



Competentie monitor Procurement private markt 2024

Di-Mens

December 2023

Inhoud

Onderzoek.....	pag 3
Respondenten.....	pag 4
Resultaten.....	pag 6
Conclusie.....	pag 11
Bijlage 1: Top-40 competenties Procurement 2021.....	pag 12
Bijlage 2: Top-40 competenties Procurement Strategisch 2021.....	pag 13
Bijlage 3: Top 40 competenties Procurement Operationeel/Tactisch 2021.....	pag 14

Onderzoek

Het Procurement management in Nederland noemt al jaren “juiste” competenties van procurementprofessionals als een van de belangrijkste voorwaarden om te ontwikkelen. Wat zijn dan die competenties en welke ontwikkelingen zien we hierin? Na de marktconsultatie over dit thema in 2013, 2017 en 2021 heeft Di-Mens ook dit jaar aan meer dan 1000 Procurement directeuren/managers in de private sector in Nederland gevraagd wat men in 2024 de belangrijkste competenties voor procurementprofessionals vindt op “operationeel/tactisch-” en op “strategisch” niveau.

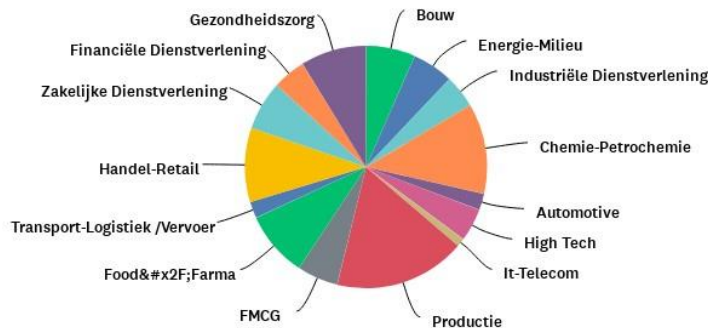
Naast enige kwalificatievragen hebben de respondenten de 4-8 belangrijkste competenties, uit een lijst van 44, benoemd op zowel “operationeel tactisch niveau” als op “strategisch niveau”. De antwoorden zijn 100% anoniem gegeven en het onderzoek is onder zowel Engels- als Nederlandstalige Directeuren/Managers Procurement gehouden. Het onderzoek levert een “Top-40 competenties Procurement 2024” op. Deze top-40 is uitgesplitst in een “Top-40 competenties Procurement Operationeel/Tactisch 2024” en een “Top-40 competenties Procurement Strategisch 2024”.

Uiteindelijk hebben wij 136 reacties ontvangen, wat neerkomt op een response van meer dan 12%. Waar het aantal respondenten het mogelijk maakt, gaan wij dieper in op de resultaten op strategisch niveau per branche, spend categorie en spend volume, ingeval dit substantiële verschillen laat zien. Wij beperken ons hierbij tot het “strategisch” niveau, omdat m.n. de ontwikkeling van “Strategisch Procurement” als belangrijk thema wordt gezien.

Wellicht dat deze benchmark de Directeur/Manager Procurement ondersteunt in het ontwikkelen van het gedrag en positie van Procurement als basis voor het zetten van de volgende stap.

Respondenten

V1 In welke branche werkt u



V1 laat zien hoe de respondenten over de verschillende branches zijn verdeeld. Omdat niet alle branches voldoende resultaten hebben opgeleverd zullen we de onderzoeksresultaten clusteren en benoemen wanneer er duidelijke verschillen in de scores waarneembaar zijn.

De volgende clusters zijn hiervoor gedefinieerd;

Cluster 1 **Projectmatig industrieel**; Bouw, Engineering, Industriële dienstverlening

Cluster 2 **Kapitaalintensieve dienstverlening**; Energie/milieu, Chemie/Petrochemie, It/telecom, Transport/logistiek/vervoer, Gezondheidszorg

Cluster 3 **Supplychain**; Automotive, High tech, Productie, FMCG, Food/Farma

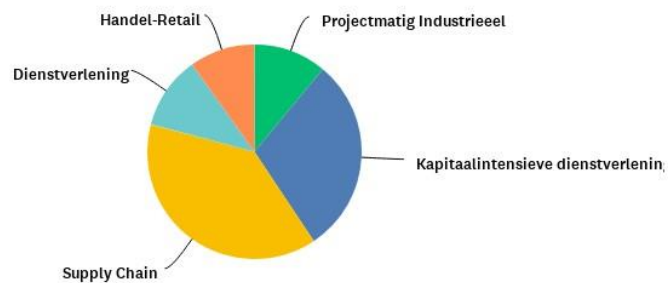
Cluster 4 **Handel**; Handel/Retail

Cluster 5 **Dienstverlening** ; Zakelijke dienstverlening, Financiële dienstverlening

Het criterium waarnaar gekeken is bij de indeling in clusters, is de mate waarin Procurement directe impact heeft op geleverde producten en diensten door de organisatie. Dit is afgeleid van de spend verdeling over de verschillende categorieën per branche. Hoe directer de categorie aan het product of de dienst die aan de eindklant geleverd wordt gekoppeld kan worden, des te groter de schijnbare impact op het resultaat.

Het clusteren van de branches leidt tot de onderstaande verdeling van respondenten.

V1 In welke branche werkt u

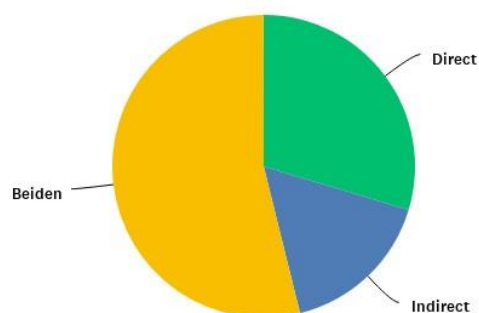


Overige kwalificaties:

V2 Wat is uw spendverantwoordelijkheid

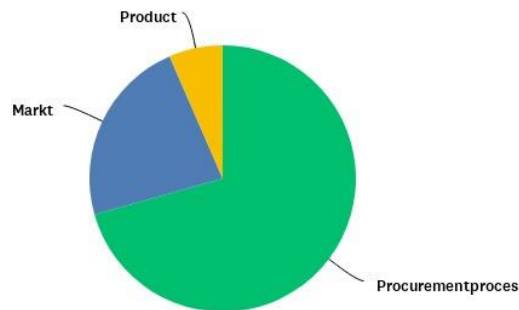


V3 Welke kwalificatie heeft de spend waarvoor u verantwoordelijk bent?



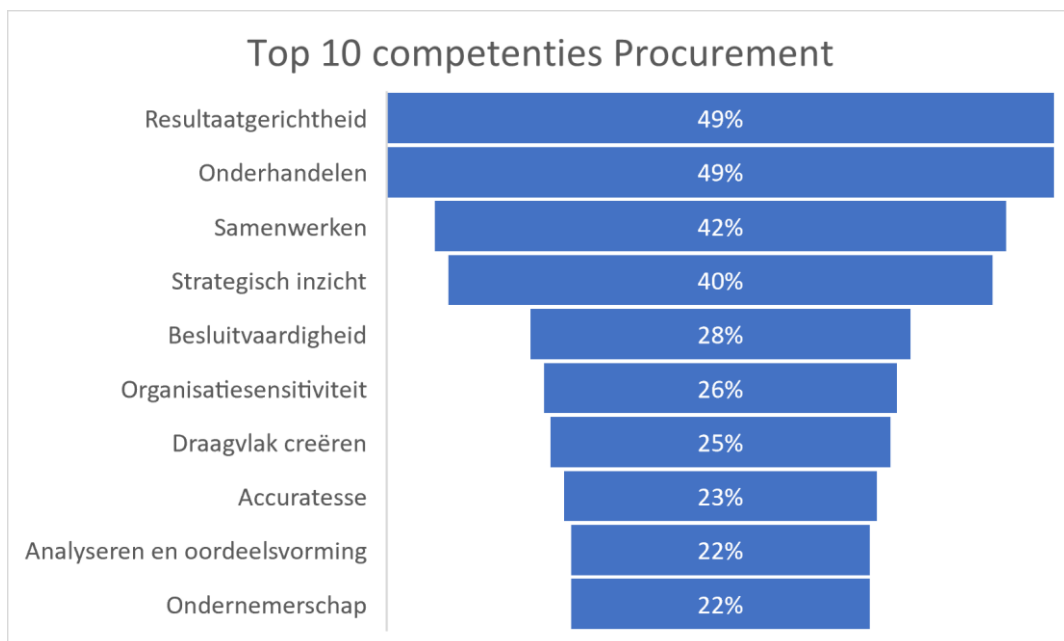
Resultaten

V6 Welke kennis vindt u het belangrijkste bij aannahme van procurementprofessionals



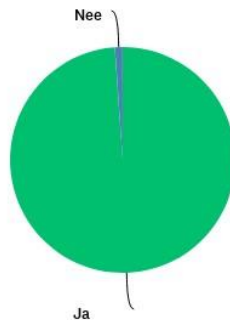
Bij de aannahme van procurementprofessionals vindt het management kennis van het procurementproces duidelijk het belangrijkste criterium. In 2021 was dit nog de marktkennis, op de voet gevolgd door kennis van het procurementproces. Productkennis wordt steeds minder als voornaamste beoordelingscriterium gebruikt. Eigenlijk geldt deze verhouding voor alle branches, direct en indirect en voor de verschillende hoogtes in spend. Ervaring als procurementprofessional lijkt dus weer steeds belangrijker te worden. Een ontwikkeling die al sinds 2017 duidelijk zichtbaar is. De zij-instromer staat minder hoog op het verlanglijstje?!

Hier het antwoord op de vraag: "Wat zijn dan die competenties?" Onderstaand de top 10 competenties Procurement 2024.



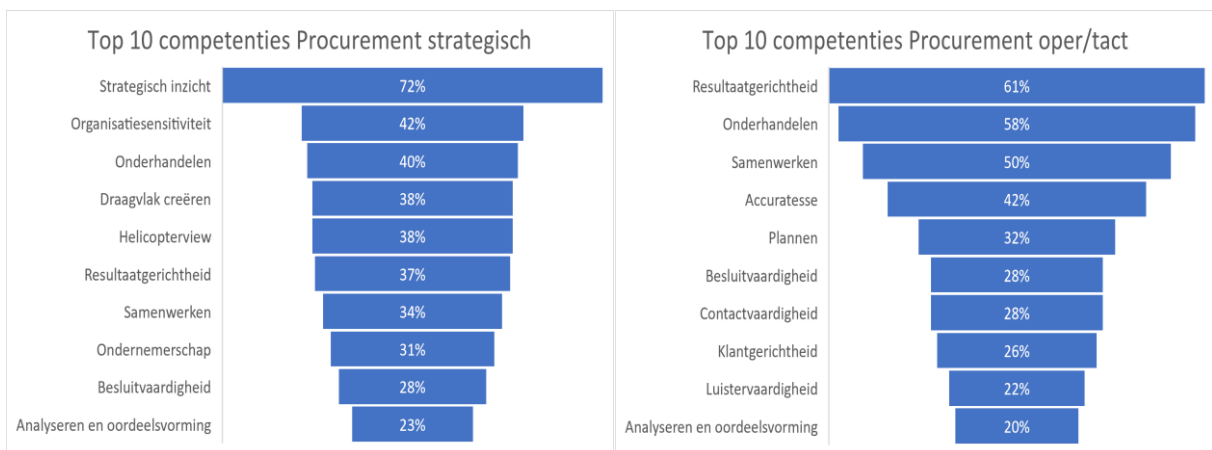
Het betreft hier de totaalresultaten van strategisch en operationeel/tactisch niveau samen. De top 4 is dezelfde top-4 als in 2021, alleen hebben “Onderhandelen” en “Samenwerken” stuivertje gewisseld”. Deze 4 competenties zitten schijnbaar stevig in het zadel. “Klantgerichtheid” en “Commerciële drive” zijn uit de top-10 gevallen en vinden we respectievelijk terug op de plaatsen 15 en 19. Daarvoor in de plaats zijn gekomen “Draagvlak creëren” en “Analyseren en oordeelsvorming”. M.n. die laatste maakt een opvallende comeback in de top-10 vanaf plaats 22 in 2021. Zie Bijlage 1 voor de totale lijst.

V9 Ziet u een verschil in competentieprofiel tussen operationeel/tactisch en strategisch?



Het is duidelijk dat het Management Procurement unaniem een verschil ziet tussen het profiel van professionals op “operationeel/tactisch” niveau en op “strategisch” niveau. Dit was al zo, maar nu nog meer uitgesproken.

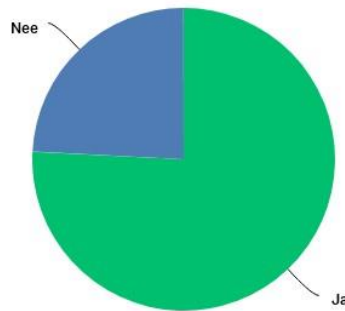
Hieronder kunt u zien hoe die verschillende profielen worden gedefinieerd. De top-10 “Strategisch” en “Operationeel/tactisch” naast elkaar.



Naast de algemene top 3 procurement competenties is alleen “Analyseren en oordeelsvorming” een overeenkomst tussen beide lijsten. Bij de top-10 voor strategische posities zien we dezelfde competenties als in 2021 terugkomen. Alleen “Marktgerichtheid” is vervangen door “Analyseren en oordeelsvorming”. Bij het profiel voor operationeel/tactische rollen zijn de competenties “Presteren onder druk”, “Commerciële drive” en “Structureren” net uit de top-10 gevallen t.o.v. de lijst van 2021. “Contactvaardigheid”, “Analyseren en oordeelsvorming” en “Luistervaardigheid” zijn hiervoor in de plaats gekomen. De laatste 2 hebben een duidelijke sprong gemaakt. Zij stonden beiden rond plaats 20 in 2021.

Omdat m.n. de ontwikkeling van “Strategisch Procurement” als een belangrijk thema wordt gezien zullen we ons bij het uitsplitsen van de resultaten per segment alleen richten op de verschillen in competenties op “Strategisch niveau”.

V4 Vindt u dat er verschil in gewenste competenties is tussen directe en indirecte spend



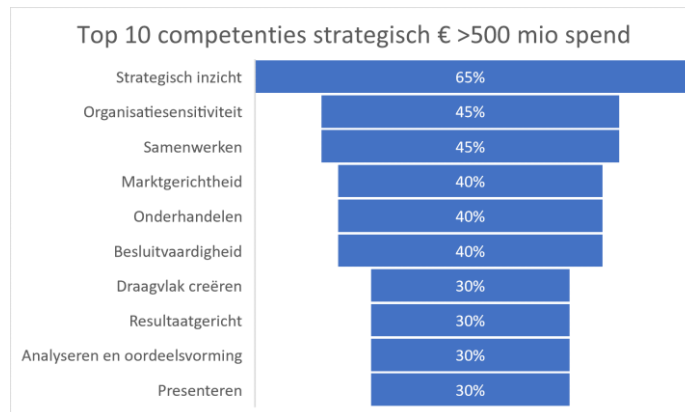
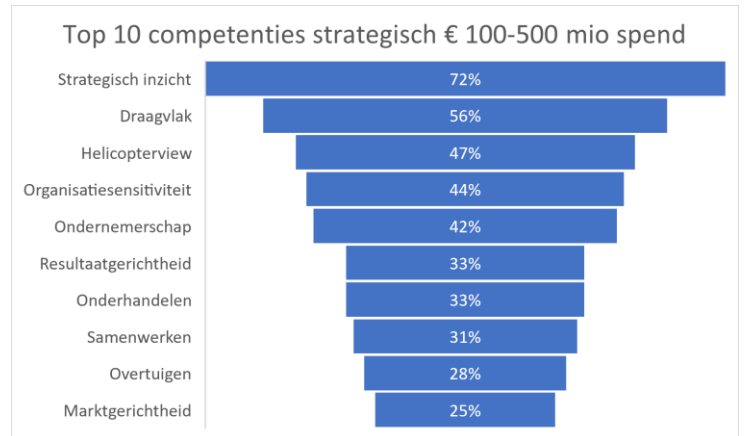
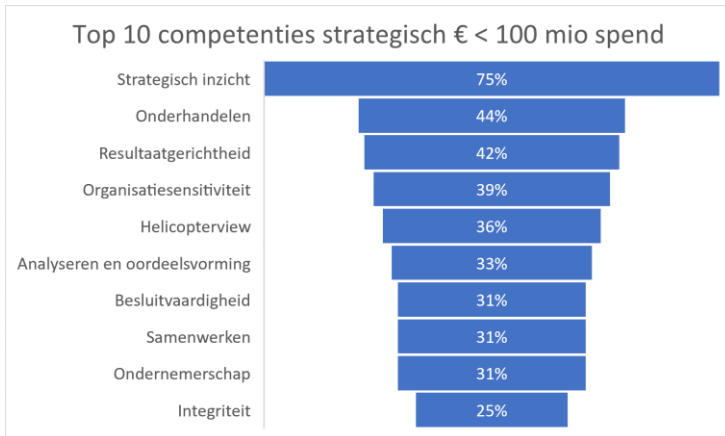
Driekwart van de respondenten ziet een verschil in het gewenste profiel van de procurementprofessional actief in directe spend en indirecte spend op “strategisch” niveau. Dit % is zelfs nog iets gestegen t.o.v. 2021.

Hierbij de verschillen:



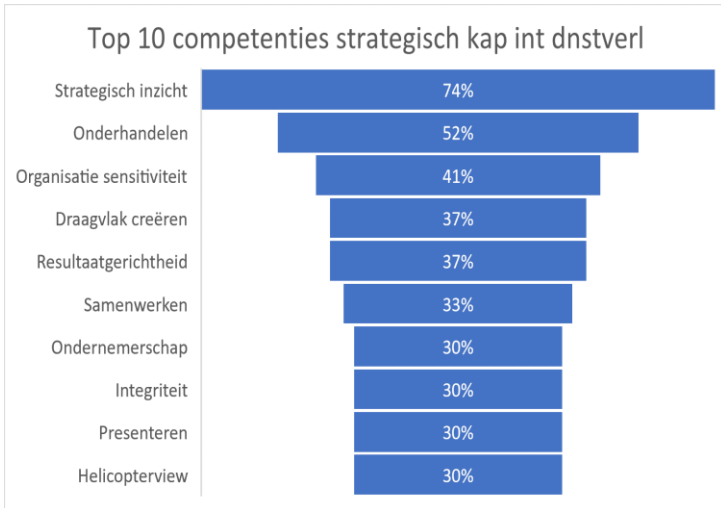
We zien dat 7 van de beide top-10 competenties overeenkomen, echter wel met een ander gewicht. “Organisatiesensitiviteit”, “Marktgerichtheid” en “Presenteren” zien we wel bij indirecte spend en niet bij directe spend. Andersom zien we “Samenwerken” “Analyseren en oordeelsvorming” en “Besluitvaardigheid” niet bij indirecte spend. Misschien kunnen we zeggen dat in het geval van directe spend meer een beroep wordt gedaan op business gerelateerde competenties en bij indirecte spend op stakeholdermanagement gerelateerde competenties.

In hoeverre heeft de hoogte van de spend invloed op het gewenste competentieprofiel



5 van de top-10 competenties komen bij alle spendvolumes voor. Ook hier uiteraard wel met een verschillend gewicht. Alleen bij een spend van € 101-500 mio worden “Analyse en oordeelsvorming” en “Besluitvaardigheid” niet benoemd in de top-10. Bij een spend van € > 500 mio worden de competenties “Ondernemerschap” en “Helicopterview” niet genoemd en bij een spend € < 100 mio wordt als enige de competentie “Integriteit” in de top 10 wel benoemd.

De resultaten per branche zijn geclusterd en leveren de volgende plaatjes op:



- Energie/Milieu
- Chemie/Petrochemie
- It/Telecom
- Transport/Logistiek/Vervoer
- Gezondheidszorg



- Automotive
- High Tech
- Productie
- FMCG
- Food/Farma

I.v.m. het aantal reacties per branchecluster zijn alleen de clusters “Kapitaalintensieve dienstverlening” en “Supply chain” specifiek vermeld. Bij 7 van de genoemde competenties komen ze bij beide brancheclusters voor. De competenties “Integriteit”, “Presenteren” en “Helicopterview” komen wel voor bij de “Kapitaalintensieve dienstverlening” en niet bij “Supply chain”. Andersom geldt dat “Analyseren en oordeelsvorming”, “Overtuigen” en “Besluitvaardigheid” alleen bij “Supply chain” in de top-10 staan.

Conclusie

De top-3 competenties voor procurementprofessionals staat als een huis.

1. Resultaatgerichtheid
2. Onderhandelen
3. Samenwerken

Deze 3 competenties zien we al sinds 2017 terug in de top-3. De nummer 4, sinds 2021 “Strategisch inzicht”, klopt wel steeds nadrukkelijker op de deur bij deze traditionele top-3. Bij strategische profielen zien we dat “Strategisch inzicht” steeds duidelijker als de absolute nummer 1 genoemd wordt.

De plaats op de lijst van de verschillende competenties is redelijk in lijn met de resultaten van 2021. Noemenswaardig zijn de revival van “Analyseren en oordeelsvorming”, met een sprong van 13 plaatsen t.o.v. 2021, en de opkomst van “Luistervaardigheid” welke 9 plaatsen is gestegen. Specifiek voor de lijst van de strategische profielen is de stijging van “Integriteit met 20 plaatsen, “Sturen” met 18 plaatsen en “Omgevingsbewustzijn” met 8 plaatsen. “Klantgerichtheid” daarentegen is met 13 plaatsen gedaald in deze rangorde.

Het is nog steeds hartstikke duidelijk dat het management een verschil ziet in de profielen op “operationeel/tactisch” niveau en op “strategisch” niveau. Hier ligt de belangrijkste waterscheiding in het veld van procurementprofielen. Daarnaast zien we wel degelijk steeds meer nuance in de competentieprofielen o.b.v. branche, spendcategorieën en spendvolume. De basis voor Procurement als containerbegrip in de definitie van profielen lijkt hiermee steeds meer te wankelen. Procurement komt dus steeds dichterbij de “juiste” competenties op de juiste plek, wat als belangrijke voorwaarde voor succes wordt gezien.

Opvallend bij aanname van procurementprofessionals is het steeds belangrijker worden van “kennis van het procurementproces” ten koste van “marktkennis” en m.n. ten koste van “productkennis”. Dit kan de zijinstroom vanuit andere disciplines van de juiste competentieprofielen bemoeilijken.

Top-40 competenties Procurement 2024

Resultaatgerichtheid;

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

Onderhandelen;

In een situatie met een gemeenschappelijk doel, maar verschillende deelbelangen, komen tot overeenstemming

Samenwerken;

In samenspel met anderen een effectieve bijdrage leveren aan een gemeenschappelijk doel

Strategisch inzicht;

Lijnen uitzetten voor de organisatie

Besluitvaardigheid;

Zelf beslissingen nemen, hiernaar handelen en knopen durven doorhakken

Organisatiesensitiviteit;

Onderkennen wat de invloed is van de eigen beslissingen of activiteiten op andere delen van de org.

Draagvlak creëren;

Zich een voorstelling maken van wat er bij anderen leeft en hen betrekken bij veranderingen

Accuratesse;

Effectief hanteren van gedetailleerde gegevens en consequent letten op details

Analyseren en oordeelsvorming;

Erop gericht zijn zaken systematisch te onderzoeken

Ondernemerschap;

Nieuwe mogelijkheden zien en/of creëren binnen bestaande of nieuwe kaders

Helicopterview;

Overzicht houden over de situatie en afstand nemen om overzicht te creëren

Contactvaardigheid;

In staat zijn om effectief contact te leggen met anderen

Plannen;

Werkzaamheden op een systematische wijze opzetten en inroosteren, prioriteiten stellen

Luistervaardigheid;

Belangrijke informatie oppikken uit mondelinge communicatie, doorvragen ter verduidelijking

Klantgerichtheid;

Identificeren van wensen en behoeften van de klant en hiero handelend inspelen

Overtuigen;

Met argumenten en zeggingskracht ideeën en meningen presenteren zodat instemming verkregen wordt

Structureren;

Structuur aanbrengen, doorvoeren en vasthouden in de dagelijkse gang van zaken

Integriteit;

Algemeen aanvaarde normen naleven in activiteiten die met de functiete maken hebben

Commerciële drive;

De wil en de kracht tonen om business te genereren

Marktgerichtheid;

Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over de ontwikkelingen in de markt

Presteren onder druk;

Effectief blijven presteren bij hoge werkdruk, tegenslag of teleurstelling

Initiatief;

Kansen zien en tot actie overgaan

49% Omgevingsbewustzijn;

Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de omgeving en deze effectief benutten voor de eigen organisatie

49% Kwaliteitsgerichtheid;

Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van producten en diensten en daarnaar handelen

42% Flexibiliteit;

Eigen gedrag of benadering kunnen veranderen om een vastgesteld doel te bereiken

40% Presenteren;

Het eigen verhaal zo vertellen dat een effectieve overdracht van informatie plaatsvindt

28% Aanpassingsvermogen;

Handelen doelmatig afstemmen op verschillende personen

26% Veranderingsbereidheid;

Omgaan met veranderingen, zich kunnen verplaatsen in het algemene belang en daarnaar willen handelen

25% Drive;

Gedrevenheid

23% Stressbestendigheid;

Spanning aankunnen

22% Dienstverlenend;

Erop gericht zijn anderen te ondersteunen in hun doelen

22% Sturen;

Richting geven aan anderen, de leiding nemen

21% Innoveren;

Mogelijkheden zien om veranderingen en verbeteringen in de praktijk te brengen

21% Creativiteit;

Met originele oplossingen komen voor problemen. Nieuwe werkwijzen bedenken en alternatieve invalshoeken kiezen

20% Motiveren;

Medewerkers stimuleren om gewenst gedrag te vertonen of gewenste activiteiten te ondernemen

20% Teambuilding;

De samenwerking binnen het team stimuleren om gemeenschappelijke doelen te bereiken

19% Delegeren;

Werk overdragen aan anderen op een begrijpelijke, gestructureerde en controleerbare wijze

19% Plichtsbesef;

Commitment tonen aan gemaakte afspraken

18% Assertiviteit;

Effectief voor zichzelf opkomen

18% Onderzoeken van drijfveren;

Het perspectief van anderen achterhalen

18% Sensitiviteit;

Herkennen van en inspelen op beweegredenen, motieven en gevoelens van anderen

17% Zelfontwikkeling;

Zich bewust zijn van eigen sterke en zwakke punten; bewust aan de eigen ontwikkeling werken

16% Dynamiek;

Levendige en enthousiaste stijl van handelen

15% Feedback geven;

Medewerkers kader bieden door hen een oordeel over hun prestaties te geven

14%

14%

12%

12%

11%

11%

11%

10%

9%

9%

9%

9%

7%

7%

6%

6%

4%

4%

3%

2%

2%

1%

Top-40 competenties Procurement 2024

Strategisch

Strategisch inzicht; Lijnen uitzetten voor de organisatie	72%	Veranderingsbereidheid; Omgaan met veranderingen, zich kunnen verplaatsen in het algemene belang en daarnaar willen handelen	13%
Organisatiesensitiviteit; Onderkennen wat de invloed is van de eigen beslissingen of activiteiten op andere delen van de org.	42%	Presteren onder druk; Effectief blijven presteren bij hoge werkdruk, tegenslag of teleurstelling	12%
Onderhandelen; In een situatie met een gemeenschappelijk doel, maar verschillende deelbelangen, komen tot overeenstemming	40%	Klantgerichtheid; Identificeren van wensen en behoeften van de klant en hiero handelend inspelen	12%
Draagvlak creëren; Zich een voorstelling maken van wat er bij anderen leeft en hen betrekken bij veranderingen	38%	Motiveren; Medewerkers stimuleren om gewenst gedrag te vertonen of gewenste activiteiten te ondernemen	11%
Helicopterview; Overzicht houden over de situatie en afstand nemen om overzicht te creëren	38%	Delegeren; Werk overdragen aan anderen op een begrijpelijke, gestructureerde en controleerbare wijze	11%
Resultaatgerichtheid; Gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en resultaten, vasthoudendheid tonen bij tegenslagen	37%	Teambuilding; De samenwerking binnen het team stimuleren om gemeenschappelijke doelen te bereiken	10%
Samenwerken; In samenspel met anderen een effectieve bijdrage leveren aan een gemeenschappelijk doel	34%	Aanpassingsvermogen; Handelen doelmatig afstemmen op verschillende personen	10%
Ondernemerschap; Nieuwe mogelijkheden zien en/of creëren binnen bestaande of nieuwe kaders	31%	Creativiteit; Met originele oplossingen komen voor problemen. Nieuwe werkwijzen bedenken en alternatieve invalshoeken kiezen	9%
Besluitvaardigheid; Zelf beslissingen nemen, hiernaar handelen en knopen durven doorhakken	28%	Plannen; Werkzaamheden op een systematische wijze opzetten en inroosteren, prioriteiten stellen	10%
Analyseren en oordeelsvorming; Erop gericht zijn zaken systematisch te onderzoeken	23%	Stressbestendigheid; Spanning aankunnen	8%
Marktgerichtheid; Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over de ontwikkelingen in de markt	23%	Kwaliteitsgerichtheid; Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van producten en diensten en daarnaar handelen	7%
Overtuigen; Met argumenten en zeggingskracht ideeën en meningen presenteren zodat instemming verkregen wordt	21%	Drive; Gedrevenheid	7%
Integriteit; Algemeen aanvaarde normen naleven in activiteiten die met de functie te maken hebben	19%	Onderzoeken van drijfveren; Het perspectief van anderen achterhalen	6%
Presenteren; Het eigen verhaal zo vertellen dat een effectieve overdracht van informatie plaatsvindt	18%	Flexibiliteit; Eigen gedrag of benadering kunnen veranderen om een vastgesteld doel te bereiken	6%
Luistervaardigheid; Belangrijke informatie oppikken uit mondelinge communicatie, doorvragen ter verduidelijking	17%	Accuratesse; Effectief hanteren van gedetailleerde gegevens en consequent letten op details	3%
Sturen; Richting geven aan anderen, de leiding nemen	17%	Sensitiviteit; Herkennen van en inspelen op beweegredenen, motieven en gevoelens van anderen	3%
Omgevingsbewustzijn; Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de omgeving en deze effectief benutten voor de eigen organisatie	16%	Assertiviteit; Effectief voor zichzelf opkomen	5%
Structureren; Structuur snbrenge, doorvoeren en vasthouden in de dagelijkse gang van zaken	16%	Zelfontwikkeling; Zich bewust zijn van eigen sterke en zwakke punten; bewust aan de eigen ontwikkeling werken	2%
Commerciële drive; De wil en de kracht tonen om business te genereren	16%	Plichtsbesef; Commitment tonen aan gemaakte afspraken	2%
Innoveren; Mogelijkheden zien om veranderingen en verbeteringen in de praktijk te brengen	14%	Dynamiek; Levendige en enthousiaste stijl van handelen	2%
Contactvaardigheid; In staat zijn om effectief contact te leggen met anderen	14%	Dienstverlenend; Erop gericht zijn anderen te ondersteunen in hun doelen	1%
Initiatief; Kansen zien en tot actie overgaan	13%	Feedback geven; Medewerkers kader bieden door hen een oordeel over hun prestaties te geven	1%

Top-40 competenties Procurement 2024

Operationeel/tactisch

Resultaatgerichtheid; Gericht zijn op het realiseren van doelstellingen en resultaten, vasthoudendheid tonen bij tegenslagen	61%	Aanpassingsvermogen; Handelen doelmatig afstemmen op verschillende personen	12%
Onderhandelen; In een situatie met een gemeenschappelijk doel , maar verschillende deelbelangen , komen tot overeenstemming	58%	Stressbestendigheid; Spanning aankunnen	11%
Samenwerken; In samenspel met anderen een effectieve bijdrage leveren aan een gemeenschappelijk doel	50%	Omgevingsbewustzijn; Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de omgeving en deze effectief benutten voor de eigen organisatie	11%
Accuratesse; Effectief hanteren van gedetailleerde gegevens en consequent letten op details	42%	Organisatiesensitiviteit; Onderkennen wat de invloed is van de eigen beslissingen of activiteiten op andere delen van de org.	10%
Plannen; Werkzaamheden op een systematische wijze opzetten en inroosteren, prioriteiten stellen	32%	Marktgerichtheid; Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over de ontwikkelingen in de markt	10%
Besluitvaardigheid; Zelf beslissingen nemen, hiernaar handelen en knopen durven doorhakken	28%	Veranderingsbereidheid; Omgaan met veranderingen, zich kunnen verplaatsen in het algemene belang en daarnaar willen handelen	9%
Contactvaardigheid; In staat zijn om effectief contact te leggen met anderen	28%	Plichtsbefes; Commitment tonen aan gemaakte afspraken	9%
Klantgerichtheid; Identificeren van wensen en behoeften van de klant en hiero handelend inspelen	26%	Creativiteit; Met originele oplossingen komen voor problemen. Nieuwe werkwijzen bedenken en alternatieve invalshoeken kiezen	8%
Luistervaardigheid; Belangrijke informatie oppikken uit mondelinge communicatie, doorvragen ter verduidelijking	22%	Strategisch inzicht; Lijnen uitzetten voor de organisatie	7%
Analyseren en oordeelsvorming; Erop gericht zijn zaken systematisch te onderzoeken	20%	Presenteren; Het eigen verhaal zo vertellen dat een effectieve overdracht van informatie plaatsvindt	6%
Kwaliteitsgerichtheid; Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van producten en diensten en daarnaar handelen	20%	Assertiviteit; Effectief voor zichzelf opkomen	6%
Presteren onder druk; Effectief blijven presteren bij hoge werkdruk, tegenslag of teleurstelling	20%	Teambuilding; De samenwerking binnen het team stimuleren om gemeenschappelijke doelen te bereiken	4%
Structureren; Structuur aanbrengen, doorvoeren en vasthouden in de dagelijkse gang van zaken	20%	Innoveren; Mogelijkheden zien om veranderingen en verbeteringen in de praktijk te brengen	3%
Commerciële drive; De wil en de kracht tonen om business te genereren	19%	Sensitiviteit; Herkennen van en inspelen op beweegredenen, motieven en gevoelens van anderen	3%
Integriteit; Algemeen aanvaarde normen naleven in activiteiten die met de functie te maken hebben	17%	Helicopterview; Overzicht houden over de situatie en afstand nemen om overzicht te creëren	3%
Flexibiliteit; Eigen gedrag of benadering kunnen veranderen om een vastgesteld doel te bereiken	17%	Dynamiek; Levendige en enthousiaste stijl van handelen	2%
Overtuigen; Met argumenten en zeggingskracht ideeën en meningen presenteren zodat instemming verkregen wordt	17%	Motiveren; Medewerkers stimuleren om gewenst gedrag te vertonen of gewenste activiteiten te ondernemen	2%
Dienstverlenend; Erop gericht zijn anderen te ondersteunen in hun doelen	17%	Zelfontwikkeling; Zich bewust zijn van eigen sterke en zwakkepunten; bewust aan de eigen ontwikkeling werken	2%
Initiatief; Kansen zien en tot actie overgaan	16%	Onderzoeken van drijfveren; Het perspectief van anderen achterhalen	1%
Drive; Gedrevenheid	14%	Sturen; Richting geven aan anderen, de leiding nemen	0%
Ondernemerschap; Nieuwe mogelijkheden zien en/of creëren binnen bestaande of nieuwe kaders	12%	Feedback geven; Medewerkers kader bieden door hen een oordeel over hun prestaties te geven	0%
Draagvlak creëren; Zich een voorstelling maken van wat er bij anderen leeft en hen betrekken bij veranderingen	12%	Delegeren; Werk overdragen aan anderen op een begrijpelijke, gestructureerde en controleerbare wijze	0%