspraak:

Nagekomen?

Omstandigheden die ertoe hebben geleid dat de afspraak wel/niet is nagekomen:

3. Wat verwacht de medewerker van het werk? Wordt daaraan voldaan?

Op welke wijze zou tegemoet gekomen kunnen worden aan de verwachtingen, waar dat nu nog niet het geval is?

Mogelijke aandachtspunten:

- werkinhoudelijke aspecten, zoals uitdaging en afwisseling;
- overige zaken die met het werk te maken hebben, zoals werksfeer en arbeidsvoorwaarden;
- de verhouding werk – privé.

Verwachtingen:

Voldaan:

Hieraan is tegemoet te komen door:

4. Wat verwacht de leidinggevende van de medewerker? Wordt daaraan voldaan? Op welke wijze zou tegemoet gekomen kunnen worden aan de verwachtingen, waar dat nu nog niet het geval is?

Aandachtspunten:

- competenties;
- acties, gedrag en houding in de werkkuitvoering.

Verwachtingen:

Voldaan?

Hieraan is tegemoet te komen door:

5. Wat verwacht de medewerker van de leidinggevende? Wordt daaraan voldaan? Op welke wijze zou tegemoet gekomen kunnen worden aan de verwachtingen, waar dat nu nog niet het geval is?

Aandachtspunten:

- samenwerking met de leidinggevende;
- ondersteuning door de leidinggevende.

Verwachtingen:

Voldaan?

Hieraan is tegemoet te komen door:

6. Het functioneren van de medewerker in sociaal opzicht.

Aandachtspunten:

- samenwerking met collega's;
- bijdrage aan de werksfeer;
- conflicten.

Zijn afspraken wenselijk voor verandering?

Wenselijke veranderingen:

7. Zijn er veranderingen nodig in de werkomstandigheden van de medewerker?

Aandachtspunten:

- veiligheidsvoorzieningen;
- huisvesting;
- meubilair;
- apparatuur;
- hulpmiddelen;
- etc.

Wenselijke verbeteringen:

8. Is het ziekteverzuim van de medewerker een aandachtspunt? Zo ja, licht dat toe. Wat zou er moeten veranderen (van de kant van de medewerker of van de kant van de werkgever) om tot verbetering van de situatie te komen?

Situatie t.a.v. ziekteverzuim:

Toelichting:

Wenselijke verbetering:

9. Zijn er factoren of bijzondere omstandigheden die van invloed zijn (geweest) op hiervoor genoemde aspecten die hiervoor nog niet zijn genoemd? Welke zijn dat? Hoe kunnen deze worden verbeterd?

Factoren:

Mogelijke verbetering:

Afsprakenlijst

Op basis van dit functioneringsgesprek worden de volgende afspraken gemaakt (met een verdeling naar de korte en (middel)lange termijn).

Werkafspraken voor de komende periode (kwalitatief en kwantitatief):

--

Overige afspraken voor de komende periode:

Actie	Periode	Verantwoordelijke

Afspraken voor de (middel)lange termijn (max. 5 jaar):

Actie	Periode	Verantwoordelijke

Datum

--

Handtekening medewerker

--

Handtekening leidinggevende

--

**FORMULIER
BEOORDELINGSGESPREEK**

Naam beoordeelde:

Functie:

Organisatie-onderdeel:

Naam leidinggevende:

Beoordelingsperiode:

Naam 2e beoordeler:

Naam informant:

Vaststelling

De hiernavolgende beoordeling is door mij vastgesteld op

(datum beoordeling)

Handtekening eerste beoordelaar

Voor gezien door beoordeelde

(datum)

Handtekening beoordeelde

Beoordeling

A = voldoet duidelijk niet aan de gestelde eisen;

D = gaat boven de gestelde eisen uit;

B = voldoet niet geheel aan de gestelde eisen;

E = gaat in hoge mate boven de gestelde eisen uit.

C = voldoet aan de gestelde eisen;

	Competentie 1:	Vereist gedragsniveau:	Oordeel:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toelichting:	<input type="text"/>		

	Competentie 2:	Vereist gedragsniveau:	Oordeel:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toelichting:	<input type="text"/>		

	Competentie 3:	Vereist gedragsniveau:	Oordeel:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toelichting:	<input type="text"/>		

	Competentie 4:	Vereist gedragsniveau:	Oordeel:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toelichting:	<input type="text"/>		

	Competentie 5:	Vereist gedragsniveau:	Oordeel:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toelichting:	<input type="text"/>		

	Competentie 6:	Vereist gedragsniveau:	Oordeel:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toelichting:	<input type="text"/>		

	Competentie 7:	Vereist gedragsniveau:	Oordeel:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toelichting:	<input type="text"/>		

	Competentie 8:	Vereist gedragsniveau:	Oordeel:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toelichting:	<input type="text"/>		

	Competentie 9:	Vereist gedragsniveau:	Oordeel:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toelichting:	<input type="text"/>		

	Competentie 10:	Vereist gedragsniveau:	Oordeel:
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toelichting:	<input type="text"/>		

Resultaatafspraak 1:	Indicator
<input type="text"/>	
Afspraak gerealiseerd:	<input type="text"/>
Omstandigheden die ertoe hebben geleid dat het afgesproken resultaat wel/niet is gerealiseerd:	<input type="text"/>

Resultaatafspraak 2:	Indicator
<input type="text"/>	
Afspraak gerealiseerd:	<input type="text"/>
Omstandigheden die ertoe hebben geleid dat het afgesproken resultaat wel/niet is gerealiseerd:	<input type="text"/>

Resultaatafspraak 3:	Indicator
<input type="text"/>	
Afspraak gerealiseerd:	<input type="text"/>
Omstandigheden die ertoe hebben geleid dat het afgesproken resultaat wel/niet is gerealiseerd:	<input type="text"/>

Resultaatafspraak 4:

Indicator

--	--

Afspraak gerealiseerd:

--

Omstandigheden die ertoe hebben geleid dat het afgesproken resultaat wel/niet is gerealiseerd:

--

Resultaatafspraak 5:

Indicator

--	--

Afspraak gerealiseerd:

--

Omstandigheden die ertoe hebben geleid dat het afgesproken resultaat wel/niet is gerealiseerd:

--

Resultaatafspraak 6:

Indicator

--	--

Afspraak gerealiseerd:

--

Omstandigheden die ertoe hebben geleid dat het afgesproken resultaat wel/niet is gerealiseerd:

--

Eindoordeel

Samenvatting beoordeling competenties

Competentie 1:	Beoordeling:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competentie 2:	Beoordeling:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competentie 3:	Beoordeling:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competentie 4:	Beoordeling:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competentie 5:	Beoordeling:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competentie 6:	Beoordeling:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competentie 7:	Beoordeling:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competentie 8:	Beoordeling:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competentie 9:	Beoordeling:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Competentie 10:	Beoordeling:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eindoordeel:*	<input type="text"/>

* *Betekenis eindoordeel:*

A = voldoet m.b.t. verscheidene (of veel) competenties niet aan de gestelde eisen;

B = voldoet m.b.t. enkele competenties niet aan de gestelde eisen;

C = voldoet m.b.t. (bijna) alle competenties aan de gestelde eisen;

D = voldoet m.b.t. alle competenties aan de gestelde eisen en gaat daarboven uit m.b.t. een of enkele competenties.

E = gaat in hoge mate boven de gestelde eisen uit.

Ten aanzien van de volgende competenties zullen afspraken worden gemaakt:

--

De afspraken worden uitgewerkt in het Persoonlijk Ontwikkelingsplan.

Samenvatting oordeel resultaatafspraken:

Resultatenafpraak 1:	Gehaald?:
Resultatenafpraak 2:	Gehaald?:
Resultatenafpraak 3:	Gehaald?:
Resultatenafpraak 4:	Gehaald?:
Resultatenafpraak 5:	Gehaald?:
Resultatenafpraak 6:	Gehaald?:

**FORMULIER
PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN**

Naam :	<input type="text"/>
Functie:	<input type="text"/>
Organisatie-onderdeel:	<input type="text"/>
Datum voorgaande POP-gesprek:	<input type="text"/>
Datum volgende POP-gesprek:	<input type="text"/>

Toelichting

In dit formulier worden de afspraken vastgelegd tussen de medewerker en diens leidinggevende over de ontwikkeling van de medewerker op de korte en de lange termijn.

Deel I en II worden ingevuld door de medewerker voorafgaand aan het ontwikkelingsgesprek. Hij/zij overhandigt dit formulier aan zijn/haar leidinggevende die – in principe ook voorafgaand aan het gesprek – deel III invult.

Deel IV wordt tijdens het ontwikkelingsgesprek ingevuld.

I Ontwikkeling in de huidige functie

1. Op welke gebieden is (verdere) ontwikkeling op korte termijn (binnen een jaar) wenselijk of noodzakelijk?

Motiveer uw mening.

Toelichting: maak hierbij niet alleen gebruik van uw eigen inzicht, maar ook van functionerings- en beoordelingsgesprekken en het oordeel van collega's.

Het competentieprofiel van uw functie moet leidend zijn. Maak hierbij ook gebruik van het competentiewoordenboek.

N.B. U mag maximaal drie gebieden noemen. Kies de gebieden waarop naar uw mening (verdere) ontwikkeling het meest noodzakelijk is.

Ontwikkelingsgebieden voor het komende jaar:

1. Motivering:

2. Motivering:

3. Motivering:

2. Welke acties wilt u ondernemen om de gewenste ontwikkeling te realiseren?

Geef een toelichting.

Toelichting: denk hierbij niet alleen aan training en opleiding, maar ook aan mogelijkheden als coaching, (interne of externe) stage, intervisie, (tijdelijke of duurzame) overplaatsing, intervisie etc.

Ontwikkelingsgebieden voor het komende jaar:

Actie 1:

Toelichting:

Actie 2:

Toelichting:

Actie 3:

Toelichting:

II Ontwikkeling in de toekomst

3. Wilt u binnen drie tot vijf jaar
- binnen uw huidige functie andere werkzaamheden verrichten?
 - een andere functie vervullen?
 - dezelfde functie op een andere locatie?
 - naar een andere organisatie?
 - of nog iets anders?

Kruis een van de twee alternatieven aan.

Nee,

ik heb geen behoefte aan een van deze veranderingen binnen drie tot vijf jaar. De overige vragen behoeven door u niet meer te worden ingevuld. Geef dit formulier aan uw leidinggevende voor de verdere

Ja, ik wil graag

Ga door naar vraag 4.

4. Op welke termijn wilt u de gewenste verandering?

Belangrijke competenties:

5. Wat zijn belangrijke competenties waarover u zult moeten beschikken om het gewenste doel te bereiken?

Toelichting: Denk hierbij bijvoorbeeld aan competenties zoals klantgerichtheid, communicatieve vaardigheden, inlevingsvermogen en flexibiliteit. Anders dan bij vraag 1 kunnen hier ook opleidingseisen worden genoemd.

Belangrijke competenties:

6. Op welke van de onder vraag 5 genoemde gebieden is (verdere) ontwikkeling op een wat langere termijn (drie tot vijf jaar) wenselijk of noodzakelijk?

Motiveer uw mening.

Toelichting: maak hierbij niet alleen gebruik van uw eigen inzicht, maar ook van functionerings- en beoordelingsgesprekken en het oordeel van collega's. Gebruik hiervoor evt. ook competentieprofielen en functiebeschrijvingen. U kunt zich bij uw keuze hier – meer dan in deel I – laten leiden door uw persoonlijke voorkeur: wat vindt u het leukste om te ontwikkelen?

Ten aanzien van de volgende competenties zullen afspraken worden gemaakt:

7. Welke acties wilt u ondernemen om de gewenste ontwikkeling te realiseren?

Geef een toelichting.

Toelichting: denk hierbij niet alleen aan training en opleiding, maar ook aan mogelijkheden als coaching, (interne of externe) stage, intervisie, (tijdelijke of duurzame) overplaatsing, intervisie etc.

Acties:

8. Welke ondersteuning zou u bij deze acties willen krijgen van uw werkgever / uw leidinggevende?

Ondersteuning van de werkgever / mijn leidinggevende?

III Visie leidinggevende (in te vullen door de leidinggevende)

9. Visie van de leidinggevende op deel I.

Visie op het antwoord op vraag 1:

Visie op het antwoord op vraag 2:

10. Visie van de leidinggevende op deel II.

Visie op het antwoord op vraag 3:

Visie op het antwoord op vraag 4:

Visie op het antwoord op vraag 5:

Visie op het antwoord op vraag 6:

Visie op het antwoord op vraag 7:

Visie op het antwoord op vraag 8:

IV Afspraken (in te vullen door de leidinggevende)

11. Afspraken voor het komende jaar:

Actie	Tijdsplanning	Verantwoordelijke

12. Afspraken voor de langere termijn:

Actie	Periode	Verantwoordelijke

Datum

Handtekening medewerker

Handtekening leidinggevende

POP-evaluatieformulier

Zie de afspraken die in het laatste POP zijn gemaakt voor de ontwikkeling op de korte termijn (daar genoemd 'Afspraken voor het komend jaar')

Wat heeft u in dit kader het afgelopen jaar gedaan?

2. Zijn beoogde doelstellingen bereikt?

3. Zo nee, wat is daarvan de reden?

Zie de afspraken die in voorgaande ontwikkelingsgesprekken zijn gemaakt voor de ontwikkeling op de langere termijn.

Wat heeft u in dit kader tot op heden gedaan?

2. Zijn beoogde doelstellingen bereikt (of evt. tussenliggende doelstellingen/mijlpalen) bereikt?

3. Zo nee, wat is daarvan de reden?

Aanbevolen en gebruikte literatuur

Heijden, Th. van der (red.), Competentiemanagement,
Van belofte naar verzilvering,
Deventer, 1999.

Kluytmans, F., C. Hancké (red.),
Leerboek personeelsmanagement,
Groningen, 4e druk, 2001.

Methoden,
Technieken en Analyses voor Personeelsmanagement (losbladig handboek),
Deventer, z.j.

Parra, B. de la, R. Slotman, H. Tillema, T. Spannenburg, (red.),
Managen van competenties in organisaties,
Utrecht, 2000.

Reidinga e.a.,
Kerncompetentieprofiel strategisch leiderschap Nederlandse politie,
LMD Politie/Twijnstra Gudde, Den Haag/Amersfoort, 2002.

Sluijs, E. van, F. Kluytmans,
Management van competenties,
in: M&O, 50e jaargang, nr. 3, 1996.

Themacahier Competentiemanagement,
Verskillende benaderingswijzen en methoden,
Alphen aan den Rijn, 1999.

Websites

Internet Kenniscentra

Landelijke Werkgroep Ontwikkelingsgericht Personeelsbeleid:
www.ontwikkelingsgerichtpersoneelsbeleid.nl

Nederlands Politie Instituut

www.politie.nl
> korpsen > overige politieorganisaties > Nederlands Politie Instituut

www.isop.nl
> kenniscentra > PKN

ic-politie.caop.nl
> arbeidsvoorwaarden
> regelgeving

www.iva.nl

Sociale partners:

www.minbzk.nl
www.acp.nl
www.anpv.nl
www.politiebond.nl
www.vmhp.nl

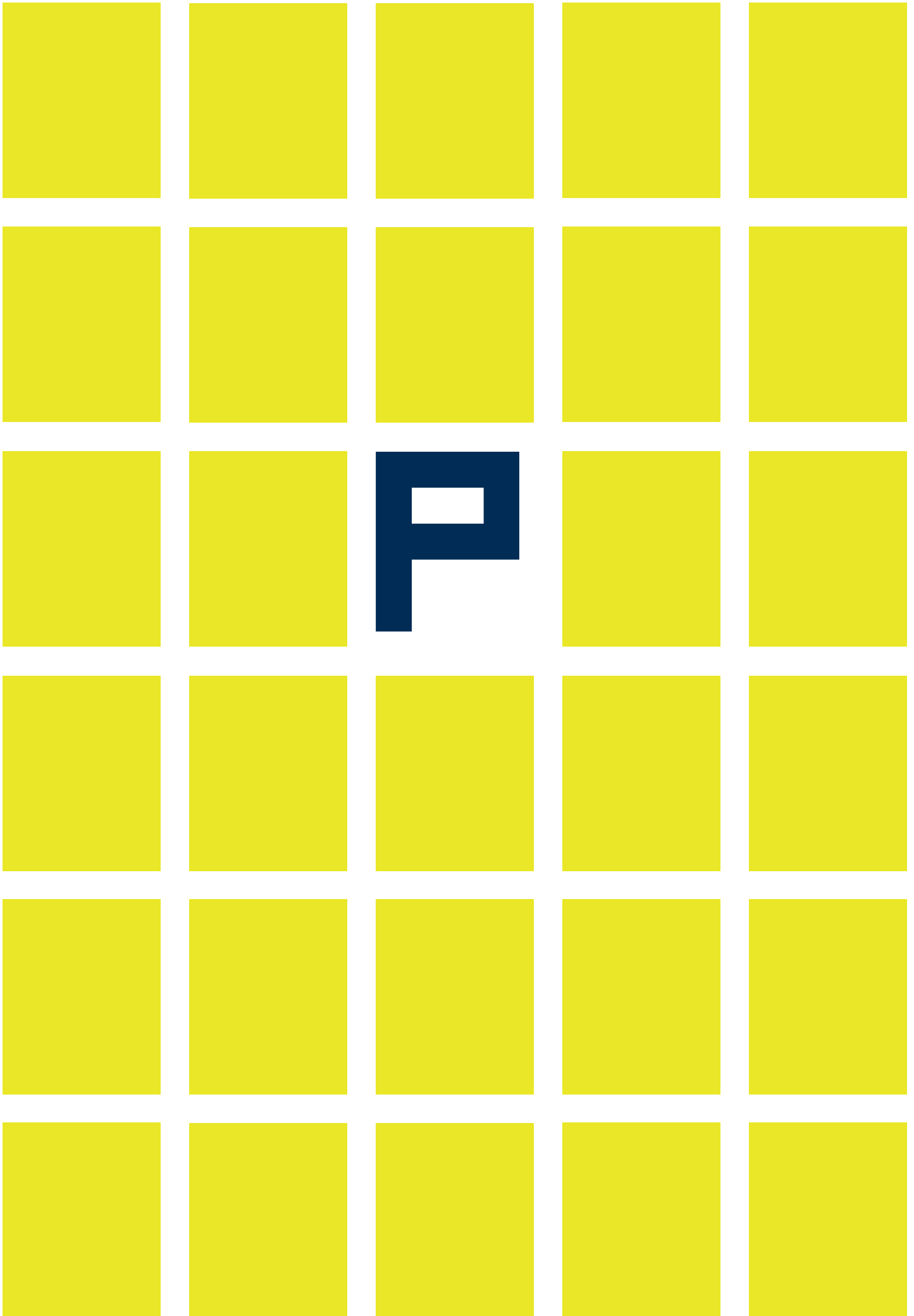
Intranet

Politie Kennis Net

> personeel > loopbaanbeleid > persoonlijk ontwikkelingsplan > praktijkervaringen

> personeel > loopbaanbeleid > ontwikkelingsgericht personeelsbeleid





Colofon

Uitgave

Landelijke werkgroep ontwikkelingsgericht personeelsbeleid

Tekst: IVA Tilburg

Dr. Willem A.M. de Lange

Drs. J.L.G. Koppens

m.m.v. Carla de Jong

Janneke Vogelvanger

Redactiecommissie

Leden van de landelijke werkgroep ontwikkelingsgericht personeelsbeleid

Vormgeving

Vorm Vijf Ontwerpteam, Den Haag

Druk

Ando, Den Haag

december 2003