

# Reglement raad van bestuur

KEaRN



## Inhoudsopgave

Artikel 1. Structuur.....	2
Artikel 2. De personele invulling van de raad van bestuur .....	2
Artikel 3. Taken van de raad van bestuur .....	2
Artikel 4. Bevoegdheden van de raad van bestuur .....	3
Artikel 5. Functioneren ten aanzien van de raad van toezicht .....	4
Artikel 6. Besluitvorming van de raad van bestuur .....	4
Artikel 7. Financiële verslaggeving en externe accountant .....	4
Artikel 8. Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties .....	5
Artikel 10. Relatie met de ondernemingsraad.....	6
Artikel 11. Overige bepalingen .....	6
Artikel 12. Status reglement.....	6
Bijlage: Profiel directeur bestuurder Stichting KEARN Beheer .....	7
Inleiding .....	7
Resultaatgebieden .....	7
Competenties .....	8
Top 8 talenten.....	10

## Artikel 1. Structuur

---

1. De raad van bestuur is belast met het besturen van KEaRN en draagt de verantwoordelijkheid voor de algehele gang van zaken binnen KEaRN. Hij is verantwoordelijk voor de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen, de strategie, het organiseren van de noodzakelijke middelen en de prestaties, alsmede voor het naleven van wet- en regelgeving.
2. Met de raad van bestuur wordt de directeur bestuurder bedoeld.
3. Alle zaken, die betrekking hebben op de beleidsvoorbereiding, beleidsontwikkeling, beleidsvoering en evaluatie van beleid van KEaRN, behoren tot de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur.
4. Een lid van de raad van bestuur is bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR).
5. Het reglement van de raad van bestuur wordt vastgesteld dan wel gewijzigd door de raad van toezicht.

## Artikel 2. De personele invulling van de raad van bestuur

---

1. De raad van toezicht bepaalt de omvang van de raad van bestuur en benoemt, schorst en ontslaat leden van de raad van bestuur.
2. De raad van toezicht stelt een profielschets vast ten behoeve van de werving en selectie van een lid van de raad van bestuur.
3. De raad van toezicht bepaalt de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de leden van de raad van bestuur. Hij baseert de beloning op een door hem vastgesteld beloningsbeleid voor de bestuurder. Hij houdt daarbij rekening met de functiezwaarte van de bestuurder, met de maatschappelijke waarden en normen, en regelingen en adviezen voor de branche.
4. De raad van toezicht legt het beloningsbeleid en de realisatie daarvan vast in een dossier, dat door of namens de raad van toezicht wordt beheerd.
5. Minstens een keer per jaar bespreekt de raad van toezicht het functioneren van het lid van de raad van bestuur en, indien van toepassing, van de raad van bestuur als collectief. Dit gebeurt in afwezigheid van de raad van bestuur. Een delegatie van de raad van toezicht heeft een beoordelingsgesprek met de afzonderlijke bestuurders en, al naar behoefte, met het collectief.
6. De raad van toezicht legt uitkomsten en afspraken uit het functionerings-/beoordelingsgesprek vast in een dossier dat door of namens de raad van toezicht wordt beheerd.
7. Bij ontstentenis of belet van de gehele raad van bestuur, dan wel het enige lid van de raad van bestuur, zorgt de raad van bestuur voor een periode van maximaal vijf weken voor ad hoc organisatie van het werk. Na die periode wordt de waarneming vervuld door de voorzitter van de raad van toezicht, voor de duur van maximaal twee weken.

## Artikel 3. Taken van de raad van bestuur

---

1. De raad van bestuur legt ter goedkeuring aan de raad van toezicht voor:
  - missie, visie, meerjarenstrategie en meerjarenraming van KEaRN;
  - het jaarplan en de daarbij behorende begroting;
  - het jaarverslag en de jaarrekening;
  - ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden of beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers van KEaRN, tegelijk of binnen een kort tijdsbestek;
  - aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van KEaRN met een andere rechtspersoon, indien van ingrijpende betekenis voor KEaRN; alsmede het nemen van een deelneming, dan wel het vergroten of verminderen van een deelneming in een vennootschap;
  - oprichten van een rechtspersoon;
  - rechtshandelingen en financiële transacties die de begroting met vijf procent overstijgen;
  - fuseren met een andere rechtspersoon;
  - aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;
  - voorstel tot ontbinding;
  - beleid over de relatie van KEaRN met belanghebbenden waaronder de vrijwilligers.

2. De raad van bestuur bespreekt met de raad van toezicht minstens een keer per jaar de relevante strategische ontwikkelingen en implicaties voor de meerjarenstrategie en de daarbij behorende raming.
3. De raad van bestuur zorgt voor een op KEARN toegesneden intern risicobeheersing- en controlesysteem en voor een goede werking daarvan.
4. Indien de producten en diensten van KEARN uit verschillende bronnen gefinancierd worden, zorgt de raad van bestuur voor een adequate en inzichtelijke financiële scheiding en verantwoording, rekening houdend met eventuele voorwaarden van financiers.
5. De raad van bestuur zorgt ervoor dat werknemers van KEARN zonder gevaar voor hun rechtspositie (vermeende) onregelmatigheden kunnen melden bij de raad van bestuur, bij een daartoe aangewezen functionaris of, indien het (leden van) de raad van bestuur betreft, bij de raad van toezicht.
6. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht en verschaft de raad van toezicht gevraagd en ongevraagd alle informatie die nodig is om de toezichttaak te kunnen vervullen. Daartoe hoort in elk geval eenmaal per twee jaar rapportage over de opzet en werking van de risicobeheersing- en controlesystemen.
7. De raad van bestuur informeert de raad van toezicht over conflicten binnen KEARN, tussen raad van bestuur en leidinggevenden, tussen raad van bestuur en ondernemingsraad en tussen KEARN en derden, die zwaarwegende consequenties kunnen hebben voor het functioneren van KEARN.

#### Artikel 4. Bevoegdheden van de raad van bestuur

---

1. De raad van bestuur heeft alle bevoegdheden die niet door de wet, statuten of reglementen aan de raad van toezicht zijn toegekend.
2. De raad van bestuur is bevoegd arbeidscontracten aan te gaan, te wijzigen en te ontbinden (of medewerkers te benoemen, te schorsen, op non-actief te stellen of te ontslaan).
3. De raad van bestuur is bevoegd contracten aan te gaan, te wijzigen en te verbreken.
4. De raad van bestuur is bevoegd tot financiële transacties en aanbestedingen binnen de begroting en tot een bedrag van vijf procent van de begroting zonder voorafgaande toestemming van de raad van toezicht.
5. Bij het aangaan van aanbestedingen vraagt de raad van bestuur meerdere offertes bij uiteenlopende bedrijven aan zodra deze transacties dan wel aanbestedingen een bedrag van € 5000,- omvatten dan wel te boven gaan. Alleen in dringende gevallen is de raad van bestuur bevoegd van deze procedure af te wijken; in die gevallen wordt hiervan, onder vermelding van de reden van de afwijking, melding gedaan aan de voorzitter van de raad van toezicht.
6. De raad van bestuur is bevoegd zijn bevoegdheden te delegeren en een of meer medewerkers of derden te mandateren deze (of aspecten hiervan) intern, extern of beide uit te oefenen (N.B.: externe mandatering is alleen rechtsgeldig als deze ook in het Handelsregister is vastgelegd). De raad van bestuur draagt er zorg voor dat zijn delegatie van bevoegdheden dan wel zijn mandatering zorgvuldig wordt vastgelegd. Delegatie of mandatering laat de eindverantwoordelijkheid van de raad van bestuur onverlet.
7. De raad van bestuur is bevoegd zijn eigen werkwijze nader te regelen binnen het kader van dit reglement en van de functieomschrijving(en) van het lid (de leden) van de raad van bestuur.
8. De raad van bestuur is bevoegd KEARN te vertegenwoordigen conform de statuten en dit reglement.

## Artikel 5. Functioneren ten aanzien van de raad van toezicht

---

De raad van toezicht houdt toezicht op de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in KEaRN en staat de raad van bestuur met raad terzijde. De raad van toezicht zorgt tevens voor een adequate invulling van de raad van bestuur.

1. Besluiten van de raad van bestuur, die de goedkeuring behoeven van de raad van toezicht, worden toegelicht door de raad van bestuur in de vergadering van de raad van toezicht.
2. Vergaderingen van de raad van toezicht worden conform de statuten bijgewoond door de raad van bestuur, tenzij de raad van toezicht anders bepaalt.
3. Indien de raad van toezicht ter vergadering geen goedkeuringsbesluit kan nemen, stelt de raad van toezicht de raad van bestuur zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk binnen 3 dagen na het nemen van een goedkeuringsbesluit als bedoeld in lid 1, schriftelijk op de hoogte van dat besluit. De schriftelijke goedkeuring kan ook per e-mail plaatsvinden. In de eerstvolgende vergadering van de raad van toezicht wordt het genomen besluit bekrachtigd.
4. De raad van bestuur kan na verkregen toestemming van de voorzitter van de raad van toezicht derden betrekken bij de behandeling van een geagendeerd onderwerp.
5. Indien de raad van toezicht al dan niet uit zijn midden (een) commissie(s) instelt voor de behandeling van een bepaald onderwerp, heeft de raad van bestuur toegang tot de vergadering van (een) dergelijke commissie(s). Indien de raad van toezicht een onderzoekscommissie instelt naar het functioneren van de raad van bestuur dan wel een lid ervan heeft de raad van toezicht het recht besprekingen te houden zonder de aanwezigheid van de raad van bestuur dan wel het desbetreffende lid.
6. De voorzitter van de raad van bestuur is belast met de voorbereiding van de vergaderingen van de raad van toezicht. In overleg met de raad van toezicht worden een jaaragenda en vergaderkalender opgesteld. De agenda van elke vergadering wordt in overleg tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de voorzitter van de raad van bestuur opgesteld.
7. De raad van bestuur draagt zorg voor het tijdig verzenden van de vergaderstukken van de raad van toezicht en voorziet in secretariële ondersteuning van de raad van toezicht bij het verzorgen en notuleren van de vergaderingen van de raad van toezicht en het verzorgen van de bestuurlijke correspondentie.
8. De raad van bestuur draagt zorg voor de uitvoering van de besluiten van de raad van toezicht.

## Artikel 6. Besluitvorming van de raad van bestuur

---

8. De formele besluitvorming is voorbehouden aan de raad van bestuur. De besluiten worden schriftelijk vastgelegd.
9. De raad van bestuur houdt zich aan het onderhavige reglement raad van bestuur KEaRN. Het reglement raad van bestuur KEaRN wordt vastgesteld door de raad van bestuur na goedkeuring door de raad van toezicht.

## Artikel 7. Financiële verslaggeving en externe accountant

---

1. De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor de financiële verslaggeving. De raad van toezicht ziet toe op een adequate invulling van die verantwoordelijkheid.
2. De externe accountant rapporteert zijn/haar bevindingen betreffende het onderzoek van de jaarrekening aan de raad van bestuur en de raad van toezicht.

## Artikel 8. Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties

---

1. De raad van bestuur meldt relevante hoofd- en nevenfuncties aan de voorzitter van de raad van toezicht en verschaft alle relevante informatie.
2. De raad van bestuur neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij hij/zij een (potentieel) tegenstrijdig belang heeft.
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij een tegenstrijdig belang speelt van de raad van bestuur, behoeven de goedkeuring van de raad van toezicht.
4. Een (voormalig) lid van de raad van toezicht van KEaRN of een gelieerde rechtspersoon kan geen lid van de raad van bestuur zijn, tenzij vier jaar verstreken zijn na beëindiging van zijn/haar laatste zittingstermijn.  
Een vrijwilliger die werkt voor KEaRN of een gelieerde rechtspersoon kan evenmin lid zijn van de raad van bestuur.
5. Om structurele belangenverstrengeling te voorkomen, kunnen ook de volgende personen geen lid zijn van de raad van bestuur worden:
  - leden van het college van burgemeester en wethouders, leden van de gemeenteraad en ambtenaren bij de gemeenten waarin KEaRN werkzaam is; alsmede gedeputeerden, leden van Gedeputeerde Staten en ambtenaren bij de provincie waar KEaRN werkzaam is;
  - degenen die familiale of vergelijkbare relaties of zakelijke relaties hebben met leden van de raad van toezicht en/of leden van de raad van bestuur van KEaRN of van een gelieerde rechtspersoon; het gaat om zakelijke relaties van materiële betekenis voor één of beide betrokken partijen;
  - degenen die zakelijke relaties met KEaRN of een gelieerde rechtspersoon hebben, dan wel degenen die aandeelhouder, lid van het besturend of toezichthoudend orgaan of werknemer zijn bij een rechtspersoon met zakelijke relaties met KEaRN of een gelieerde rechtspersoon; het gaat om zakelijke relaties van materiële betekenis voor één of beide betrokken partijen;
  - degenen die accountant van KEaRN of een gelieerde rechtspersoon zijn of de afgelopen vier jaar geweest zijn;
  - degenen die aandeelhouder of lid van het besturend of toezichthoudend orgaan zijn van een rechtspersoon die (deels) op hetzelfde terrein en in hetzelfde werkgebied als KEaRN of een gelieerde rechtspersoon opereert; dat geldt ook voor degenen die als zelfstandige op een werkterrein van KEaRN of een gelieerde rechtspersoon werkzaam zijn;
  - degenen die op andere wijze een functie bekleden of relaties hebben waardoor het onafhankelijk opereren in de functie van KEaRN in gevaar komt.
6. De raad van bestuur zal zich er van onthouden:
  - a. middellijk of onmiddellijk deel te nemen aan aannemingen van KEaRN;
  - b. middellijk of onmiddellijk geschenken, provisie of commissieloon aan te nemen of te vorderen van personen die ten behoeve van de stichting werkzaam zijn dan wel van (potentiële) leveranciers van KEaRN;
  - c. van inwoners of van derden met wie zij door hun functie in aanraking komen, giften of beloningen aan te nemen of te vorderen;
  - d. zonder schriftelijke toestemming van de raad van toezicht personen in dienst van KEaRN voor persoonlijke doeleinden werkzaamheden te laten verrichten of iets dat aan KEaRN toebehoort voor persoonlijke doeleinden te gebruiken;
  - e. zonder schriftelijke voorafgaande toestemming van de raad van toezicht deel te nemen aan het toezicht of het bestuur van rechtspersonen, die middellijk of onmiddellijk producten en/of diensten ten behoeve van werkgever kunnen offren;
  - f. zonder schriftelijke voorafgaande toestemming middelen van KEaRN te beleggen.

## Artikel 10. Relatie met de ondernemingsraad

---

1. De raad van bestuur verstrekt informatie, vraagt advies en verzoekt om instemming van de ondernemingsraad over alle zaken welke volgens de WOR, de CAO Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening en de statuten van KEARN daarvoor in aanmerking komen.
2. Neemt de raad van bestuur een beleidsbeslissing, die afwijkt van het advies van de ondernemingsraad, dan wel als de ondernemingsraad instemming onthoudt aan een voorgenomen besluit, dan informeert de raad van bestuur de raad van toezicht.
3. Besluiten van de raad van bestuur waarvoor op grond van de statuten de goedkeuring van de raad van toezicht is vereist en waarover de ondernemingsraad instemming- of adviesrecht heeft, worden eerst voorlopig vastgesteld door de raad van bestuur en voor advies voorgelegd aan de ondernemingsraad. Na ontvangst van het advies stelt de raad van bestuur het besluit definitief vast en legt dat, met het verstrekte advies van de ondernemingsraad en een toelichting daarop, voor goedkeuring voor aan de raad van toezicht.
4. De raad van bestuur zorgt ervoor dat de raad van toezicht desgewenst kennis kan nemen van de notulen van de overlegvergaderingen van de raad van bestuur met de ondernemingsraad.
5. Elk jaar neemt de raad van toezicht het initiatief tot minimaal één gezamenlijke vergadering van raad van toezicht, ondernemingsraad en raad van bestuur. Het doel daarvan is te komen tot een rechtstreekse informatie-uitwisseling en - waar gewenst - meningsvorming.

## Artikel 11. Overige bepalingen

---

1. In alle gevallen waarin dit reglement niet voorziet met betrekking tot de bevoegdheden van de raad van bestuur, voert de raad van bestuur overleg met de raad van toezicht.
2. Dit reglement kan worden gewijzigd door een besluit van de raad van bestuur. De raad van toezicht dient dit voorgenomen besluit goed te keuren.
3. Dit reglement dient als aanvulling op de statuten van KEARN, het reglement raad van toezicht KEARN en de regels die op de raad van bestuur op grond van het Nederlands recht van toepassing zijn.

## Artikel 12. Status reglement

---

Het reglement is vastgesteld door de raad van toezicht in de vergadering van 1 juni 2018.

## Bijlage: Profiel directeur bestuurder Stichting KEaRN Beheer

---

### Inleiding

De directeurbestuurder is eindverantwoordelijk en belast met de aansturing van alle beleidsgebieden van Stichting KEaRN Beheer. De directeurbestuurder heeft bevoegdheden die zijn ontleend aan de statuten van de organisatie of aan een delegatie van de Raad van Toezicht.

De directeurbestuurder is de sleutelfiguur tussen de in- en externe omgeving, de klanten en de opdrachtgevers.

Het doel van de functie is het bevorderen van de continuïteit en de ontwikkeling van de organisatie door het ontwikkelen en realiseren van het strategisch en financieel beleid.

De directeurbestuurder bestuurt de organisatie volgens het reglement Raad van Bestuur en het reglement Raad van Toezicht en is eindverantwoordelijk. De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de directeurbestuurder en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie.

### Resultaatgebieden

#### Strategisch en financieel beleid ontwikkelen en realiseren

- Ontwikkelt het strategisch en financieel beleid voor de gehele organisatie;
- Vertaalt strategische en financiële beleidsplannen van de organisatie naar concrete doelstellingen voor de onderscheiden beleidsgebieden en faciliteert de realisatie daarvan;
- Houdt rekening met de maatschappelijke functie van de organisatie.

#### Resultaat

Strategisch en financieel beleid ontwikkeld en gerealiseerd, zodanig dat randvoorwaarden zijn gecreëerd voor maatschappelijk ondernemerschap en de doelstellingen van de organisatie kunnen worden behaald.

#### Continuïteit en ontwikkeling bevorderen

- Vertegenwoordigt de organisatie in contacten met externen. Draagt de missie, visie en cultuur van de organisatie uit. Ontwikkelt netwerken die de positie van de organisatie versterken. Beïnvloedt het imago van de organisatie;
- Signaleert ontwikkelingen met betrekking tot welzijn en maatschappij en vertaalt deze naar mogelijkheden voor nieuwe dienstverlening en organisatie;
- Houdt de wensen van de klant in de eigen markt in beeld. Creëert afzetmogelijkheden voor de diensten en producten;
- Vertaalt deze behoefte en ontwikkelingen in het landelijke, regionale en lokale welzijnsbeleid naar voorstellen voor aanpassing in het dienstenpakket;
- Weegt de haalbaarheid van de voorstellen af. Draagt zorg voor de implementatie;
- Vertoont ondernemerschap: neemt initiatieven, lobbyt in de politiek en bij andere organisaties. Maakt risicoanalyses en maakt strategische keuzes.

#### Resultaat

Continuïteit bevordert, zodanig dat de organisatie is staat is en blijft zijn missie, strategie en doelstellingen uit te voeren.

#### Organisatie aansturen

- Stuurt de organisatie en de beleidsgebieden aan in algemene zin op het gebied van personele, organisatorische en budgettaire aangelegenheden;
- Informeert periodiek, en indien nodig tussentijds, de Raad van Toezicht over het gevoerde beleid, de voortgang en de ontwikkelingen binnen de organisatie;
- Treedt op als bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden;
- Het beleid (missie/visie) in het werkgeverschap voorleven.

#### Resultaat

Organisatie aangestuurd, zodanig dat het vastgestelde beleid kan worden gerealiseerd. Het werkgeverschap zodanig invullen dat werknemers zich verbonden voelen met de organisatie.



## Competenties

### Visieontwikkeling

Ontdekt nieuwe mogelijkheden, voordat zij zich voordoen, ontwikkelt een visie en handelt op basis daarvan.

Gedragsindicatoren

- vooruit denken;
- handelen, voordat men daartoe wordt gedwongen.

Niveau

Ontwikkelt een visie in de gehele organisatiecontext en in de ruime omgeving buiten de organisatie. Heeft een langetermijnvisie op het belang van de dienstverlening en de toekomst van de samenleving en daarmee op de positie en de toekomst van de organisatie.

### (Maatschappelijk) ondernemerschap

Ziet patronen in informatie en vertaalt die naar een voorstelling van toekomstige (gewenste) patronen en verbanden.

Gedragsindicatoren

- gebruiken van een extern netwerk om businessmogelijkheden op te sporen;
- mogelijkheden zien waar anderen deze niet herkennen;
- gebruiken van concepten;
- vormen van nieuwe inzichten;
- creëren van nieuwe modellen. Verbinden van behoeften uit het ene gebied met oplossingen in het andere.

Niveau

Gebruikt het bestaande netwerk en breidt het uit. Hanteert een planmatig aanpak, inclusief de ontwikkeling van nieuwe concepten en modellen, om tot nieuwe businessmogelijkheden te komen. Moedigt ondernemend gedrag bij anderen aan en ondersteunt hen.

### Ontwikkeling externe relaties op basis van samenbindend leiderschap

Bouwt relaties op en creëert netwerken met mensen buiten de eigen organisatie, die van nut kunnen zijn bij de realisatie van maatschappelijk beoogde effecten en de doelstellingen van de organisatie.

Gedragsindicatoren

- de hoeveelheid contacten;
- de intensiteit van contacten;
- de diversiteit van contacten;
- mate van initiatief;
- het bouwen van netwerken en het delen van kennis daarover.

Niveau

Werkt planmatig aan de ontwikkeling van contacten: acteert zelf als sleutelfiguur en stelt vast wie netwerkpartners zijn en bouwt daarmee contacten op. Werkt systematisch aan de ontwikkeling van de netwerken.

### Beïnvloedend vermogen

Kan anderen overtuigen en beïnvloeden door ideeën en plannen zodanig aan anderen te presenteren dat zij hun standpunt wijzigen en/of hun activiteiten daarop aanpassen.

Gedragsindicatoren

- complexiteit van de materie en situatie, waar beïnvloeding wordt toegepast;

- gevoeligheid van de onderwerpen.

#### Niveau

Maakt gebruik van beïnvloedingsplannen en -strategieën, waarbij de aandacht wordt gericht op de gehele organisatiecontext. Zet netwerk, lobby en allianties in.

### **Commercieel bewustzijn**

Gericht zijn op het uiteindelijke organisatieresultaat en op de resultaten, die de algehele rentabiliteit van het bedrijf zullen verbeteren.

#### Gedragsindicatoren

- bewustzijn van kosten en baten;
- toegevoegde waarde van activiteiten.

#### Niveau

Weegt investeringen en opbrengsten in tijd, geld of middelen tegen elkaar af en zoekt actief naar mogelijkheden voor optimalisatie. Kijkt hoe op eerdere activiteiten voortgebouwd kan worden en/of hoe zij gereconstrueerd kunnen worden om kostenbesparingen te bereiken. Betreft kosten als criterium bij alle te nemen besluiten. Onderneemt activiteiten die aanzienlijke toegevoegde waarde leveren voor de gehele organisatie, zowel op de korte als de lange termijn.

### **People management en samenbindend leiderschap**

Het motiveren en enthousiasmeren van medewerkers om een bepaald van te voren gedefinieerd resultaat te behalen: stimuleert medewerkers zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen.

#### Gedragsindicatoren

- het tonen van erkenning en waardering voor de prestaties van medewerkers;
- medewerkers aanspreken op de eigen verantwoordelijkheid;
- motiveren en stimuleren van de medewerkers;
- zich tijdens het gesprek verplaatsen in de medewerker en meedenken vanuit zijn/haar gezichtspunt;
- zich op de hoogte houden van wat er speelt binnen de organisatie door regelmatig vragen te stellen;
- medewerkers stimuleren om zich persoonlijk te ontwikkelen;
- praten met anderen, luisteren, aandacht voor anderen hebben, begrip tonen en zorgen dat anderen zich thuis voelen;
- medewerkers laten weten wat er van hen wordt verwacht.

#### Niveau

Inspireert tot het navolgen van gezamenlijke doelen en het leveren van resultaat, laat hierbij voorbeeldgedrag zien.

### **Integriteit**

Handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in alle beroepsmatige activiteiten.

#### Gedragsindicatoren

- Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen
- Is zich goed bewust van eigen normen en waarden
- Handelt consequent volgens algemeen aanvaarde normen en waarden en draagt deze uit, zowel in- als extern. Wijst andere gedragingen af.
- Staat voor gedane toezeggingen en verplichtingen
- Gaat zorgvuldig om met het vertrouwen dat in hem of haar wordt gesteld
- Houdt aan normen vast, ook wanneer dit voor zichzelf nadeel, spanning of conflicten met zich meebrengt
- Stimuleert integer handelen van de organisatie als geheel en bevordert het zelfcorrigerend vermogen.

Niveau

Handelt conform algemeen aanvaarde sociale en ethische standaards.

## Top 8 talenten

De top 8 talenten die voor de organisatie van belang zijn:

### Anderen ontwikkelen

*Het vermogen om bij te dragen aan de groei en de ontwikkeling van anderen.*

- Werpt zich op als sterke promotor van de ontwikkeling en groei van anderen
- Neemt de tijd om anderen te trainen, te coachen, te begeleiden en te ontwikkelen
- Begrijpt wat de verschillende leerstijlen impliceren en weet hoe belangrijk het is voor individuele ontwikkeling om de juiste stijl toe te passen
- Schenkt regelmatig aandacht aan het functioneren van anderen en laat anderen verantwoording afleggen over hun eigen presteren

### Communicatieve vaardigheden

*Het vermogen om op een positieve manier met anderen te communiceren en om te gaan.*

- Neemt op een positieve manier het initiatief tot zakelijke relaties en onderhoudt deze relaties
- Werkt succesvol samen met diverse groepen mensen op verschillende niveaus in de organisatie
- Communiceert met anderen op een manier die duidelijk, voorkomend en begrijpelijk is
- Laat zien gemakkelijk om te kunnen gaan en te kunnen communiceren met allerlei typen mensen, ook met mensen met een andere achtergrond, leeftijd, ervaring, cultuur of opleiding

### Conceptueel denken

*Het vermogen om hypothetische situaties of abstracte concepten te analyseren om aldus inzicht te verwerven.*

- Toont aan over het vermogen te beschikken lange termijn resultaten te voorspellen en op basis daarvan passende strategieën te ontwikkelen
- Identificeert, evalueert en communiceert de potentiële impact van een hypothetische situatie
- Definieert de mogelijkheden om gebruik te maken van de kansen die zich voordoen teneinde zakelijke doelen te bereiken
- Ontwikkelt plannen en strategieën die leiden tot gewenste strategische uitkomsten

### Continu leren

*Het vermogen om persoonlijke verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen ontwikkeling en zelf de stappen te ondernemen die nodig zijn om op de hoogte te blijven van nieuwe ideeën, methodes, technologieën, technieken, ontwikkelingen etc. Het vermogen om deze nieuw verworven kennis ook daadwerkelijk te implementeren.*

- Onderzoekt functie gerelateerde topics om de eigen kennis en expertise en het eigen functioneren te verbeteren
- Is continu bezig de eigen zakelijke vaardigheden up to date te houden
- Gaat actief op zoek naar mogelijkheden om nieuw verworven kennis en vaardigheden toe te kunnen passen
- Deelt expertise, kennis en informatie met anderen indien dat nodig is of gevraagd wordt

### Empathisch vermogen

*Het vermogen om de gevoelens en de houding van anderen aan te voelen, waar te nemen en te begrijpen.*

- Laat zien zich bewust te zijn van de manier waarop acties direct en indirect impact hebben op anderen
- Luistert aandachtig naar anderen
- Toont begrip voor en fijngevoeligheid aangaande de gevoelens van anderen
- Waardeert en respecteert de diversiteit van mensen en hun overtuigingen

### **Persoonlijke verantwoordelijkheid**

*Het vermogen om verantwoording te dragen en af te leggen voor het eigen handelen.*

- Accepteert en neemt de persoonlijke verantwoordelijkheid voor de gevolgen van het persoonlijk handelen
- Vermijdt anderen de schuld te geven
- Blijft zich persoonlijk betrokken voelen bij de doelstellingen ongeacht het succes of het falen van de eigen beslissingen
- Past de lessen toe die hij of zij in het verleden getrokken heeft uit persoonlijk falen teneinde in de toekomst succesvol te kunnen zijn

### **Zelfstartend vermogen**

*Het vermogen om zaken op te starten, dingen gedaan te krijgen en de vaart ergens in te houden zonder daarvoor een stimulans van buitenaf nodig te hebben.*

- Initieert relevante activiteiten om zakelijke doelstellingen te realiseren
- Maakt projecten zelfstandig af en levert de gewenste resultaten
- Heeft weinig tot geen supervisie nodig om zich te focussen op de noodzakelijke activiteiten
- Is in staat zakelijke kansen snel te herkennen en er een vervolg aan te geven zonder sturing van anderen

### **Doelen bereiken**

*Het vermogen om realistische doelen te stellen, daar naar toe te werken en ze daadwerkelijk te realiseren, ongeacht omstandigheden of mogelijke obstakels.*

- Is in staat doelen te formuleren die relevant, realistisch en haalbaar zijn
- Identificeert en implementeert plannen en tussentijdse deadlines om zakelijke doelen te bereiken
- Initieert activiteiten om doelen te bereiken zonder onnodig oponthoud
- Blijft aansturen op het bereiken van doelen ongeacht mogelijke tegenwerking, obstakels of nadelige omstandigheden
- Houdt de focus op het doel gericht
- Identificeert mogelijke obstakels en onderneemt actie om die obstakels uit te weg te ruimen om het gegeven doel te bereiken