

**Besluit van Gedeputeerde Staten van Noord-Holland van 23 november 2004, nr. 2004-22571, tot afkondiging van de vaststelling van de Regeling jaargesprekken.**

Gedeputeerde Staten van Noord-Holland maken bekend, dat de Regeling jaargesprekken, vastgesteld bij hun besluit van 23 november 2004, nr. 2004-22571, luidt als volgt:

**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 loopbaanperspectieven, 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

- 6 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.

**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 inge-

- vuld, 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.
- 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 wordt van kracht na uitgifte van het provinciaal blad waarin zij is geplaatst doch niet eerder dan op 1 januari 2005.

Gedeputeerde Staten voornoemd,

H.C.J.L. Borghouts, voorzitter.

H.W.M. Oppenhuis de Jong, provinciesecretaris.

Uitgegeven op 22 december 2004.

De Provinciesecretaris van Noord-Holland.

## Toelichting

### 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

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.

### 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 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. 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.

### Beoordeling als basis voor rechtspositionele beslissingen

Het beoordelingssysteem bevat waarborgen voor zorgvuldig te nemen en objectief te onderbouwen rechts-

positionele 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 beloning

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 het maximumbedrag schaal
Goed/Normaal	De duurzame groei in het functioneren voldoet aan de gestelde eisen	3% van maximumbedrag schaal
Matig/slecht (2 x matig = 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.

Beoordelingsscore	'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 fasen 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.

### **Artikelsgewijze toelichting**

#### **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.

#### **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 planningsgesprek 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 leidinggevende. Mandatering ligt niet

in de rede als er veel valt bij te sturen en een minder goede beoordeling in het verschieft 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 het voortgangsgesprek steeds op een zodanig tijdstip plaatsvindt dat tijdig kan worden bijgestuurd. Als het voortgangsgesprek na  $\frac{2}{3}$  van de periode komt is dat als regel te laat.

#### **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 leidinggevers (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 afkoeperingsperiode 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.

## Lijst van competenties

### Bijlage 1

#### 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 functie-

categorieën wordt geput. Die handreiking is te vinden direct na de lijst van competenties.

## 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 werk verbonden details herkennen, daar langdurig op accurate en verantwoorde 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 zondig 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 Probleem oplossend 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 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*

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 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**

Ideën 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. Staar 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 81 functies die FUWAPROV onderscheidt. De nummers achter de functies corresponderen met de FUWAPROV-lijst.

**1 Sturingsfuncties:** beleidsdirecteur (1), hoofd afdeling beleid (2), programmamanager (4), hoofd bureau beleid (5), hoofd bureau vergunningverlening (7), hoofd bureau beheer en onderhoud (10), hoofd bedrijfsbureau (12), hoofd facilitaire dienst (27), rayonhoofd (35), hoofd secretariaat (44).

#### 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:** seniorjuridisch medewerker (9), senior beleidsmedewerker FEZ (13), senior beleidsmedewerker (14), juridisch medewerker (16), beleidsmedewerker (18), beleidsmedewerker FEZ (19), beleidsmedewerker vergunningen (20), junior beleidsmedewerker(29).

#### Competenties Flexibel gedrag

Plannen en organiseren  
Probleemanalyse  
Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid  
Aanpassingsvermogen  
Onafhankelijkheid  
Omgevingsbewustzijn  
Netwerkvaardigheid  
Initiatief  
Conceptuele flexibiliteit  
Coöperatief gedrag (samenwerken)  
Doelgericht handelen  
Schriftelijke uitdrukingsvaardigheid  
Integraal werken  
Onderhandelen

**3 Beleidsondersteuning:** GIS medewerker (24), beleidsondersteunend medewerker (28), medewerker grondverwerving (31), beleidsondersteuner (36), medewerker verkeersongevallen (43), meettechnicus (50), rekenaar (51), analist (52), allround informatieverzorger (53), cartografisch/GIS medewerker(55).

#### Competenties

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

**4 Handhaving, toezicht, vergunningverlening:** archiefinspecteur (8), toezichthouder grote industrie (23), opsporingsmedewerker (33), toezichthouder kleine industrie (42), planadviseur (medewerker vergun-

ningen) (45), technisch medewerker vergunningen (46), opzichter nieuwe werken (49).

#### **Competenties**

Vasthoudendheid  
Voortgangscntrole  
Klantgerichtheid  
Flexibel gedrag  
Oordeelsvorming  
Omgevingsbewustzijn  
Besluitvaardigheid  
Overtuigingskracht  
Gezag  
Onafhankelijkheid  
Stressbestendigheid  
Luisteren  
Zelfvertrouwen  
Vertrouwen opbouwen  
Effectieve communicatie en impact

**5 Advies en service:** provinciaal controller (3), senior adviseur I en A (11), senior adviseur arbeidsvoorwaarden en rechtspositie (15), informatieanalist (21), personeelsadviseur (22), persvoorlichter (25), medewerker I en A (26), bedrijfskundig medewerker (30), medewerker begrotingsvoorbereiding en begrotingsuitvoering (32), functioneel applicatiebeheerder (34), inkoper (37), medewerker personeelszaken (40), netwerkbeheerder (41), medewerker financiële administratie (47), technisch applicatiebeheerder (48).

#### **Competenties**

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

**6 Projectleiding:** projectmanager (4), Coördinerend beleidsmedewerker/projectleider (6), senior projectleider wegen (17), projectleider voorbereiding (38), projectleider uitvoering (39).

#### **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 (54), medewerker budgetbewaking (58), afdelingssecretaresse (61), informatieverzorger (62), secretaresse (65), administratief ondersteuner (68), telefonist/receptionist (75), medewerker postbehandeling (77), administratief assistent (79), algemeen assistent (80), assistent (81).

#### **Competenties**

Voortgangscntrole  
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 (56), medewerker helpdesk (57), steunpuntbeheerder (59), landmeter (60), kantonnier (63), muskusrattenbestrijder (64), onderhoudstechnicus (66), vaktechnisch medewerker electro (67), vaktechnisch uitvoerend medewerker (69), onderhoudsmonteur (70), schouw-kantonnier (71), medewerker muskusratten bestrijder (72), sluiswachter (73), chauffeur (74), uitvoerende medewerker (76), medewerker bedrijfsrestaurant (78).

#### **Competenties**

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

## Formulier planningsgesprek

### Bijlage 2

behorend bij de Regeling jaargesprekken

---

#### Betreft

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

65

---

#### 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<sup>1)</sup>:

Datum datum:

---

Geschilpunten:

---

<sup>1)</sup> 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 terzake 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.

### **Afspraken middelen en faciliteiten**

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**

65

### **Afspraken mobiliteit**

### **Afspraken werktijden en/of arbeidsomstandigheden**

### **Overige afspraken en aandachtspunten**



## Beoordelingsformulier

### Bijlage 3

behorend bij de Regeling jaargesprekken

---

#### Betreft

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

65

---

#### De beoordeling

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

---

#### Ondertekening

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

---

#### Vaststelling beoordeling

Beoordeling vastgesteld op:

---

#### Samenvattend oordeel

1 Werkresultaten: zeer goed/normaal/matig c.q. slecht

2 Ontwikkeling competenties: zeer goed/normaal/matig c.q. slecht

---

<sup>2)</sup> Doorhalen wat niet van toepassing is en daaronder kort en bondig de argumentatie voor de gegeven score vermelden.

<sup>3)</sup> Doorhalen wat niet van toepassing is en daaronder kort en bondig de argumentatie voor de gegeven score vermelden.

*Geschilpunten<sup>4)</sup>:*

---

**Conclusies en afspraken**

**65**

---

**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:

---

<sup>4)</sup> De medewerker heeft 2 weken de tijd om eventuele geschilpunten op het beoordelingsformulier te vermelden.

**Beoordeling werkresultaten en ontwikkeling competenties**

(zie formulier planningsgesprek d.d. \_\_\_\_\_, het individueel werkplan van \_\_\_\_\_ en het competentieprofiel)

	<i>Omschrijving oordeel</i>	<i>Kwalificatie<sup>1)</sup></i>
<b><i>Resultaten</i></b> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		
<b><i>Competenties</i></b> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		

**65**

<sup>1)</sup> In te vullen kwalificatie. Zie toelichting kwalificaties

### Toelichting kwalificaties

<i>Beoordelingsscore</i>	<i>Competenties</i>	<i>Werkresultaten</i>
Zeer goed <sup>4)</sup>	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 <sup>5)</sup>	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 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

65

Afdeling: P&O

Contactpersoon: R.G. Laverman (tel. 023-5144385)

Categorie: interne regelingen

<sup>4)</sup> In schoolcijfers: 9 of hoger

<sup>5)</sup> In schoolcijfers: de range van 6 t/m 8, dus van minimaal voldoende t/m goed