

Onderwerp

Regeling jaargesprekken

Nummer

162/06

Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant

Bijlage(n)

-

Gelet op de in het Sectoroverleg Provinciale Arbeidsvoorwaarden gemaakte afspraken;

Gelet op artikel 125, derde lid, van de Ambtenarenwet;

Besluiten:

I In te trekken de regeling personeelsbeoordeling 1993.

II Vast te stellen de navolgende regeling:

**Regeling jaargesprekken
(planning, voortgang, evaluatie en beoordeling)**

Artikel 1 Definities

In deze regeling wordt verstaan onder:

- a. leidinggevende: degene die voor de toepassing van deze regeling als directe hiërarchisch leidinggevende is aangewezen;
- b. competenties: de competenties, vastgelegd in de lijst van competenties die als bijlage 1 onderdeel uitmaakt van deze regeling;
- c. werkresultaten: resultaten met betrekking tot de werkzaamheden waarover in het planningsgesprek afspraken zijn gemaakt.

Artikel 2 Planningsgesprek

1. In de regel voeren de leidinggevende en de ambtenaar eenmaal per 12 maanden een planningsgesprek.
2. Het planningsgesprek wordt gevoerd aan de hand van een formulier waarvan het model als bijlage 2 onderdeel uitmaakt van deze regeling.

3. De leidinggevende en de ambtenaar kunnen afspreken dat andere personen bij het planningsgesprek aanwezig zijn.
4. In het planningsgesprek wordt in ieder geval aandacht besteed aan de door de ambtenaar te bereiken werkresultaten, het functioneren, de competenties, de opleiding, de loopbaan- perspectieven, de werktijden en de arbeidsomstandigheden van de ambtenaar en aan de ondersteuning van de leidinggevende.
5. De leidinggevende en de ambtenaar maken in het planningsgesprek voor een periode van in de regel 12 maanden afspraken over de te bereiken werkresultaten, de ontwikkeling van de voor de functie geldende competenties en de eventuele daartoe benodigde middelen en faciliteiten.
6. De leidinggevende en de ambtenaar kunnen in het planningsgesprek ook andere afspraken maken.
7. De in het vijfde en zesde lid bedoelde afspraken worden vastgelegd in het formulier planningsgesprek. De leidinggevende en de ambtenaar ondertekenen het formulier voor akkoord.
8. Als de leidinggevende en de ambtenaar het niet eens worden over de te maken afspraken beslist de leidinggevende en kan de ambtenaar zijn zienswijze vermelden op het formulier. In dat geval tekent de ambtenaar voor gezien.

Nummer

162/06

Artikel 3 Voortgangsgesprek

1. De leidinggevende en de ambtenaar voeren ten minste eenmaal in de periode, bedoeld in artikel 2, vijfde lid, een voortgangsgesprek. De leidinggevende kan besluiten dat een door hem aangewezen ambtenaar het voortgangsgesprek voert.
2. Het voortgangsgesprek heeft tot doel de realisering van de in het formulier planningsgesprek vastgelegde afspraken te volgen en te ondersteunen. Zo nodig worden de afspraken nader ingevuld, aangevuld dan wel bijgesteld. Afspraken over nadere invulling, aanvulling of bijstelling worden schriftelijk vastgelegd.
3. Artikel 2, derde en achtste lid, is voor zoveel mogelijk van overeenkomstige toepassing.

Artikel 4 Evaluatie- en beoordelingsgesprek

1. Na afloop van de periode, bedoeld in artikel 2, vijfde lid, voeren de leidinggevende en de ambtenaar een evaluatie- en beoordelingsgesprek. Zo nodig wordt dit gesprek, al dan niet op aanvraag van de ambtenaar, eerder gevoerd of vinden extra gesprekken plaats.
2. In het evaluatie- en beoordelingsgesprek evalueren de leidinggevende en de ambtenaar de ontwikkeling van de voor de functie geldende competenties en de werkresultaten, alsmede andere afspraken welke zijn neergelegd in het formulier planningsgesprek en eventueel nader zijn ingevuld, aangevuld of bijgesteld in het voortgangsgesprek. Het evaluatie- en beoordelingsgesprek wordt afgesloten met een beoordeling door de leidinggevende welke wordt vastgelegd in een beoordelingsformulier waarvan het model als bijlage 3 onderdeel uitmaakt van deze regeling.

3. De leidinggevende en de ambtenaar kunnen afspreken dat andere personen bij het evaluatie- en beoordelingsgesprek aanwezig zijn. **Nummer**
162/06
4. De leidinggevende kan, al dan niet op aanvraag van de ambtenaar, ten behoeve van de uit te brengen beoordeling inlichtingen van derden inwinnen. Hij deelt de ambtenaar mee welke informatie hij van deze derden heeft ontvangen.
5. Indien de ambtenaar weigert deel te nemen aan het evaluatie- en beoordelingsgesprek of daaraan niet kan deelnemen terwijl uitstel naar het oordeel van de leidinggevende niet verantwoord is, kan de leidinggevende besluiten de beoordeling buiten aanwezigheid van de ambtenaar uit te brengen. De leidinggevende stelt de ambtenaar hiervan tijdig tevoren schriftelijk en gemotiveerd in kennis.
6. De beoordeling van de ontwikkeling van de voor de functie geldende competenties mondt uit in een van de navolgende scores:
- zeer goed: de duurzame groei in het functioneren van de ambtenaar overtreft de gestelde eisen in uitzonderlijke mate;
 - normaal: de duurzame groei in het functioneren van de ambtenaar voldoet aan de gestelde eisen;
 - matig c.q. slecht: de duurzame groei in het functioneren van de ambtenaar voldoet niet geheel aan de gestelde eisen c.q. voldoet opnieuw niet geheel aan de gestelde eisen.
7. De beoordeling van de door de ambtenaar te behalen werkresultaten mondt uit in een van de navolgende scores:
- zeer goed: de werkresultaten van de ambtenaar overtreffen de gestelde eisen in uitzonderlijke mate;
 - normaal: de werkresultaten van de ambtenaar voldoen aan de gestelde eisen;
 - matig c.q. slecht: de werkresultaten van de ambtenaar voldoen niet geheel aan de gestelde eisen c.q. voldoen opnieuw niet geheel aan de gestelde eisen.
8. De leidinggevende ondertekent het beoordelingsformulier voor akkoord. De ambtenaar ondertekent het beoordelingsformulier voor gezien. Indien de ambtenaar het niet eens is met de beoordeling kan hij binnen 2 weken de geschilpunten op het beoordelingsformulier vermelden.
9. De beoordeling wordt vastgesteld binnen 4 weken nadat zij is uitgebracht.

Artikel 5 Citeertitel

Deze regeling wordt aangehaald als Regeling jaargesprekken.

Artikel 6 Inwerkingtreding

Deze regeling treedt in werking, na uitgifte van het provinciaal blad waarin zij is geplaatst, met terugwerkende kracht op 1 september 2006.

Beleidsmatige achtergronden en uitgangspunten

CAO-afspraken

In het SPA-akkoord 2000/2001 zijn afspraken gemaakt over de invoering van een systeem van jaargesprekken teneinde het werk beter te structureren, sturing en beoordeling van werknemers te verbeteren en loopbaanbeleid handen en voeten te geven. Enerzijds vormt het een instrument voor het organiseren van de werkprocessen, anderzijds betreft het hier een zaak van rechtspositionele ordening. In het SPA-akkoord 2002/2003 zijn in aanvulling hierop afspraken gemaakt over de invoering van een beoordelingssysteem dat is afgestemd op het systeem van jaargesprekken en op het beloningssysteem.

Systeem van jaargesprekken

Het systeem van jaargesprekken houdt kort samengevat in een cyclus van plannings-, voortgangs-, evaluatie- en beoordelingsgesprekken waarvan de basis wordt gevormd door een individueel werkplan dat, als afgeleide van het jaarplan van de werkeenheden, de concrete afspraken vastlegt tussen manager en werknemer. De afspraken omvatten in ieder geval het resultaat, het functioneren, de competenties, opleiding, loopbaanperspectief, werktijden, arbeidsomstandigheden en de ondersteuning van de leidinggevende. Deze afspraken zijn de basis voor de concrete evaluatie en beoordeling aan het einde van de afgesproken periode.

Doelstellingen

Invoering van een systeem van jaargesprekken is geen doel op zich. Het maakt onderdeel uit van een breder P&O-beleid. Zo is er bijv. een duidelijke relatie met het beloningsbeleid, het loopbaan- en mobiliteitsbeleid en het scholingsbeleid. Jaargesprekken zijn verder een onmisbaar instrument voor de ontwikkeling van een meer resultaatgerichte organisatie. Samengevat worden met de invoering van een systeem van jaargesprekken de volgende doelen beoogd:

- het werk beter structureren;
- werknemers effectiever aansturen op basis van resultaten en gemaakte afspraken;
- een beter instrumentarium bieden voor het nemen van rechtspositionele beslissingen, waaronder het nemen van bewuste beloningsbeslissingen;
- faciliteiten bieden en de zelfstandigheid stimuleren van werknemers en de kwaliteit van het management behouden c.q. verbeteren;
- een bijdrage leveren aan het zelflerend vermogen van de organisatie als thermometer voor de ontwikkelingsfase van de organisatie
- bevorderen dat reële afspraken met het bestuur worden gemaakt over o.a. prioriteiten en posterioriteiten en met de individuele werknemer over de werkbelasting e.d.

Uitgangspunten

Nummer

162/06

Van belang is dat het systeem van jaargesprekken een goede bedrijfsorganisatorische inbedding krijgt. Daarover hebben sociale partners in het SPA de provincies een aantal concrete aanbevelingen gedaan. Een belangrijke voorwaarde voor succes is dat het systeem van jaargesprekken aansluit bij de doelstellingen en cultuur van de organisatie en dat er een breed draagvlak binnen de organisatie aanwezig is. Andere uitgangspunten zijn:

- de beschikbaarheid van jaarplannen van de organisatie-eenheid en een logische onderlinge aansluiting van de plannen;
- betrokkenheid van de werknemers bij het opstellen van de jaarplannen van de organisatie-eenheid;
- coachend leidinggeven en zelfstandige, resultaatgerichte werknemers;
- een inzichtelijk, betrouwbaar, eenvoudig en hanteerbaar systeem;
- een goede grondslag voor rechtspositionele beslissingen;
- waarborgen voor zorgvuldigheid, rechtsgelijkheid, rechtszekerheid en rechtsbescherming;
- een open communicatie;
- één systeem voor de hele provinciale organisatie met ruimte voor maatwerk per functie en/of persoon .

Het beoordelingssysteem

Het beoordelingssysteem is ingebed in het systeem van jaargesprekken en is afgestemd op het beloningssysteem. Het beoordelingssysteem beoordeelt zowel de duurzame groei in functioneren als de werkresultaten, zulks afgezet tegen de daarover gemaakte afspraken in het planningsgesprek. Daarbij wordt uitgegaan van een driepuntschaal voor de beoordeling met als scores zeer goed (in schoolcijfers: 9 of hoger), normaal (in schoolcijfers: de range van 6 t/m 8, ofwel van minimaal voldoende t/m goed) en matig/slecht. Met het oog op de duurzame groei in het functioneren worden in het planningsgesprek afspraken gemaakt over de ontwikkeling van de voor de functie geldende competenties. Er is een duidelijke samenhang tussen beide componenten van de beoordeling. Er is sprake van tweerichtingsverkeer. Afspraken over de ontwikkeling van de competenties hebben als doel in de toekomst te komen tot duurzaam hogere prestaties. Als het goed is beïnvloedt de ontwikkeling van de competenties dus de werkresultaten in positieve zin. Daarom zal de ontwikkeling van de competenties achteraf mede worden beoordeeld aan de hand van de daadwerkelijke prestaties en niet alleen worden afgemeten aan de manier waarop het werkresultaat wordt bereikt. Het betekent derhalve dat het oordeel over de duurzame groei in het functioneren wordt bepaald door zowel de geleverde prestaties als de ontwikkeling van de competenties. Op basis van de behaalde resultaten zullen vervolgens de nieuwe afspraken over de ontwikkeling van de competenties worden gemaakt. Beide componenten worden afzonderlijk beoordeeld. De structurele beloning is immers afhankelijk van het oordeel over de duurzame ontwikkeling in het functioneren, terwijl de daadwerkelijk geleverde prestaties in de afgesproken periode de basis vormen voor een eventuele incidentele bonus over die periode. De samenhang zal blijken uit de beoordeling. Het ligt niet voor de hand dat de beoordelingsscores voor de

ontwikkeling van de competenties en voor de behaalde werkresultaten ver uiteen zullen lopen.

Nummer

162/06

Competenties

Om de functie naar behoren te kunnen vervullen en de afgesproken werkresultaten te kunnen behalen zal de werknemer over een aantal competenties moeten beschikken. Competentie is een verzamelnaam voor kennis, deskundigheden en vaardigheden die mensen geschikt (ofwel ‘competent’) maken voor hun werk. Het gaat niet alleen om kennis en vaardigheden maar ook om gedragseigenschappen als bijvoorbeeld het goed kunnen samenwerken en de bereidheid en alertheid deze kwaliteiten op het juiste moment in te zetten. Of een medewerker over voldoende kwaliteiten beschikt en bereid is deze in de praktijk te brengen is niet alleen af te meten aan het werkresultaat maar ook aan de manier waarop dat resultaat wordt bereikt.

De definitie van “competentie” zoals die hiervoor is beschreven, is een brede definitie. De provincie Noord-Brabant heeft er voor gekozen om competentie management met name te richten op gedrag.

Onder *competentiemanagement* wordt daarom verstaan: het sturen op die kernwaarden en competenties die voor een organisatie nodig zijn om de organisatiedoelen te behalen en zich te onderscheiden van andere organisaties. Het gaat hierbij vooral om het expliciet maken van het ‘hoe’ (houding en gedrag) van het uitoefenen van de functie, in aanvulling op het ‘wat’ (functie-eisen / taken en rollen).

Onder *competenties* wordt verstaan: vaardigheden, kennis, ervaring, attitudes en rollen, beschreven in gedragsmatige termen, die groepen medewerkers in staat stellen om de gewenste resultaten te bereiken.

De competenties zijn niet voor alle werknemers dezelfde maar zijn afhankelijk van de eisen die aan de functie worden gesteld. Voor elke functie zijn daarom enkele competenties vastgesteld waarvan het aantal varieert van minimaal 4 tot maximaal 9. Voor een functie hoeven overigens niet permanent dezelfde competenties te gelden. Zo kunnen bijvoorbeeld, afhankelijk van de fase waarin bepaalde werkzaamheden zich bevinden, van werknemers andere vaardigheden worden verlangd. Voor de gezamenlijke provincies geldt een lijst van competenties waarin is vastgelegd welke competenties aan functies kunnen worden toebedeeld. Er kunnen derhalve aan functies geen competenties worden verbonden die niet voorkomen in deze lijst van competenties. De lijst van competenties maakt onderdeel uit van deze regeling. Voor elke functie zullen de competenties worden vastgelegd in een competentieprofiel. De competenties worden in het competentieprofiel zodanig uitgewerkt dat zij optimaal aansluiten op inhoud en het niveau van de functie. Dat betekent dus dat competenties afhankelijk van de functie een verschillende uitwerking en invulling kunnen krijgen.

De provincie Noord-Brabant heeft het competentiesysteem als volgt nader uitgewerkt.

Nummer

162/06

Algemeen:

Als uitgangspunt gelden de vier kerncompetenties met de daaraan gekoppelde gedragsregels zoals die door GS bij besluit van 14 februari 2006 zijn vastgesteld.

Onder een *kerncompetentie* wordt verstaan: die competenties die aangeven waar de organisatie voor staat en die groepen en individuen in de organisatie overstijgen.

Aan de kerncompetenties zijn gedragsregels gekoppeld.

Een *gedragsregel* is een vertaling per kerncompetentie in gedrag dat daarbij van belang is.

De kerncompetenties met de daaraan gekoppelde gedragsregels luiden als volgt:

Kerncompetentie	Gedragsregels
Verbindend	<ul style="list-style-type: none">- Ik breng belangen samen- Ik leef me in in mijn omgeving- Ik inspireer anderen
Doortastend	<ul style="list-style-type: none">- Ik neem verantwoordelijkheid- Ik ga voor resultaat- Ik breng besluiten tot uitvoering- Ik neem initiatief
Vernieuwend	<ul style="list-style-type: none">- Ik sta open voor verandering- Ik denk over grenzen heen- Ik ga voor verbetering- Ik ben nieuwsgierig
Betrouwbaar	<ul style="list-style-type: none">- Ik kom afspraken na- Ik leg verantwoording af- Ik ben zorgvuldig- Ik ben eerlijk en laat zien wat ik doe

Functiespecifiek:

Het functiehuis van de provincie Noord-Brabant kent drie functieclusters met daarbinnen in totaal 8 functiegroepen. Schematisch ziet het functiehuis er als volgt uit.

Funciecluster	Funciegroep
FUNCTIECLUSTER ONDERSTEUNEN	1. Administratief secretariael ondersteuner ABCD
	2. Ondersteunend medewerker ABCDE
FUNCTIECLUSTER REALISEREN	3. Vakinhoudelijk medewerker ABCDEF
	4. Beleidsmedewerker uitvoeren ABCDE
	5. Beleidsmedewerker ontwikkelen ABCD
	- Specifieke functie
FUNCTIECLUSTER STUREN	6. Operationeel manager ABCDE
	7. Project- en programmamanager ABC
	8. Integraal manager ABCD
	- Specifieke functie

Per functiegroep wordt binnen de provincie Noord-Brabant een specifiek competentieprofiel gehanteerd.

Onder een *competentieprofiel* wordt verstaan een aantal competenties dat is gekoppeld aan een functiegroep. Een competentieprofiel bestaat uit vier competenties. Uitgaande van de vier kerncompetenties zijn per profiel vier competenties, namelijk één per kerncompetentie, gekozen. Bij deze keuze zijn medewerkers en managers nauw betrokken geweest.

Al de competenties zijn vertaald in bijpassende voorbeelden van concreet en aantoonbaar gedrag. Dit worden *gedragsindicatoren* genoemd.

Er zijn geen (schaal)niveaus gekoppeld aan deze indicatoren. De indicatoren zijn daarmee waarde vrij. In een gesprek tussen manager en medewerker wordt nagegaan in welke mate een medewerker een competentie bezit of toepast. Vervolgens worden door manager en medewerker concrete afspraken gemaakt over (te ontwikkelen) gedrag.

Er is een mogelijkheid om, in die situatie waarin het bij de functie van de medewerker behorende competentieprofiel te weinig houvast biedt om juiste afspraken te maken door de manager en de medewerker, één rolcompetentie aan het profiel toe te voegen.

Een *rolcompetentie* is een competentie opgenomen in de voor de provincie Noord-Brabant vastgestelde competentiecatalogus, die niet tot het competentieprofiel van een bepaalde functie behoort, maar die vanwege het vervullen van een specifieke taak of rol voor de aansturing van een medewerker van belang is om goede afspraken te maken over de ontwikkeling van de medewerker.

Het werken met een rolcompetentie in aanvulling op het competentieprofiel maakt het systeem flexibeler. Overigens zal, om recht te doen aan de eenvoud van het systeem, wel terughoudend met het toevoegen van een rolcompetentie om moeten worden gegaan. Voorbeelden van specifieke rollen waarin een keuze voor een rolcompetentie op zijn plaats kan zijn, zijn handhaver, relatiebeheerder of toetsers.

Numer
162/06

NB. De 'leiderschapcompetenties' (samenbindend leiderschap, individugericht leiderschap en integer leiderschap) zijn voorbehouden aan de functies uit het functiecluster sturen.

Voor twee specifieke functies, te weten archiefinspecteur en provinciecontroller, zijn geen aparte competentieprofielen opgesteld. Deze functies zijn ondergebracht bij het competentieprofiel van de Project- en Programmamanager.

NB. De competenties die gebruikt worden in de competentieprofielen, komen terug in de lijst met competenties zoals die voor de gezamenlijke provincies is vastgesteld en is opgenomen in bijlage 1.

De competentieprofielen voor de verschillende functiegroepen zijn opgenomen in bijlage 1A.

Alle competenties die gebruikt zijn in de competentieprofielen, aangevuld met enkele competenties die relevant kunnen zijn bij specifieke taken of rollen, zijn opgenomen in de competentiecatalogus zoals die voor de provincie Noord-Brabant geldt en opgenomen in bijlage 1B.

Binnen de provincie Noord-Brabant dient derhalve onder bijlage 1, zoals aangegeven in artikel 1 onder b van de Regeling Jaargesprekken, te worden verstaan de navolgende bijlagen 1, 1A en 1B.

Vervolgens worden in het planningsgesprek afspraken gemaakt over de ontwikkeling van de competenties. Daarbij moet het gaan om afspraken die volgens het SMART-principe Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn. De werknemer wordt beoordeeld op de ontwikkeling van de voor de functie geldende competenties waarover tussen hem en zijn leidinggevende in het planningsgesprek afspraken zijn gemaakt.

Daarbij kan gebruik worden gemaakt van 'de competentiemeter'. Dit is een instrument voor het geven en ontvangen van feedback ter voorbereiding van de planning of de beoordeling. Met de competentiemeter kunnen medewerkers zelf (per functiegroep) zien welke competenties van hen worden gevraagd. Leidinggevenden en medewerkers kunnen samen nagaan in hoeverre deze competenties aanwezig zijn en de eventuele verschillen in beleving bespreekbaar

maken. Daarnaast is er de mogelijkheid om de competentiemeter in te zetten voor 360-graden feedback. De competentiemeter is uitdrukkelijk géén beoordelingsinstrument, maar kan wel aanknopingspunten bieden voor het gesprek tussen de manager en de medewerker.

Nummer

162/06

Beoordeling als basis voor rechtspositionele beslissingen

Het beoordelingssysteem bevat waarborgen voor zorgvuldig te nemen en objectief te onderbouwen rechtspositionele beslissingen waarbij het functioneren van de ambtenaar een rol speelt. Het biedt de grondslag voor bewuste beloningsbeslissingen, maar ook voor beslissingen over bijvoorbeeld ontslag wegens disfunctioneren of de omzetting van een dienstverband voor bepaalde tijd op proef in een dienstverband voor onbepaalde tijd.

Beoordeling en beloning¹

De beoordeling kan directe gevolgen hebben voor zowel de structurele beloning als de variabele outputbeloning. Daarover het volgende.

De structurele beloning

De structurele beloning heeft als doel het leveren van duurzaam hogere prestaties in de toekomst. Beoordeling van de daarvoor benodigde duurzame groei in het functioneren vindt plaats aan de hand van de ontwikkeling van de voor de functie geldende competenties en de werkresultaten. Deze worden tijdens het evaluatie- en beoordelingsgesprek vergeleken met de ter zake gemaakte afspraken. Uit deze vergelijking kan vervolgens de conclusie worden getrokken tot welk structureel niveau in kwaliteit en kwantiteit de in de toekomst te leveren prestaties zich ontwikkelt en op basis hiervan wordt de groei in het vaste inkomen bepaald. Op basis van de driepuntschaal voor de beoordeling kunnen de volgende drie beloningsbeslissingen worden genomen:

Beoordelingsscore	'vertaling'	Groei in vast inkomen
Zeer goed	De duurzame groei in het functioneren van de medewerker overtreft de gestelde eisen in uitzonderlijke mate	6% van maximumbedrag schaal
Normaal	De duurzame groei in het functioneren van de medewerker voldoet aan de gestelde eisen	3% van maximumbedrag schaal

¹ Door P&O zal een verdere uitwerking van het beoordelings- en beloningsbeleid worden opgesteld. Een voorstel daartoe zal in het najaar van 2006 worden ingediend. Dit voorstel biedt een concretisering van de afspraken over beoordelen en belonen uit de Regeling Jaargesprekken en gaat in op de vraag hoe hiermee wordt omgegaan.

Matig/slecht (2x matig is slecht)	De duurzame groei in het functioneren van de medewerker voldoet niet geheel aan de gestelde eisen	- 1% van maximumbedrag schaal in eerste jaar; - 0% in tweede jaar
--------------------------------------	---	---

De variabele outputbeloning

Naast de structurele beloning kan voor extra prestaties een variabele beloning worden gegeven. Daarbij gaat het om beloning van output. Uitgangspunten zijn hier het motiveren, stimuleren en waarderen van medewerkers om te komen tot werkresultaten door het toekennen van flexibele incidentele elementen. Met de medewerker worden in het planningsgesprek afspraken gemaakt over het realiseren van vooraf vastgelegde, concrete en zoveel mogelijk kwantificeerbare doelstellingen. Variabele beloning is een bonus die alleen wordt gegeven bij zeer goede prestaties. De bonus heeft een incidenteel karakter en is 3% of 7%. Een en ander is hierna schematisch weergegeven.

Beoorde- lingsscore	'Vertaling'	Variabele beloning (uitgedrukt als % van jaarsalaris in jaar waarin resultaten zijn behaald)
Zeer goed	Resultaten van de medewerker overtreffen de gestelde eisen in uitzonderlijke mate	- bonus van 3% of 7%

De rechtspositionele regeling van de jaargesprekken

De CAO-afspraken over een systeem van jaargesprekken met bijbehorend beoordelingssysteem hebben geleid tot de Regeling jaargesprekken waarin de rechtspositionele aspecten zijn geregeld. De regeling bevat bepalingen over rechten en plichten en procedures en heeft betrekking op de drie fases van de jaarcyclus, te weten het planningsgesprek, het voortgangsgesprek en het evaluatie- en beoordelingsgesprek. De betekenis van de uitgebrachte beoordeling voor de beloning is geregeld in de bezoldigingsregeling.

Artikelgewijze toelichting

Nummer

162/06

Artikel 1 Definities

Uitgangspunt is dat de integraal manager verantwoordelijk is voor de jaargesprekken. Dat betekent dat de gesprekken worden gevoerd tussen de werknemer en zijn directe hiërarchisch leidinggevende. In artikel 1 is daarom bepaald dat als leidinggevende voor de toepassing van de regeling jaargesprekken de directe hiërarchisch leidinggevende wordt aangemerkt.

NB

In deze regeling worden de termen: integraal manager, hiërarchisch leidinggevende en operationeel leidinggevende gebruikt. Bij de provincie Noord-Brabant zijn de directeuren, de directieleden en de bureauhoofden op basis van hun functie hiërarchisch leidinggevend van respectievelijk managers en medewerkers. De inhoudelijke sturing van een medewerker kan naast de hiërarchisch leidinggevende ook plaatsvinden door, indien van toepassing, de programmamanager, de projectleider of de senior medewerker. Deze inhoudelijke sturing gaat echter niet zover dat zij de medewerker ook rechtstreeks kunnen sturen op ontwikkelafspraken.

Artikel 2 Planningsgesprek

In het planningsgesprek gaat het om de productdoelstellingen van de werknemer en om persoonsgebonden doelstellingen. In het vierde lid is concreet aangegeven waaraan in het planningsgesprek in ieder geval aandacht moet worden besteed.

Productdoelstellingen hebben betrekking op te realiseren producten en te verrichten activiteiten zo mogelijk gekoppeld aan termijnen of te investeren tijd. Zij worden afgeleid van de doelstellingen van de organisatie en van de functie die de werknemer vervult. De productdoelstellingen dienen zoveel mogelijk te voldoen aan het SMART-principe, dat wil zeggen dat ze specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden moeten zijn. Bij persoonsgebonden doelstellingen gaat het om ontwikkelpunten waarin de werknemer een ontwikkeling wil of moet doormaken.

Het planningsgesprek is een gesprek van de werknemer met zijn leidinggevende. Er zijn geen anderen bij aanwezig tenzij zij samen anders afspreken. Het planningsgesprek heeft een tweezijdig karakter en moet leiden tot concrete afspraken over de output, de ontwikkeling van de voor de functie geldende competenties en de daartoe eventueel benodigde middelen en faciliteiten. Daarbij kan worden gedacht aan vorming, training en opleiding, coaching van de leidinggevende, ondersteuning van collega's, toegang tot bepaalde informatie of overleggen, secretariële ondersteuning, benodigde apparatuur e.d. Er kunnen ook andere afspraken worden gemaakt, bijv. over loopbaan en mobiliteit met bijbehorende flankerende maatregelen, over de werktijden, werkomstandigheden e.d. Het spreekt voor zich dat beide partijen zich aan de gemaakte afspraken dienen te houden. Zowel de werknemer als de leidinggevende kunnen hierop worden aangesproken en afgerekend. Als een

leidinggevende niet zelf beslissingsbevoegd is om bepaalde afspraken te maken, bijv. omdat hij niet zelfstandig over budgetten kan beschikken, zal hij vooraf moeten organiseren dat hij daartoe gemandateerd is. Hoofregel is dat de werknemer en zijn leidinggevende afspraken maken. Mocht dat onverhoopt niet mogelijk zijn dan voorziet het achtste lid erin dat de leidinggevende eenzijdig beslissingen neemt. De werknemer kan in dat geval zijn afwijkende zienswijze vermelden.

Het planningsgesprek heeft betrekking op een vooraf afgesproken periode. Als regel betreft het een periode van 12 maanden. Daarover kunnen ook andere afspraken worden gemaakt. De regeling schrijft bewust niet dwingend voor wanneer het planningsgesprek plaatsvindt. Hier ligt een duidelijke relatie met de invulling van de werkprocessen. De regeling laat ook de ruimte om het plannings- gesprek en het evaluatie - en beoordelingsgesprek aansluitend op eenzelfde datum te voeren (waarbij het planningsgesprek - dat op de toekomst is gericht - volgt op het evaluatie- en beoordelingsgesprek waarin wordt teruggekeken).

De werknemer heeft de gelegenheid om het planningsgesprek voor te bereiden door een werkplan op te stellen. Dit werkplan is dan de basis voor het planningsgesprek. Vorm en inhoud kunnen afhankelijk van de functie sterk uiteenlopen. Het planningsgesprek wordt gevoerd aan de hand van een formulier waarop ook de afspraken worden vastgelegd.

Artikel 3 Voortgangsgesprek

Het spreekt voor zich dat regelmatig wordt gekeken hoe het staat met de uitvoering van de afspraken die zijn gemaakt in het planningsgesprek. Daarmee kan de vinger aan de pols worden gehouden en kunnen zonodig tijdig zaken worden bijgesteld. Ook kan er reden zijn om na verloop van tijd de afgesproken doelstellingen - die naarmate zij verder in de toekomst liggen minder concreet zullen zijn - nader in te vullen. Op welke wijze een en ander gebeurt is een verantwoordelijkheid van de leidinggevende en de werknemer. Er is weinig reden om dat formeel te gaan inkaderen. In artikel 3 wordt daarom niet meer geregeld dan dat in een jaar in ieder geval één voortgangsgesprek met de werknemer plaatsvindt. Dat voortgangsgesprek wordt door de direct hiërarchisch leidinggevende gevoerd, die dat kan mandateren aan de operationeel leidinggevende². Mandatering ligt niet in de rede als er veel valt bij te sturen en een minder goede beoordeling in het verschiet ligt.

Als afspraken uit het planningsgesprek nader moeten worden ingevuld, aangevuld of bijgesteld zal de betrokken operationeel leidinggevende hiertoe vooraf gemachtigd moeten zijn.

Het ligt voor de hand dat ook afspraken over nadere invulling, aanvulling of bijstelling van de in het planningsgesprek gemaakte schriftelijke afspraken schriftelijk worden vastgelegd. Als leidinggevende en werknemer niet tot nadere afspraken kunnen komen geldt hetzelfde als bij het planningsgesprek, namelijk dat de leidinggevende eenzijdig beslissingen neemt. Het spreekt voor zich dat

² Binnen de provincie Noord-Brabant kan, gelet op het Organisationsbesluit, het Mandaatbesluit, de onderliggende mandaatlijst voor personele aangelegenheden en de vastgestelde functieschrijvingen, alléén de hiërarchisch leidinggevende de voortgangsgesprekken voeren.

het voortgangsgesprek steeds op een zodanig tijdstip plaatsvindt dat tijdig kan worden bijgestuurd. Als het voortgangsgesprek na 2/3 van de periode komt is dat als regel te laat.

Nummer

162/06

Artikel 4 Evaluatie- en beoordelingsgesprek

Na afloop van de afgesproken periode (van in de regel 12 maanden) bekijken de leidinggevende en de werknemer in de eerste plaats gezamenlijk in hoeverre de afspraken over output en ontwikkeling van de voor de functie geldende competenties zijn gerealiseerd en - zonodig - welke factoren een rol hebben gespeeld bij het wel of niet realiseren van die afspraken. Ook wordt na afloop gezamenlijk bekeken of de andere in het planningsgesprek gemaakte afspraken zijn nageleefd. Als de tussentijdse voortgangsbewaking goed is geweest zullen er voor beide partijen weinig verrassingen zijn. Beoogd wordt de aansturing en verdere ontwikkeling en goed functioneren van de werknemer te bevorderen. Het is de opstap voor het volgende planningsgesprek. De conclusies zullen in het eerstvolgende planningsgesprek basis zijn voor nieuwe afspraken voor de komende periode. De werknemer heeft de gelegenheid een schriftelijke zelfevaluatie van de afgelopen periode op te stellen die in het evaluatie- en beoordelingsgesprek zal worden besproken.

Het gesprek mondt uit in een beoordeling door de leidinggevende. Hier heeft het gesprek een duidelijk eenzijdig karakter. Het gaat dan immers om het oordeel van de leidinggevende en niet om een gezamenlijk oordeel van leidinggevende en werknemer. In de beoordeling zal de leidinggevende uiteraard wel de inbreng van de werknemer in het gesprek meewegen, terwijl de werknemer ter plekke in de gelegenheid is aan te geven op welke punten hij het oneens is met de uit te brengen beoordeling. Tegen de vastgestelde beoordeling kan de werknemer op grond van de Algemene wet bestuursrecht bezwaar aantekenen bij gedeputeerde staten en vervolgens, als hij het met die beslissing niet eens is, bij de rechter in beroep gaan.

De regeling geeft helder aan wie beoordeelt maar laat bewust open wie de beoordeling uiteindelijk vaststelt. Dat wordt in de mandaatregeling bepaald en is afhankelijk van wat in een provincie gebruik is om te mandateren. Het ligt voor de hand dat de hiërarchisch leidinggevende als integraal manager degene is die de beoordeling formeel vaststelt. Het bestaan van geschilpunten tussen beoordelaar en beoordeelde zou echter aanleiding kunnen zijn de formele vaststelling van de beoordeling in dat geval op een hoger niveau te leggen. Er kunnen derden bij het gesprek aanwezig zijn om nadere informatie te verstrekken. Het initiatief kan zowel van de leidinggevende als de werknemer uitgaan. Zij maken hierover samen afspraken. De werknemer kan zich in de eventuele bezwaar- en beroepsprocedure juridisch laten bijstaan. De leidinggevende kan, al dan niet op aanvraag van de werknemer, inlichtingen van derden inwinnen ten behoeve van de uit te brengen beoordeling. Dat maakt een 360 graden beoordeling mogelijk. Het lijkt in zijn algemeenheid zeker nuttig bij beoordeling van leidinggevend (ook) inlichtingen van ondergeschikten te vragen.

Het evaluatie- en beoordelingsgesprek heeft, net als het plannings- en voortgangsgesprek, een verplicht karakter, zowel voor de leidinggevende als de

werknemer. Het kan dus niet zo zijn dat een werknemer om hem moverende redenen afziet van dit gesprek en daarmee ook het uitbrengen van een beoordeling kan voorkomen. Evenmin mag de leidinggevende hier in gebreke blijven. De beoordeling is immers nodig voor de te nemen beloningsbeslissing. De betrokken leidinggevende, maar ook de provinciesecretaris als eindverantwoordelijke, kunnen daarop worden aangesproken. De werknemer heeft dus belang bij een tijdige beoordeling en kan dat, zo nodig, ook afdwingen. Als de leidinggevende in gebreke blijft zal dat geen nadelige gevolgen hebben voor de werknemer: beoordeling en beloningsbeslissing zullen kunnen terugwerken tot en met het tijdstip waarop die rechtens hadden moeten ingaan. De OR kan erop toezien dat de beoordelingsregeling ook op dit punt correct wordt nageleefd.

Het evaluatie- en beoordelingsgesprek hoeft niet altijd in een keer te worden afgerond. Soms kan een afkoelingsperiode zinvol zijn. In dat geval kan worden besloten het gesprek op een later tijdstip voort te zetten. Ook kan het zijn dat de werknemer enige bedenktijd nodig heeft. Daarom is geregeld dat de betrokken werknemer 2 weken de tijd heeft om eventuele geschilpunten op het beoordelingsformulier te vermelden.

Het vijfde lid maakt het mogelijk om bij uitzondering een beoordeling buiten aanwezigheid van betrokkenen uit te brengen. Dat kan ook in situaties waarin betrokkene (bijvoorbeeld wegens langdurige ziekte) niet aan het gesprek kan deelnemen en (langdurig) uitstel (bijvoorbeeld i.v.m. een te nemen beslissing over voortzetting van het dienstverband) niet verantwoord is. Ook in die (uitzonderings)situatie geldt uiteraard dat de werknemer op het beoordelingsformulier kan aangeven op welke onderdelen hij het eventueel oneens is met de uitgebrachte beoordeling voordat deze formeel wordt vastgesteld.

Op de inhoud van het beoordelingssysteem en de betekenis van het beoordelingssysteem voor bijvoorbeeld de beloning van de werknemer is hierboven in de algemene toelichting al uitvoerig ingegaan.

NB:

Binnen de provincie Noord-Brabant wordt onderstaande lijst van competenties niet als zodanig toegepast, in de zin dat uit deze lijst voor een bepaalde functie competenties kunnen worden gekozen. Gekozen is immers voor een systeem waarin per functiegroep competentieprofielen zijn vastgesteld. Wel komen de competenties in de betreffende profielen terug in onderstaande lijst van competenties.

Voor wat betreft het systeem voor competentie management zoals dat bij de provincie Noord-Brabant wordt toegepast, wordt verwezen naar de toelichting bij de regeling jaargesprekken, onderdeel 'beleidsmatige achtergronden en uitgangspunten', bij 'competenties'.

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 jaarplancycclus 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.

Nummer

162/06

NB

Genoemde handreiking is niet vastgesteld bij de provincie Noord-Brabant. Verwezen wordt naar het gehanteerde systeem van vastgestelde competentieprofielen per functiegroep.

Lijst van competenties

Toelichting: de GITP-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. Voortgangscontrole

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 aangeven 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 worden bereikt.

7b. Planmatig werken

Zorgen voor een gestructureerde aanpak van het werk. De gerealiseerde voortgang regelmatig toetsen 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 gegevens. 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 zonodig 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 bestaande 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 sociaal-economische, 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. Organisatiesensitiviteit

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

20a. Organisatiebewustzijn

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

Open staan 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 standpunten 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.

Nummer

162/06

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.

Nummer

162/06

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.

Nummer

162/06

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.

COMPETENTIEPROFIELEN

Functiegroep	Competentieprofiel
Administratief secretariael medewerker	
Verbindend	Klantgericht
Doortastend	Initiatief
Vernieuwend	Leervermogen
Betrouwbaar	Plannen/organiseren
Competenties	
1. Klantgericht	Toont zich bewust van wensen en belangen van de in- of externe klant, schept duidelijkheid over hetgeen geboden kan worden zonder de wensen of belangen van de klant uit het oog te verliezen.
7. Initiatief	Signaleert uit eigen beweging kansen en benut deze op constructieve wijze of brengt deze onder de aandacht van beslissers.
14. Leervermogen	Neemt nieuwe informatie of methoden in zich op en past deze effectief toe in het eigen werk.
20. Plannen/organiseren	Bepaalt op effectieve wijze benodigde acties en prioriteiten en zet deze in een reële tijdsplanning weg.

Functiegroep	Competentieprofiel
Ondersteunend medewerker	
Verbindend	Klantgericht
Doortastend	Doelgericht handelen
Vernieuwend	Leervermogen
Betrouwbaar	Zorg voor kwaliteit
Competenties	Beschrijving
1. Klantgericht	Toont zich bewust van wensen en belangen van de in- of externe klant, schept duidelijkheid over hetgeen geboden kan worden zonder de wensen of belangen van de klant uit het oog te verliezen.
8. Doelgericht handelen	Benoemt duidelijke doelstellingen en resultaten in het eigen werk en neemt deze als leidraad voor het eigen handelen.
14. Leervermogen	Neemt nieuwe informatie of methoden in zich op en past deze effectief toe in het eigen werk.
21. Zorg voor kwaliteit	Voelt zich verantwoordelijk voor het leveren van processen en resultaten met hoge kwaliteit, streeft naar voortdurende verbetering.

Functiegroep		Competentieprofiel
Vakinhoudelijk medewerker		
	Verbindend	Coöperatief gedrag
	Doortastend	Doelgericht handelen
	Vernieuwend	Prestatiemotivatie
	Betrouwbaar	Voortgangscntrole
Competenties		Beschrijving
2. Coöperatief gedrag		Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet (direct) aan het eigen belang bijdraagt.
8. Doelgericht handelen		Benoemt duidelijke doelstellingen en resultaten in het eigen werk en neemt deze als leidraad voor het eigen handelen.
15. Prestatiemotivatie		Stelt uit eigen beweging hoge eisen stellen aan de eigen prestaties, probeert deze te realiseren en zoekt oorzaken van onvoldoende prestaties uit.
22. Voortgangscntrole		Stelt procedures/werkmethoden op om de voortgang van processen, taken of activiteiten te bewaken en past deze effectief toe.

Functiegroep		Competentieprofiel
Beleidsmedewerker uitvoeren		
	Verbindend	Integraal werken
	Doortastend	Initiatief
	Vernieuwend	Ondernemerschap
	Betrouwbaar	Vertrouwen opbouwen
Competenties		Beschrijving
3. Integraal werken		Stemt de eigen bijdrage af op de context van de organisatie, rekening houdend met diverse invalshoeken, vakgebieden en belangen.
7. Initiatief		Signaleert uit eigen beweging kansen en benut deze op constructieve wijze of brengt deze onder de aandacht van beslissers.
16. Ondernemerschap		Is alert op veranderingen en efficiency, signaleert daarbij kansen en weegt de alternatieven die uitvoering geven aan deze kansen tegen elkaar af.
26. Vertrouwen opbouwen		Wekt bij anderen vertrouwen in de eigen professionaliteit, integriteit, deskundigheid, doelmatigheid, aanspreekbaarheid en maakt dit ook waar.

Funcatiegroep	Competentieprofiel
Beleidsmedewerker ontwikkelen	
Verbindend	Omgevingsbewustzijn
Doortastend	Bestuurlijke effectiviteit
Vernieuwend	Conceptuele flexibiliteit
Betrouwbaar	Problemanalyse
Competenties	Beschrijving
4. Omgevingsbewustzijn	Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke of andere relevante omgevingsfactoren en benut dit effectief voor de eigen functie of organisatie.
9. Bestuurlijke effectiviteit	Toont zich bewust van politiek/bestuurlijke belangen en is in staat te zijn om met in acht name van deze belangen kansen te signaleren, een denkkader op te bouwen en hiernaar te handelen.
17. Conceptuele flexibiliteit	Bouwt op een goede, effectieve en zinvolle wijze nieuwe ideeën of denkkaders op en formuleert deze in heldere taal.
23. Probleemanalyse	Signaleert problemen, herkent mogelijke oorzaken en legt verbanden zodat een zinvolle oplossing kan worden bedacht .

Funcatiegroep	Competentieprofiel
Operationeel manager	
Verbindend	Samenbindend leiderschap
Doortastend	Individuegericht leiderschap
Vernieuwend	Ondernemerschap
Betrouwbaar	Integer leiderschap
Competenties	Beschrijving
5. Samenbindend leiderschap	Geeft richting en sturing aan een groep medewerkers door doeltreffende samenwerkingsverbanden tot stand te brengen en in stand te houden.
10. Individuegericht leiderschap	Geeft richting en sturing aan een medewerker in het kader van diens functie vervulling en diens ontwikkeling en spreekt hem of haar aan op het nakomen van gemaakte (ontwikkel)afspraken.
16. Ondernemerschap	Is alert op veranderingen en efficiency, signaleert daarbij kansen en weegt de alternatieven die uitvoering geven aan deze kansen tegen elkaar af.
25. Integer leiderschap	Hanteert de geldende sociale en ethische waarden en normen in het eigen functioneren, voelt zich verantwoordelijk voor het handhaven ervan en toont zich bewust van de voorbeeldfunctie naar medewerkers.

Functiegroep		Competentieprofiel
Integraal manager		
	Verbindend	Samenbindend leiderschap
	Doortastend	Besluitvaardig
	Vernieuwend	Vernieuwingskracht
	Betrouwbaar	Toewijding
Competenties		Beschrijving
5. Samenbindend leiderschap		Geeft richting en sturing aan een groep medewerkers door doeltreffende samenwerkingsverbanden tot stand te brengen en in stand te houden.
11. Besluitvaardig		Neemt op het juiste moment heldere beslissingen, communiceert deze naar alle betrokkenen en handelt hier naar.
19. Vernieuwingskracht		Verruult bestaande structuren in denken voor nieuwe invalshoeken om tot oplossingen of verbetering te komen.
27. Toewijding		Toont zich betrokkenheid bij de taak van de organisatie, is zich bewust van de eigen rol hierin en inspireert anderen op basis hiervan.

Functiegroep		Competentieprofiel
Project- en programmamanager		
	Verbindend	Samenbindend leiderschap
	Doortastend	Besluitvaardig
	Vernieuwend	Durf
	Betrouwbaar	Vertrouwen opbouwen
Competenties		Beschrijving
5. Samenbindend leiderschap		Geeft richting en sturing aan een groep medewerkers door doeltreffende samenwerkingsverbanden tot stand te brengen en in stand te houden.
11. Besluitvaardig		Neemt op het juiste moment heldere beslissingen, communiceert deze naar alle betrokkenen en handelt hier naar.
18. Durf		Gaat op basis van een zorgvuldige inschatting aanvaardbare risico's aan om uiteindelijk een bepaald voordeel voor de organisatie te behalen.
26. Vertrouwen opbouwen		Wekt bij anderen vertrouwen in de eigen professionaliteit, integriteit, deskundigheid, doelmatigheid, aanspreekbaarheid en maakt dit ook waar.

COMPETENTIECATALOGUS

Competenties	Kern-competentie	Beschrijving en indicatoren
Klantgericht	Verbindend	<p>Toont zich bewust van wensen en belangen van de in- of externe klant, schept duidelijkheid over hetgeen geboden kan worden zonder de wensen of belangen van de klant uit het oog te verliezen.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Luistert goed naar de wensen, problemen, klachten van de klant. - Neemt de klant serieus en blijft rustig ook wanneer de afnemer ontevreden reageert. - Handelt op basis van inzicht in de situatie, positie en belangen van de afnemer.
Coöperatief gedrag	Verbindend	<p>Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet (direct) aan het eigen belang bijdraagt.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Is actief beschikbaar om anderen bij te staan - Stelt het gezamenlijk belangen boven het eigen belang. - Hanteert het organisatiebelang als uitgangspunt bij samenwerking.
Integraal werken	Verbindend	<p>Stemt de eigen bijdrage af op de context van de organisatie, rekening houdend met diverse invalshoeken, vakgebieden en belangen.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stemt het eigen werk af met anderen, houdt daartoe contacten met anderen. - Houdt bij het eigen werk rekening met beoogde resultaten van anderen. - Toont zich bewust van relaties met andere beleidsterreinen/vakgebieden en van de relatie tussen operationele uitvoering en bestuurlijke aspecten.
Omgevingsbewustzijn	Verbindend	<p>Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke of andere relevante omgevingsfactoren en benut dit effectief voor de eigen functie of organisatie.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Is actief op zoek naar ontwikkelingen in de omgeving die van betekenis zijn voor het eigen werk. - Komt met ideeën, meningen, suggesties op basis van relevante ontwikkelingen in de omgeving. - Kent belangrijke relevante partijen, alsmede hun standpunten en belangen.

<p>Samenbindend leiderschap</p>	<p>Verbindend</p>	<p>Geeft richting en sturing aan een groep medewerkers door doeltreffende samenwerkingsverbanden tot stand te brengen en in stand te houden.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geeft duidelijk aan wat van medewerkers en van hun rol in het team verwacht wordt . - Spreekt het team aan op behaalde resultaten en het functioneren in algemene zin, op een manier die door allen wordt geaccepteerd - Schept optimale condities voor draagvlak en voor effectieve samenwerkingsverbanden.
<p>Netwerken</p>	<p>Verbindend</p>	<p>Ontwikkelt en verstevigt relaties en samenwerkingsverbanden binnen en buiten de eigen organisatie en deze benutten voor het krijgen van informatie, steun en medewerking.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Benadert uit eigen beweging op het goede moment relevante nieuwe of bestaande contacten. - Ontwikkelt en onderhoudt een effectief netwerk en smeedt zonodig coalities. - Stelt zich op de hoogte van ambtelijke of politieke verhoudingen en maakt hier effectief gebruik van.
<p>Besluitvaardig</p>	<p>Doortastend</p>	<p>Neemt op het juiste moment heldere beslissingen, communiceert deze naar alle betrokkenen en handelt hier naar.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De noodzaak van besluiten voorzien en besluiten tijdig en op heldere wijze nemen en doorvoeren. - De beslissing en zonedig de afweging tijdig en op heldere wijze communiceren naar alle betrokkenen. - Besluiten nemen en standpunten innemen die haalbaar zijn en waarvan risico's zijn afgewogen.
<p>Overtuigingskracht</p>	<p>Doortastend</p>	<p>Vertoont gedrag dat er op gericht is om anderen op aanvaardbare en constructieve wijze te overtuigen van een bepaald standpunt.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onderbouwt zijn of haar mening met heldere, relevante argumenten in begrijpelijke taal. - Creëert draagvlak op basis van argumenten. - Zoekt op basis van heldere argumenten en relevante belangen naar effectieve coalities.
<p>Onderhandelen</p>	<p>Doortastend</p>	<p>Vertoont gedrag dat erop gericht is om een effectieve win/win situatie te bereiken.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hanteert een bewuste aanpak om een bepaald doel te bereiken en schakelt over op een andere techniek als dat nodig blijkt te zijn. - Stelt zich functioneel stevig op maar houdt oog voor de onderlinge relatie. <p>Onderzoekt uit eigen beweging in uiteenlopende situaties de onderhandelingsruimte.</p>

<p>Initiatief</p>	<p>Doortastend</p>	<p>Signaleert uit eigen beweging kansen en benut deze op constructieve wijze of brengt deze onder de aandacht van beslissers.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Denkt vooruit en onderneemt daarop actie om een relevant doel te bereiken. - Ziet kansen buiten de eigen functie, eenheid of organisatie en onderneemt daarop actie gericht op het verbeteren van resultaat. - Komt uit zichzelf met voorstellen ter verbetering van procedures en werkwijzen.
<p>Doelgericht handelen</p>	<p>Doortastend</p>	<p>Benoemt duidelijke doelstellingen en resultaten in het eigen werk en neemt deze als leidraad voor het eigen handelen.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertaalt doelen voor zichzelf in concreet meetbare of zichtbare resultaten. - Zorgt dat afgesproken resultaten gerealiseerd worden. - Is in het werk primair oplossings- en resultaatgericht.
<p>Bestuurlijke effectiviteit</p>	<p>Doortastend</p>	<p>Toont zich bewust van politiek/bestuurlijke belangen en is in staat te zijn om met in achtname van deze belangen kansen te signaleren, een denkkader op te bouwen en hiernaar te handelen.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkent ambtelijke en bestuurlijke mogelijkheden om vooruitgang te boeken. - Toont aan op de hoogte te zijn van de strategische ontwikkelingen en integreert deze kennis effectief in het eigen werk. - Kent de wegen die belangrijk zijn voor het creëren van draagvlak.
<p>Individueel gericht leiderschap</p>	<p>Doortastend</p>	<p>Geeft richting en sturing aan een medewerker in het kader van diens functie vervulling en diens ontwikkeling en spreekt hem of haar aan op het nakomen van gemaakte (ontwikkel)afspraken.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Helpt de medewerker actief om het inzicht in de eigen capaciteiten te vergroten, geeft persoonlijke feedback over de verbeterpunten die er zijn. - Ondersteunt de medewerker op een wijze die wordt aanvaard bij het vergroten van diens capaciteiten voor de functie en de gewenste mobiliteit en loopbaan. - Bespreekt met de medewerker zijn of haar rol in het productie-/beleids-/adviesproces.
<p>Leervermogen</p>	<p>Vernieuwend</p>	<p>Neemt nieuwe informatie of methoden in zich op en past deze effectief toe in het eigen werk.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laat zien dat hij/zij leert van gemaakte fouten. - Integreert gewijzigde methodes, inzichten of standpunten soepel in het eigen functioneren. - Is nieuwsgierig, pakt nieuwe zaken snel op.

Prestatiemotivatie	Vernieuwend	<p>Stelt uit eigen beweging hoge eisen stellen aan de eigen prestaties, probeert deze te realiseren en zoekt oorzaken van onvoldoende prestaties uit.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blijft streven naar verbetering van resultaat. - Zoekt oorzaken van onvoldoende prestaties uit en probeert er van te leren. - Toont zich sterk gemotiveerd het steeds nog beter te doen.
Ondernemerschap	Vernieuwend	<p>Is alert op veranderingen en efficiency, signaleert daarbij kansen en weegt de alternatieven die uitvoering geven aan deze kansen tegen elkaar af.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertaalt oplossingen/beslissingen in opbrengsten voor de organisatie en de eigen eenheid. - Weegt alternatieve oplossingen tegen elkaar af, waarbij kosten en baten een belangrijke rol spelen. - Zoekt in de bedrijfsvoering naar mogelijkheden om de verhouding tussen kosten en baten te optimaliseren.
Conceptuele flexibiliteit	Vernieuwend	<p>Bouwt op een goede, effectieve en zinvolle wijze nieuwe ideeën of denkkaders op en formuleert deze in heldere taal.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vindt op basis van nieuwe concepten meerdere inzichten en toepassingen in een probleemsituatie of werkterrein. - Integreert verschillende concepten vanuit verschillende invalshoeken om een algemeen, nieuw begrip van de situatie te krijgen. - Maakt gebruik van eerdere ervaringen om tot een nieuw voorstel te komen.
Durf	Vernieuwend	<p>Gaat op basis van een zorgvuldige inschatting aanvaardbare risico's aan om uiteindelijk een bepaald voordeel voor de organisatie te behalen.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neemt een zeker risico om vooruitgang te boeken. - Neemt enige vrijheid van handelen als hij/zij voordelen voordelen voor de organisatie kan behalen. - Neemt in overleg effectieve standpunten in die niet zijn voorbereid en is aanspreekbaar hierop.
Vernieuwingskracht	Vernieuwend	<p>Verruult bestaande structuren in denken voor nieuwe invalshoeken om tot oplossingen of verbetering te komen.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Combineert verschillende alternatieven tot een nieuwe of onverwachte aanpak. - Laat vaste structuren of methoden los indien deze ineffectief zijn en probeert deze te vernieuwen. - Experimenteert met nieuwe methoden en denkrichtingen, gericht op verbetering.

Plannen/ organiseren	Betrouwbaar	Bepaalt op effectieve wijze benodigde acties en prioriteiten en zet deze in een reële tijdsplanning weg. Indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> - Organiseert het eigen werk zodanig dat resultaten tijdig worden behaald. - Verwerkt wijzigingen in planningen van anderen in de eigen planning. - Geeft duidelijk en op het juiste moment aan wanneer tijd en middelen tekort schieten.
Zorg voor kwaliteit	Betrouwbaar	Voelt zich verantwoordelijk voor het leveren van processen en resultaten met hoge kwaliteit, streeft naar voortdurende verbetering. Indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> - Signaleert kansen tot kwaliteitsverbetering in producten of diensten en onderneemt hierop actie. - Bereidt zich professioneel voor, checkt op voorhand gewenste kwaliteit en levert conform af. - Vraagt actief feedback op eigen product of dienst en verbetert deze continu.
Voortgangs- controle	Betrouwbaar	Stelt procedures/werkmethoden op om de voortgang van processen, taken of activiteiten te bewaken en past deze effectief toe. Indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> - Controleert op een door anderen aanvaarde wijze de verschillende de voortgang. - Zoekt tijdig oplossingen voor verstoring in de voortgang. - Herkent tijdig versturende factoren en anticipeert hierop.
Probleemanalyse	Betrouwbaar	Signaleert problemen, herkent mogelijke oorzaken en legt verbanden zodat een zinvolle oplossing kan worden bedacht . Indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> - Onderscheidt feiten van meningen en ideeën. - Benoemt op duidelijke en objectieve wijze de factoren die een rol spelen in het probleem en brengt het probleem daarmee terug tot eenvoudige componenten. - Brengt samenhang aan tussen ontwikkelingen en processen van verschillende aard en importantie en/of waar verschillende belanghebbenden bij betrokken zijn.
Stressbestendig	Betrouwbaar	Blijft effectief gedrag vertonen onder tijdsdruk, bij complicaties, tegenspel of bijvoorbeeld bij belangentegenstellingen. Indicatoren: <ul style="list-style-type: none"> - Handelt een onverwacht grote hoeveelheid werk effectief af. - Werkt onder druk of bij teleurstelling doelgericht door en blijft constructief. - Heeft ook onder grote tijdsdruk oog voor de consequenties van eigen uitspraken en gedrag, wordt niet onvoorzichtig of ongenueanceerd.

<p>Integer leiderschap</p>	<p>Betrouwbaar</p>	<p>Hanteert de geldende sociale en ethische waarden en normen in het eigen functioneren, voelt zich verantwoordelijk voor het handhaven ervan en toont zich bewust van de voorbeeldfunctie naar medewerkers.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Houdt zich consequent aan het vereiste integriteitsniveau en vertoont daarin een voorbeeld rol. - Is zorgvuldig met de macht die zijn/haar positie hem/haar toekent. - Gaat zorgvuldig om met posities, belangen en vertrouwelijke informatie.
<p>Vertrouwen opbouwen</p>	<p>Betrouwbaar</p>	<p>Wekt bij anderen vertrouwen in de eigen professionaliteit, integriteit, deskundigheid, doelmatigheid, aanspreekbaarheid en maakt dit ook waar.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Is aanspreekbaar op de eigen professionaliteit, functie en rol en op de verwachtingen die anderen daarvan hebben. - Gedraagt zich in overeenstemming met de standpunten en posities die hij/zij heeft ingenomen. - Maakt beloften en verwachtingen waar, komt afspraken na en blijkt gebonden aan toezeggingen die de organisatie heeft gedaan.
<p>Toewijding</p>	<p>Betrouwbaar</p>	<p>Toont zich betrokkenheid bij de taak van de organisatie, is zich bewust van de eigen rol hierin en inspireert anderen op basis hiervan.</p> <p>Indicatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Draagt loyaal het organisatiestandpunt uit, toont zich betrokken bij het functioneren van de organisatie. - Communiqueert intern actief, gericht op verbetering van (de positie van) de organisatie. - Ondersteunt de producten en het imago van de organisatie in externe contacten.

FORMULIER PLANNINGSGESPREK

behorend bij de Regeling jaargesprekken

Betreft

Naam	:	Organisatieonderdeel	:
Geboortedatum	:	Functie	:
In dienst sedert	:	In huidige functie van/tot:	
Huidige salarisniveau	:	Functieschaal	:

Data en periode

Datum planningsgesprek	:	
Periode waarop het planningsgesprek betrekking heeft	:	
Datum/data voortgangsgesprek	:	
Datum evaluatie- en beoordelingsgesprek	:	

Ondertekening

De direct leidinggevende:	De medewerker voor akkoord/gezien ³ :
---------------------------	--

Datum:

Datum:

Geschilpunten:

³ Doorhalen wat niet van toepassing is. De medewerker die het op onderdelen niet eens is met de afspraken die de leidinggevende wil maken over de ontwikkeling van competenties, werkresultaten en eventuele andere zaken tekent voor gezien en vermeldt op het formulier de geschilpunten.

AFSPRAKEN TE BEREIKEN WERKRESULTATEN

Hieronder worden per product de afspraken over de te bereiken werkresultaten vastgelegd, met een raming van het aantal werkuren. Indien een en ander is opgenomen in het individueel werkplan van de medewerker kan worden volstaan met een verwijzing naar de in dat werkplan ter zake vastgelegde afspraken. De afspraken zijn ‘SMART’ geformuleerd, dwz. zij zijn specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

AFSPRAKEN ONTWIKKELING COMPETENTIES

Hieronder worden per competentie de afspraken vastgelegd over de ontwikkeling van de voor de medewerker geldende competenties. Indien een en ander is opgenomen in het individuele werkplan van de medewerker kan worden volstaan met een verwijzing naar de in dat werkplan ter zake vastgelegde afspraken. De afspraken zijn 'SMART' geformuleerd, dwz. zij zijn specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

Nummer

162/06

AFSPRAKEN MIDDELEN EN FACILITEITEN

Nummer

162/06

T.b.v. afspraken over de werkresultaten en de ontwikkeling van de competenties. Daarbij gaat het om bijvoorbeeld afspraken m.b.t. vorming, training, opleiding, coaching van de leidinggevende, ondersteuning van collega's, toegang tot bepaalde informatie of overleggen, secretariële ondersteuning, benodigde apparatuur e.d. De afspraken kunnen ook betrekking hebben op de wijze en frequentie van rapporteren. Indien een en ander is opgenomen in het individueel werkplan van de medewerker kan worden volstaan met een verwijzing naar de in dat werkplan ter zake vastgelegde afspraken.

AFSPRAKEN LOOPBAANONTWIKKELING

AFSPRAKEN MOBILITEIT

AFSPRAKEN WERKTIJDEN EN/OF ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

OVERIGE AFSPRAKEN EN AANDACHTSPUNTEN

BEOORDELINGSFORMULIERvertrouwelijk

behorend bij de Regeling jaargesprekken

Betreft

Naam : organisatieonderdeel :
 Geboortedatum : functie :
 In dienst sedert : in huidige functie van/tot:
 Huidige salarisoniveau : functieschaal :

De beoordeling

Datum beoordelingsgesprek : andere personen bij de
 beoordeling aanwezig
 Beoordelingsperiode : naam en functie:
 Beoordelaar : naam en functie:

Ondertekening

De beoordelaar : de medewerker: voor gezien:
 Datum : datum:

Vaststelling beoordeling

Beoordeling vastgesteld op:

Samenvattend oordeel

1. Werkresultaten: zeer goed/normaal/matig c.q. slecht⁴
2. Ontwikkeling competenties: zeer goed/normaal/matig c.q. slecht⁵

⁴ Doorhalen wat niet van toepassing is en daaronder kort en bondig de argumentatie voor de gegeven score vermelden

⁵ Doorhalen wat niet van toepassing is en daaronder kort en bondig de argumentatie voor de gegeven score vermelden

Geschilpunten ⁶:

Nummer

162/06

Conclusies en afspraken

Worden er werkzaamheden verricht buiten de hoofdbestanddelen van de functie?

Zo ja, welke:

Toelichting:

Zijn er werkzaamheden die nog niet worden verricht?

Zo ja, welke:

Toelichting:

Zijn er bijzondere omstandigheden die de functievervulling hebben beïnvloed?

Zo ja, welke:

Toelichting:

⁶ De medewerker heeft 2 weken de tijd om eventuele geschilpunten op het beoordelingsformulier te vermelden

BEOORDELING WERKRESULTATEN EN ONTWIKKELING COMPETENTIES

Nummer
162/06

Zie formulier planningsgesprek d.d. _____, het individueel werkplan van _____ en het competentieprofiel

	Omschrijving oordeel	Kwalificatie ⁱ⁷
Resultaten 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		
Competenties 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		

⁷ In te vullen kwalificaties. Zie toelichting kwalificaties

Toelichting kwalificaties

Nummer

162/06

Beoordelingsscore	Competenties	Werkresultaten
Zeer goed ⁸	De duurzame groei in het functioneren van de medewerker overtreft de gestelde eisen in uitzonderlijke mate	De werkresultaten van de medewerker overtreffen de gestelde eisen in uitzonderlijke mate
Normaal ⁹	De duurzame groei in het functioneren van de medewerker voldoet aan de gestelde eisen	De werkresultaten van de medewerker voldoen aan de gestelde eisen
Matig c.q. slecht	De duurzame groei in het functioneren van de medewerker voldoet niet geheel aan de gestelde eisen c.q. voldoet opnieuw niet geheel aan de gestelde eisen	De werkresultaten van de medewerker voldoen niet geheel aan de gestelde eisen c.q. voldoen opnieuw niet geheel aan de gestelde eisen

's-Hertogenbosch, 10 oktober 2006
Gedeputeerde Staten voornoemd,

de voorzitter
J.R.H. Majj-Weggen

de secretaris
drs. W.G.H.M. Rutten

Nummer: 1231182
Uitgegeven, 1 november 2006
De secretaris van Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant,
drs. W.G.H.M. Rutten

⁸ In schoolcijfers: 9 of hoger

⁹ In schoolcijfers: de range van 6 t/m 8, dus van minimaal voldoende t/m goed