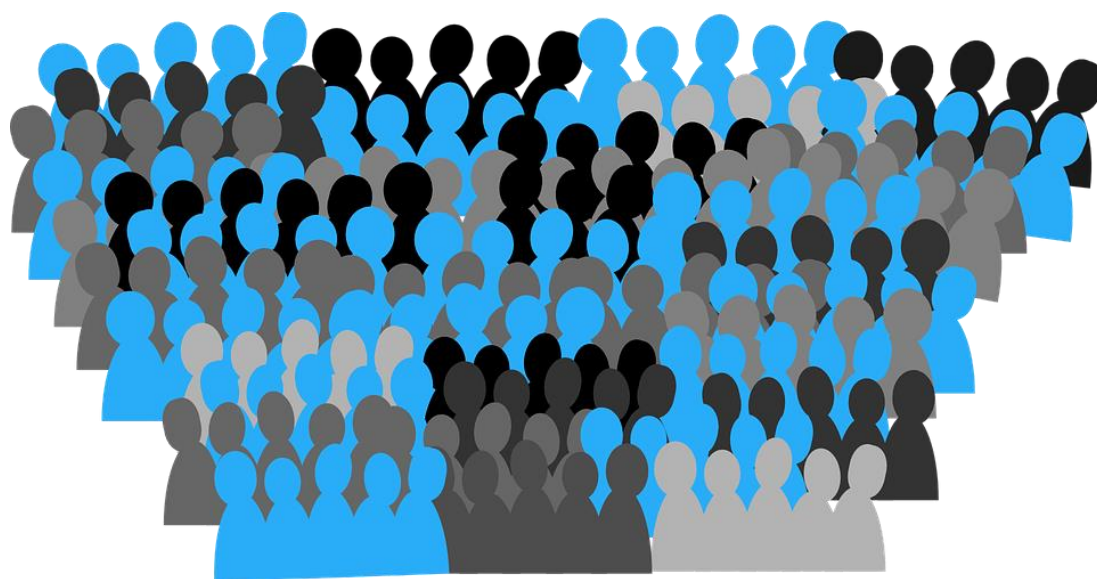


Tien competenties van het raadslid

Nieuw competentieprofiel raadsleden 2018



Nederlandse Vereniging
voor Raadsleden

VERENIGING
VAN GRIFFIERS



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Ten Geleide

Voor u ligt het geactualiseerde, nieuwe competentieprofiel voor raadsleden en fractievoorzitters in de gemeenteraad. Het nieuwe competentieprofiel bevat tien competenties voor raadsleden en twee aanvullende competenties voor fractievoorzitter. Om te weten hoe je als raadslid scoort op deze competenties is er een nieuwe competentiescan gemaakt waarin je als raadslid een zelftest kunt uitvoeren. Deze test is te vinden op www.leeromgeving.raadsleden.nl. De resultaten van deze scan geven inzicht aan raadsleden waar ontwikkelingsmogelijkheden liggen, tevens geeft het geanonimiseerd inzicht voor het ontwikkelen van een opleidingsaanbod voor raadsleden.

De nieuwe competentiescan en het nieuwe competentieprofiel is opgesteld door Berenschot in opdracht van Raadslid.Nu, Nederlandse Vereniging voor Raadsleden in het kader van het extra inzet-project zoals dat in 2017-2018 is uitgevoerd met medewerking van de Vereniging van Griffiers, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Doel van dit project was om het competentieprofiel zoals dat in 2011 is opgesteld in opdracht van Raadslid.Nu en Vereniging van Griffiers te actualiseren, mede vanwege de taakverzwaring voor raadsleden (als gevolg van de decentralisatie van taken in 2015) en de verandering van het politiek-bestuurlijke klimaat. Het nieuwe competentieprofiel is ook gemaakt omdat er gelijktijdig een basis duurzaam opleidingsprogramma is opgesteld in opdracht van dezelfde projectpartijen, Raadslid.Nu, Nederlandse Vereniging voor Raadsleden met medewerking van Vereniging van Griffiers, Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

De projectpartners danken het bureau Berenschot en allen die hebben meegewerkt aan het opstellen van het nieuwe competentieprofiel en de nieuwe competentiescan voor hun bijdrage aan dit project.

Wij hopen dat het nieuwe competentieprofiel een bijdrage vormt om het ontwikkelvermogen van raadsleden verder te vergroten. Tevens hopen wij dat de nieuwe, aangepaste competentiescan een belangrijk hulpinstrument kan zijn voor raadsleden individueel en collectief een bijdrage kan vormen om het ontwikkel- en opleidingsaanbod in de gemeente verder te vergroten.

Namens de projectgroep Extra Inzet voor raadsleden en kandidaat-raadsleden,

Henk Bouwmans, directeur Nederlandse Vereniging voor Raadsleden

Hester Tjalma, bestuursadviseur Vereniging voor Griffiers.

Den Haag, 22 maart 2018

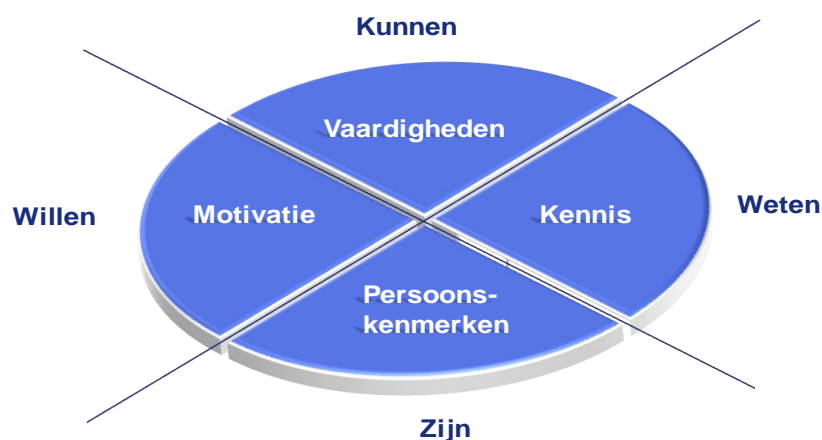
Inhoudsopgave

Wat zijn competenties?	4
Competenties raadsleden	6
1. Communiceren en luisteren	7
2. Initiatief	8
3. Omgevingsbewustzijn	9
4. Onderhandelen	10
5. Overtuigingskracht	11
6. Samenwerken	12
7. Inlevingsvermogen	13
8. Analytisch vermogen	14
9. Resultaatgerichtheid	15
10. Integriteit	16
Aanvullende competenties fractievoorzitters	17
11. Coachen	18
12. Sturend vermogen	19

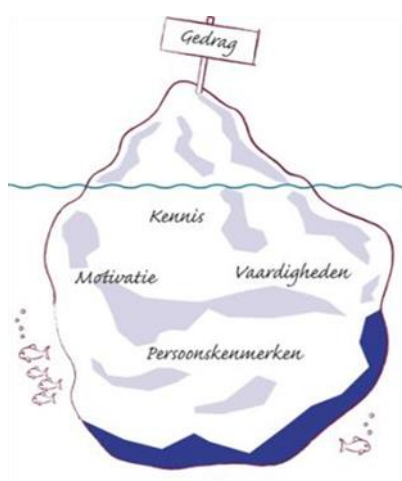
Wat zijn competenties?

Competenties zijn specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden waarover raadsleden moeten beschikken om succesvol te functioneren. Elke competentie is opgebouwd uit vier elementen:

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



Wat voor persoonskenmerken en hoeveel kennis, vaardigheden en motivatie iemand 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 dat nodig is om bepaalde taken en werkzaamheden succesvol uit te oefenen. 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**

Drie niveaus

Elke competentie bestaat uit drie verschillende 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.

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 raadslid 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 raadslid deze competentie moet ontwikkelen, past dat dan bij hem of haar en de taak die hij/zij moet/wil uitvoeren? Hoe realistisch is de ontwikkeling die wordt gevraagd? En hoeveel energie gaat het kosten?" Wie gemotiveerd is, kan met een beetje hulp vaak ver komen.

Competenties raadsleden

1. Communiceren en luisteren

Verwoordt gedachten helder en vlot, brengt mondeling en schriftelijk een boodschap begrijpelijk over aan anderen en weet hierbij hun aandacht vast te houden. Neemt verbale en non-verbale boodschappen op en toont begrip hiervoor. Vraagt door bij onduidelijkheden tot de boodschap helder is.

Niveau 1 Is in staat om feitelijke informatie, zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen

- Spreekt duidelijk en verstaanbaar
- Maakt gebruik van oogcontact en intonatie
- Formuleert helder en kernachtig
- Geeft met gedrag en houding blijk van interesse voor hetgeen de ander inbrengt

Niveau 2 Is in staat om een boodschap, idee of mening begrijpelijk en helder over te brengen en vraagt door

- Brengt structuur aan in een betoog, notitie of rapport
- Luistert, vraagt door en brengt interactie tot stand
- Stemt woordkeus af op het niveau van de ontvanger
- Toetst of hij goed begrijpt wat de ander zegt

Niveau 3 Is in staat om een complexe boodschap helder over te brengen aan een groep

- Zorgt dat de boodschap aansluit bij de doelgroep
- Heeft oog voor de manier waarop de boodschap bij de verschillende ontvangers overkomt
- Maakt gebruik van aansprekende voorbeelden om de boodschap over te brengen
- Gaat in op de meer verborgen en onduidelijke hints en opmerkingen van de ander
- Weet in zijn rol als volksvertegenwoordiger expliciete en impliciete gevoelens van de burgers te vertalen in begrijpelijke en aansprekende taal

2. Initiatief

Reageert proactief door zaken in gang te zetten.

Niveau1 Neemt initiatief binnen het eigen werkveld

- Doet ongevraagd voorstellen of komt met ideeën ter verbetering van het eigen werk
- Komt als eerste in beweging als zaken georganiseerd moeten worden
- Trekt zaken naar zich toe

Niveau 2 Neemt initiatief voor de eigen fractie

- Signaleert kansen en onderneemt gerichte acties
- Heeft een actieve initiërende rol in groepen of samenwerkingsverbanden
- Zet zich actief in voor de fractie door op situaties af te stappen

Niveau 3 Neemt initiatief op gemeenteniveau

- Zoekt actief naar kansrijke ontwikkelingen op gemeenteniveau en pakt deze op
- Anticipeert op de gevolgen van ontwikkelingen of beslissingen
- Zorgt voor een werkklimaat waarbinnen initiatieven genomen kunnen worden

3. Omgevingsbewustzijn

Is extern georiënteerd en alert op ontwikkelingen die invloed hebben op de fractie en/of de gemeente.

Niveau 1 Interesseert zich voor ontwikkelingen, die voor de eigen portefeuille van belang zijn

- Volgt de maatschappelijke en politiek bestuurlijke ontwikkelingen die de eigen portefeuille raken
- Discussieert regelmatig met anderen over deze ontwikkelingen en hoe deze van invloed zijn op de eigen portefeuille
- Verwerkt deze ontwikkelingen en relevante nieuwe kennis en ervaringen tot concrete veranderingen of mogelijke aanpassingen in de visie op de eigen portefeuille

Niveau 2 Is actief op zoek naar externe ontwikkelingen en trends op diverse portefeuilles die voor het functioneren van het raadslid en de eigen fractie van belang zijn

- Vergaart actief informatie op diverse terreinen die van belang zijn voor de eigen fractie
- Zoekt actief naar trends en ontwikkelingen waar de eigen fractie rekening mee zou moeten houden
- Wisselt regelmatig meningen en informatie uit over externe ontwikkelingen met stakeholders in het domein en burgers binnen de gemeente

Niveau 3 Houdt zich actief bezig met de betekenis van landelijke en regionale ontwikkelingen voor de gemeente

- Maakt gebruik van verschillende (regionale en/of landelijke) netwerken om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen voor de gemeente
- Is actief in deze netwerken en beoordeelt de relevantie van (regionale en/of landelijke) ontwikkelingen voor de eigen gemeente
- Vertaalt deze relevante (regionale en/of landelijke) ontwikkelingen naar beleidsvoorstellen in de eigen gemeente

4. Onderhandelen

Behartigt de partijbelangen in onderhandelingsituaties 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
- Kent de politieke arena, het krachtenveld, de verhoudingen, de informele regels en de cultuur

Niveau 3 Onderhandelt over strategische, partij-overstijgende zaken

- 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
- Lobbyt, brengt belangrijke onderwerpen bij de juiste personen/partijen onder de aandacht

5. 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

- Luistert naar anderen en buigt tegenargumenten om in het voordeel van het eigen standpunt of het standpunt van de fractie of gemeenteraad
- 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
- Stuurt besluitvormingsprocessen binnen de gemeenteraad of fractie in de gewenste richting door persoonlijke stijl en overwicht
- Enthousiasmeert anderen om visie en standpunten van de fractie verder uit te dragen
- Weet voor verschillende boodschappen verschillende media in te zetten

6. Samenwerken

Handelt vanuit het gemeenschappelijk belang 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 de fractie
- 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 het belang van de fractie en/of gemeenteraad
- Onderneemt acties om ervoor te zorgen dat er een goede werksfeer en samenwerking binnen de fractie en/of gemeenteraad blijft dan wel ontstaat
- Houdt bij een beslissing rekening met de belangen van andere leden van de fractie en/of gemeenteraad

Niveau 3 Creëert synergie en samenwerking binnen de gemeente

- Is in staat om samenwerking te realiseren met andere fracties, als ook met leden van het College van B&W en de ambtelijke organisatie om een gemeenschappelijk en/of een politiek doel te realiseren
- Onderneemt acties om teamgeest te realiseren of te versterken
- Stimuleert anderen om gezamenlijk te werken aan een gemeenschappelijk doel

7. 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 contact te maken, samenvattingen te geven en vragen te stellen
- Toont respect en laat anderen in hun waarde, ook als politieke ideeën of visie lijnrecht tegenover elkaar staan
- Toont begrip voor en interesse in afwijkende visies, ideeën, omgangsvormen en gewoonten
- Reageert op belangrijke gebeurtenissen voor een ander, zoals verjaardagen, geboortes, examens, etc.

Niveau 2 Speelt in op onderliggende gevoelens en motivaties van anderen

- Vraagt in een gesprek door naar de achterliggende redenen voor het gedrag van de ander
- Denkt bij het zoeken naar oplossingen mee vanuit het gezichtspunt van de ander
- Maakt onvrede en weerstand van de ander bespreekbaar en uit daarbij de eigen mening en gevoelens op beheerste wijze, zodat het gesprek niet ontspoot
- Toont zich bewust van de invloed van de eigen overtuigingen, uitgangspunten en partijbeginselen 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 gevoelens en motieven die in een grote, divers samengestelde groep, zoals de gemeenteraad, bepalend zijn voor de heersende stemming

8. Analytisch vermogen

Onderzoekt, herkent en begrijpt de belangrijkste elementen van vraagstukken en hun onderlinge samenhang.

Niveau 1 Herkent en identificeert bestaande verbanden

- Herkent en verzamelt relevante feiten en brengt deze met elkaar in verband
- Weet kennis te gebruiken in overzichtelijke vraagstukken
- Ziet onderliggende verbanden en patronen tussen zaken
- Stelt zich als raadslid onderzoekend en kritisch op

Niveau 2 Legt nieuwe verbanden

- Gebruikt verschillende manieren/methodes om ingewikkelde vraagstukken aan te pakken en relevante informatie te verkrijgen
- Ziet de kern van (maatschappelijke) vraagstukken en komt met mogelijke oplossingen binnen de kaders van coalitieafspraken en de beginselen van de eigen politieke partij
- Maakt duidelijk onderscheid tussen hoofd- en bijzaken
- Kan zich losmaken van de inhoud om de grote lijnen en het totale proces te overzien

Niveau 3 Maakt complexe analyses en trekt vraagstukken breder

- Kan complexe (maatschappelijke) vraagstukken in deelvragen opsplitsen en weet deze in de juiste volgorde te plaatsen
- Plaatst het vraagstuk of probleem in een breder kader en bekijkt het vanuit verschillende invalshoeken
- Benoemt voor- en nadelen van de verschillende oplossingen voor een vraagstuk of probleem
- Verbindt vraagstukken en opdrachten met de bestaande visie, doelstellingen en concepten, zoekt hierbij naar alternatieven

9. Resultaatgerichtheid

Werkt doelgericht en vasthoudend, vanuit een visie, naar resultaten toe en weet het resultaat op efficiënte en effectieve wijze te realiseren.

Niveau 1 Kan toewerken naar gestelde doelen

- Realiseert afspraken en plannen binnen aangegeven kaders zoals de gemeentebegroting en het coalitieprogramma
- Toont ambitie, gedrevenheid en volharding in het realiseren van doelen
- Weet de politieke visie te vertalen naar concrete doelstellingen en toetst of gestelde doelstellingen worden gerealiseerd

Niveau 2 Stelt doelen en coördineert de te behalen resultaten van anderen

- Gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om doelen te bereiken, zoekt actief naar alternatieven indien zich tegenslagen voordoen
- Zorgt voor een goede balans tussen kwaliteit en kwantiteit
- Maakt verwachtingen omtrent resultaten duidelijk aan anderen
- Spreekt anderen aan en stelt acties bij als de situatie daarom vraagt

Niveau 3 Stelt strategische doelen

- Draagt zorg voor een systeem binnen de gemeenteraad waarin resultaten een belangrijke positie innemen en waarmee deze ook duidelijk en zichtbaar zijn voor de verschillende afdelingen en individuen
- Spreekt of stuurt afdelingen/teams aan op het realiseren van gestelde doelen
- Vertaalt strategische doelstellingen naar concrete (SMART) resultaatafspraken (op individueel en groepsniveau)
- Blijft gemotiveerd voor het realiseren van lange termijndoelstellingen, ook bij uitblijvende resultaten of tegenslagen

10. Integriteit

Handelt naar eer en geweten en is in staat algemeen aanvaarde sociale, ethische en professionele normen te handhaven.

Niveau 1 Hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijke normen

- Begrijpt het vertrouwelijke karakter van informatie en handelt daarnaar
- Gedraagt zich volgens de normen, waarden en gedragscode van de fractie en gemeenteraad
- Stelt zich open en eerlijk op en houdt geen informatie achter waar de ander recht op heeft
- Komt beloften en afspraken na (of informeert tijdig wanneer dit niet lukt)

Niveau 2 Hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijke normen richting een ander

- Blijft consequent in handelwijze, ook als hij onder druk wordt gezet
- Vraagt geen onmogelijke inzet en/of handelingen van anderen
- Communiqueert open over verwachtingen en bedoelingen

Niveau 3 Hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijke normen richting meerdere personen

- Weet zich in (politieke) conflictsituaties als een betrouwbare partij te gedragen
- Weegt belangen en verschillende zienswijzen zorgvuldig tegen elkaar af
- Voorkomt belangenverstremming door verschillende belangen openlijk te bespreken met betrokken partijen en passende keuzes te maken

Aanvullende competenties fractievoorzitters

11. Coachen

Is gericht op het ontwikkelen van de competenties van anderen door middel van het geven van opbouwende feedback, inzicht, tips en handvatten. Biedt ruimte en begeleiding

Niveau 1 Geeft feedback

- Neemt gedrag waar en weet dit te benoemen
- Heeft zicht op zowel de positieve kanten als de negatieve effecten van gedrag
- Kan waarnemingen over gedrag bespreken en effecten ervan helder teruggeven aan de ander

Niveau 2 Biedt inzicht in houding en gedrag

- Koppelt de gevolgen van het gedrag van anderen helder en aan de hand van concrete voorbeelden terug
- Geeft opbouwende feedback (positief en negatief) met het oog op ontwikkeling
- Zet de ander door het stellen van vragen aan tot inzicht in eigen handelen
- Brengt fractieleden en fractiemedewerkers in situaties die voor hen uitdagend en leerzaam zijn

Niveau 3 Geeft handvatten voor ontwikkeling

- Stimuleert fractieleden en fractiemedewerkers tot persoonlijke en/of professionele ontwikkeling door het geven van concrete tips en suggesties
- Laat fractieleden en fractiemedewerkers zelf de antwoorden op problemen vinden in plaats van zelf de antwoorden te geven, zodat ze het echt begrijpen
- Stimuleert fractieleden en fractiemedewerkers om zelf verantwoordelijkheid te nemen ten aanzien van (de invulling van) het werk
- Is zich bewust van eigen stijl van coachen en het effect daarvan op anderen

12. Sturend vermogen

Is in staat om richting en sturing te geven aan de fractie om de gemaakte afspraken en partijdoelstellingen te realiseren

Niveau 1 Geeft instructies

- Geeft duidelijke opdrachten, instructies en kaders aan fractieleden en fractiemedewerkers
- Spreekt anderen op hun prestaties en gedrag aan
- Is transparant over eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Neemt beslissingen en stelt deze niet uit wanneer nodig

Niveau 2 Geeft werkwijze en grenzen aan

- Vertaalt partijdoelstellingen en partijbeginselen naar praktische uitvoerbare activiteiten en gedrag
- Zegt 'nee' tegen onredelijke verzoeken
- Stelt grenzen aan het gedrag van fractieleden en fractiemedewerkers waar nodig
- Draagt zorg voor de juiste middelen, faciliteiten en voorwaarden

Niveau 3 Geeft globale kaders en hoge prestatie-eisen aan

- Laat stijl van leidinggeven aansluiten op de behoefte van fractieleden en fractiemedewerkers en de situatie
- Zet op consequente wijze prestaties en functioneren af tegen normen en geeft hierop tijdig feedback aan de fractie
- Spreekt met fractieleden en fractiemedewerkers af dat zij zelf eigen prestaties en functioneren monitoren en aan de bel trekken als de te bereiken resultaten in gevaar komen