

## Kwaliteitsgericht

Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van het eigen en andermans werk; voortdurend verbeteringen nastreven.

### Niveau 1

**Past de vastgestelde kwaliteitseisen binnen het eigen werk toe en herstelt fouten.**

- Levert verzorgd werk af en gaat door tot het echt goed is, is niet tevreden met 'goed genoeg'.
- Behandelt cliënten volgens vastgestelde kwaliteitseisen en houdt zich hierbij aan de geldende behandelprocedures/-protocollen.
- Werkt volgens de heersende opvatting van kwaliteit en is kritisch ten aanzien van eigen prestaties.
- Voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen werk en de kwaliteit van de geleverde dienstverlening aan de cliënt.
- Merkt fouten binnen het eigen werk op en herstelt deze.

### Niveau 2

**Stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het eigen werk en onderneemt actie om de kwaliteit van het werk of de dienstverlening te verbeteren.**

- Vraagt feedback met betrekking tot de kwaliteit van het geleverde werk.
- Stelt hoge eisen aan het eigen werk en probeert daar steeds aan te voldoen.
- Grijpt in als de geëiste kwaliteit niet in orde is.
- Zoekt in kwalitatieve zin uitdagingen op, wil hierin slagen.
- Voelt zich mede verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk van de afdeling en/of het welbevinden van de cliënten op de afdeling.
- Streeft voortdurend naar kwaliteitsverbetering van de eigen dienstverlening.

### Niveau 3

**Stelt hoge eisen aan de kwaliteit van werkzaamheden binnen de afdeling/het organisatieonderdeel en stimuleert continue kwaliteitsverbetering.**

- Geeft anderen constructieve feedback als de kwaliteit van hun werk beter kan.
- Draagt het belang van kwaliteit actief uit en bevordert de kwaliteitsgerichtheid in team of afdeling en in dienstverlening naar cliënten.
- Stelt kwaliteitseisen, standaards en criteria op, of laat dit doen en zorgt ervoor dat de eisen bekend zijn bij belanghebbenden.
- Maakt afwegingen tussen kwaliteit en kwantiteit en zorgt voor heldere afspraken daarover.
- Stelt de geleverde kwaliteit regelmatig ter discussie.
- Streeft voortdurend naar kwaliteitsverbetering van de dienstverlening binnen de afdeling/het organisatieonderdeel en onderneemt hiertoe de benodigde acties.
- Stimuleert medewerkers tot het doen van verbetervoorstellen.

### Niveau 4

**Stuurt strategisch op kwaliteit binnen de organisatie.**

- Signaleert de noodzaak tot kwaliteitsverbeteringen in de organisatie en neemt passende actie.
- Bepaalt en bevordert een kwaliteitsgerichte cultuur via onder meer acties en opleidingen.
- Signaleert kansen om kwaliteit te verbeteren en schakelt waar nodig externe deskundigheid in.
- Bevordert regelmatig onderzoek naar de geleverde kwaliteit in de organisatie en naar cliënten toe.
- Zorgt voor passend (organisatiebreed) breed beleid om het proces van kwaliteitsverbetering te borgen.

## Plannen en organiseren

Activiteiten, tijd en middelen effectief op elkaar afstemmen om doelen te bereiken.

### Niveau 1

**Plant en organiseert het eigen werk op een logische manier.**

- Stelt een haalbare tijdsplanning op voor het tijdig af krijgen van de eigen werkzaamheden.
- Stemt de planning af met anderen.
- Organiseert en documenteert (cliënt)dossiers op een logische manier, zodat het goed werkbaar is en gemakkelijk teruggevonden kan worden.
- Werkt ordelijk en systematisch volgens logische stappen en plannen die vooraf opgesteld zijn.

### Niveau 2

**Plant en organiseert zelfstandig werkzaamheden en deelprocessen die belangrijk zijn om doelstellingen te behalen.**

- Inventariseert zelfstandig welke activiteiten uitgevoerd moeten worden om een doel te bereiken en stemt deze op elkaar af.
- Houdt bij het opstellen van een (project)planning rekening met factoren die vertragend kunnen zijn.
- Bewaakt de voortgang van activiteiten en informeert betrokkenen hierover.
- Organiseert een tijdige beschikbaarheid van mensen en middelen.
- Onderneemt actie wanneer afwijkingen in de (project)planning worden gesignaleerd en/of doelstellingen verschuiven.

### Niveau 3

**Coördineert en stemt samengestelde activiteiten op elkaar af en ondersteunt en stimuleert anderen in de directe werkomgeving tot plannen en organiseren.**

- Begeleidt anderen bij het plannen en organiseren van projecten/activiteiten.
- Organiseert en coördineert werkzaamheden die door verschillende mensen worden uitgevoerd, stemt deze onderling op elkaar af en bewaakt de voortgang.
- Zet te behalen organisatiedoelen om in acties.
- Is in staat projecten te coördineren waarbij meerdere personen betrokken zijn.
- Anticipeert op zaken die op langere termijn spelen.

### Niveau 4

**Stelt complexe langetermijnplanningen op, coördineert deze en behoudt het overzicht.**

- Stelt bij gewijzigde omstandigheden organisatiedoelstellingen tijdig bij.
- Coördineert meerdere projecten tegelijk, behoudt overzicht over en coördineert verschillende werkzaamheden die door verschillende mensen worden uitgevoerd.
- Is in staat werkzaamheden te coördineren met een lange doorlooptijd en met grote gevolgen op lange termijn.
- Is op elk moment en op elk niveau in staat om het overzicht te behouden van projecten en indien nodig bij te sturen.

**Lichtgroen** = groeicompetentie

**Donkergroen** = gewenste competentie

**Blauw** = ontstegen competentie

### Uitleg niveaus

**Niveau 1:** De medewerker toont basaal effectief gedrag als de omgeving daartoe directe aanleiding geeft.

**Niveau 2:** De medewerker toont zelfstandig gedrag en handelt op eigen initiatief.

**Niveau 3:** De medewerker toont effectief gedrag op tactisch/organisatieonderdeel niveau en is in staat om het gedrag van anderen in de directe omgeving op deze competentie te versterken.

**Niveau 4:** De medewerker toont het gewenste gedrag op organisatie-niveau en is in staat het niveau van de competentie binnen de organisatie aantoonbaar te verhogen.



## Resultaatgericht

Gericht zijn op het stellen van doelen en het actief behalen van resultaten.

### Niveau 1

**Werkt doelgericht en binnen kaders aan het behalen van de eigen resultaten.**

- ✔ Zorgt dat afgesproken doelstellingen gerealiseerd worden.
- ✔ Zoekt naar effectieve oplossingen als het behalen van het beoogde resultaat in gevaar komt.
- ✔ Stelt binnen de kaders juiste prioriteiten en behaalt deadlines.
- ✔ Kan tussentijds laten zien wat er behaald is.
- ✔ Werkt doelgericht en maakt werk af.

### Niveau 2

**Formuleert de te behalen resultaten en realiseert deze.**

- ✔ Stelt realistische doelstellingen op.
- ✔ Legt meetbare resultaten vast in een (werk)plan, plant activiteiten in en stelt de werkwijze waar nodig bij.
- ✔ Is vasthoudend bij het behalen van resultaten en zoekt effectieve oplossingen voor knelpunten.
- ✔ Zorgt dat beoogde resultaten worden bereikt en spreekt anderen aan op het nakomen van afspraken.

### Niveau 3

**Is vasthoudend in het behalen van resultaten en stimuleert en ondersteunt anderen bij het behalen van resultaten.**

- ✔ Stelt ook voor anderen prioriteiten en meetbare doelen en expliciteert resultaten en gedrag.
- ✔ Toetst de voortgang van activiteiten, bewaakt de kaders en stuurt waar nodig bij.
- ✔ Geeft anderen ruimte en middelen om gestelde doelen te behalen, stelt hierbij normen en deadlines en spreekt anderen hierop aan.
- ✔ Stimuleert medewerkers en motiveert anderen in het behalen van resultaten.
- ✔ Is vasthoudend en weet doelen te realiseren ondanks tegenslag of kritiek.

### Niveau 4

**Stuurt strategisch op resultaten.**

- ✔ Zet strategieën om in beleidsplannen met duidelijke doelstellingen.
- ✔ Richt processen binnen de organisatie in zodat zichtbaar wordt welke resultaten er behaald (dienen te) worden.
- ✔ Smeedt de juiste coalities om beoogde resultaten te bereiken, overziet gevolgen van eigen en andermans besluiten, ook op lange termijn en/of voor derden.
- ✔ Spreekt zichzelf en anderen tijdig en regelmatig aan op het nakomen van afspraken en het behalen van resultaten, achterhaalt de achterliggende oorzaak bij het niet nakomen van afspraken.

## Communicatieve vaardigheid

Formuleert ideeën en informatie kernachtig, helder en grammaticaal correct, zodanig dat de boodschap overkomt en begrepen wordt door de doelgroep.

### Niveau 1

**Drukt zich helder uit.**

- ✔ Kan een boodschap kort en duidelijk overbrengen.
- ✔ Gebruikt heldere taal.
- ✔ Spreekt samenhangend.
- ✔ Luistert en laat de ander uitpraten.
- ✔ Spreekt duidelijk en rustig.

### Niveau 2

**Drukt zich helder uit, past taalgebruik aan aan contacten van verschillend niveau.**

- ✔ Spreekt in begrijpelijke taal; gebruikt geen vaktaal of legt vaktaal uit.
- ✔ Drukt zich goed uit in contacten van verschillend niveau.
- ✔ Toetst of de boodschap goed is overgekomen en begrepen wordt.
- ✔ Hanteert een heldere opbouw en structuur en weet hoofd- en bijzaken te onderscheiden.
- ✔ Gebruikt heldere voorbeelden en non-verbale communicatie ter ondersteuning van het verhaal.

### Niveau 3

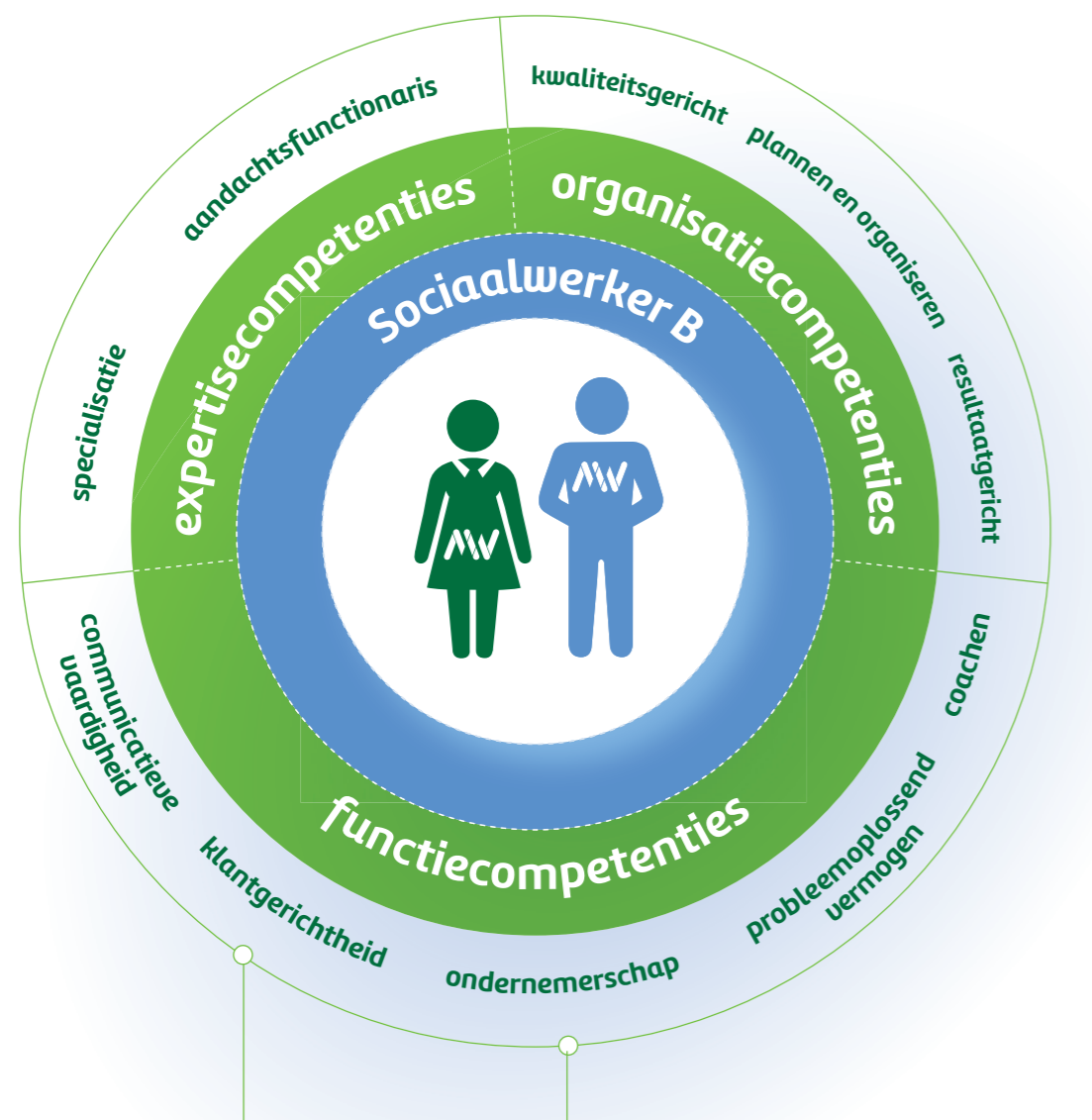
**Brengt complexe zaken helder over, aangepast op contacten van verschillend niveau, binnen en buiten de organisatie.**

- ✔ Formuleert complexe casuïstiek helder en eenduidig; brengt binnen een verhaal structuur aan en houdt deze vast.
- ✔ Gebruikt metaforen, mimiek, gebaren en intonatie ter verlevendiging en ondersteuning van een verhaal.
- ✔ Geeft anderen feedback en suggesties voor verbetering van de communicatieve vaardigheden.
- ✔ Maakt moeilijke onderwerpen begrijpelijk voor anderen, gebruikt aansprekend taalgebruik.
- ✔ Is in staat om groepen op aansprekende wijze te informeren.

### Niveau 4

**Brengt complexe zaken op strategisch niveau helder over binnen en buiten de organisatie.**

- ✔ Communiqueert met diverse, van strategisch belang zijnde doelgroepen van verschillend niveau in begrijpelijke en passende taal.
- ✔ Is in staat meerdere complexe onderwerpen en casuïstiek in hun onderlinge samenhang uit te leggen.
- ✔ Is in staat om grote groepen te woord te staan omtrent complexe onderwerpen, regisseert en begeleidt inbreng van anderen.
- ✔ Draagt in de organisatie het belang uit om zich helder en begrijpelijk uit te drukken.



## Klantgerichtheid

Anticiperen op en onderzoeken van de wensen, behoeften en belangen van de klant en/of cliënt. Hierop aansluiten en toegevoegde waarde leveren.

### Niveau 1

**Achterhaalt de klant- en/of cliëntvraag en komt met een passende oplossing.**

- ✔ Toont zich dienstverlenend en flexibel naar de klant en/of cliënt, luistert naar zijn wensen, vraagt naar zijn tevredenheid en reageert hierop adequaat.
- ✔ Maakt duidelijke afspraken over te leveren prestaties en diensten, geeft tijdig informatie komt de gemaakte afspraken na.
- ✔ Stelt open en doelgerichte vragen om behoeften en belangen van de klant en/of cliënt helder te krijgen en formuleert de klant en/of cliëntvraag helder en eenduidig.
- ✔ Reageert tijdig en accuraat op klachten, neemt klachten serieus, handelt deze op juiste en serieuze wijze af of weet door te verwijzen naar een collega.

### Niveau 2

**Verdiept zich in de problematiek/hulpvraag van de klant en/of cliënt, denkt op proactieve wijze mee met de klant en/of cliënt en komt op eigen initiatief met passende voorstellen.**

- ✔ Verdiept zich in de concrete situatie van de klant en/of cliënt, brengt huidige en toekomstige behoeften en belangen in beeld en analyseert deze.
- ✔ Doet de klant en/of cliënt een aanbod dat aansluit bij zijn behoeften en belangen, speelt flexibel in op behoeften van de klant en/of cliënt en zorgt voor een goede voortzetting van de dienstverlening.
- ✔ Toetst de tevredenheid van de klant en/of cliënt en neemt acties om zo nodig de tevredenheid van de klant en/of cliënt te vergroten.
- ✔ Signaleert ingewikkelde vraagstellingen, geeft helder weer wat de organisatie voor de klant en/of cliënt kan betekenen en weet door te verwijzen.

### Niveau 3

**Leeft zich in in de problematiek van de klant en/of cliënt, vraagt door en komt op eigen initiatief met passende voorstellen. Stimuleert anderen in de directe werkomgeving om de dienstverlening aan de klant en/of cliënt te verbeteren door het tonen van voorbeeldgedrag.**

- ✔ Leeft zich in in de gehele problematiek van de klant en/of cliënt(omgeving), analyseert met name de lange termijnbehoeften en belangen en doet hierop voorstellen.
- ✔ Herkent (on)uitgesproken wensen, behoeften en klachten, ontwikkelt oplossingen en onderneemt acties om de dienstverlening aan de klant en/of cliënt uit te bouwen.
- ✔ Volgt de tevredenheid van de klant en/of cliënt, evalueert de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant en/of cliënt zowel binnen als buiten het eigen werkveld, herkent hierin trends en verbetert deze waar nodig.
- ✔ Stelt procedures, protocollen en richtlijnen op om klant en/of cliëntbehoeften te analyseren en stimuleert anderen in de werkomgeving om de klant en/of cliëntbehoeften serieus te nemen en goed in beeld te brengen alvorens een advies uit te brengen.

### Niveau 4

**Leeft zich in in complexe behoeften en problemen van de klant en/of cliënt en maakt optimaal gebruik van de mogelijkheden om de klant en/of cliënt te bedienen.**

- ✔ Vertaalt complexe uitgesproken en onuitgesproken behoeften en problemen van klanten naar nieuw te ontwikkelen oplossingen, diensten of producten en

overlegt hierover met de klant.

- ✔ Verbetert de interne afstemming en samenwerking over de grenzen van de afdelingen om de klant en/of cliënt beter te kunnen bedienen.
- ✔ Benut bestaande en nieuwe mogelijkheden om de klant en/of cliënt optimaal te bedienen.
- ✔ Anticipeert op mogelijke toekomstige klant en/of cliëntwensen en maakt de organisatie en klant en/of cliënt daarvan bewust.

## Ondernemerschap

Vanuit zichzelf nieuwe kansen signaleren en initiëren, deze realiseren en hierbij verantwoorde risico's durven aangaan.

### Niveau 1

**Signaleert kansen en laat zien deze te willen benutten.**

- ✔ Is in cliëntcontact gericht op nieuwe kansen en het maken van concrete afspraken.
- ✔ Brengt de dienstverlening indien gevraagd onder de aandacht van de klant en/of cliënt.
- ✔ Onderneemt actie wanneer zich kansen voordoen om commercieel voordeel te behalen.
- ✔ Neemt verantwoorde risico's, met een klein materieel of immaterieel effect, en stelt zichzelf voldoende uitdagende doelen.

### Niveau 2

**Signaleert kansen en onderneemt zelfstandig actie om mogelijkheden te benutten om (nieuwe) dienstverlening te ontwikkelen.**

- ✔ Is in cliëntcontact actief gericht op het signaleren en benutten van kansen of mogelijkheden tot verbetering van de dienstverlening en maakt concrete afspraken met de klant en/of cliënt.
- ✔ Brengt nieuwe dienstverlening onder de aandacht van de klant en/of cliënt en speelt hiermee in op zijn behoeften en wensen, ook wanneer dit niet direct wordt gevraagd.
- ✔ Neemt verantwoorde risico's, met een groter materieel of immaterieel effect, en stelt zichzelf uitdagende doelen.

### Niveau 3

**Signaleert nieuwe kansen en onderneemt zelfstandig actie om mogelijkheden te benutten om (nieuwe) dienstverlening effectief in de markt te zetten, en stimuleert anderen hierbij.**

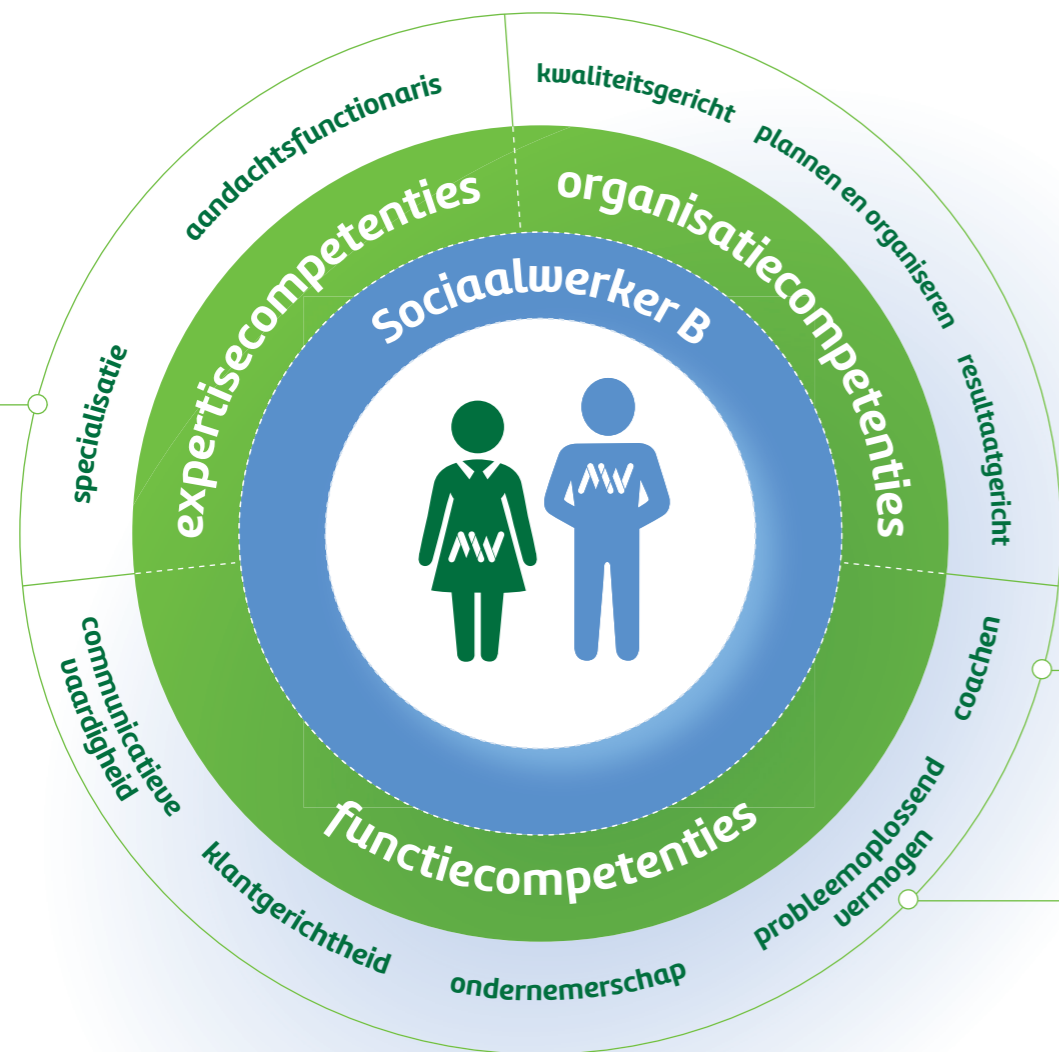
- ✔ Is in klant- en/of cliëntcontact actief gericht op het signaleren en benutten van nieuwe kansen, maakt concrete afspraken met de klant en/of cliënt en stimuleert anderen om de klant en/of cliënt actief te benaderen.
- ✔ Brengt nieuwe dienstverlening onder de aandacht van de klant en/of cliënt en speelt hiermee in op zijn/haar behoeften en wensen, zoals deze bekend zijn vanuit connecties met de klant en/of cliënt en kennis vanuit de markt.
- ✔ Treedt proactief in contact met de klant en gebruikt, wanneer zich kansen voordoen, het eigen netwerk om commercieel voordeel te behalen.
- ✔ Neemt verantwoorde risico's, met een groot materieel of immaterieel effect, en stelt zichzelf en anderen in de directe werkomgeving uitdagende commerciële doelen.

### Niveau 4

**Fungeert als inspiratiebron voor anderen door nieuwe kansen te signaleren en actie te ondernemen om mogelijkheden te benutten om (nieuwe) dienstverlening te ontwikkelen en te implementeren ook buiten de directe werkomgeving.**

- ✔ Heeft oog voor wat er in de markt gaande is, treedt proactief in contact met an-





## Specialisatie:

- ▼ Maatschappelijk werk
- ▼ Sociaal raadslieden
- ▼ Ouderenadvies
- ▼ Sociaal makelen
- ▼ Kinderwerk
- ▼ Jongerenwerk
- ▼ Ouderenwerk
- ▼ Samenlevingsopbouw
- ▼ Vrijwilligerswerk
- ▼ Buurtbemiddeling

dere organisaties en gebruikt het eigen netwerk wanneer zich kansen voordoen om zowel binnen de eigen kring als daarbuiten commercieel voordeel.

- ▼ Zoekt actief naar mogelijke partnerships en overnames in het eigen netwerk en daarbuiten om voordeel voor de eigen organisatie te behalen.
- ▼ Neemt verantwoorde risico's, met een zeer groot materieel of immaterieel effect, en stelt zichzelf en anderen in de directe werkomgeving en daarbuiten uitdagende commerciële doelen.
- ▼ Stimuleert accountverantwoordelijken binnen de organisatie om de klant actief te benaderen en reikt middelen en tijd aan om dit te kunnen bewerkstelligen.

## Probleemoplossend vermogen

Actief op zoek gaan naar en het ontwikkelen van logische, concrete en realistische oplossingen voor problemen.

### Niveau 1

**Herkent en verwoordt het probleem, verzamelt relevante gegevens hierover en denkt mee over de oplossingsrichting.**

- ▼ Herkent (in een vroeg stadium) dat er sprake is van een bepaald probleem en verwoordt dit.
- ▼ Verzamelt relevante informatie en gegevens, alvorens met een oplossing te komen.
- ▼ Denkt mee over mogelijke oplossingen van een probleem.
- ▼ Gebruikt feiten om zijn/haar oplossingsrichting te onderbouwen.

### Niveau 2

**Signaleert en verwoordt de kern van het probleem, verzamelt op eigen initiatief relevante gegevens en komt met oplossingen of passende behandelmethoden.**

- ▼ Onderscheidt hoofd- en bijzaken in een probleem.
- ▼ Weet welke bronnen te gebruiken voor het vinden van oplossingen of passende behandelmethoden.
- ▼ Verbindt verschillende soorten informatie aan elkaar om tot een oplossing of een passende behandelmethode te komen.
- ▼ Benoemt de voor- en nadelen van de mogelijke oplossingsrichtingen/behandelmethoden.

### Niveau 3

**Zoekt buiten de gebaande paden naar meerdere oplossingsrichtingen/ behandelmethoden en/of ondersteunt anderen hierbij.**

- ▼ Betreft ideeën uit verschillende disciplines bij oplossingen en geeft meerdere oplossingsrichtingen/behandelmethoden.
- ▼ Ondersteunt anderen bij het in kaart brengen van een probleem en het leggen van verbanden, geeft bijvoorbeeld tips voor het verzamelen van informatie.
- ▼ Ondersteunt anderen in het komen tot passende behandelmethoden en in het toepassen van de juiste behandelprocedures.
- ▼ Bespreekt mogelijke oplossingen/behandelmethoden met anderen en staat open voor suggesties.
- ▼ Geeft een inschatting van de afbreukrisico's ten aanzien van diverse oplossingsrichtingen/ behandelmethoden.

### Niveau 4

**Ontwikkelt logische, concrete en realistische oplossingen/behandelmethoden voor complexe problemen met grote gevolgen voor de organisatie/het cliëntsysteem.**

- ▼ Maakt zich los van bestaande denkkaders ('out of the box denken') en opent zo nieuwe wegen naar andere oplossingsrichtingen/behandelmethoden.
- ▼ Ontwikkelt logische, concrete en realistische oplossingen/behandelmethoden

voor complexe problemen die een grote impact hebben op de organisatie/het cliëntsysteem.

- ▼ Vindt strategische oplossingen voor operationele problemen.
- ▼ Creëert binnen de organisatie of bij het cliëntsysteem draagvlak voor gekozen oplossingsrichtingen/behandelmethoden.

## Coachen

Anderen motiveren, stimuleren en enthousiasmeren om een bepaald van tevoren gedefinieerd resultaat te behalen, zowel op het gebied van deskundigheid als vaardigheden. Anderen stimuleren zich optimaal te ontwikkelen.

### Niveau 1

**Niet van toepassing. (lichtgroen)**

### Niveau 2

**Geeft anderen ruimte voor zelfstandig handelen en begeleidt hen daarbij.**

- ▼ Geeft, binnen gestelde kaders en verantwoordelijkheden, vertrouwen en ruimte aan anderen om zelfstandig te handelen, te experimenteren en fouten te maken.
- ▼ Toont waardering met betrekking tot capaciteiten en mogelijkheden van anderen.
- ▼ Gaat na wat anderen beweegt, geeft een eerlijke en opbouwende terugkoppeling en zorgt er daarbij voor dat anderen zich betrokken voelen.
- ▼ Stimuleert anderen om capaciteiten en vaardigheden verder te ontwikkelen en ondersteunt hierbij.
- ▼ Evalueert periodiek met anderen de voortgang van hun persoonlijke ontwikkeling.

### Niveau 3

**Stimuleert en inspireert anderen in hun ontwikkeling, geeft sturing en richting.**

- ▼ Biedt optimale condities voor anderen om zich te ontwikkelen.
- ▼ Heeft oog voor potentiële talenten van anderen, stimuleert en helpt hen deze te ontwikkelen en te gebruiken.
- ▼ Geeft op basis van inzicht een duidelijk beeld van kwaliteiten en leerpunten van anderen.
- ▼ Schetst richting voor ontwikkeling en ondersteunt bij het formuleren van ontwikkeldoelen.
- ▼ Inspireert tot het navolgen van gezamenlijke doelen, het leveren van gezamenlijk resultaat en het gezamenlijk leren.

### Niveau 4

**Stimuleert en inspireert anderen in hun ontwikkeling, geeft sturing en richting en past stijl en gedrag hierop aan.**

- ▼ Wisselt van stijl/gedrag om bewustwording bij anderen te realiseren in het kader van verdere professionele ontwikkeling.
- ▼ Vertaalt ontwikkelingen in de organisatie naar ontwikkelstappen voor medewerkers.
- ▼ Zet anderen aan tot introspectie; het zichzelf stellen van vragen over persoonlijke valkuilen, motieven, drijfveren en idealen.
- ▼ Daagt anderen uit om ook andere dan gebruikelijke taken te doen en helpt hen hun vaardigheden te optimaliseren, haalt het maximale uit een ander.
- ▼ Zorgt ervoor beschikbaar te zijn op voor anderen belangrijke momenten, zoals het vieren van successen en het geven van steun.