

Competentiebibliotheek

Competentie Analytisch denken

Definitie Ordent en structureert complexe informatie, legt verbanden en zoekt naar ter zaken doende informatie. Weet de consequenties (op langere termijn) van ontwikkelingen en besluiten in te schatten.

Competentiecluster Denken

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Verheldert het vraagstuk	<ul style="list-style-type: none">- Heeft relevante kennis en verzamelt van belang zijnde informatie, (spreekt betrokkenen aan en weet wat er in de diverse situaties speelt).- Brengt structuur aan in deze gegevens.- Analyseert de verzamelde informatie.- Gaat op zoek naar de kern van het vraagstuk en maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken.
2 Overziet het vraagstuk	<ul style="list-style-type: none">- Analyseert de verzamelde informatie, ziet (causale) verbanden en schat risico's in.- Komt via logische redeneringen tot juiste conclusies en effectieve oplossingen.
3 Overziet de langere termijn	<ul style="list-style-type: none">- Bedenkt en werkt verschillende oplossingsrichtingen uit.- Hanteert 'wat...als'-scenario's en maakt zo een keuze voor de aanpak.- Plaatst de informatie in de context van ProRail en haar onderdelen.- Overziet mogelijkheden en consequenties van handelen, nu en op langere termijn.- Benoemt de grote lijnen voor (onderdelen van) ProRail. Baseert hierop keuzen.

Competentiebibliotheek

Competentie Beïnvloeden

Definitie Benadert anderen bewust en doelgericht om hen te winnen voor adviezen, meningen of ideeën vanuit een goede inschatting van (belangen van) betrokkenen en de situatie.

Competentiecluster Anderen meekrijgen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Sluit aan bij de ander	<ul style="list-style-type: none">- Weet welke inhoudelijke voorbeelden en argumenten de ander aanspreken.- Gebruikt deze kennis om inhoudelijk aan te sluiten bij de ander.- Gaat in op punten waar de ander gevoelig voor is.
2 Schat posities vooraf in	<ul style="list-style-type: none">- Weet wie de (in)formele sleutelfiguren en belangrijkste beïnvloeders zijn bij partners en stakeholders van ProRail.- Leeft zich in en past adviesstijl en communicatieniveau aan zijn doelgroepen/ gesprekspartners aan.- Schat belangen, issues en onderlinge verhoudingen in.- Polst vooraf meningen van anderen.- Stemt gedrag af op bovenstaande en weet hiermee besluitvormingsprocessen te beïnvloeden.
3 Hanteert een beïnvloedingsstrategie	<ul style="list-style-type: none">- Ziet en begrijpt de sociale en politieke verhoudingen, belangen en cultuur van verschillende partijen binnen ProRail en daarbuiten.- Heeft een netwerk van contacten en weet dit in te zetten voor steun en medewerking.- Onderneemt meerdere, bewust ingezette acties om draagvlak te creëren voor nieuwe aanpakken, ideeën, producten, diensten.- Legt van tevoren zaken in de week bij verschillende belanghebbenden.- Zet anderen (bijvoorbeeld experts of sleutelfiguren) in om de besluitvorming te beïnvloeden.- Voorziet kritische momenten in besluitvormingsprocessen en speelt daar bewust en effectief op in.

Competentiebibliotheek

Competentie Betrouwbaarheid

Definitie Heeft vertrouwen in eigen kunnen om projecten te realiseren en afgewogen risico's te nemen. Respecteert waarden en normen, communiceert open en transparant en handelt in overeenstemming met wat hij zegt, ook als de boodschap moeilijk of minder prettig is.

Competentiecluster Organisatie-competenties

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Is open en eerlijk en wekt vertrouwen met zijn handelen	<ul style="list-style-type: none">- Is open naar anderen: 'zegt wat hij doet en doet wat hij zegt'.- Is eerlijk en consistent in gedrag en uitingen.- Staat voor zijn eigen mening.- Profileert zichzelf als (des)kundig, iemand die iets voor elkaar kan krijgen.- Durft fouten toe te geven.- Gaat zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie.- Heeft respect voor door ProRail onderschreven waarden en normen en handelt conform de ProRail gedragscode.- Respecteert anderen en de omgeving.
2 Blijft transparant en consistent, ook onder druk	<ul style="list-style-type: none">- Handelt met zekerheid en blijft consistent, ook als hij onder druk wordt gezet.- Bespreekt verwachtingen, problemen en irritaties met de betrokken personen, zelfs wanneer het makkelijker is dit niet te doen.- Stelt duidelijke grenzen bij provocaties en tegenslag, vanuit heldere principes.- Respecteert anderen en de omgeving, ook onder druk.
3 Is een integere partner en kiest voor uitdagende situaties	<ul style="list-style-type: none">- Handelt in verschillende omstandigheden en naar verschillende mensen toe vanuit dezelfde principes.- Gaat confrontaties niet uit de weg ook in moeilijke situaties en geeft ook dan fouten toe.- Komt met voorstellen met kans op een hoge opbrengst, maar die ook duidelijk risico's met zich meebrengen.- Voorkomt (nadelige effecten van) belangenverstrengeling door het openlijk bespreken van de verschillende belangen.- Wordt gestimuleerd door uitdagingen.

Competentiebibliotheek

Competentie Creativiteit

Definitie Komt met oorspronkelijke oplossingen voor problemen die met de functie verband houden. Bedenkt nieuwe werkwijzen, die leiden tot resultaat en verbetering, ter vervanging van bestaande.

Competentiecluster Denken

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Staat open voor nieuwe ideeën en zienswijzen	<ul style="list-style-type: none">- Reageert enthousiast op originele, nieuwe en/of ongebruikelijke ideeën of werkwijzen.- Stelt oordelen uit en ziet ideeën als opstapje voor andere ideeën.- Besteedt aandacht aan creatieve collega's en probeert uit te vinden hoe zij komen tot creatieve ideeën en/of oplossingen.- Toont belangstelling voor andere of ongewone benaderingswijzen.
2 Treedt buiten eigen denkkaders en invalshoeken	<ul style="list-style-type: none">- Herkent goede ideeën (van anderen) en bouwt hierop voort.- Legt gemakkelijk relaties.- Bedenkt meerder alternatieve oplossingen vanuit verschillende invalshoeken.- Gebruikt hulpmiddelen of methodes om creativiteit te stimuleren.- Visualiseert creatieve ideeën en is niet bang om deze met anderen te delen en bespreken.- Stelt aannames en vanzelfsprekendheden ter discussie om nieuwe ideeën te genereren.
3 Realise unieke oplossingen door toepassing van (experimentele) werkwijzen	<ul style="list-style-type: none">- Past aangeleerde methodes, concepten en benaderingswijzen goed toe en wijzigt de gemakkelijk in verschillende situaties.- Probeert andere aanpakken uit en komt toch snel tot innovatieve ideeën of oplossingen.- Combineert bestaande benaderingen tot nieuwe oplossingen.- Spreekt collega's aan met nieuwe ideeën of werkwijzen en communiceert hier gemakkelijk over.- Heeft oog voor toepasbaarheid van nieuwe ideeën en oplossingen.
4 Komt snel tot unieke oplossingen en ideeën voor toepassing in complexe situaties	<ul style="list-style-type: none">- Komt snel met verschillende bruikbare oplossingsrichtingen voor complexe problemen en/of situaties.- Inspireert anderen om met ongebruikelijke ideeën en/of oplossingen te komen.- Bedenkt nieuwe benaderingswijzen vanuit bestaande om deze toe te passen op ingewikkelde vraagstukken.- Levert innovatieve ideeën die binnen ProRail en in de spoorbranche tot wezenlijke verbeteringen kunnen leiden.- Draagt innovatieve ideeën en oplossingen geïnspireerd uit.

Competentiebibliotheek

Competentie Initiatief

Definitie Signaleert kansen, mogelijkheden en bedreigingen en speelt hier slagvaardig op in.

Competentiecluster Doelen stellen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Reageert direct op korte termijn mogelijkheden en knelpunten	<ul style="list-style-type: none">- Onderneemt direct en gericht actie bij zich voordoende problemen en mogelijkheden.- Informeert en schakelt andere partijen binnen en buiten ProRail tijdig in bij het ondernemen van actie.
2 Creëert kansen, verbetering	<ul style="list-style-type: none">- Signaleert kansen en/of problemen met betrekking tot het eigen vakgebied en informeert hierover collega's en/of (direct) leidinggevende.- Neemt maatregelen of zet deze in gang om herhaling van knelpunten te voorkomen.- Draagt uit eigen beweging uitgewerkte plannen of voorstellen (voor verbetering) aan; benoemt hierin voor- en nadelen.- Bespreekt deze voorstellen met de juiste personen binnen de organisatie.
3 Anticipeert op langere termijn	<ul style="list-style-type: none">- Voorziet ontwikkelingen en anticipeert op kansen op de langere termijn (4-12 maanden).- Komt uit zichzelf met een uitgewerkt plan of voorstel voor verbetering op de langere termijn waarin voor- en nadelen zijn aangegeven.

Competentiebibliotheek

Competentie	Inschatten van anderen en verhoudingen
Definitie	Kent relevante spelers binnen en buiten de spoorketen, herkent en begrijpt hun beweegredenen, motieven en gevoelens individueel, ten opzichte van elkaar en als groep en stemt eigen gedrag hierop af.
Competentiecluster	Anderen meekrijgen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Kent de organisatiestructuur	<ul style="list-style-type: none">- Kent de formele structuur en hiërarchische verhoudingen van ProRail en van relaties.- Weet vanuit de formele positie wie waarvoor te benaderen.- Kent de formele besluitvormingsprocessen en de besluitvormingsgremia.
2 Kent en begrijpt de informele verhoudingen en het gedrag van individuen daarbinnen	<ul style="list-style-type: none">- Kent de informele wegen bij ProRail en bij relaties.- Weet wie de sleutelfiguren en belangrijkste beïnvloeders zijn bij ProRail en bij relaties.- Kent de trends en ontwikkelingen in de markt. Weet wie de belangrijkste marktpartijen zijn en ziet de betekenis hiervan voor de organisatie.- Begrijpt achterliggende redenen van gedrag bij personen, herkent ook minder duidelijk uitgesproken gevoelens en gedachten.- Stemt eigen gedrag af op deze kennis en weet besluitvormingsprocessen te beïnvloeden.
3 Begrijpt cultuur en klimaat	<ul style="list-style-type: none">- Kent de onuitgesproken regels en normen binnen ProRail en bij relaties en houdt hier rekening mee bij het bereiken van eigen doelen.- Schat op basis van kennis van de organisatiecultuur van (afdelingen van) ProRail en relaties, de consequenties van acties en besluiten voor betrokkenen en hun posities goed in en anticipeert hierop.- Maakt een juiste inschatting van de houding en positie van individuen en groepen binnen ProRail en daarbuiten en anticipeert hierop.
4 Begrijpt interne en externe politieke verhoudingen	<ul style="list-style-type: none">- Ziet en begrijpt de sociale en politieke (machts)verhoudingen en belangen van partijen binnen en buiten ProRail en zet deze kennis in voor beïnvloeding.- Heeft een netwerk van contacten en weet dit te benutten voor steun en medewerking.

Competentiebibliotheek

Competentie	Klantgerichtheid
Definitie	Begrijpt vragen, wensen en belangen van (interne) klanten vanuit een betrokkenheid bij het primaire proces van ProRail en speelt hierop in.
Competentiecluster	Anderen meekrijgen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Zorgt voor heldere communicatie	(Staf) advies: <ul style="list-style-type: none">- Is vriendelijk en voorkomend naar klanten en opdrachtgevers in diverse vormen van contact.- Handelt vragen en verzoeken van de klant/ opdrachtgever volgens afspraak af.- Houdt de klant op de hoogte, informeert de klant tijdig over hetgeen gaat gebeuren, zodat de klant er rekening mee kan houden.
2 Luistert actief	(Staf) advies: <ul style="list-style-type: none">- Luistert goed naar de specifieke klantvraag.- Toont begrip: geeft de klant het gevoel dat de vraag begrepen is door te toetsen (vat samen en stelt aanvullende vragen).- Geeft duidelijk aan of verzoeken waargemaakt kunnen worden.
3 Zorgt voor toegevoegde waarde	(Staf) advies: <ul style="list-style-type: none">- Denkt mee met de klant.- Ontwikkelt samen met de klant een gepaste oplossing.- Checkt of het resultaat voldoet aan de verwachting. Strategisch Management Staf/ Specialisme: <ul style="list-style-type: none">- Neemt een open en begripvolle houding aan in het contact met de lijnorganisatie.- Vraagt door op wensen en behoeften van de lijnorganisatie.- Onderneemt specifieke aanvullende acties om toegevoegde waarde te leveren voor de lijnorganisatie en diens klanten; vervoerders, reizigers en andere externe partijen.
4 Adresseert onderliggende issues	(Staf) advies: <ul style="list-style-type: none">- Verplaatst zich in de werkelijke behoeften van de organisatie/de klant.- Onderzoekt de vraag achter de vraag.- Ontwikkelt samen met de klant een aanpak vanuit de vraag en behoeften van de klant. Stelt zich hierbij onafhankelijk op. Strategisch Management Staf/ Specialisme: <ul style="list-style-type: none">- Verplaatst zich in de werkelijke behoeften, problemen en vragen van de lijnorganisatie en van diens klanten.- Denkt mee om tot oplossingen te komen.- Onderzoekt de 'vraag achter de vraag'.
5 Focust op lange termijn relatie	Strategisch Management Staf/ Specialisme: <ul style="list-style-type: none">- Verplaatst zich in langetermijnissues van de lijnorganisatie, de vervoerders en reizigers, houdt daar in advies en aanpak rekening mee.- Plaatst problemen en vragen in een breder kader.- Is een vertrouwenspersoon maar behoudt een onafhankelijke blik, hanteert daarbij duidelijke principes van toegevoegde waarde/integriteit.- Ontwikkelt samen met de klant een aanpak met langeretermijnimplicaties.- Bouwt een relatie op met de klant; investeert hierin tijd en aandacht.

Competentiebibliotheek

Competentie Leiderschap

Definitie Geeft richting en sturing aan medewerkers, formuleert een langetermijnvisie en communiceert daar helder over, brengt samenwerkingsverbanden tot stand en consolideert deze om het beoogde doel te bereiken. Draagt zorg voor de vorming en ontwikkeling van anderen.

Competentiecluster Managen van anderen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Stimuleert samenwerking en integraliteit	<ul style="list-style-type: none">- Stimuleert sfeer en samenwerking; legt accent op doelen, kansen en successen.- Communiceert over doelstellingen en gaat na of medewerkers daarachter staan.- Verdeelt verantwoordelijkheden, stelt medewerkers niet bloot aan te hoge risico's.- Spreekt medewerkers op een constructieve manier daarop aan, laat daarbij ruimte om fouten te maken.- Houdt bij de verdeling van verantwoordelijkheden rekening met het niveau en de verantwoordelijkheden van functies/medewerkers.- Geeft aan wat gewenst en ongewenst gedrag is en spreekt medewerkers hierop aan.- Stelt het team in staat om problemen te signaleren en zelf tot oplossingen te komen.- Helpt bij vragen en problemen door te luisteren en kritische vragen te stellen maar laat het medewerkers zelf oplossen.
2 Treedt op als leider en ontwikkelt medewerkers	<ul style="list-style-type: none">- Schept randvoorwaarden, verdeelt verantwoordelijkheden en creëert synergie.- Legt accent op gezamenlijke doelen, is er zelf niet op uit om te scoren.- Stelt normen voor het functioneren in het team en fungeert zelf als voorbeeld door het gewenste gedrag te laten zien.- Delegeert taken en verantwoordelijkheden met het oog op de ontwikkeling van medewerkers.
3 Inspireert medewerkers door visie en coaching	<ul style="list-style-type: none">- Formuleert heldere doelen voor het team op lange termijn, enthousiasmeert medewerkers hiervoor.- Zorgt ervoor dat anderen meedenken en geloven in de missie, doelstellingen en beleid.- Biedt medewerkers structureel coaching, uitdagende projecten en/of wijziging van taken om hun inzetbaarheid te vergroten/doorgroei mogelijk te maken.

Competentiebibliotheek

Competentie Ontwikkelen van anderen

Definitie Is in staat de ontwikkelbehoeften van de medewerkers in te schatten en op de juiste wijze feedback en ondersteuning te bieden.

Competentiecluster Managen van anderen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Begeleidt medewerkers	<ul style="list-style-type: none">- Weet de sterkten en zwakten van de medewerkers juist in te schatten.- Draagt eigen kennis over aan de medewerkers.- Neemt de tijd om 'wat, waarom en hoe' uit te leggen.
2 Geeft feedback	<ul style="list-style-type: none">- Geeft constructieve feedback en richt zich met name op sterke punten van de medewerkers.- Laat mensen zelf de antwoorden vinden op problemen, in plaats van het antwoord te geven, zodat ze het echt begrijpen.
3 Ontwikkelt	<ul style="list-style-type: none">- Geeft bij de werkverdeling medewerkers de ruimte door rekening te houden met de individuele sterkten en ontwikkelbehoeften en door medewerkers te brengen in situaties die voor hen uitdagend en leerzaam zijn.

Competentiebibliotheek

Competentie Oplossingsgerichtheid

Definitie Signaleert problemen, kansen, mogelijkheden en bedreigingen en reageert hier adequaat op.

Competentiecluster Doelen stellen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Reageert direct op korte termijn mogelijkheden en knelpunten	<ul style="list-style-type: none">- Onderneemt direct en gericht actie bij zich voordoende problemen en mogelijkheden.- Informeert en schakelt andere partijen binnen en buiten ProRail tijdig in bij het ondernemen van actie.
2 Creëert kansen, verbetering	<ul style="list-style-type: none">- Signaleert kansen en/of problemen met betrekking tot het eigen vakgebied en informeert hierover collega's en/of (direct) leidinggevende.- Neemt maatregelen of zet deze in gang om herhaling van knelpunten te voorkomen.- Draagt uit eigen beweging uitgewerkte plannen of voorstellen (voor verbetering) aan; benoemt hierin voor- en nadelen.- Bespreekt deze voorstellen met de juiste personen binnen de organisatie.
3 Anticipeert op langere termijn	<ul style="list-style-type: none">- Voorziet ontwikkelingen en anticipeert op kansen op de lange termijn (4-12 maanden).- Komt uit zichzelf met een uitgewerkt plan of voorstel voor verbetering op langere termijn waarin voor- en nadelen zijn aangegeven.

Competentiebibliotheek

Competentie	Oplossingsgerichtheid en besluitvaardigheid
Definitie	Signaleert kansen en problemen, neemt hierin beslissingen en zet zaken gericht in actie.
Competentiecluster	Doelen stellen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Is doortastend	<ul style="list-style-type: none">- Neemt tijdig besluiten.- Benut bij het nemen van beslissingen de eigen beslissingsruimte optimaal.- Onderneemt snel en resoluut actie in geval van problemen en kansen.
2 Anticipeert	<ul style="list-style-type: none">- Neemt tijdig beslissingen op basis van beperkte informatie.- Anticipeert op kansen en bedreigingen.- Denkt pro-actief op korte termijn en werkt langere termijn implicaties uit.
3 Overziet de langere termijn	<ul style="list-style-type: none">- Neemt lastige beslissingen waarvan de gevolgen nog niet geheel te overzien zijn.- Creëert kansen en mogelijkheden op de langere termijn.

Competentiebibliotheek

Competentie	Overtuigingskracht
Definitie	Overtuigt anderen van eigen plannen, voorstellen en ideeën door het gebruiken van aansprekende argumenten en/of doeltreffende acties.
Competentiecluster	Anderen meekrijgen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Geeft mogelijkheden aan	<ul style="list-style-type: none">- Bereidt zichzelf goed voor op een gesprek, presentatie of bijeenkomst door van tevoren informatie in te winnen.- Formuleert inhoudelijke argumenten ter ondersteuning van een eigen plan.- Schetst voor- en nadelen van voorstellen en opties.- Gebruikt voorbeelden om zaken uit te leggen.
2 Sluit aan bij de ander	<ul style="list-style-type: none">- Gebruikt inhoudelijke voorbeelden en argumenten die de ander aanspreken.- Gaat in op punten waar de ander gevoelig voor is.- Gebruikt meerdere argumenten ter onderbouwing van de eigen voorstellen en adviezen.
3 Maakt vooraf een inschatting	<ul style="list-style-type: none">- Maakt vooraf een inschatting van de reacties van de ander.- Leeft zich in en past adviesstijl en communicatieniveau aan zijn doelgroepen/gesprekspartners aan.- Schat belangen, issues en onderlinge verhoudingen in.- Polst vooraf meningen van anderen.- Stemt gedrag af op het bovenstaande en weet hiermee besluitvormingsprocessen te beïnvloeden.
4 Beïnvloedt stap voor stap	<ul style="list-style-type: none">- Legt van tevoren zaken in de week bij verschillende belanghebbenden.- Overtuigt managers en collega's die invloed hebben op decision maker(s).- Zet anderen (bijvoorbeeld experts of sleutelfiguren) in om de besluitvorming te beïnvloeden.- Voorziet kritische momenten in besluitvormingsprocessen en speelt daar bewust en effectief op in.- Weet besluitvormingsproces bij relaties/partners te beïnvloeden.- Vertaalt wensen van klanten naar nieuwe aanpakken, ideeën, producten, diensten en weet daar in- en extern draagvlak voor te creëren.

Competentiebibliotheek

Competentie	Partnership met klanten/relaties
Definitie	Bouwt en onderhoudt langdurige vertrouwensrelaties met klanten, stakeholders en collega's ter versterking van de belangen van ProRail en haar partners.
Competentiecluster	Anderen meekrijgen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Respecteert partners	<ul style="list-style-type: none">- Behandelt de klanten/partners met respect en speelt in op hun wensen.- Ontwikkelt en onderhoudt duidelijke communicatielijnen met de besluitvormers van klanten/ relaties.- Evalueert de samenwerking.- Werkt aan duurzame relaties met klanten, relaties en partners.
2 Kent en richt zich op werkelijke behoeften van partners	<ul style="list-style-type: none">- Begrijpt de werkelijke behoeften van klanten/ relaties en stemt zijn acties daarop af.- Kent de markt en/of omgevingsfactoren waarin klanten/relaties zich bewegen en vertaalt deze naar concepten gericht op toegevoegde waarde voor hen.- Bouwt en onderhoudt op basis hiervan een goed netwerk van relevante partijen.
3 Realiseert partnerships	<ul style="list-style-type: none">- Realiseert partnerships met klanten gericht op samenwerking op lange termijn.- Creëert win-win situaties door in de gemaakte afwegingen zowel rekening te houden met belangen van klant/relatie als met die van ProRail.- Kent de beleidsprioriteiten van overheid en vervoerders en werkt samen om de toegevoegde waarde in de keten te verbeteren.

Competentiebibliotheek

Competentie	Plannen en aansturen van projecten
Definitie	Geeft richting en sturing aan projectleden en deelt op duidelijke wijze verantwoordelijkheden toe.
Competentiecluster	Managen van anderen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Is duidelijk naar projectleden over de te behalen resultaten	<ul style="list-style-type: none">- Brengt structuur aan in een project, stemt de uit te voeren werkzaamheden, mensen en middelen op elkaar af.- Gaat effectief en efficiënt om met beschikbare middelen en mensen.- Houdt rekening met het niveau en de verantwoordelijkheden van functie/mens.- Geeft duidelijk aan wat, door wie moet gebeuren.- Maakt duidelijke afspraken, procedures (onder andere over gewenst en ongewenst gedrag) en plannings.- Houdt projectleden op de hoogte en geeft achterliggende redenen voor beslissingen en acties.
2 Stelt eisen aan prestaties	<ul style="list-style-type: none">- Stelt heldere maatstaven en normen ten aanzien van prestaties vast.- Volgt de voortgang, monitort de kwaliteit en de geleverde output en spreekt mensen aan op prestaties.- Spreekt mensen aan op positief en laakbaar gedrag.- Stelt mensen niet bloot aan te hoge risico's.- Durft beslissingen te nemen binnen grenzen, met consequenties voor de inzet van beschikbare middelen en mensen, op basis van prestatie maatstaven.
3 Anticipeert op ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none">- Anticipeert op werkzaamheden/ gebeurtenissen die gaan komen en houdt hier in de planning rekening mee.- Benut ook op de langere termijn effectief en efficiënt beschikbare middelen en mensen.- Houdt het langetermijn- of einddoel in de gaten.- Stuurt op hoofdlijnen, initieert, delegeert en trekt zich op het juiste moment terug.

Competentiebibliotheek

Competentie Plannen en aansturen van teams

Definitie Stuurt een groep mensen aan op het werken aan gezamenlijke doelen; dit door mensen te vertellen welke activiteiten moeten worden uitgevoerd en door de uitvoering van het werk te begeleiden.

Competentiecluster Managen van anderen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Informeert medewerkers	<ul style="list-style-type: none">- Houdt medewerkers op de hoogte, deelt informatie en geeft uitleg over de achtergrond van de beslissingen.- Vertelt medewerkers duidelijk wat van hen wordt verwacht met betrekking tot acties en het realiseren van resultaten en met betrekking tot gewenst en ongewenst gedrag.- Houdt rekening met het niveau en de verantwoordelijkheden van functie/medewerker.
2 Bevordert teamefficiëncy en -effectiviteit	<ul style="list-style-type: none">- Vraagt naar en waardeert de inbreng van medewerkers.- Creëert randvoorwaarden die het team in staat stellen optimaal te functioneren, stelt medewerkers niet bloot aan te hoge risico's.- Houdt het overzicht; bewaakt de voortgang van diverse acties, ook in onderlinge samenhang. Grijpt tijdig in bij problemen.- (H)erkent prestaties en spreekt medewerkers aan op geleverde bijdragen/resultaten.- Spreekt medewerkers aan op positief en laakbaar gedrag.
3 Stimuleert samenwerking en betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none">- Stimuleert betrokkenheid door duidelijke doelstellingen voor de afdeling of het team neer te zetten en hier consequent naar toe te werken.- Geeft het goede voorbeeld.- Biedt medewerkers ruimte voor eigen inbreng.- Spreekt medewerkers op een constructieve manier aan, laat daarbij ruimte om fouten te maken.

Competentiebibliotheek

Competentie Relatienetwerken

Definitie Bouwt en onderhoudt langdurige vertrouwensrelaties met klanten, stakeholders en collega's ter versterking van de belangen van ProRail en haar partners.

Competentiecluster Anderen meekrijgen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Onderhoudt contacten	<ul style="list-style-type: none">- Legt gemakkelijk contacten en is daarin de (internationale) representant van ProRail.- Manifesteert zich actief in contacten, neemt het voortouw.- Onderhoudt functionele relaties met externe stakeholders, belanghebbenden, partners.- Bouwt aan een intern netwerk.
2 Gebruikt bestaande netwerk(en)	<ul style="list-style-type: none">- Weet in- en extern de weg; is in staat de juiste mensen te mobiliseren.- Neemt waar nodig deel aan besluitvormingsgremia.- Kent de relevante personen en wordt door hen gekend.- Heeft aandacht voor persoonlijke en informele zaken en bespreekt zaken op open en eerlijke wijze zodat de relatie zich verder verdiept.- Werkt aan duurzame relaties met stakeholders, partners.
3 Bouwt netwerk uit	<ul style="list-style-type: none">- Is alert op mogelijkheden om netwerk uit te bouwen en verder te ontwikkelen en zet zich daarvoor in.- Benut bestaande contacten (zowel in- als extern) om met potentiële relaties in contact te treden en nieuwe contacten op te bouwen.- Bouwt en onderhoudt een goed netwerk binnen en/of buiten ProRail en benut dat o.a. voor samenwerkingsverbanden.
4 Bouwt en benut netwerken om de positie van ProRail te versterken	<ul style="list-style-type: none">- Initieert en ontwikkelt contacten op strategisch niveau met partijen die op termijn relevant kunnen zijn.- Kent de omgeving van ProRail (partners, stakeholders, politiek) en gebruikt deze contacten en kennis om de organisatie verder op de kaart te zetten.

Competentiebibliotheek

Competentie Resultaatgerichtheid

Definitie Streeft voortdurend naar realisatie van resultaten en verbetering van de processen die hiertoe leiden. Past indien nodig gaandeweg de tactiek of strategie aan om de resultaten te bereiken.

Competentiecluster Doelen stellen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Wil goed werk leveren	Operationeel management: <ul style="list-style-type: none">- Werkt doelgericht.- Zet zich waarneembaar in om gestelde doelen te realiseren.
2 Stelt standaarden en doelen naar eigen (hoge) maatstaven	Operationeel management: <ul style="list-style-type: none">- Stelt duidelijke doelen met betrekking tot de uitvoering van het werk.- Stelt daarvoor een plan van aanpak op en werkt stap voor stap naar het resultaat. (Staf) advies: <ul style="list-style-type: none">- Stelt concrete doelen.- Maakt een plan van aanpak. (Staf) advies/ Projectmanagement: <ul style="list-style-type: none">- Werkt gericht aan de realisatie van de gestelde doelen. Projectmanagement: <ul style="list-style-type: none">- Concretiseert een geformuleerd doel en resultaat in een projectaanpak. Projectmanagement, Strategisch management Staf/ Specialisme: <ul style="list-style-type: none">- Is vasthoudend om doelen te bereiken. Strategisch management Staf/ Specialisme: <ul style="list-style-type: none">- Stelt uitdagende doelen voor het eigen werkveld en houdt daarbij rekening met de doelen van de organisatie als geheel.- Draagt goede oplossingen aan in het geval van problemen.- Concretiseert het doel in een plan van aanpak en werkt daar gericht naar toe.
3 Verbetert performance	Operationeel management: <ul style="list-style-type: none">- Realiseert verbeteringen in processen en werkzaamheden gebruik makend van eerdere ervaringen en van reeds gesignaleerde problemen.- Maakt de vooruitgang zichtbaar. (Staf) advies: <ul style="list-style-type: none">- Is continu gericht op het verbeteren van systemen en processen, zowel binnen als buiten het eigen aandachtsgebied.- Benut prestatie maatstaven en indicatoren voor het toetsen van plannen en het geven van adviezen, gericht op het verbeteren van de (bedrijfs)performance.- Voorziet ontwikkelingen en speelt daarin in doelen en resultaten op in. Projectmanagement: <ul style="list-style-type: none">- Onderneemt extra acties om gestelde doelen te bereiken.- Is vasthoudend om resultaten te bereiken, ook bij lastige omgevingsfactoren of onvoorziene omstandigheden.- Controleert of tussentijdse doelstellingen gehaald worden. Strategisch management Staf/ Specialisme: <ul style="list-style-type: none">- Is gericht op de resultaten van ProRail als geheel. Is proactief en onderneemt extra acties in eigen werkveld om ProRaildoelen te bereiken.- Laat zich bij het realiseren van doelen niet weerhouden door lastige omgevingsfactoren of onvoorziene omstandigheden. Strategisch management Staf/ Specialisme, Strategisch management lijn: <ul style="list-style-type: none">- Controleert tussentijds of eigen/ProRail-doelstellingen gehaald worden en stuurt bij waar nodig.- Maakt wijzigingen in systemen of in eigen werkwijze om zaken sneller, beter, efficiënter te doen, klanttevredenheid te vergroten en monitort de

Competentiebibliotheek

Competentie	Resultaatgerichtheid
	performance. Strategisch management lijn: - Realiseert gestelde doelen (bijvoorbeeld m.b.t. productbetrouwbaarheid), laat zich daarbij niet weerhouden door lastige omgevingsfactoren of omstandigheden. - Stelt uitdagende doelen, prestatiemaatstaven en deadlines voor eigen afdeling/ aandachtsgebied die bijdragen aan het behalen van ProRail resultaten.
4 Formuleert en werkt aan uitdagende doelen	Operationeel management: - Ondersteunt het management in het opstellen van uitdagende maar realiseerbare doelen en hoe deze te realiseren. - Geeft onderbouwing van de doelen op basis van kosten-batenafwegingen, performance-indicatoren en benchmarkgegevens. Projectmanagement: - Formuleert uitdagende doelen voor een uit te voeren project. - Houdt vast aan het projectplan en de projectdoelstelling en wijzigt, indien nodig, de manier om een en ander te verwezenlijken. - Toont zich op basis van duidelijke maatstaven kritisch ten aanzien van eigen prestaties. Projectmanagement, Strategisch management Staf/ Specialisme, Strategisch management lijn: - Past procedures en regels flexibel toe om werk gedaan te krijgen en organisatiedoelstellingen te bereiken. Strategisch management Staf/ Specialisme, Strategisch management lijn: - Formuleert uitdagende doelen die een belangrijke invloed op ProRail als geheel hebben en die duidelijk verder liggen dan het huidige prestatieniveau. - Investeert tijd, energie en budget om beoogde, uitdagende doelen te bereiken. Anticipeert daarbij op barrières, weerstand en mogelijke veranderingen.
5 Besluit op basis van kosten-batenanalyses	Strategisch management lijn: - Neemt besluiten, stelt prioriteiten, of kiest doelen op basis van kosten-batenanalyses, waarbij niet alleen de korte maar ook de langetermijnvisie wordt meegenomen. - Neemt op basis hiervan afgewogen risico's. - Offert eventueel korte termijn successen op om resultaten op langere termijn te behalen.

Competentiebibliotheek

Competentie Strategische oriëntatie

Definitie Ontwikkelt een visie voor de rol, verantwoordelijkheden en positie van ProRail, en verschillende scenario's om deze te bereiken. Kiest voor een scenario/strategie om de visie te verwezenlijken.

Competentiecluster Denken

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Heeft overzicht over ProRail	<ul style="list-style-type: none">- Kent en begrijpt de doelen van ProRail.- Kent de positie van ProRail en is op de hoogte van actuele ontwikkelingen; kan de rol van het eigen aandachtsgebied daarin plaatsen.- Plaatst vraagstukken en informatie in een ProRail-context, begrijpt dus ook werkelijk de behoefte en problemen van de productieorganisatie; bekijkt het vanuit meerdere invalshoeken.- Begrijpt hoe eigen activiteiten passen in en bijdragen aan langetermijndoelstellingen van ProRail.
2 Overziet de langere termijn	<ul style="list-style-type: none">- Herkent trends/ontwikkelingen die op langere termijn van belang zijn voor ProRail.- Ziet en houdt rekening met consequenties van deze ontwikkelingen voor eigen en andere afdelingen/ aandachtsgebieden binnen ProRail.- Anticipeert op de ontwikkelingen door het (laten) bedenken en laten uitwerken van verschillende scenario's.- Vertaalt verschillende informatie in beleidvoorstellen voor ProRail.
3 Draagt bij aan de strategie van ProRail	<ul style="list-style-type: none">- Vertaalt externe ontwikkelingen in doelstellingen en strategie voor eigen specialisme/afdeling/ aandachtsgebied.- Ontwikkelt jaarplannen om langetermijndoel of visie te bereiken.
4 Formuleert de strategie van ProRail	<ul style="list-style-type: none">- Integreert informatie en (externe) ontwikkelingen, bijvoorbeeld van de belangrijkste stakeholders en hun visies, in de strategie van ProRail.- Kijkt op een echt nieuwe wijze naar zaken, buiten geijkte paradigma's.- Komt tot een heldere, consistente (innovatieve) strategie.

Competentiebibliotheek

Competentie	Team- en organisatie-commitment
Definitie	Neemt de verantwoordelijkheid om samen te werken met anderen en hen te helpen bij/ mee te werken aan het bereiken van ProRail doelstellingen.
Competentiecluster	Organisatie-competenties

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Is coöperatief	<ul style="list-style-type: none">- Staat open voor de aanpak, invalshoek en visie van collega's.- Accepteert vastgestelde doelstellingen vanuit het team.- Stemt werkzaamheden af met collega's.- Helpt collega's op verzoek.
2 Is een constructieve organisatiebrede teamspeler	<ul style="list-style-type: none">- Ondersteunt en denkt mee met anderen, deelt alle relevante en bruikbare informatie (met collega's, met andere organisatieonderdelen en klanten).- Helpt anderen hun werk te doen als dat nodig is om organisatiedoelen te behalen.- Promoot en verdedigt de reputatie van ProRail.
3 Werkt samen met anderen om ProRail-doelstellingen te bereiken	<ul style="list-style-type: none">- Benut de kennis en inbreng van andere aandachtsgebieden binnen ProRail om eigen ideeën te toetsen en te gebruiken.- Maakt keuzen en stelt prioriteiten in lijn met de gezamenlijke doelen van ProRail.
4 Bouwt bewust aan samenwerking en stelt het organisatiebelang voorop	<ul style="list-style-type: none">- Neemt het voortouw in en bouwt bewust aan samenwerking, ook over de taakorganisaties, regio's en afdelingen heen.- Neemt beslissingen in lijn met de prioriteiten en langetermijnbelangen van ProRail.- Staat achter beslissingen die het langetermijnorganisatiebelang ten goede komen, ook al zijn deze op korte termijn minder gunstig voor de eigen werkomgeving.

Competentiebibliotheek

Competentie Veerkracht

Definitie Bereikt resultaten ondanks tegenslagen of tegenstand, door met het eigen gedrag effectief op situaties in te spelen.

Competentiecluster Anderen meekrijgen

Niveau	Gedragsvoorbeelden
1 Is vasthoudend	<ul style="list-style-type: none">- Is vasthoudend en wil het doel bereiken.- Blijft kalm en beheerst bij spanningen.- Laat zich niet afleiden en geeft niet op.- Geeft gevraagd, maar ook ongevraagd adviezen.
2 Is flexibel	<ul style="list-style-type: none">- Past gedrag gemakkelijk aan bij wisseling van onderwerp of onvoorziene omstandigheden (schakelt snel).- Blijft optimistisch bij tegenslagen en incasseert deze.- Concentreert zich op mogelijkheden en perspectieven.- Blijft zoeken naar oplossingen.- Is onder druk constant in staat prestaties te leveren.
3 Overwint weerstand	<ul style="list-style-type: none">- Past, als reactie op omstandigheden, de organisatie van het werk aan binnen de grenzen van eigen verantwoordelijkheden.- Realiseert resultaten alsnog.- Kiest een andere manier zonder het doel op te geven.- Onderneemt herhaalde actie om weerstanden te overwinnen.