



Competentieprofiel wethouders

Inhoud

1. Inleiding	2
2. Competenties	3
3 Competenties Wethouder	5

Competenties

1. <i>Analytisch vermogen</i>	5
2. <i>Oordeelsvorming</i>	6
3. <i>Overtuigingskracht</i>	7
4. <i>Inlevingsvermogen</i>	8
5. <i>Onderhandelen</i>	9
6. <i>Politieke sensitiviteit</i>	10
7. <i>Resultaatgerichtheid</i>	11
8. <i>Samenwerken</i>	12
9. <i>Sturend vermogen</i>	13

1. Inleiding

Over welke competenties dient een wethouder te beschikken om 'het vak' goed uit te oefenen? De Wethoudersvereniging heeft de ambitie om de wethouders te voorzien van een instrument om hen te ondersteunen bij het aanscherpen van de competenties. Wij kregen daartoe van de wethoudersvereniging het verzoek de belangrijkste competenties ('het competentieprofiel') te beschrijven.

Door middel van het voeren van interviews met wethouders, burgemeesters, griffiers, gemeentesecretarissen en raadsleden is een eerste concept voor het competentieprofiel opgesteld. Tijdens een workshop met anderen uit de praktijk van het lokale bestuur hebben we dit profiel getoetst en verdere verdieping gegeven.

Het wethoudersambt wordt uitgeoefend in een complexe, politieke, bestuurlijke en ambtelijke omgeving. Er is daarbij sprake van een aantal ontwikkelingen die een uitwerking hebben op de positie en de rol van de wethouder.

Op de eerste plaats de intrede van het duale systeem. De wethouder kan van buiten de gemeenteraad of de gemeente komen. In dat geval is hij niet helemaal thuis in de lokale 'gewoonten'. Hij of zij dient zich daarbij sterker en vaker te verantwoorden tegenover de gemeenteraad inclusief zijn eigen fractie.

De ontwikkelingen in de media spelen hierbij een versterkende rol. Gedrag wordt uitvergroot en publieke personen worden steeds zichtbaarder. De pers zit er boven op. Persoonlijke zaken gaan meer en meer een rol spelen. De invloed van sociale media als Twitter en Youtube wordt ook op lokaal niveau groter.

De positie van wethouder is al met al kwetsbaarder geworden. Dat vertaalt zich in het groeiende aantal wethouders dat voortijdig terug moet treden. Er wordt nogal wat gevraagd van een wethouder.

Met het benoemen van de 9 competenties zoals deze verderop worden beschreven is een profiel gemaakt dat richting geeft voor de verdere professionalisering van het vak. Bij elke competentie is een ontwikkelperspectief gegeven. Aan de hand hiervan kan iedere wethouder mogelijkheden voor verdere ontwikkeling onderzoeken.

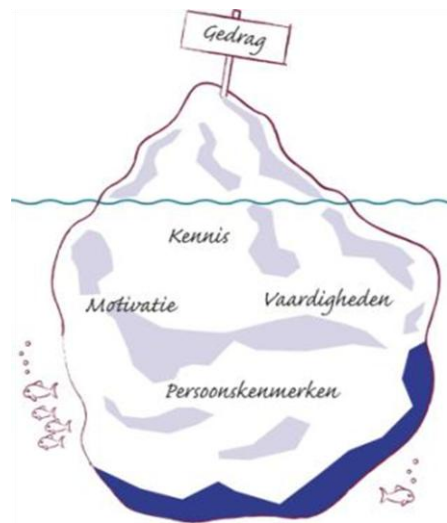
2. Competenties

Competenties zijn specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden waarover medewerkers moeten beschikken vanuit het oogpunt van de organisatie. Competenties zijn daarmee werkgerelateerd, in tegenstelling tot talenten. Deze zijn medewerkergerelateerd. Elke competentie is opgebouwd uit vier elementen:

- Kennis: wat moet je voor een bepaalde functie weten?
- Vaardigheden: wat moet je voor een bepaalde functie kunnen?
- Motivatie: ben je bereid voor een bepaalde functie een stapje extra te zetten?
- Persoonskenmerken: wat voor persoon moet je voor een bepaalde functie zijn?



Wat voor persoonskenmerken en hoeveel kennis, vaardigheden en motivatie een medewerker in huis heeft, kun je niet aan de buitenkant zien. Deze vier aspecten komen tot uiting in het gedrag dat iemand vertoont en dat kun je wel zien. Bij competenties gaat het dus om concreet waarneembaar gedrag. Als je dit vertaalt naar een ijsberg dan kun je zeggen dat gedrag boven het wateroppervlak ligt en persoonskenmerken, kennis, vaardigheden motivatie onder het wateroppervlak liggen. Net zoals bij een ijsberg is het gedeelte onder het wateroppervlak groter en belangrijker dan je op het eerste gezicht zou denken en zeer bepalend voor het gedeelte dat boven het wateroppervlak uitsteekt. Persoonskenmerken en motivatie zijn het moeilijkst zichtbaar. Kennis en vaardigheden liggen iets dichterbij het wateroppervlak en zijn daardoor iets gemakkelijker zichtbaar.



Relatief
makkelijk
zichtbaar

Relatief
moeilijk
zichtbaar

Een competentie bestaat uit verschillende gedragsniveaus. In dit profiel is gekozen voor drie gedragsniveaus. De niveaus kunnen worden beschreven vanuit een toename in complexiteit van de materie waar men mee omgaat of de benodigde handelingen. Andere criteria zijn toenemende diversiteit en complexiteit in contacten, de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid die gevraagd wordt. Het voor een bepaalde functie gevraagde niveau van een competentie volgt niet rechtstreeks uit het bij de functie behorende opleidingsniveau of de hiërarchische positie.

Ontwikkelbaarheid van competenties

Kun je iedere competentie ontwikkelen? Het antwoord op deze vraag is: ja. De ene competentie is alleen wat moeilijker te ontwikkelen dan de andere. Dit heeft te maken met de eerder omschreven ijsberg. Hoe meer een competentie gekoppeld is aan persoonskenmerken en motivatie, hoe meer energie het zal kosten om die competentie te ontwikkelen voor een wethouder die niet over deze kenmerken beschikt. Vaardigheden en kennis zijn relatief gemakkelijker te ontwikkelen.

Het is gemakkelijker voort te borduren op sterke kanten van mensen, dan om te werken aan zwakkere kanten. Stel daarom altijd eerst een aantal vragen: "Als een wethouder deze competentie moet ontwikkelen, past dat dan bij hem of haar? Hoe realistisch is de ontwikkeling die wordt gevraagd? En hoeveel energie gaat het kosten?" Wie gemotiveerd is, kan met een beetje hulp echter vaak ver komen.

1. Analytisch vermogen

Overziet de delen en het geheel van ontwikkelingen, vraagstukken, en projecten en begrijpt hoe deze elementen met elkaar samenhangen. Verdiept zich in details waar dat nodig is om het overzicht te krijgen. Kan dit inzicht op effectieve manier vertalen naar handelen en besluitvorming

Niveau 1 Overziet delen van ontwikkelingen, vraagstukken, gegevens, opdrachten en projecten

- Ziet onderlinge verbanden en patronen tussen zaken
- Kan delen van een ontwikkeling, vraagstuk, gegevens of project in een breder perspectief en kaders plaatsen
- Ziet wanneer vraagstukken, opdrachten, etc. (on)voldoende aansluiten bij de bestaande visie, doelstellingen en concepten binnen de gemeente en maakt deze inzichten bespreekbaar.

Niveau 2 Overziet het groter geheel van ontwikkelingen, vraagstukken, gegevens en projecten

- Kan zich losmaken van de inhoud om de grote lijnen en het totale proces te overzien
- Kan deze inzichten plaatsen in breder perspectief en kaders en komt van daaruit (pro)actief met beleidsvoorstellen
- Doet voorstellen om beleid en vraagstukken (alsnog) aan te laten sluiten bij de bestaande visie en doelstellingen

Niveau 3 Kan nieuwe concepten en vraagstukken plaatsen binnen het groter geheel en verbinden met het bestaande beleid, visie en doelstellingen van de gemeente

- Behoudt het overzicht in een grote diversiteit en complexiteit van ontwikkelingen, vraagstukken, gegevens en projecten
- Verbindt vraagstukken en ontwikkelingen met bestaand beleid, visie en doelstellingen, zoekt hierbij naar alternatieve mogelijkheden
- Ontwikkelt nieuwe concepten die passen binnen de bestaand beleid, visie en doelstellingen

2. Oordeelsvorming

Weegt informatie vanuit verschillende hoeken zorgvuldig af tegen de relevante criteria en komt op basis hiervan tot een afgewogen oordeel.

Niveau 1 **Bereidt een oordeel voor en vormt zich een oordeel over een overzichtelijke situatie**

- Onderscheidt feiten van meningen
- Identificeert criteria op basis waarvan een oordeel kan worden gevormd
- Weegt prioriteiten tegen elkaar af en neemt beslissingen wanneer nodig

Niveau 2 **Vormt zich een oordeel over complexe situaties met gevolgen op de korte termijn**

- Herkent de essenties, grote lijnen en kritische details in de afweging van de alternatieven
- Benoemt bij keuzen consequenties en alternatieven
- Interpreteert informatie op basis van een brede en afgewogen analyse en vooraf bepaalde criteria

Niveau 3 **Vormt zich een oordeel over complexe situaties met diverse belangen en gevolgen op lange termijn**

- Houdt bij de afweging van criteria rekening met prioriteiten van de gemeente en belangen van anderen
- Houdt bij de evaluatie van alternatieven rekening met meerdere scenario's voor toekomstige ontwikkelingen
- Komt tot een afgewogen oordeel op basis van een analyse van de verschillende belangen en consequenties

3. Overtuigingskracht

Kan door middel van overredingskracht, persoonlijk overwicht en tact invloed uitoefenen op de ideeën en standpunten van anderen

Niveau 1 Overtuigt op basis van inhoudelijke argumenten en expertise

- Formuleert helder en kernachtig
- Hanteert duidelijke, logische en heldere argumenten
- Speelt met argumenten in op overtuigingen en belangen van anderen
- Heeft oog voor de manier waarop de boodschap bij verschillende doelgroepen overkomt

Niveau 2 Is in staat door overredingskracht invloed uit te oefenen op de ideeën en standpunten van anderen

- Buigt tegenargumenten om in het voordeel van het eigen standpunt
- Brengt voorstellen met enthousiasme en stelligheid
- Heeft persoonlijk overwicht, is zelfbewust en beslist in het optreden

Niveau 3 Weet door middel van persoonlijk overwicht, uitstraling en/of charisma anderen te beïnvloeden

- Uit het optreden spreekt autoriteit, kracht en betrouwbaarheid
- Stuur besluitvormingsprocessen in de gewenste richting door persoonlijke stijl en overwicht
- Enthousiasmeert anderen om visie en standpunten van de organisatie verder uit te dragen
- Weet voor verschillende boodschappen verschillende media in te zetten

4. Inlevingsvermogen

Is alert op de behoeften en gevoelens van anderen en reageert daar begripvol, met respect en passend op

Niveau 1 Staat open voor onderliggende gevoelens en motivaties van anderen

- Laat merken naar de ander te luisteren door de ander aan te kijken, samenvattingen te geven en vragen te stellen
- Laat anderen in hun waarde
- Toont begrip voor afwijkende visies, ideeën, omgangsvormen en gewoonten, binnen de raad en in de gemeente

Niveau 2 Speelt in op onderliggende gevoelens en motivaties van anderen

- Denkt bij het zoeken naar oplossingen mee vanuit het gezichtspunt van de ander
- Maakt onvrede en weerstand van de ander bespreekbaar, uit daarbij de eigen mening en gevoelens op constructieve wijze
- Toont zich bewust van de invloed van het eigen handelen op anderen

Niveau 3 Speelt in op complexe gevoelens en motivaties binnen een groep

- Bemerkt (onderhuidse) spanningen of conflictsituaties in een groep en maakt deze bespreekbaar
- Herkent onuitgesproken motieven die het functioneren van een groep nadelig beïnvloeden en maakt deze voor de groep zichtbaar en bespreekbaar
- Herkent en benoemt de gemeenschappelijke gevoelens en motieven die in een grote, divers samengestelde groep bepalend zijn voor de heersende stemming

5. Onderhandelen

Behartigt de gemeentebelangen in onderhandelingssituaties en bereikt overeenstemming met behoud van wederzijds respect

Niveau 1 **Onderhandelt binnen duidelijke en vastgestelde kaders en richtlijnen in een overzichtelijke situatie**

- Weet eigen wensen duidelijk over te brengen aan de ander
- Kent de grenzen van de onderhandelingsruimte en weet daaraan vast te houden
- Achterhaalt belangen van de ander

Niveau 2 **Onderhandelt over meer complexe zaken met onderhandelingsruimte**

- Weet te spelen met de grenzen van de eigen onderhandelingsruimte
- Is in staat om een win-win-situatie te creëren en commitment te verkrijgen
- Neemt verantwoorde risico's in de onderhandeling

Niveau 3 **Onderhandelt over strategische, gemeenteverstijgende zaken en posities**

- Weet behendig in te spelen op onverwachte wendingen in het gesprek
- Buigt tegenargumenten om in het voordeel van het eigen standpunt
- Weet een brug te slaan en de verschillende belanghebbenden bij elkaar te brengen

6. Politieke sensitiviteit

*Heeft inzicht in en is alert op (in)formele verhoudingen, posities en belangen-
tegenstellingen binnen en buiten de gemeente en kan daar adequaat op inspelen.*

Niveau 1 Heeft inzicht in formele (werk)processen en functies

- Snapt de gemeentestructuur, regels en procedures
- Heeft oog voor de verwevenheid van personen, groepen en belangen
- Kan zich verplaatsen in de positie van de politiek en de burger

Niveau 2 Heeft inzicht in (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de gemeente

- Kent het krachtenveld, verhoudingen en de informele regels
- Onderkent invloed en gevolgen van eigen activiteiten en beslissingen op de eigen organisatie en daarbuiten
- Maakt een goede inschatting van (politieke) ontwikkelingen en hun consequenties
- Doet voorstellen die rekening houden met speelruimten en gevoeligheden

Niveau 3 Is alert op (in)formele en politieke verhoudingen en is in staat om hier adequaat op in te spelen

- Brengt belangrijke onderwerpen bij de juiste personen/partijen onder de aandacht
- Toont inzicht in bestuurlijke verhoudingen en mechanismen
- Voorziet politieke afbreukrisico's en herkent politieke gevoeligheden bij raadsleden
- Zet zich in om samenwerking en synergie voor alle partijen te bevorderen

7. Resultaatgerichtheid

Werkt doelgericht en vasthoudend naar resultaten toe en weet het resultaat op efficiënte en effectieve wijze te realiseren

Niveau 1 Benoemt doelen en streeft deze na

- Realiseert afspraken en plannen binnen aangegeven kaders
- Toont ambitie en gedrevenheid in het realiseren van doelen
- Maakt resultaatafspraken en toetst of gestelde doelstellingen worden gerealiseerd

Niveau 2 Plant activiteiten, stelt zonodig bij en spreekt anderen aan

- Vertaalt politieke doelen naar concrete plannen en afspraken
- Spreekt de ambtelijke organisatie aan op het realiseren van gemeentelijke doelen en stelt acties bij als de situatie daarom vraagt
- Plant, prioriteert en stelt meetbare doelstellingen voor anderen

Niveau 3 Stelt maatschappelijke doelen en ziet toe op de realisatie van anderen

- Draagt zorg voor een systeem binnen de gemeente waarin resultaten een belangrijke positie innemen en deze ook duidelijk en zichtbaar zijn voor de raad en inwoners van gemeente
- Overziet de samenhang en belangenverschillen met andere beleids- of politieke velden en zorgt afstemming
- Vertaalt abstracte doelen en externe context naar concrete taken, doelen en benodigde voorwaarden

8. Samenwerken

Handelt vanuit het gemeentebelang en levert samen met anderen een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat

Niveau 1 Overlegt, stemt af en werkt samen met betrokkenen

- Vraagt anderen naar hun mening
- Deelt kennis, informatie en ervaringen met anderen en stemt acties op hen af
- Draagt bij aan een goede werksfeer en samenwerking binnen het college, de raad en de ambtelijke organisatie
- Heeft oog voor 'overkoepelend belang'

Niveau 2 Maakt eigen belang ondergeschikt aan het groepsbelang

- Streeft gezamenlijke doelen na
- Maakt heldere afweging tussen eigen belang en groepsbelang
- Kent en benut kwaliteiten van anderen. Weet te geven en te nemen om een doel te bereiken

Niveau 3 Creëert synergie en samenwerking binnen de gemeente

- Levert een actieve bijdrage om de samenwerking tussen verschillende partijen te vergroten
- Onderneemt acties om ervoor te zorgen dat er een goede werksfeer en samenwerking binnen het team blijft dan wel ontstaat
- Stimuleert anderen om gezamenlijk te werken aan een gemeenschappelijk doel

9. Sturend vermogen

Is in staat om richting en sturing te geven en geeft anderen de ruimte en het vertrouwen om te handelen binnen gestelde kaders. Delegeert, durft los te laten

Niveau 1 Geeft doelen aan

- Brengt over wat de doelen van het college zijn en wat de rol van het ambtelijk apparaat is
- Spreekt anderen op hun prestaties en gedrag aan
- Is transparant over eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Neemt beslissingen wanneer nodig en stelt deze niet uit

Niveau 2 Geeft werkwijze en verantwoordelijkheid aan

- Vertaalt doelstellingen naar praktische uitvoerbare activiteiten en gedrag
- Bemoeit zich niet onnodig met gedelegeerde opdrachten
- Stelt grenzen aan het gedrag van ambtenaren waar nodig
- Durft verantwoordelijkheden over te dragen aan anderen en geeft ruimte om fouten te maken

Niveau 3 Geeft richting, kaders en vraagstukken aan

- Toont leiderschap, neemt het voortouw en laat uitvoering van beslissingen daar waar het hoort
- Neemt maatregelen om het proces effectief te kunnen volgen en het resultaat te meten zonder daadwerkelijk in te grijpen
- Draagt vraagstukken over aan anderen en geeft de eer bij behaalde successen