

# Professioneel Gedrag en de Positie van Inkoop in de Publieke Sector

door drs. Hendrik J. Kiwiet MBA, Directeur InQuest Talent Development

**Begin 2013 is in het artikel 'Professioneel Gedrag en de Positionering van Inkoop' verslag gedaan van de resultaten van het onderzoek 'ITD Talent Survey 2012'. Dit onderzoek richtte zich op het inventariseren van welke competenties belangrijk zijn voor de inkoop professional in het bedrijfsleven en welke competenties in de toekomst nog verder ontwikkeld dienen te worden. De onderzoeksresultaten leverden heldere inzichten op in de belangrijkste competenties voor de inkoop professional in het bedrijfsleven. De resultaten zijn breed besproken met én gevalideerd door het bedrijfsleven.**

Als marktleider in de bemiddeling van inkoop professionals voor zowel bedrijfsleven als publieke sector werd InQuest, na publicatie van de resultaten, de vraag gesteld of soortgelijke conclusies ook voor de publieke inkoop professional getrokken kunnen worden? Er is immers verschil in het werkveld, de mate van verantwoordelijkheid voor het resultaat en de wijze van besluitvorming. Vertalen deze verschillen zich dan ook naar andere competenties die noodzakelijk zijn om in de publieke sector te kunnen inkopen? En, zo ja, welke zijn dat en welke invloed kan dat hebben op de ontwikkeling en positionering van inkoop en inkoop professionals in de publieke sector? Om deze vragen te beantwoorden is in juni 2013 de ITD Talent Survey herhaald, specifiek gericht op de publieke sector.

## Met de markt in gesprek

InQuest is dagelijks met het bedrijfsleven en overheidsinstellingen in gesprek over hun behoefte aan inkoop professionals enerzijds en met inkoop professionals over hun loopbaan en ontwikkeling anderzijds. Een gesprek over schaarste en kwaliteiten en hoe en of competenties invloed hebben op de positie en effectiviteit van inkoop.

Onze gesprekken met de publieke sector hebben geleid tot de volgende observaties:

- Inkoop in de publieke sector is procesgeoriënteerd waarbij de nadruk ligt op het rechtmatig en transparant handelen met publieke gelden in tegenstelling tot wat traditioneel van inkoop wordt verwacht, namelijk: meer voor minder.
- Kennis van en ervaring met Europees Aanbesteden (EA) zijn voor publieke organisaties harde criteria voor het aannemen van inkoop professionals bij vacaturestellingen.
- Kennis van EA is met name van belang voor het aanbestedingsproces, het werkveld van de

inkoopadviseur. Voor een contractmanager, die zich meer richt op het uitnutten van aanbesteed werk, is kennis van EA minder belangrijk voor het goed kunnen uitvoeren van het werk.

- Door de nadruk op rechtmatig en transparant handelen ontstaan, sneller dan in het bedrijfsleven, rechtszaken waar de gunning en het aanbestedingsproces in de rechtszaal worden aangevochten. Dit eindigt geregeld in hoorzittingen, afkoopsommen of het heraanbesteden van het werk.
- Een effectieve inkoopadviseur in de publieke sector is bedreven in het begeleiden en beïnvloeden van besluitvorming op een snelle doch rechtmatige wijze. De beste inkoopadviseurs nemen complexe aanbestedingen op zich en weten deze zonder rechtszittingen of negatieve publiciteit af te ronden.
- Inkoop wordt zelden voortijdig betrokken bij strategische beleidsvorming wanneer en zolang er nog geen sprake is van daadwerkelijke aanbesteding.

## De ITD Talent Survey Publiek 2013

De ITD Talent Survey Publiek 2013 is opgezet met als doel om een inventarisatie te verkrijgen van de belangrijkste competenties van de inkoop professional in de publieke sector. Wij hebben de professionals niet getest op de benoemde competenties maar hebben hun mening gevraagd over weke competenties zij belangrijk vinden voor het werk. Daartoe hebben wij inkopers in de publieke sector een lijst van 41 competenties voorgelegd en zijn twee vragen gesteld:

1. Wat zijn de 5 belangrijkste competenties voor de inkoopadviseur?
2. Welke 3 competenties moeten het meest worden ontwikkeld binnen de eigen organisatie?

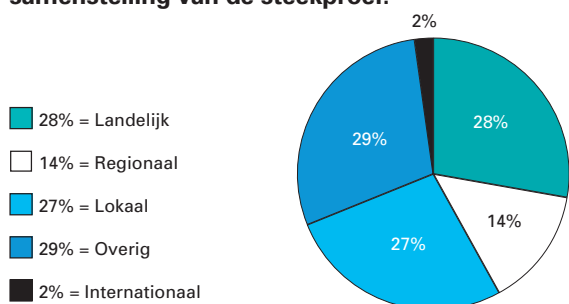
Alvorens de resultaten van dit onderzoek te behandelen wordt stilgestaan bij de representativiteit van de steekproef.

## De Steekproef

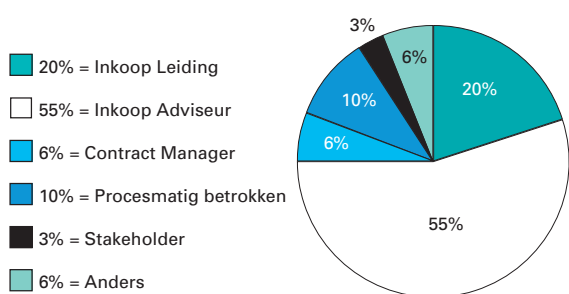
Op de vragen hebben 170 publieke inkopers gereageerd. Aan de respondenten zijn segmentatievragen gesteld voor interpretatie doeleinden. Alle respondenten is gevraagd het volgende aan te geven:

1. In welk type organisatie werkt u (lokaal, regionaal, landelijk, internationaal of overig)?
2. Welk soort functie bekleedt u (leidinggevend, inkoopadviseur, contractmanager, stakeholder, procesdeskundige of overige)?
3. Omvang van de inkoopspend / budget 2011?
4. Grootte van de afdeling waar men leiding aan geeft (indien van toepassing)?
5. Soort dienstverband van de respondent (vast, detachering, ZZP)?

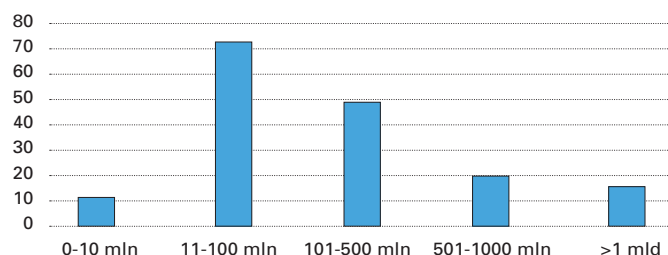
De volgende grafieken geven een inzicht in de samenstelling van de steekproef:



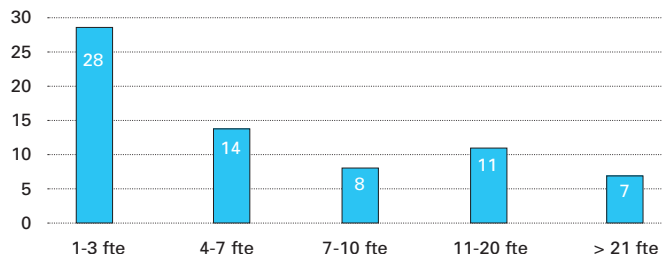
Grafiek 1 Verdeling respondenten naar type organisatie (n=170)



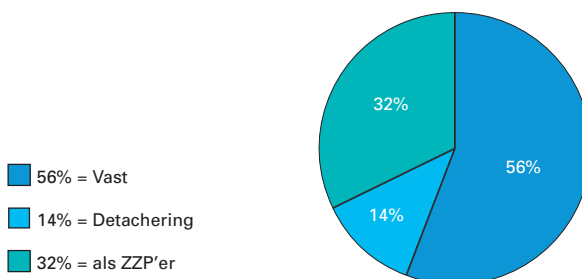
Grafiek 2 Inkooppositie van respondenten (n=159)



Grafiek 3 Inkoopspend onder controle door Inkoop afdeling in 2011 (n=170)



Grafiek 4 Aantal mensen waar aan leiding wordt gegeven (n=68)



Grafiek 5 Dienstverband van de inkoop professional (n=170)

## Conclusies met betrekking tot de Steekproef

Omdat niet alle vragen een verplichte invoer vereisten, is het aantal valide respondenten (n) verschillend per segmentatievraag. Categorieën NA (no answer) en NVT (niet van toepassing) zijn achterwege gelaten. De conclusies met betrekking tot de steekproef:

- De respondenten lijken een representatieve dwarsdoorsnede van de publieke inkopersmarkt te vormen.
- Organisatieomvang en inkoopspend laten een goede verdeling zien.
- Er is een goede verdeling van landelijke, regionale en lokale organisaties. Internationale rollen (bijv. EU) zijn ondervertegenwoordigd. De groep Overige omvat ZBO organisaties en Politie en Defensie functionarissen.
- De omvang van de inkooporganisaties is zeer herkenbaar in de markt.
- Het dienstverband van de respondenten geeft inzicht in de veranderende verhoudingen tussen professionals en publieke werkgevers. Het hoge aantal ZZP-ers en gedetacheerden is enerzijds indicatief voor een groot flexibiliseringsvermogen. Anderzijds kan het ook het gevolg zijn van een te gesloten markt en tekortschietende salarisschalen. Dit vraagt echter om nader en ander onderzoek.

## Top 40 inkoop competenties

170 inkoop professionals werkzaam in de publieke sector hebben zich uitgesproken over twee vraagstellingen met betrekking tot 41 competenties. Uit de reacties zijn twee Top 40 lijsten samengesteld. De eerste Top 40 lijst benoemt de belangrijkste competenties voor de publieke inkoop professional. De tweede Top 40 lijst geeft aan welke competenties het meest ontwikkeld moeten worden binnen de eigen inkooporganisatie. De volledige Top 40 lijsten zijn in de bijlagen opgenomen. Bij de analyse en interpretatie beperken wij ons tot de Top 10 competenties van beide lijsten.

## De Top 10 competenties voor inkoopadviseurs publiek

	Stemmen	Stem aandeel	Cumulatief
1 Analytisch denken	72	8,34%	8,34%
2 Samenwerken	59	6,84%	15,18%
3 Klantgerichtheid	57	6,60%	21,78%
4 Organisatiesensitiviteit	50	5,79%	27,58%
5 Probleemoplossend verm.	47	5,45%	33,02%
6 Integriteit	46	5,33%	38,35%
7 Doelgerichtheid	42	4,87%	43,22%
8 Plannen en organiseren	41	4,75%	47,97%
9 Zorgvuldigheid	41	4,75%	52,72%
10 Luisteren	37	4,29%	57,01%

## Conclusies en interpretaties

### Top 10 inkoop competenties

Wanneer wij de Top 10 lijst bekijken geeft Pareto's 80/20 regel een eerste interessante inzicht. De eerste drie competenties vertegenwoordigen cumulatief >20% van de stemmen en bepalen daarmee, volgens Pareto, 80% van de inkoop-effectiviteit in publieke organisaties. *Analytisch denken*, *Samenwerken* en *Klantgerichtheid* vormen, volgens de publieke inkopers (en Pareto), de basiscompetenties voor alle publieke inkoopadviseurs.

### Top 3: Basiscompetenties publiek versus bedrijfsleven

Voor deze vergelijking maken wij gebruik van de resultaten van het eerder genoemd onderzoek 'Professioneel Gedrag en de Positionering van Inkoop' uitgevoerd in het bedrijfsleven en vergelijken die met de resultaten van het huidige onderzoek in de publieke sector.

Wat direct opvalt is de eensgezindheid over de meest belangrijke competentie: *Analytisch denken*. Hier zijn de bedrijfsinkopers en publieke inkoopadviseurs het volledig over eens.

Bedrijfsleven Basis		
	Stem aandeel	Cumulatief
1 Analytisch denken	8,70%	8,70%
2 Integriteit	5,83%	14,52%
3 Onderhandelen	5,27%	19,80%
Publieke sector Basis		
	Stem aandeel	Cumulatief
1 Analytisch denken	8,34%	8,34%
2 Samenwerken	6,84%	15,18%
3 Klantgerichtheid	6,60%	21,78%

Meest opvallend is het ontbreken van de competentie *Onderhandelen* bij de publieke inkoopadviseur. De competentie *Onderhandelen* staat volgens de publieke professionals pas op een 17<sup>de</sup> plaats. Slechts 2.4% van de respondenten geeft aan dat onderhandelen één van de 5 belangrijkste competenties voor een publieke inkoper is.

*Integriteit* is zeker voor de publieke professional van belang maar komt pas op de zesde plaats in de Top 10. Daartegenover staat dat nummers twee en drie van de publieke sector - *Klantgerichtheid* en *Samenwerken* - bij het bedrijfsleven op respectievelijk de vierde en achtste plaats staan.

Binnen de basiscompetenties (Top 3) zien wij op plaatsen twee en drie een divergentie optreden in competenties die ons inziens direct gerelateerd is aan de sector waarin men werkt (publiek of bedrijfsleven).

### Vergelijking van de 'Nice to Have' competenties publiek en bedrijfsleven

Competenties benoemd op de posities 4 tot en met 10 zijn competenties die meer horen bij de inkoper 'nieuwe stijl' of 'Inkoper 2.0'. Volgens Pareto hebben deze competenties echter een beperkte meerwaarde, vandaar de kwalificatie 'Nice to have' (mooi meegenomen). Hierbij moet echter wel opgemerkt worden dat de 'Inkoper 2.0' in de praktijk hogere ogen gooit in de arbeidsmarkt. Wat de markt betreft is Pareto niet leidend en werft men liever professionals met een 'Inkoper 2.0' profiel.

Bedrijfsleven (Nice to have)			
	Stem aandeel	Cumulatief	
4	Klantgerichtheid	5,18%	24,98%
5	Overtuigingskracht	5,09%	30,06%
6	Probleemoplossend verm.	4,90%	34,97%
7	Luisteren	4,72%	39,69%
8	Samenwerken	4,72%	44,40%
9	Besluitvaardigheid	4,44%	48,84%
10	Zakelijk Instinct	4,07%	52,91%

Publieke sector (Nice to have)			
	Stem aandeel	Cumulatief	
4	Organisatiesensitiviteit	5,79%	27,58%
5	Probleemoplossend verm.	5,45%	33,02%
6	Integriteit	5,33%	38,35%
7	Doelgerichtheid	4,87%	43,22%
8	Plannen en organiseren	4,75%	47,97%
9	Zorgvuldigheid	4,75%	52,72%
10	Luisteren	4,29%	57,01%

Ook in de samenstelling van de 'Inkoper 2.0' competenties zien wij verschillen tussen het bedrijfsleven en de publieke sector. Voor de overzichtelijkheid zetten wij de verschillen in Top 10 lijsten op een rij:

#### Wel in TOP 10 Bedrijfsleven niet in Publiek

Competentie	Ranking	Ranking
	Bedrijfsleven	Publiek
Onderhandelen	3	17
Overtuigingskracht	5	13
Besluitvaardigheid	9	15
Zakelijk Instinct	10	20

Onderhandelen, Overtuigingskracht, Besluitvaardigheid en Zakelijk Instinct zijn de competenties die wel in de Top 10 bedrijfsleven voor komen maar in de publieke sector veel lager worden gewaardeerd. Logisch zullen veel lezers zeggen. De publieke professional hoeft immers niet te onderhandelen, overtuigen of te besluiten. Zakelijk instinct in een bestuurlijke omgeving wordt ook vaak niet als zeer belangrijk ervaren. Zijn er andersom ook verschillen? Jazeker:

#### Wel in TOP 10 Publiek niet in Bedrijfsleven

Competentie	Ranking	Ranking
	Publiek	Bedrijfsleven
Organisatiesensitiviteit	4	11
Doelgerichtheid	7	12
Plannen en organiseren	8	16
Zorgvuldigheid	9	25

Organisatiesensitiviteit, Doelgerichtheid, Plannen en organiseren en Zorgvuldigheid zijn allen competenties die belangrijk zijn in bestuurlijke omgevingen waar rechtmatigheid en transparantie worden nagestreefd. Het zijn uiteraard ook belangrijke competenties in het bedrijfsleven maar zij krijgen duidelijk een lagere prioriteit.

Er is nog een belangrijk verschil tussen de inkoper in het bedrijfsleven en de publieke sector, die het best met een anekdote kan worden geïllustreerd:

*De inkoper van smeedwerk bij de wereldmarktleider in de bouw van scheepsmotoren, bepaalt uiteindelijk hoeveel scheepsmotoren ieder jaar kunnen worden verkocht. Zelf heeft hij niets met de bouw van de motoren te doen maar hij koopt voor de organisatie de enorme assen in die nodig zijn voor het installeren van de motoren en het afbouwen van de schepen. De inkoper kent de leveranciersmarkt en weet dat er wereldwijd slechts enkele leveranciers zijn. Wat doet de inkoper wanneer hij merkt dat zijn leveranciers in capaciteitsproblemen komen? Hij helpt zijn huidige leveranciers met (het financieren van) de uitbreiding van hun capaciteit en/of ontwikkelt nieuwe leveranciers. Makkelijker gezegd dan gedaan, maar het gebeurt!*

*De inkoopadviseur die belast is met een aanbesteding voor het inkopen van een specifiek preparaat ten behoeve van zorgverlening aan drugsverslaafden, is direct geboeid door de complexiteit van zijn opdracht. In zijn marktverkenning ontdekt hij echter dat er maar één legale leverancier is en dat de markt dus in feite een monopolie is. Wat doet de inkoopadviseur? Hij overlegt met betrokken teamleden en geeft daarna de opdracht terug op basis van het ontbreken van een markt. Het preparaat blijft bij de monopolist ingekocht worden en de inkoopadviseur gaat weer verder met een andere aanbesteding.*

Wat is nu het verschil? In het Engels heet het een 'vested interest'. Naar het Nederlands vertaald: een 'gevestigd belang'. Het gevestigd belang van de inkoper smeedwerk is voor hem veel meer voelbaar dan dat van de inkoopadviseur belast met de aanbesteding van het preparaat. Als er geen assen worden geleverd, stopt immers de productie en verkoop van motoren en wordt de inkoper smeedwerk direct hierop aangesproken. De publieke inkoopadviseur wordt echter niet aangesproken op het ontbreken van resultaat. De 'afstand' tussen eigen inzet en het maatschappelijk/organisatorisch effect is dus veel groter bij de publieke inkoopadviseur, en daarmee ook minder direct voelbaar voor hem.

## Conclusies en interpretaties

Er is een duidelijk verschil te constateren tussen bedrijfsleven en publieke sector, wanneer inkopers zelf beoordelen wat de belangrijke competenties zijn voor hun werk. De verschillen in competentieranking worden met name gedreven door het verschil in taakstelling (publiek versus bedrijfsleven). De inkoop professional in de publieke sector is primair een procesdeskundige. Het inkoopproces is gericht op het rechtmatig en transparant handelen van publieke organisaties en politici. Daarmee lijkt de meerwaarde van inkoop vooral gelegen in het uit de krant en rechtszaal blijven. Zolang rechtmatig handelen en transparantie hogere prioriteit hebben dan bijv. kostenbesparingen, leveranciersmanagement of werkkapitaalbeheer, zal daar geen verandering in komen.

Het verschil in benodigde competenties (bedrijfsleven versus publieke sector) heeft echter ook een remmende werking op de arbeidsmobiliteit van inkopers. Een overstap tussen het bedrijfsleven en de publieke sector (en vice versa) is slechts voor enkele hybride professionals weggelegd: de benodigde, in de praktijk ontwikkelde en -vaak langdurig- toegepaste competenties wijken daarvoor simpelweg te veel af. Onze wervingspraktijk wijst dit ook uit. Het komt slechts incidenteel voor.

## De Top 10 'te ontwikkelen' competenties voor inkoopadviseurs

In het onderzoek is ook aan publieke inkopers gevraagd welke drie competenties in de eigen organisatie het meest moeten worden ontwikkeld. Deze vraag levert ook een Top 40 op waarbij wij ons wederom beperken tot de Top 10 te ontwikkelen competenties voor de publieke sector:

		oude lijst
1	Klantgerichtheid	Herkansing 3
2	Durf	!Nieuw! 16
3	Samenwerken	Herkansing 2
4	Besluitvaardigheid	!Nieuw! 15
5	Visie	!Nieuw! 24
6	Doelgerichtheid	Herkansing 7
7	Omgevingsbewustzijn	!Nieuw! 11
8	Zakelijk Instinct	!Nieuw! 20
9	Conceptueel denken	!Nieuw! 23
10	Plannen en organiseren	Herkansing 8

## Conclusies en interpretaties

### Top 10 'te ontwikkelen' competenties

Direct valt op dat 4 van de 10 te ontwikkelen competenties voor de professionele inkoopadviseur 'herkansingen' zijn! Boven in de lijst Top 10 te ontwikkelen competenties staan *Klantgerichtheid* op de eerste en *Samenwerking* op de derde plaats. Deze twee 'te ontwikkelen' competenties zijn door dezelfde respondenten ook al benoemd als twee van de TOP 3 basiscompetenties voor inkoopadviseurs!

Naast *Klantgerichtheid* en *Samenwerking* komen ook *Doelgerichtheid* en *Plannen en organiseren* in aanmerking voor een 'herkansing'. Beide competenties komen al in de Top 10 competenties voor inkoopadviseurs voor, maar verdienen, volgens de publieke inkopers nog extra aandacht en doorontwikkeling.

De herkansingen onderstrepen het belang van competentieontwikkeling bij inkopers in de publieke sector. Ondanks de veelgehoorde wens voor meer communicatieve en geëngageerde inkopers wordt er blijkbaar nog te weinig gedaan aan de professionele ontwikkeling van de huidige populatie inkoopadviseurs. Naar eigen zeggen van de huidige populatie schiet het *Klantgericht* en *Doelgericht* handelen tekort en *Samenwerken* en *Planmatig werken* gebeurt te weinig. Hier valt dus nog het een en ander te verbeteren.

Het gegeven dat, competenties die men als basiscompetenties kenmerkt, tevens het hardst moeten worden ontwikkeld is een indicator dat er in de werving & selectie van inkoopadviseurs ook het een en ander nog niet goed gaat. In combinatie met het hoge gehalte aan ZZP-ers / gedetacheerden doet dit vermoeden dat het salarisplafond van functiehuzen in de publieke sector te snel de beter gekwalificeerde professionals uitsluit. Het aantal herkansingen daagt tevens uit tot gerichte programma's voor competentie ontwikkeling bij de huidige populatie publieke inkopers.

## Vergelijking 'te ontwikkelen' competenties publiek en bedrijfsleven

### Ranking 'te ontwikkelen' Bedrijfsleven oude lijst

1	Klantgerichtheid	Herkansing	4
2	Samenwerken	Herkansing	7
3	Plannen en organiseren	!Nieuw!	16
4	Doelgerichtheid	!Nieuw!	12
5	Visie	!Nieuw!	17
6	Besluitvaardigheid	Herkansing	9
7	Conceptueel denken	!Nieuw!	19
8	Organisatiesensitiviteit	!Nieuw!	11
9	Analytisch denken	Herkansing	1
10	Durf	!Nieuw!	22

### Ranking 'te ontwikkelen' Publieke sector oude lijst

1	Klantgerichtheid	Herkansing	3
2	Durf	!Nieuw!	16
3	Samenwerken	Herkansing	2
4	Besluitvaardigheid	!Nieuw!	15
5	Visie	!Nieuw!	24
6	Doelgerichtheid	Herkansing	7
7	Omgevingsbewustzijn	!Nieuw!	11
8	Zakelijk Instinct	!Nieuw!	20
9	Conceptueel denken	!Nieuw!	23
10	Plannen en organiseren	Herkansing	8

Uit het eerder dit jaar gepubliceerde onderzoek is gebleken dat ook het bedrijfsleven worstelt met herkansingen. Ook in het bedrijfsleven blijken salarisschalen vaak niet toereikend en worden, omwille van kosten, ook concessies gedaan in de prijs/kwaliteit verhouding bij de selectie en aannahme van nieuwe inkoop professionals. Zowel in het bedrijfsleven als in de publieke sector lijkt men meer waarde te hechten aan het nog onbewezen potentieel (jonge en minder ervaren inkopers) dan aan bewezen trackrecords en meerjarige ervaring van vakvolwassen professionals.

Wanneer wij de lijsten met nog te ontwikkelen competenties van het bedrijfsleven en de publieke sector naast elkaar leggen lijkt de eerder genoemde divergentie weer af te nemen. Er zijn maar kleine verschillen in de benoemde nog te ontwikkelen competenties. Het lijkt dus alsof beide groepen professionals dezelfde kant op willen ontwikkelen.

Beide bloedgroepen inkoop professionals willen dichter bij de bron komen: er is een trend binnen inkoop om beter geëngageerd te raken met de interne klant en opdrachtgever. Ook omdat men weet dat dit juist nodig is om een grotere meerwaarde te kunnen leveren aan de organisatie.

## De toekomstige publieke inkoper

De nieuw binnengekomen competenties in de Top 10 te ontwikkelen competenties lijst geven een indicatie voor de toekomstige ontwikkeling van competenties bij inkoopadviseurs met een publiek profiel.

In gesprekken met publieke instellingen alsook in eerdere onderzoeken van NEVI naar o.a. inkoopprofielen (2011) en in het boek 'Inkoop' van Gerco Rietveld wordt de ontwikkelingsrichting van inkoop duidelijk aangegeven: inkoop moet zich meer richting Business ontwikkelen. Dit is ook herkenbaar in de nieuwe competenties uit de Top 10 'te ontwikkelen' lijst. Conceptueel Denken, Visie en Durf zijn geen traditionele inkoopcompetenties, maar geven de richting aan waarin het gesprek van inkopers binnen organisaties moet gaan veranderen.

Daar waar de inkoper in het bedrijfsleven zich meer moet richten op de Business kan de publieke inkoopadviseur zich meer gaan richten op de Politiek en bestuurlijke besluitvorming. Boardroom en Torenkamertje kunnen beide metaforen zijn voor strategische sferen. De kennis en ervaring nodig voor succes in beide omgevingen is echter anders. Opleidingen en trainingen moeten dan ook dusdanig ingericht worden dat voldoende rekening wordt gehouden met deze verschillen.

De ITD Talent Survey geeft een indruk van wat de markt denkt te willen. Daarbij past geen voorspelling van de toekomst anders dan dat het beter en anders kan. Of de politiek en de interne klant open staan voor een meer belanghebbende en strategische inkoop professional is niet onderzocht. Het gesprek hierover kan in ieder geval wel nu beginnen.

# TOP 40 INKOOPCOMPETENTIES **PUBLIEKE SECTOR**

BELANGRIJKSTE COMPETENTIES				TE ONTWIKKELEN COMPETENTIES					
		Stemmen	Stem aandeel	Cumulatief		Stemmen	Stem aandeel	Cumulatief	
1	Analytisch denken	72	8,34%	8,34%	1	Klantgerichtheid	36	7,11%	7,11%
2	Samenwerken	59	6,84%	15,18%	2	Durf	31	6,13%	13,24%
3	Klantgerichtheid	57	6,60%	21,78%	3	Samenwerken	31	6,13%	19,37%
4	Organisatiesensitiviteit	50	5,79%	27,58%	4	Besluitvaardigheid	29	5,73%	25,10%
5	Probleemoplossend vermogen	47	5,45%	33,02%	5	Visie	28	5,53%	30,63%
6	Integriteit	46	5,33%	38,35%	6	Doelgerichtheid	27	5,34%	35,97%
7	Doelgerichtheid	42	4,87%	43,22%	7	Omgevingsbewustzijn	23	4,55%	40,51%
8	Plannen en organiseren	41	4,75%	47,97%	8	Zakelijk Instinct	22	4,35%	44,86%
9	Zorgvuldigheid	41	4,75%	52,72%	9	Conceptueel denken	22	4,35%	49,21%
10	Luisteren	37	4,29%	57,01%	10	Plannen en organiseren	22	4,35%	53,56%
11	Omgevingsbewustzijn	35	4,06%	61,07%	11	Creativiteit	20	3,95%	57,51%
12	Creativiteit	33	3,82%	64,89%	12	Probleemoplossend vermogen	20	3,95%	61,46%
13	Overtuigingskracht	32	3,71%	68,60%	13	Initiatief	17	3,36%	64,82%
14	Initiatief	27	3,13%	71,73%	14	Analytisch denken	16	3,16%	67,98%
15	Besluitvaardigheid	26	3,01%	74,74%	15	Organisatiesensitiviteit	15	2,96%	70,95%
16	Durf	25	2,90%	77,64%	16	Luisteren	15	2,96%	73,91%
17	Onderhandelen	21	2,43%	80,07%	17	Zorgvuldigheid	13	2,57%	76,48%
18	Mondelinge communicatie	18	2,09%	82,16%	18	Aanpassingsvermogen	12	2,37%	78,85%
19	Aanpassingsvermogen	17	1,97%	84,13%	19	Overtuigingskracht	11	2,17%	81,03%
20	Zakelijk Instinct	17	1,97%	86,10%	20	Stijlflexibiliteit	11	2,17%	83,20%
21	Onafhankelijkheid	14	1,62%	87,72%	21	Zelfontwikkeling	10	1,98%	85,18%
22	Stijlflexibiliteit	14	1,62%	89,34%	22	Mondelinge communicatie	8	1,58%	86,76%
23	Conceptueel denken	13	1,51%	90,85%	23	Onafhankelijkheid	8	1,58%	88,34%
24	Visie	12	1,39%	92,24%	24	Onderhandelen	7	1,38%	89,72%
25	Coachen	10	1,16%	93,40%	25	Voortgangscontrole	7	1,38%	91,11%
26	Stressbestendigheid	8	0,93%	94,32%	26	Leidinggeven	6	1,19%	92,29%
27	Sensitiviteit	8	0,93%	95,25%	27	Belangstelling	5	0,99%	93,28%
28	Zelfontwikkeling	7	0,81%	96,06%	28	Collegialiteit	5	0,99%	94,27%
29	Belangstelling	7	0,81%	96,87%	29	Oordeelsvorming	4	0,79%	95,06%
30	Discipline	6	0,70%	97,57%	30	Coachen	4	0,79%	95,85%
31	Vasthoudendheid	5	0,58%	98,15%	31	Delegeren	3	0,59%	96,44%
32	Voortgangscontrole	5	0,58%	98,73%	32	Stressbestendigheid	3	0,59%	97,04%
33	Oordeelsvorming	4	0,46%	99,19%	33	Sensitiviteit	3	0,59%	97,63%
34	Sociabiliteit	1	0,12%	99,30%	34	Inzet	2	0,40%	98,02%
35	Delegeren	1	0,12%	99,42%	35	Vasthoudendheid	2	0,40%	98,42%
36	Inzet	1	0,12%	99,54%	36	Discipline	2	0,40%	98,81%
37	Leidinggeven	1	0,12%	99,65%	37	Integriteit	2	0,40%	99,21%
38	Organisatie-identificatie	1	0,12%	99,77%	38	Organisatie-identificatie	2	0,40%	99,60%
39	Collegialiteit	1	0,12%	99,88%	39	Impact	1	0,20%	99,80%
40	X-factor	1	0,12%	100,00%	40	Sociabiliteit	1	0,20%	100,00%
41	Impact	0	0,00%	100,00%	41	X-factor	0	0,00%	100,00%
<b>Aantal Stemmen</b>		<b>863</b>	<b>100,00%</b>		<b>Aantal Stemmen</b>		<b>506</b>	<b>100,00%</b>	

COMPETENTIE	DEFINITIE
<b>Aanpassingsvermogen</b>	Het effectief blijven handelen bij veranderende omstandigheden, door gedrag af te stemmen op omgeving, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen
<b>Analytisch denken</b>	Situatie en problemen op grondige wijze onderzoeken, ontleden, er verbanden tussen leggen en logische conclusies trekken
<b>Belangstelling</b>	Het openstaan en willen begrijpen van de beweegredenen, behoeften en gevoelens van anderen
<b>Besluitvaardigheid</b>	Het nemen van beslissingen door een oordeel te geven of door actie te ondernemen
<b>Coachen</b>	Het begeleiden van anderen, door ondersteuning en feedback te geven
<b>Collegialiteit</b>	Het bijdragen aan een onderlinge verstandhouding, waarin collega's elkaar helpen en ondersteunen wanneer dat nodig is en rekening wordt gehouden met ieders belangen
<b>Conceptueel denken</b>	Dieper en breder inzicht verwerven in situatie door zaken in een breder perspectief te zien en verbanden te leggen met andere informatie
<b>Creativiteit</b>	Het ontwikkelen van inventieve, originele en nieuwe oplossingen en ideeën
<b>Delegeren</b>	Aspecten van de eigen verantwoordelijkheid en taken door anderen laten verrichten, door op afstand de controle te houden
<b>Discipline</b>	Het voegen naar het beleid van de organisatie en het houden aan de procedures, planningen en voorschriften
<b>Doelgerichtheid</b>	Het tonen van gedrag dat gericht is op het daadwerkelijk realiseren van de beoogde doelstellingen en resultaten
<b>Durf</b>	Het nemen van risico's om een doel, resultaat of voordeel te bereiken
<b>Impact</b>	Het verwerven van aandacht, respect en acceptatie door gedrag en handelen en daardoor zaken voor elkaar krijgen
<b>Initiatief</b>	Uit eigen beweging mogelijkheden signaleren, creëren en er naar handelen
<b>Integriteit</b>	Het betrouwbaar uitvoeren van de functie, door geldende regels, verantwoordelijkheden en normen en waarden die met de werkomgeving verband houden, te handhaven
<b>Inzet</b>	Het tonen van bereidheid zich volledig in te zetten om prestatie te leveren en successen te boeken
<b>Klantgerichtheid</b>	Door handelen en gedrag de (interne) klant centraal stellen
<b>Leidinggeven</b>	Richting en sturing bieden aan anderen, door doelen te formuleren, de voortgang te bewaken en medewerkers te stimuleren, motiveren en corrigeren
<b>Luisteren</b>	Het kunnen filteren van belangrijke en relevante informatie uit de mondelinge communicatie met anderen
<b>Mondelinge Communicatie</b>	Het op begrijpelijke en duidelijke wijze mondeling overbrengen van standpunten, feiten en ideeën
<b>Omgevingsbewustzijn</b>	Het hebben van inzicht in de ontwikkelingen van de maatschappij, economie, politiek en van het eigen vakgebied en deze kennis effectief vertalen naar de eigen functie of organisatie

COMPETENTIE	DEFINITIE
<b>Onafhankelijkheid</b>	Door handelen laten zien voor de eigen opvattingen en principes te staan en zich niet te laten beïnvloeden door anderen
<b>Onderhandelen</b>	In overleg optimale resultaten behalen, door een overeenkomst te bereiken waarin doelstellingen en belangen van alle partijen naar elkaar toegebracht zijn
<b>Oordeelsvorming</b>	Feiten en meningen met relevante criteria tegen elkaar afwegen om tot realistische beoordelingen te komen
<b>Organisatie identificeer</b>	Het handelen en gedrag een afspiegeling laten zijn van de bedoelingen van de organisatie en betrokkenheid tonen met de doelstellingen
<b>Organisatiesensitiviteit</b>	Het inleven in de verhoudingen binnen de organisatie en weten hoe daarbinnen te manoeuvreren om doelen te bereiken
<b>Overtuigingskracht</b>	Meningen, visies en ideeën op een zodanige manier naar voren brengen, dat het door anderen wordt geaccepteerd en overgenomen
<b>Plannen en organiseren</b>	Het bepalen van doelen en prioriteiten en daarbij aangeven welke acties, middelen en tijd nodig zijn om de doelen te kunnen bereiken
<b>Probleemoplossend vermogen</b>	Het op een methodische manier tot een oplossing van een vraagstuk komen
<b>Samenwerken</b>	Samen met anderen effectief willen en kunnen bijdragen aan een gezamenlijk belang
<b>Sensitiviteit</b>	Het inleven in de gevoelens en belangen van anderen, door hier rekening mee te houden en naar te handelen. Daarnaast het bewust zijn van de invloed van het eigen gedrag op anderen
<b>Sociabiliteit</b>	Het gemakkelijk contact leggen en onderhouden in sociale situaties
<b>Stijlflexibiliteit</b>	Het bewust veranderen van het eigen gedrag en de communicatiestijl, om een bepaald doel te kunnen bereiken
<b>Stressbestendigheid</b>	Het bestand zijn tegen spanningen en tijdens onverwachte of drukke omstandigheden rustig en beheerst blijven functioneren
<b>Vasthoudendheid</b>	Het vasthouden aan een actie of standpunt tot het beoogde doel bereikt is en bij weerstand toch doorgaan op de ingeslagen weg
<b>Visie</b>	Het afstand nemen van de dagelijkse praktijk en een beeld en strategie ontwikkelen voor de langere termijn
<b>Voortgangscntrole</b>	De processen, taken en activiteiten monitoren en bewaken en zo nodig bijstellen, zodat de doelen bereikt kunnen worden
<b>X-factor</b>	Het door persoonlijke kracht en uitstraling anderen aan zich kunnen binden en kunnen beïnvloeden
<b>Zakelijk instinct</b>	Het signaleren van kansen en mogelijkheden in de markt en hier op inspelen
<b>Zelfontwikkeling</b>	Inzicht verwerven in de eigen sterke kanten, begrenzingen en mogelijkheden en actie ondernemen om te ontwikkelen en verbeteren. Dit door kennis, kunde en vaardigheden eigen te maken en in de praktijk toe te passen
<b>Zorgvuldigheid</b>	Het nauwkeurig werken, waarbij de aandacht is gericht op de totale kwaliteit en details