

## **BIJLAGE 1 REGELING JAARGESPREKKEN: LIJST VAN COMPETENTIES**

### **Inleiding**

In de CAO 2002/2003 voor de sector provincies zijn afspraken gemaakt over de invoering van een nieuw beloningssysteem waarbinnen verschillende vormen van belonen worden onderscheiden. De structurele beloning is daar één van.

De structurele beloning heeft als doel het leveren van duurzaam hogere prestaties in de toekomst. De beoordeling van de groei in het functioneren vindt plaats aan de hand van de ontwikkeling die zowel in als buiten de geleverde prestaties zichtbaar wordt. Deze ontwikkeling wordt afgezet tegen de vooraf in het individuele jaarplan vastgestelde criteria inzake de groei, zoals die in het planningsgesprek van de jaarplancyclus tussen leidinggevende en medewerker is afgesproken.

Om een functie naar behoren te kunnen vervullen dient de medewerker over een aantal competenties te beschikken. Deze competentiecatalogus bevat alle competenties die voor medewerkers van belang zijn.

Competentie is een verzamelnaam voor kennis, deskundigheid, gedragseigenschappen en vaardigheden die mensen geschikt maakt voor een functie. Of een medewerker over voldoende kwaliteiten beschikt en deze ook in de praktijk brengt valt niet alleen af te meten aan het werkresultaat maar ook aan de wijze waarop dat resultaat wordt bereikt.

De meeste competenties zijn te operationaliseren naar verschillende functieniveaus. Flexibiliteit bijvoorbeeld betekent voor een beleidsmedewerker iets anders dan voor een uitvoerend functionaris.

Partijen in het SPA hebben een handreiking opgesteld waarin elke competentie op drie niveaus nader wordt uitgewerkt. De competenties zijn uitgewerkt in termen van gedrag, wat leidinggevende en medewerker kan helpen om afspraken over de ontwikkeling in competenties zo veel mogelijk SMART te maken.

Voor elke functie afzonderlijk wordt een competentieprofiel bepaald. Het aantal competenties per functie bedraagt minimaal 4 en maximaal 9. Er is ook een (niet verplichtende) handreiking voor een set van competenties waaruit bij voorkeur voor verschillende functiecategorieën wordt geput. Die handreiking is te vinden direct na de lijst van competenties.

### **Lijst van competenties**

**Toelichting:** de GTP-competenties zijn als uitgangspunt genomen.

De cursief aangegeven competenties met een a-, b- of c-nummer onderscheiden zich door een afwijkende benaming en/of definiëring.

#### ***1. Vasthoudendheid***

Bij een bepaald actieplan of een bepaalde opvatting blijven totdat een beoogd doel is bereikt of ophoudt redelijkerwijs bereikbaar te zijn.

#### ***2. Voortgangscntrole***

Opstellen en uitvoeren van procedures om de voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers, alsook de voortgang van eigen functieactiviteiten en verantwoordelijkheden te bewaken en te controleren.

### **2a Voortgang bewaken**

In staat zijn een doelgerichte voortgang te bewaken (bijvoorbeeld d.m.v. werkplannen, kwaliteitsstandaards, budgetten). Inspelen op te verwachten gebeurtenissen en situaties.

### **3. Omgang met details**

Lang en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.

#### **3a. Omgang met details**

De relevantie van aan het werkverbonden details herkennen, daar langdurig op accurate en verantwoordelijke wijze mee om weten te gaan.

#### **3b. Aandacht voor details**

Verantwoordelijkheid tonen voor en accuraat weten om te gaan met aan het werk verbonden detailzaken.

### **4. Coöperatief gedrag**

Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is.

#### **4a. Samenwerken**

In de samenwerking met anderen een actieve bijdrage leveren om gemeenschappelijke doelen te behalen.

#### **4b. Samenwerken stimuleren**

Wederzijdse samenwerking stimuleren tussen individuele en/of groepen van binnen en/of buiten de organisatie om gemeenschappelijke doelen te bereiken.

### **5. Klantgerichtheid**

Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant/gebruiker en hiernaar handelen.

#### **5a. Klantgerichtheid**

Laten zien vanuit het perspectief van de klant te denken. Ernaar streven de wensen van de klant in te willigen en problemen op te lossen.

### **6. Flexibel gedrag**

Indien zich problemen voordoen de eigen gedragsstijl veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken.

#### **6a. Flexibiliteit**

Wijzigen van stijl en aanpak om een bepaald doel te bereiken indien er signalen zijn dat een eerder gekozen stijl of aanpak minder/niet effectief zal zijn.

## **7. Plannen en organiseren**

Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen alsmede benodigde acties. Tijd en middelen aan-geven om deze doelen te kunnen bereiken.

### **7a. Plannen**

In staat zijn een planning zodanig op te zetten en uit te werken dat doelstellingen en resultaten wor-den bereikt.

### **7b. Planmatig werken**

Zorgen voor een gestructureerde aanpak van het werk. De gerealiseerde voortgang regelmatig toet-sen aan het te behalen resultaat.

### **7c. Organiseren**

In staat zijn de benodigde mensen en middelen te identificeren, in te roepen en/of te krijgen en deze zodanig in te zetten dat resultaten effectief worden bereikt.

## **8. Snel schakelen**

Kunnen concentreren op snel wisselende onderwerpen en op basis daarvan effectief handelen.

## **9. Probleemanalyse**

Signaleren van problemen, herkennen van belangrijke informatie, verbanden leggen tussen gege-vens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen, zoeken van ter zake doende gegevens.

### **9a. Analyseren/informatie verzamelen**

In staat zijn een probleem, een situatie of een proces te ontleden in componenten en de herkomst en samenhang hiervan begrijpen. Daartoe zonedig aanvullende informatie verzamelen.

## **10. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid**

Ideeën en meningen in begrijpelijke en correcte taal op schrift stellen.

### **10a. Communiceren**

In staat zijn ideeën en informatie te structureren en zo mondeling en/of schriftelijk over te brengen dat de bedoelde essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.

## **11. Bestuurs sensitiviteit**

Anticiperen op, en onderkennen van het belang van, gebeurtenissen die van invloed zijn op het be-staande beleid en het handelen van politiek/bestuurlijk verantwoordelijken.

### **11a. Politiek-bestuurlijk bewustzijn**

Herkennen en begrijpen hoe een politiek-bestuurlijke organisatie functioneert. Bij acties rekening houden met het politiek-bestuurlijke karakter van de organisatie.

## **12. Oordeelsvorming**

Gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot realistische beoordelingen komen.

### **12a. Oordeel geven**

In staat zijn keuzen te maken op basis van geëvalueerde alternatieven om gewenste resultaten te behalen, rekening houdend met aanwezige risico's.

### **13. Aanpassingsvermogen**

Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgeving, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.

#### **13a. Aanpassingsvermogen**

Zich aanpassen en effectief blijven bij wijzigingen in de omgeving; zo ook bij mensen met uiteenlopende perspectieven, wensen en vragen.

### **14. Omgevingsbewustzijn**

Laten blijken goed te zijn geïnformeerd over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

#### **14a. Omgevingsbewustzijn**

Tonen alert te zijn op sociaaleconomische, politieke, technologische en/of maatschappelijke ontwikkelingen en zich bewust zijn van de invloed die zij op de organisatie hebben.

### **15. Netwerkvaardigheid**

Ontwikkelen en bestendigen van relaties en samenwerkingsverbanden binnen en buiten de eigen organisatie en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking.

#### **15a. Netwerken**

Contacten leggen en onderhouden met anderen die (in de toekomst) nuttig kunnen zijn voor het verkrijgen van informatie of het behalen van doelen of resultaten.

### **16. Visie**

Afstand nemen van de dagelijkse praktijk; concentreren op de hoofdlijnen en het lange termijn beleid.

#### **16a. Visie uitdragen**

In staat zijn de richting waarin de organisatie zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende en beeldende wijze over te brengen.

### **17. Samenbindend leiderschap**

Geven van richting en sturing aan een groep, onder meer door het stellen van doelen. Het tot stand brengen en handhaven van doeltreffende samenwerkingsverbanden

#### **17a. Richting geven**

Laten blijken effectieve vormen van samenwerking tot stand te kunnen brengen en op authentieke wijze sturing geven aan (gezamenlijke) processen.

### **18. Vernieuwingskracht**

Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van bestaande.

**18a. Creativiteit**

Met oorspronkelijke oplossingen komen. Zelf nieuwe werkwijzen bedenken of dat bij anderen bevorderen.

**18b. Inventiviteit**

Nieuwe werkwijzen bedenken en alternatieve invalshoeken kiezen. In staat zijn wanneer zich problemen of kansen voordoen de eigen stijl te veranderen teneinde een gesteld doel te bereiken.

**18c. Probleemoplossend vermogen**

Laten blijken probleemsituaties adequaat te analyseren, causale verbanden weten te leggen en met (creatieve) oplossingen komen.

**19. Ontwikkelen medewerkers**

Onderkennen van ontwikkelbehoeften van medewerkers en het bevorderen en (laten) uitvoeren van ontwikkelingsactiviteiten.

**20. Organisationsensitiviteit**

Onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op onderdelen van de organisatie.

**20a. Organisationsensitiviteit**

Herkennen en begrijpen hoe een organisatie functioneert. Bij acties rekening houden met de invloed op en de gevolgen voor de eigen organisatie of die van externe relaties.

**21. Besluitvaardigheid**

Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door het uitspreken van meningen.

**21a. Besluitvaardigheid**

Besluiten nemen, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden.

**22. Interpersoonlijke sensitiviteit**

Onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen; verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen.

**22a. Interpersoonlijke sensitiviteit**

Openstaan voor de gevoelens, houding en motivatie van anderen; dit in het handelen tot uiting laten komen.

**22b. Effectieve communicatie en impact**

In staat zijn helder te communiceren, te luisteren en goede interpersoonlijke vaardigheden te tonen. Zich bewust zijn van de invloed van het eigen gedrag op de ander.

**22c. Sensitiviteit voor de relatie**

In het handelen laten blijken een actief aandacht te hebben voor de relatie.

**22d. Inlevingsvermogen**

Laten blijken een actieve zorg te tonen voor de behoeften/wensen van anderen. Laten blijken daar tactvol op in te spelen.

**23. Luisteren**

Tonen belangrijke informatie op te pikken uit mondelinge mededelingen. Doorvragen, ingaan op reacties.

**24. Overtuigingskracht**

Gedrag dat erop gericht is om anderen te overtuigen van een bepaald standpunt instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.

**24a. Overtuigen**

In staat zijn ideeën en plannen zo aan anderen te presenteren dat zij hun standpunt wijzigen en hun activiteiten daaraan aanpassen.

**25. Gezag**

Verkrijgen van invloed horend bij de eigen positie of rol om acceptatie bij anderen te krijgen voor de eigen uitspraken, meningen of besluiten.

**25a. Leiderschap**

In staat zijn de ondersteuning, instemming en/of actie van anderen te verkrijgen om gestelde doelen te bereiken en/of om een bepaalde richting op te gaan.

**26. Zelfvertrouwen**

Zekere indruk maken bij het formuleren van de eigen standpunten en voorstellen; deze indruk kunnen handhaven en op anderen overdragen.

**27. Integriteit**

Handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met de functie te maken hebben.

**28. Mondelinge presentatie**

Ideeën en feiten in begrijpelijke taal aan anderen duidelijk maken, gebruikmakend van ter zake doende communicatiemiddelen.

**28a. Communiceren**

In staat zijn ideeën en informatie te structureren en zo mondeling en/of schriftelijk over te brengen dat de bedoelde essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.

**29. Onafhankelijkheid**

Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuiging dan op een verlangen om anderen een plezier te doen; een eigen koers varen.

**30. Energie**

Gedurende een lange periode actief zijn wanneer de functie dat vraagt. Dit uitstralen en over weten te dragen op anderen; uithoudingsvermogen.

### **31. Prestatiemotivatie**

Hoge eisen stellen aan eigen werk. Laten zien niet tevreden te zijn met gemiddelde prestaties.

### **32. Stressbestendigheid**

Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij complicaties, tegenslag, teleurstelling of tegenspel of loyaliteiten aan groepen met verschillende belangen.

#### **32a. Stresstolerantie**

Blijven presteren onder druk en daarbij kalm en objectief blijven.

### **33. Bestuurlijke effectiviteit**

Zich bewust zijn van de eigen verantwoordelijkheid in de taken van de overheid en de eigen organisatie en onderkennen van politieke/bestuurlijke belangen. In staat om ondanks complexe informatie kansen te signaleren, denkkader op te bouwen en hiernaar te handelen.

### **34. Toewijding**

Toewijding aan de taak van de organisatie, bewust zijn van de eigen rol hierin en in staat om anderen op basis hiervan te inspireren.

### **35. Initiatief**

Kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.

#### **35a. Initiatief**

Handelen voordat iets wordt gevraagd en voordat omstandigheden tot actie dwingen. Kansen zoeken en daarop actie nemen.

### **36. Conceptuele flexibiliteit**

Opbouwen van denkkaders of modellen en formuleren van meervoudige concepties, hypothesen of ideeën op basis van complexe informatie.

#### **36a. Conceptueel denken**

In staat zijn een algemeen begrip van problemen of situaties te schetsen door deze in een (theoretisch) kader te plaatsen of door relaties te leggen met andere informatie

### **37. Individu gericht leiderschap**

Richting en sturing geven aan een medewerker in het kader van diens taakvervulling en hem aanspreken op gemaakte afspraken en resultaten

#### **37a. Coachen**

In staat anderen te helpen hun capaciteiten te vergroten, hun mogelijkheden optimaal te benutten of alternatieven te herkennen.

### **38. Delegeren**

Eigen beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op een duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers.

### **39. Doelgericht handelen**

Formuleren en uitdragen van heldere doelen en deze als leidraad nemen voor het eigen handelen.

### **39a. Resultaatgerichtheid**

Gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en resultaten, vasthoudendheid tonen bij tegenslagen.

**39b.** Gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en resultaten en zich hierin gemotiveerd en vasthoudend tonen. Staan voor de juiste combinatie van denken, durven en doen.

### **40. Leervermogen**

Nieuwe informatie in zich opnemen en deze effectief toepassen.

#### **40a. Reflectief vermogen**

Bewust afstand nemen van eigen handelen en situaties en daaraan betekenis geven voor toekomstig functioneren; (zelf)kritisch zijn.

### **41. Ondernemerschap**

Signaleren van kansen in de markt voor bestaande en nieuwe producten, ernaar handelen rekening houdend met de financiële effecten en daarbij risico's durven nemen.

#### **41a. Oog voor kosten/baten**

Actief zoeken naar mogelijkheden om de financiële bestedingen en investeringen te optimaliseren.

### **42. Vertrouwen opbouwen**

In staat zijn om bij anderen vertrouwen te wekken in de eigen professionaliteit, integriteit, deskundigheid en doelmatigheid.

### **43. Ambitie**

Ernaar streven hogerop te komen in de organisatie, gedrag vertonen dat erop gericht is succes te boeken en/of carrière te maken. Zich moeite geven zichzelf te ontwikkelen om dit te bereiken.

### **44. Motiveren**

Mensen ertoe weten te bewegen zich optimaal in te zetten en het beste uit henzelf te halen.

### **45. Durf**

Risico's aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.

### **46. Verantwoordelijkheid**

De consequenties aanvaarden van gemaakte afspraken. Noch anderen, noch de omstandigheden de schuld geven wanneer afspraken niet worden nagekomen.

### **47. Zorg voor kwaliteit**

Hoge kwaliteitsnormen hanteren voor doelstellingen, processen en resultaten, streven naar voortdurende verbetering.

### **48. Integraal werken**

De eigen bijdrage afstemmen op de context van de organisatie, rekening houdend met diverse invalshoeken, vakgebieden en beleidsterreinen.



#### **49. Onderhandelen**

Helder verwoorden van het organisatiebelang, onderkennen van belangen van de andere partij en initiatieven nemen voor een win/winsituatie.

#### **50. Managementidentificatie**

Een goed oog hebben voor de belangen van de leiding van de organisatie.

### **Handreiking voor de indeling van functies naar functiecategorieën en bijbehorende competenties**

Deze indeling heeft als uitgangspunt de normfuncties die FUWAPROV onderscheidt. De nummers achter de functies corresponderen met de nummers van de normfuncties in bijlage 2 van de Procedureregeling methodische functiewaardering.

**1. Sturingsfuncties:** beleidsdirecteur (1), hoofd afdeling beleid (3), programmamanager (5), hoofd bureau beleid (6), hoofd bureau vergunningverlening (8), hoofd bureau beheer en onderhoud (11), hoofd bedrijfsbureau (14), hoofd facilitaire dienst (29), rayonhoofd (40), hoofd secretariaat (48)

#### **Competenties**

Plannen en organiseren  
Bestuurssensitiviteit  
Oordeelsvorming  
Omgevingsbewustzijn  
Netwerkvaardigheid  
Visie  
Samenbindend leiderschap  
Ontwikkelen medewerkers  
Organisatiesensitiviteit  
Besluitvaardigheid  
Delegeren  
Managementidentificatie  
Ambitie  
Motiveren  
Durf  
Integraal werken  
Onderhandelen

**2. Beleidsontwikkeling/projectmedewerkers:** senior juridisch medewerker (10), senior beleidsmedewerker FEZ (15), senior beleidsmedewerker (16), juridisch medewerker (18), beleidsmedewerker (20), beleidsmedewerker FEZ (21), beleidsmedewerker vergunningen (23), junior beleidsmedewerker (26)

#### **Competenties**

Flexibel gedrag  
Plannen en organiseren  
Probleemanalyse  
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid  
Aanpassingsvermogen  
Onafhankelijkheid

Omgevingsbewustzijn  
Netwerkvaardigheid  
Initiatief  
Conceptuele flexibiliteit  
Coöperatief gedrag (samenwerken)  
Doelgericht handelen  
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid  
Integraal werken  
Onderhandelen

**3. Beleidsondersteuning:** GIS medewerker (30), beleidsondersteunend medewerker (32), medewerker grondverwerving (34), beleidsondersteuner (41), medewerker verkeersongevallen (47), all-round informatieverzorger (54), analist (55), meettechnicus (58), rekenaar (59), cartografisch/GIS medewerker (60)

#### **Competenties**

Voortgangscontrol  
Omgang met details  
Klantgerichtheid  
Flexibel gedrag  
Plannen en organiseren  
Probleemanalyse  
Oordeelvorming  
Omgevingsbewustzijn  
Prestatievermogen  
Stressbestendigheid  
Onafhankelijkheid  
Conceptuele flexibiliteit  
Coöperatief gedrag  
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid  
Effectieve communicatie en impact

**4. Handhaving, toezicht, vergunningverlening:** archiefinspecteur (9), toezichthouder grote industrie (27), opsporingsmedewerker (37), toezichthouder kleine industrie (45), planadviseur (medewerker vergunningen) (50), technisch medewerker vergunningen (51), opzichter nieuwe werken (53)

#### **Competenties**

Vasthoudendheid  
Voortgangscontrol  
Klantgerichtheid  
Flexibel gedrag  
Oordeelvorming  
Omgevingsbewustzijn  
Besluitvaardigheid  
Overtuigingskracht  
Gezag  
Onafhankelijkheid

Stressbestendigheid  
Luisteren  
Zelfvertrouwen  
Vertrouwen opbouwen  
Effectieve communicatie en impact

**5. Advies en service:** provinciaal controller (2), senior adviseur I en A (12), senior adviseur arbeidsvoorwaarden en rechtspositie (13), senior adviseur inkoop en aanbesteding (17), informatie-analist (22), personeelsadviseur (25), medewerker I en A (28), medewerker communicatie (31), bedrijfskundig medewerker (33), medewerker begrotingsvoorbereiding en begrotingsuitvoering (35), tactisch inkoper/contractbeheerder (36), functioneel applicatiebeheerder (39), medewerker personeelszaken (44), netwerkbeheerder (46), medewerker financiële administratie (49), technisch applicatiebeheerder (52)

#### **Competenties**

Klantgerichtheid  
Flexibel gedrag  
Snel schakelen  
Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid  
Oordeelsvorming  
Aanpassingsvermogen  
Omgevingsbewustzijn  
Organisatiesensitiviteit  
Toewijding  
Initiatief  
Doelgericht handelen  
Ondernemerschap  
Zorg voor kwaliteit  
Verantwoordelijkheid

**6. Projectleiding:** projectmanager (5), coördinerend beleidsmedewerker/projectleider (7), senior projectleider wegen (19), projectleider voorbereiding (42), projectleider uitvoering (43)

#### **Competenties**

Voortgangscntrole  
Coöperatief gedrag  
Flexibel gedrag  
Plannen en organiseren  
Organisatiesensitiviteit  
Besluitvaardigheid  
Overtuigingskracht  
Energie  
Stressbestendigheid  
Initiatief  
Doelgericht handelen  
Samenbindend leiderschap  
Samenwerken  
Delegeren

Durf Motiveren

**7. Algemene ondersteuning:** directiesecretaresse (56), medewerker budgetbewaking (64), afdelingssecretaresse (66), informatieverzorger (67), secretaresse (70), administratief ondersteuner (73), telefonist/receptionist (80), medewerker postbehandeling (82), administratief assistent (84), algemeen assistent (85), assistent (86)

### **Competenties**

Voortgangscontrolle Omgang  
met details Coöperatief gedrag  
Klantgerichtheid Flexibel  
gedrag Plannen en organiseren  
Snel schakelen  
Stressbestendigheid Toewijding  
Organisatiesensitiviteit Initiatief  
Aanpassingsvermogen  
Reflectief vermogen  
Verantwoordelijkheid

**8. Uitvoerend/technisch:** technisch medewerker (61), medewerker helpdesk (62), landmeter (63), steunpuntbeheerder (65), kantonnier (68), muskusrattenbestrijder (69), onderhoudstechnicus (71), vaktechnisch medewerker electro (72), vaktechnisch uitvoerend medewerker (74), onderhoudsmoniteur (75), schouwkantonnier (76), medewerker muskusrattenbestrijding (77), sluiswachter (78), chauffeur (79), uitvoerende medewerker (81), medewerker bedrijfsrestaurant (83).

### **Competenties**

Vasthoudendheid Coöperatief  
gedrag Klantgerichtheid  
Flexibel gedrag  
Aanpassingsvermogen  
Stressbestendigheid Luisteren  
Energie Prestatievermogen  
Toewijding Doelgericht  
handelen Zorg voor kwaliteit