

Gemeente  
**Ommen**



# Ommen 4.0

*Organisatiebeschrijving en functie(plaatsings)boek*

Op basis van houtskoolschets versie 4 april 2018

Inleiding	3
Deel I. Ommer Organisatie	4
1. Hoe de Ommer Organisatie er straks uitziet	4
2. 'Look and feel' per cluster	4
2.1. Cluster Beleid en Ontwikkeling (ca 13 FTE)	5
2.2. Cluster Regie en Coördinatie (ca 15,5 FTE)	6
2.3. Cluster Concern en ondersteuning (ca 13 FTE)	7
2.4. Coördinatie (3 FTE + gemeentesecretaris )	8
3. Samenwerken op basis van heldere verantwoordelijkheden:	8
4. Samenwerking uitvoering/politiek/bestuur	10
Deel II Functie(plaatsings)boek	11
Inleiding	11
1.1 EEN GENERIEK FUNCTIEBOEK IN DE PRAKTIJK	11
1.2 COMPETENTIES	11
1.3 RESULTAATAFSPRAKEN	11
1.4 TUSSENSCHALEN	12
1.5 UITLOOPSCHALEN	12
1.6 COÖRDINATIEMODULE	12
1.7 FUNCTIEMATRIX	13
BESCHIKBARE FUNCTIES	14
NORMFUNCTIES HR21	18
FUNCTIEBESCHRIJVING ALGEMEEN DIRECTEUR/ (GEMEENTE)SECRETARIS	18
FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER ONTWIKKELING I	20
FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER ONTWIKKELING II	22
FUNCTIEBESCHRIJVING ADVISEUR II	24
FUNCTIEBESCHRIJVING ADVISEUR III	26
FUNCTIEBESCHRIJVING ADVISEUR IV	28
FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER BELEIDSUITVOERING II	30
FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER BELEIDSUITVOERING III	32
FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER ADMINISTRATIEF & SECRETARIEEL II	34
FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER ADMINISTRATIEF & SECRETARIEEL III	36
FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER LOCATIE I	38
FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER LOCATIE II	40
FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER PUBLIEK III	42
FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER PUBLIEK IV	44
FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER PUBLIEK V	46

FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER EDUCATIE III	48
Module HR21	50
BIJLAGE (Competentieprofielen, inclusief vakkennis en opleidingseisen)	51
COMPETENTIEPROFIEL GEMEENTESECRETARIS / ALGEMEEN DIRECTEUR	51
COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER ONTWIKKELING I	54
COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER ONTWIKKELING II	56
COMPETENTIEPROFIEL ADVISEUR II	58
COMPETENTIEPROFIEL ADVISEUR III	60
COMPETENTIEPROFIEL ADVISEUR IV	62
COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER BELEIDSUITVOERING II	65
COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER BELEIDSUITVOERING III	67
COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER ADMINISTRATIEF & SECRETARIEEL II	69
COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER ADMINISTRATIEF & SECRETARIEEL III	71
COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER LOCATIE I	73
COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER LOCATIE II	75
COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER PUBLIEK III	77
COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER PUBLIEK IV	79
COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER PUBLIEK V	81
COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER EDUCATIE III	83
COMPETENTIEPROFIEL COORDINATIEMODULE	85

## Inleiding

Deze inkleuring van de organisatie Ommen is een verdere uitwerking de houtskoolschets Ommen 4.0 (april 2018). Daarmee vormt het één geheel. Het heeft ten doel een zo rijk mogelijk beeld te geven van wat het betekent om straks bij de Gemeente Ommen te werken. Het bestaat uit twee delen.

Deel I van dit document beschrijft meer hoe werken in de organisatie er straks uitziet. Deel II betreft meer formeel het functieboek, gebaseerd op HR21, met beschikbare functies.

Het heeft als doel in het aankomende werving/selectieproces geïnteresseerden en kandidaten zo goed mogelijk te ondersteunen in hun keuzeproces en van daaruit Ommen verder vorm te geven.

Tegelijkertijd beschrijft dit document iets wat er nog niet is in realiteit. Het is slechts een richtinggevend tekening (een verbeelding) van een nog niet bestaand bouwwerk. Uniek aan deze situatie is dat iedere medewerker van de Gemeente Ommen de gelegenheid heeft om verder mee te tekenen en bouwen aan het ontwerp van de Gemeente Ommen. Die kans krijg je niet zo vaak!

### Geïnteresseerd in ontwikkeling van jezelf en de organisatie Ommen

Stel dat je straks geïnteresseerd bent in werken bij de Gemeente Ommen en dat gaat verkennen? Je zult dan zien dat de opgestelde functiebeschrijvingen en bijbehorende competentieprofielen (zie functieboek, Deel II) vrij generiek en algemeen zijn. En dat daarnaast competenties belangrijk worden gevonden. Dat wat je leuk vindt en waar je toe in staat bent als professional en waar je je in kunt ontwikkelen vinden we daarmee belangrijker dan dat ene inhoudelijke onderwerp waar het over gaat. Waarom is dat? Omdat we graag een organisatie willen creëren die gebouwd is op:

- **Wendbaarheid.** In veranderende tijden en een ontwikkelende context. We willen niet dat functies dan gaan beknellen, maar mensen de ruimte hebben om mee te bewegen.
- **Ontwikkelruimte.** Makkelijk te wisselen rollen en werkzaamheden onderling vergroten je ruimte om te ontwikkelen. Als je dat wilt.
- **Directe, concrete en zichtbare verantwoordelijkheid.** Gewoon duidelijkheid over het werk dat er gedaan moet worden en verwacht wordt van eenieder. En dat we dat onderling afspreken. Ommen kan zich weinig ruis permitteren in de manier van werken. We gaan onder andere een eenvoudig systeem van 'rollen' (resultaatafspraken en gedrag en vaardigheden) hanteren om dat mogelijk te maken.
- **Eigenstandigheid en professionaliteit.** We doen allemaal ons werk omdat we zelf weten wat er moet gebeuren en wat daarvoor nodig is. Daar ligt onderling vertrouwen onder. En we sturen daar zoveel mogelijk zelf op. We gaan management zo weinig mogelijk inzetten om opdrachten te geven, toe te zien, of zaken over te nemen of over te doen. Dat is niet nodig. Dat geeft ruimte en vrijheid om het eigen werk te doen en samen bij te dragen aan dat wat nodig is. In plaats daarvan sturen we op resultaten en competenties (gedrag en vaardigheden).
- **Geen hiërarchie, wel coördinatie.** De organisatie kent straks geen managers met macht. De clusters zijn relatief zelfstandig en er zijn een aantal functies beschikbaar die naast inhoudelijke taken tevens (cluster)coördinerende taken kennen. Deze vormen gezamenlijk het coördinerend mechanisme van de organisatie.
- **Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.** Mensen voeren vooral zelf regie over het eigen werk. Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap is een belangrijke manier om verantwoordelijkheden en rollen onderling helder te maken en het werk gedaan te krijgen. Dit geldt zowel intern naar elkaar als extern naar derden.

# Deel I. Ommer Organisatie

## 1. Hoe de Ommer Organisatie er straks uitziet

### Overzichtelijke schaal

De eigen organisatie van de Gemeente Ommen heeft straks ca 45 FTE. Dat betekent praktisch dat je gewoon iedereen kent bij de club en met het merendeel van de mensen regelmatig samenwerkt. Dat geeft makkelijk houvast om een 'we' te creëren die ook echt wat betekent. Ondanks dat je natuurlijk soms praktische tegengestelde belangen hebt vanuit je rol. Wat ons betreft is dat er vooral om goed het 'spel te spelen' en te komen tot de beste oplossingen. Door de omvang is er een platte structuur. Er is één laag tussen uitvoering en college B&W voor coördinatie.

### Netwerk- en opgavengericht werken

Je hebt een rijk netwerk aan contacten en samenwerkingspartners buiten de deur, als gevolg van het uitbesteden van werk, verschillende samenwerkingen en door het co-creëren met de omgeving. Belangrijk is dat je weet met wie je van doen hebt en welke spelers van belang zijn om de verschillende belangen bij elkaar te brengen en doelstellingen van de gemeente Ommen te bereiken.

### Individueel leiderschap, competenties

Leiderschap vormt straks een kernbegrip voor iedereen binnen de organisatie Ommen. Dit geven we eenvoudig vorm door te werken met functiebeschrijvingen die vrij generiek (algemeen) geformuleerd zijn en een uitgebreid competentieprofiel. Simpel gezegd het werk moet straks gedaan worden en we zijn daar met zijn allen verantwoordelijk voor. Je neemt je eigen aandeel daarin serieus en voelt je ook verantwoordelijk voor het team- en organisatieresultaat. Naast de competenties die we per functie meer specifiek verwachten zijn er een aantal organisatie brede competenties.

Dit zijn:

- resultaatgerichtheid
- zelfreflectie
- ondernemingszin

### Veranderen is natuurlijk en normaal

Je bent een "supergeneralist" of wil dit graag worden. Dit betekent dat niet bang zijn om iets anders te doen in je genen zit. Je bent geen echte specialist maar weet vooral vanuit je vaardigheden op de juiste wijze vorm te geven aan je werk en specialisatie in te schakelen daar wanneer nodig. Je functie/rol is ook niet direct beleidsveld gebonden en kan veranderen afhankelijk van de opgave die we samen hebben. Gelet op de omvang van de organisatie zullen we om kwetsbaarheid te voorkomen ook altijd een deel van de werkzaamheden moet laten overlappen. Je zult dus aan meerdere opgaven vanuit soms een andere "rol" moeten willen werken. Op deze manier bouw je aan een sterke organisatie en aan je eigen ontwikkeling.

## 2. 'Look and feel' per cluster

De organisatie Ommen bestaat straks uit drie clusters (zie de houtskoolschets):

- Cluster Beleid en Ontwikkeling
- Cluster Regie en Coördinatie

- Cluster Concern en Ondersteuning

Wat er ongeveer in de clusters inhoudelijk qua werkzaamheden en beleidsvelden/taken plaats vindt, staat al in de houtskoolschets. Pak die er vooral bij als je hier verder leest! Hier volgt een beeld van de clusters en de wijze van organisatie en coördinatie daarvan. Overigens zijn de clusters ook flexibel. Alle functies kunnen voorkomen in een cluster afhankelijk van de opgave die we met elkaar te doen hebben. De verdeling van fte's per cluster is dan ook richtinggevend.

## 2.1. Cluster Beleid en Ontwikkeling (ca 13 FTE)

### Beeld van het cluster

Het doel van dit cluster is strategische beleidsadvisering op vraagstukken met bestuurlijke en maatschappelijke impact voor Ommen. Op basis van een heldere visie. De benodigde kennis hoeft je niet noodzakelijkerwijs zelf te hebben, maar je weet het wel zelf te organiseren. Je verkrijgt makkelijk een helikopterblik over de verschillende beleidsterreinen die er binnen dit cluster zijn. Gezien de kleine schaal die Ommen heeft maak je handig en nuttig gebruik van wat er binnen Ommen te krijgen is en werk je samen met je collega's om de gezamenlijke doelen te behalen. Je beweegt je binnen en buiten Ommen om ontwikkelingen in de diverse beleidsterreinen goed te volgen en te vertalen waar nuttig binnen Ommen. Je zoekt actief afstemming met andere beleidsterreinen om tot goede afwegingen, planning en prioritering te komen.

Praktisch gezien creëer je beleidsvoorstellen voor de toekomst, of weet je het opstellen ervan effectief te organiseren met partijen in het veld. Als uitwerking van het collegeprogramma en de strategie van de Gemeente Ommen. Je hebt van nature een meerjarenblik en kan makkelijk grote lijnen en verbanden zien. Voor draagvlak en vergroten van eigen handelen door burgers en partijen in de samenleving. De kleine schaal maakt dat je ook gewoon hands on bent en zaken uitvoert, regelt en doet. Je werkt dus op meerdere niveaus tegelijk, want er ligt ook gewoon werk dat gebeuren moet.

Inhoudelijk draait het om de beleidsterreinen: economie algemeen, recreatie en toerisme, agrofood en natuur, sociaal beleid, participatie van de samenleving, co-creatie met het maatschappelijk veld.

### Hoe het cluster werkt

De mix van mensen zorgt ervoor dat de verschillende beleidsterreinen goed gedekt zijn. Maar je bent geen superspecialist. Je bent vooral in staat kennis te organiseren en vertalen in goede voorstellen. En vanuit je vakmatige voorkeuren en achtergrond breng je op onderdelen kennis binnen. Als cluster (her)verdeel je de klussen en beleidsterreinen als dat helpt. Dat houdt het fris, uitdagend, gezamenlijk, je krijgt de mogelijkheid je te ontwikkelen en we regelen zo de achtervang. Op die manier werken we ook aan gezond verdeelde werkportefeuilles die kunnen meebewegen met de veranderingen die op Ommen afkomen. Al doende leer je. Je zult merken dan in basis jij en je collega's een gelijksoortig werk uitvoeren en ook soms dezelfde competentie in huis hebben. Tegelijkertijd kun je soms excelleren op een klus omdat die op je lijf geschreven is. Als cluster zorg je er samen voor we alles in huis hebben en maken we gebruik van elkaars sterke kanten.

Als cluster bewaak je zelf het totaaloverzicht van op te stellen en uit te voeren beleid (via een kalender zodat besluitvorming binnen college en raad goed ondersteund wordt en integraal blijft. Hetzelfde geldt voor de uit te voeren praktische werkzaamheden. Je organiseert kortom als individu en als cluster het eigen en gezamenlijke werk.

### Relatie met cluster Regie en Coördinatie

Je bent een belangrijke voedende bron voor 'cluster regie en coördinatie'. Dat cluster stuurt namelijk actief op de door Ommen uitbestede werkzaamheden en samenwerkingen. Oftewel taken die anderen voor of samen met Ommen uitvoeren. Dat betekent dat je daar vaak maar deels of indirect invloed kunt uitoefenen als organisatie. Tijdig de juiste informatie uitwisselen is cruciaal zodat belangen in nieuwe vormen en inhouden gegoten kunnen worden in de overeenkomsten.

Onderweg en aan de achterkant verzamel je en analyseer je informatie zodat je samen met dit cluster zicht krijgt op de effecten (gewenste output en outcome tegen passende inzet van middelen) van de uitbestede werkzaamheden en samenwerkingen. Als input voor beleid. Je bent stevig genoeg de belangen van Ommen hierin te dienen en kunt in verbinding blijven als het spannend wordt.

## 2.2. Cluster Regie en Coördinatie (ca 15,5 FTE)

### Beeld van het cluster

Het doel van dit cluster is de door Ommen uitbestede werkzaamheden en samenwerkingen te sturen, organiseren, evalueren en wijzigen in lijn met beleid van Ommen. De nadruk ligt hiermee op regisseren van werk dat door of met anderen wordt uitgevoerd. Dat vraagt kunnen denken en werken in samenwerkingsverbanden en contracten (DVO's) en op die manier de Ommen belangen te dienen en gemeentelijke taken uit te voeren. Vaak langjarig en strategisch. Je kunt schakelen in complexe situaties met meerdere partijen en belangen. Zaken realiseren via inkoop bij anderen en via samenwerking betekent dat je goed indirect kunt sturen. Je strategische instelling maakt dat je gaat voor lange termijneffecten. Inkopen is niet zozeer je specialisme maar je begrijpt wel degelijk hoe het werkt om via 'outsourcing' bepaalde zaken voor elkaar te krijgen en wat daarin (on)mogelijkheden zijn. Daarnaast zal dit cluster ook gewoon de handen uit de mouwen moeten steken. Bij bepaalde vraagstukken of bij in bijzonder omstandigheden doen we zelf en soms is het effectiever om zelf direct de werkzaamheden te doen.

De uitbestede werkzaamheden zijn breed. Dat gaat van bedrijfsvoeringstaken zoals financiën en ICT tot werkzaamheden in het sociale en ruimtelijke domein. In dit cluster staat wederom niet de vakinhoudelijke kennis centraal. Het draait hier ook voornamelijk om competenties en vaardigheden. Regisseren, inkopen, organiseren en daarmee daadwerkelijk de resultaten voor Ommen behalen met en via anderen. Creativiteit en scherpte voorop.

Je organiseert en regelt de interne taken en verantwoordelijkheden met de nodige collega's die voortvloeien uit de uitbestedingen en samenwerkingen. Wat dat betreft ben je 'contractmanager' en eindverantwoordelijk voor de te leveren prestaties van de gecontracteerde partijen en alles wat daaruit voortvloeit.

Je hebt een geïnteresseerde blik naar buiten om je netwerk te onderhouden en uit te breiden, altijd gericht op innovaties en verbeteringen in het belang voor Ommen haar samenwerkingspartners.

### Hoe het cluster werkt

De mix van mensen zorgt ervoor dat de verschillende beleidsterreinen goed gedekt zijn. Je bent vooral samen in staat alle contracten en samenwerkingen telkens voorwaarts in lijn te brengen met gewenst beleid. Uiteraard binnen zelf te bewaken financiële en andere randvoorwaarden. Als cluster (her)verdeel je zelf de klussen en contracten als dat helpt. Dat houdt het fris, uitdagend, gezamenlijk, je krijgt de mogelijkheid je te ontwikkelen en we regelen zo de achtervang. Zo zorgen we ook voor gezond verdeelde werkportefeuilles die kunnen meebewegen met de veranderingen die op Ommen afkomen. En, daarmee, al doende leer je. Je zult merken dat qua competenties je collega's en jij op een aantal hetzelfde niveau hebben (basiscompetenties), en tegelijkertijd je op sommige kunt excel-

leren, omdat dat bij je past. Als cluster zorgen we er samen voor dat we alles in huis hebben en maken we gebruik van elkaars sterke kanten. Benodigde kennis voor de specifieke uit te besteden taken maak je je eigen op het niveau nodig voor sturing, voor de rest haal je dat bij cluster Beleid en Ontwikkeling voor bepaalde beleidsterreinen. Buiten de deur heb je oren en ogen open voor nieuwe ontwikkelingen en kansen om gemeentelijke taken nog effectiever en efficiënter te regelen.

Als cluster bewaak je samen het geheel aan contracten en samenwerkingen. Als een integraal programma van projecten. In termen van financiën, termijnen, effecten, resultaten, informatie, organisatie, etc.

#### Relatie met cluster Beleid en ontwikkeling

Je bent een belangrijke partner voor cluster Beleid en Ontwikkeling. Die voeden je met nieuw (concept) beleid dat via je contracten en samenwerkingsverbanden implementeert. Je denkt mee in termen van mogelijkheden, geeft grenzen aan en bent creatief om samen tot oplossingen te komen. Vanuit de blik van dat cluster kijk je mee in het effect van de uitbestedingen en samenwerkingen. Worden beleidsdoelen gehaald? Je maakt samen analyses van beoogde effecten en afwijkingen daarin.

Onderweg en aan de achterkant verzamel je en analyseer je informatie zodat je samen met dit cluster zicht krijgt op de effecten (gewenste output en outcome tegen passende inzet van middelen) van de uitbestede werkzaamheden en samenwerkingen. Als input voor beleid. Je bent stevig genoeg de belangen van Ommen hierin te dienen en kunt in verbinding blijven als het spannend wordt.

### 2.3. Cluster Concern en ondersteuning (ca 13 FTE)

#### Beeld van het cluster

Dit cluster richt zich op (bestuurlijke) ondersteuning en organisatie overstijgende werkzaamheden.

Hieronder vallen als belangrijkste zaken:

- (bestuurs)secretariaat
- algemene administratieve / kantoor / beheer ondersteuning
- concern control
- communicatie
- HRM

Je draagt bij aan een bijzondere organisatie. De unieke situatie van de ontvlechting, het organisatie-model (deels uitbesteden middels DVO en samenwerkingen) en 'vanuit niets' starten maakt het tot een bijzondere mix. In dat speelveld ligt er voor ieder onderdeel in dit cluster een bijzondere uitdaging in de fase zodra de Gemeente Ommen als organisatie start: zaken op orde krijgen, in gang zetten, overzicht behouden, zorgen dat de juiste dingen gebeuren. Hierin heb je, ook al zijn er best verschillende vakgebieden binnen dit cluster, echt elkaar nodig om samen de klus te klaren.

#### Hoe het cluster werkt

Het is een verzameling van taken die niet zozeer inhoudelijk verbonden zijn. Maar gezamenlijk organiseren heeft wel voordelen. Je hebt hier een eigen kerntaak, maar zeker ook gezamenlijke verantwoordelijkheden. Dat betekent werken aan eigen taken en bij piek of bijzondere situaties samen de handen uit de mouwen steken. Met de clusterjaaragenda breng je dit vooraf samen zoveel mogelijk in kaart. Vervolgens is het samen sturen op de uitvoering en het resultaat.

#### Relatie met cluster Beleid en ontwikkeling en cluster Regie en Coördinatie



Samen met deze clusters zal telkens goed afgestemd moeten worden wie welke taken het beste uit kan voeren. Daarnaast voed je elkaar actief met informatie zodat bedrijfsvoering en beleidsuitvoerig soepel verlopen. De verdeling van taken zal niet vooraf vast staan. Het is meer een samen vaststellen wat het beste recht doet aan de situatie en het beste werkt. Organisatiebelang staat hierin voorop.

## 2.4. Coördinatie (3 FTE + gemeentesecretaris )

De Ommer organisatie is 'plat', ze kent vrijwel geen managers of hiërarchisch leidinggevenden. Dat ondersteunt de wendbaarheid, zelfstandigheid en de wijze van samenwerken. Er is 1 management-functie gemeentesecretaris (hiërarchisch leidinggevende ) als eindverantwoordelijke voor de gehele organisatie en de formele verbinding naar de politiek bestuurlijke kant van de gemeentelijke organisatie.

Daarnaast zijn er 3 functies (per cluster één, 3 FTE totaal) die coördinerende clustertaken naast hun inhoudelijke taken hebben. Via de 'coördinatie module' volgens HR21 systematiek zijn zij eindverantwoordelijk voor plannen en organiseren en coaching in de Ommer organisatie. Gezamenlijk met de functie gemeentesecretaris ligt hier de basis voor organisatie brede afstemming en organisatieontwikkeling.

### Organisatieontwikkeling

Het is nogal wat. Uit het niets een nieuwe organisatie maken en dan direct samen aan de slag te gaan. Als een big bang. Op een manier die een organisatie starten, met direct zo'n groep mensen zonder natuurlijke groei, zie je niet zo vaak. Je bent daarmee onderdeel van een bijzondere situatie. Tegelijk is de uitdaging bij Ommen een behoorlijke. Een levensvatbare organisatie maken die op eigen benen kan staan en met verve het Ommer beleid uitvoeren is een scherpe uitdaging gezien de schaal waarop we werken.

Daarom is organisatieontwikkeling (als bewust HR instrument) al vanaf de start een belangrijk stuur voor succes. We zullen telkens scherp en vlot vast moeten stellen waar het wrijft, schuurt en achterblijft en ook waar we excelleren en overtreffen. Zodat we daar direct organisatieontwikkeling op kunnen toepassen. Zaken laten sudderen en te lang afwachten kunnen we ons niet permitteren.

Dat betekent dat er aandacht en ruimte is voor ontwikkeling van de organisatie, en uiteraard zijn dat de mensen. Er zijn kansen om te ontwikkelen, door te groeien en nieuwe dingen uit te proberen. Je eigen carrière ontwikkeling bewust te verbinden met de veranderingen die op ons af komen. Er is daarmee minder ruimte om 'het wel uit te zitten' en 'het wel te zien'. Of je te 'verschansen' of 'de ogen te sluiten voor wat komt'. Hoe menselijk soms ook, we gaan de uitdaging aan ons daar zoveel mogelijk van te ontdoen. Ieders zelfreflecterend vermogen op eigen gedrag en resultaten is daar een belangrijke basis in.

## 3. Samenwerken op basis van heldere verantwoordelijkheden:

De Organisatie Ommen gaat werken met een systeem van 'rollen' als nadere toekomstige uitwerking van de generiek opgezette functiebeschrijvingen.

Met een systeem van 'rollen' wordt het werk flexibel georganiseerd in de organisatie en is er tegelijkertijd structuur en helderheid over wie wat doet en waar verantwoordelijk voor is. Het zijn in die zin een soort taakverdelingen met bijbehorende competenties.

Het omschakelen van het traditionele functie denken naar rollen vraagt tijd en ook inbreng van de medewerkers en ook een beetje ervaring hoe die nieuwe organisatie werkt. Voor ons een proces van leren door het te doen. We maken een start door gebruikt te maken van brede generieke functieomschrijvingen en kijken welke werkzaamheden bij jou passen en in welke "rol" jij gaat vervullen.

Het kan goed zijn dat je één of meerdere rollen gaat vervullen. Je stelt jaarlijks vast welke bijdrage je levert en maakt hierover resultaatafspraken. Je werkzaamheden of accentverschillen kunnen wisselen naar verloop van tijd en daarmee kun je 'bewegen' door de organisatie heen. Dat maakt door-groeien, zaken uitproberen en afwisseling makkelijker te organiseren.

## 4. Samenwerking uitvoering/politiek/bestuur

Het verwoorde organisatiemodel vraagt ook het nodige van het bestuurlijke apparaat. Zowel van college als raad. Het vraagt een goed ambtelijk en bestuurlijk samenspel die zo vrij mogelijk is van ruis en macht. Helder opdrachtgever- en opdrachtnemerschap is belangrijk om verder te ontwikkelen als samenwerkingsmechanisme. De ontwikkeling naar meer co-creëren en eigen regie van burgers vraagt aandacht voor de samenleving.

## Deel II Functie(plaatsings)boek

### Inleiding

#### 1.1 EEN GENERIEK FUNCTIEBOEK IN DE PRAKTIJK

Een functie kan worden gedefinieerd als het samenstel van feitelijk opgedragen taken en werkzaamheden. De functiebeschrijving is hiervan de weergave. HR21 is opgebouwd uit zogenaamde generieke functiebeschrijvingen. Generiek wil zeggen dat de beschrijving kan worden toegepast op verschillende functies dwars door de organisatie.

#### **Wat zijn generieke functies niet?**

De inhoud van een generieke functiebeschrijving geeft de resultaten van de functie op hoofdlijnen weer. De generieke functie biedt dus geen weergave van alle specifieke taken die in een functie verricht worden. Ook zijn er geen specifieke elementen in de beschrijving terug te vinden waaraan ontleend kan worden binnen welke organisatorische eenheid of vakgebied de functie toepasbaar is. Dit impliceert ook dat specifieke functie-eisen niet passen binnen de context van de generieke beschrijving.

De generieke functiebeschrijving geeft op hoofdlijnen weer welke taken vanuit de functie moeten worden verricht. De generieke beschrijving geeft geen informatie over het functioneren van medewerkers (bijvoorbeeld de zelfstandigheid) en hoe dit moet gebeuren (welk gedrag en vaardigheden zijn hiervoor nodig).

#### **Toepasselijkheid van resultaatgebieden en acties**

Over het algemeen wordt er vanuit gegaan dat de functiehouder overwegend die werkzaamheden verricht die onder de resultaatgebieden beschreven staan. In de praktijk kan het voorkomen dat een medewerker niet alle taken uitvoert die onder een resultaatgebied beschreven staan of wellicht maar één resultaatgebied uitvoert. Dit is mogelijk omdat het generieke karakter van de functie ervoor zorgt dat niet de volledige functie-inhoud van toepassing hoeft te zijn in tegenstelling tot organieke of specifieke functiebeschrijvingen.

#### 1.2 COMPETENTIES

Naast het sturen op resultaten, is het belangrijk om medewerkers te sturen en te ontwikkelen op gedrag en vaardigheden. Dit noemen we competenties. Competenties zijn een combinatie van kennis, houding, vaardigheden en gedrag. In de generieke functiebeschrijving worden de taken (het wat) beschreven, in het competentieprofiel worden de eigenschappen en vaardigheden (het hoe) beschreven die iemand moet hebben om de betreffende functie naar behoren te vervullen. De competentieprofielen worden ook door leidinggevend gebruikt in de gesprekscyclus om te toetsen of iemand voldoet aan de eisen die worden gesteld aan zijn of haar functioneren. Ze zijn met andere woorden een belangrijk instrument voor de ontwikkeling en inzet van medewerkers

#### 1.3 RESULTAATAFSPRAKEN

Generieke functiebeschrijvingen zijn meer algemeen en op hoofdlijnen beschreven en geven niet op detailniveau alle werkzaamheden weer. Vandaar ook dat wordt gezegd dat een generieke beschrijving het overwegende karakter van de functie omschrijft en een weergave is van de niveaubepalende (algemene) taken en resultaatgebieden. Uiteraard is het wel belangrijk dat medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht. Dit kan vast worden gelegd in de resultaatafspraken. Resultaatafspraken zijn concreet en worden via de systematiek van HR21 vastgelegd in de resultaatbeschrijving.

Deze kan in principe voor iedere medewerker op maat worden gemaakt. Het is de bedoeling dat leidinggevende en medewerker periodiek afspraken maken over prestaties op basis van bijvoorbeeld

organisatie- en afdelingsplannen. Deze resultaatafspraken kunnen zowel betrekking hebben op concrete producten als op de kwaliteit/kwantiteit daarvan. Een resultaatafpraak is feitelijk de individuele vertaling van de generieke beschrijving in een concrete werkplanning. Door de resultaatafspraken kunnen de werkzaamheden van de medewerker worden geëvalueerd en beoordeeld.

#### 1.4 TUSSENSCHALEN

Er is gekozen om geen gebruik te maken van de mogelijkheid van tussenschalen. Het onderscheidend vermogen tussen de functies rond het niveau van de tussenschalen is dermate groot dat er geen noodzaak is voor tussenschalen.

#### 1.5 UITLOOPSCHALEN

Er is gekozen voor een hoogwaardige opbouw van de organisatie waarbij het zwaartepunt ligt op beleidsontwikkeling en regievoering. Deze opbouw maakt het niet noodzakelijk om, bijvoorbeeld vanuit een arbeidsmarktperspectief, gebruik te maken van uitloopschalen.

Daarnaast kent de huidige CAR-UWO geen rechtsgrond voor een uitloopschaal. Wel bestaat de mogelijkheid van het toekennen van toelagen in het kader van bewust belonen.

#### 1.6 COÖRDINATIEMODULE

De coördinatiemodule (CM) is een afzonderlijk onderdeel in het HR21 fuwa-systeem, dat er toe dient om bij medewerkers die naast hun reguliere taken ook coördinerende taken vervullen (en die geen leidinggevende zijn!), de zwaarte en waardering daarvan afzonderlijk in beeld te brengen. Deze CM geeft de mogelijkheid om deze op de situatie en de behoefte toe te passen.

Bij coördinatie gaat het in grote lijnen om het (op het niveau van de normfunctie) plannen en verdelen van werkzaamheden, voortgangsbewaking, vakinhoudelijke ondersteuning van collega's en het leveren van input t.b.v. gesprekscycli.

Omdat de relatieve zwaarte van de coördinerende taak afhankelijk is van het niveau van de functie waarop die wordt toegepast, is de CM zélf niet met het HR21-systeem gewaardeerd.

# 1.7 FUNCTIEMATRIX

	Politiek	Management						Beleid				Realisatie			Beheer				Dienstverlening		Ondersteuning			Veiligheidszorg	
	Strategisch I	Strategisch II	Strategisch III	Tactisch	Operationeel	Programma's	Projecten	Advies	Ontwikkeling	Uitvoering	Handhaving	Ontwerp & voorbereiding	Toezicht	Technische uitvoering	Locatie	Systemen	Gegevens	Bedrijfsvoering	Publiek	Educatie	Administratief & secretariaat	Faciliteren	Algemeen	Incidentbestrijding	
14	Gem. secr. / Alq. directeur 1000																								
13								Adviseur I 811																	
12								Adviseur II 719	Mdw. ontwikkeling I 719																
11								Adviseur III 638	Mdw. ontwikkeling II 638																
10								Adviseur IV 557	Mdw. ontwikkeling III 557	Mdw. beleidsuitvoering I 564															
9								Adviseur V 527		Mdw. beleid-uitvoering II 458				Mdw. Locatie I 494											
8										Mdw. beleid-uitvoering III 394				Mdw. Locatie II 394							Mdw. Adm. & secr. I 394				
7										Mdw. beleid-uitvoering IV 327				Mdw. Locatie III 306					Mdw. Publiek II 369	Mdw. Educatie II 339	Mdw. Adm. & secr. II 369				
6																			Mdw. Publiek III 258	Mdw. Educatie III 258	Mdw. Adm. & secr. III 258				
5																			Mdw. Publiek IV 213	Mdw. Educatie IV 205	Mdw. Adm. & secr. IV 205				
4																			Mdw. publiek V 132						
3																									
2																									
1																									

## BESCHIKBARE FUNCTIES

Beschikbare functie	HR21-normfunctie	Toelichting / overwegende functiekenmerken	Schaal	Formatie
Gemeentesecretaris	Gemeentesecretaris / Algemeen directeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• levert als eerste adviseur, vanuit een strategische kader en wettelijke context, advies en bijstand aan het dagelijks bestuur</li> <li>• is <b>eindverantwoordelijk</b> voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de <b>organisatie</b> en het realiseren van de gestelde doelen voor de organisatie</li> <li>• is <b>eindverantwoordelijk</b> voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de <b>organisatie</b></li> <li>• geeft <b>integraal</b> leiding aan de <b>gehele organisatie</b></li> <li>• <b>signaleert en verbindt vanuit lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen</b></li> </ul>	14	1,00
Strategisch beleidsadviseur	Medewerker Ontwikkeling I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwikkelt beleid op <b>meerdere complexe en brede</b> beleidsterreinen met <b>grote bestuurlijke en maatschappelijke</b> impact</li> <li>• <b>zorgt voor afstemming en samenhang</b> ten aanzien van beleid dat <b>strategisch</b> van aard is en een <b>lange</b> doorlooptijd heeft</li> <li>• betreft bestuurlijke en maatschappelijke doelgroepen waarbij sprake is van <b>grote tegenstrijdige</b> belangen</li> <li>• heeft inzicht in <b>brede complexe</b> maatschappelijke processen en vraagstukken en beleidseffecten</li> </ul>	12	4,00
Beleidsadviseur	Medewerker ontwikkeling II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwikkelt beleid op <b>meerdere samenhangende</b> beleidsterreinen met <b>bestuurlijke en maatschappelijke</b> impact</li> <li>• <b>zorgt voor afstemming en samenhang</b> ten aanzien van beleid dat <b>strategisch dan wel tactisch</b> van aard is en een <b>middellange</b> doorlooptijd heeft</li> <li>• betreft bestuurlijke en maatschappelijke doelgroepen waarbij sprake is van <b>tegenstrijdige</b> belangen</li> <li>• heeft inzicht in <b>complexe</b> maatschappelijke processen en vraagstukken en beleidseffecten</li> </ul>	11	7,00

Beschikbare functie	HR21-normfunctie	Toelichting / overwegende functiekenmerken	Schaal	Formatie
Strategisch regisseur / adviseur	Adviseur II	<ul style="list-style-type: none"> <li>adviseert over en ontwikkelt beleid op <b>meerdere complexe en brede</b> vakgebieden op <b>concern- en breder managementniveau</b></li> <li><b>zorgt voor organisatie brede afstemming en samenhang</b> ten aanzien van vraagstukken en processen die <b>strategisch dan wel tactisch</b> van aard zijn</li> <li>zorgt voor de uitvoering en implementatie van <b>multidisciplinaire</b> vraagstukken en processen</li> </ul>	12	1,00
Regisseur/adviseur	Adviseur III	<ul style="list-style-type: none"> <li>adviseert over en ontwikkelt beleid op <b>meerdere samenhangende</b> vakgebieden</li> <li><b>adviseert over</b> vraagstukken en processen die <b>tactisch</b> van aard zijn en die worden gestuurd door beleidsmatige keuzes binnen het vakgebied</li> <li>zorgt voor de uitvoering en implementatie van <b>multidisciplinaire</b> vraagstukken en processen</li> </ul>	11	11,00
Adviseur	Adviseur IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>adviseert over en ontwikkelt beleid <b>op een breed</b> vakgebied</li> <li><b>adviseert over</b> vraagstukken en processen die <b>tactisch dan wel operationeel</b> van aard zijn en die worden gestuurd door beleidsmatige keuzes binnen het vakgebied</li> <li>zorgt voor de uitvoering en implementatie van vraagstukken en processen</li> </ul>	10	7,00
Senior beheerder	Medewerker beleidsuitvoering II	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>adviseert over beheersmatige</b> aspecten op een <b>complex en breed terrein</b></li> <li>voert beleid uit waarbij sprake is van een <b>zekere</b> interpretatieruimte</li> <li>heeft inzicht in zowel <b>theoretische als maatschappelijke</b> context van het beleid</li> </ul>	9	3,00
Beheerder	Medewerker beleidsuitvoering III	<ul style="list-style-type: none"> <li>voert beleid uit waarbij sprake is van een <b>bepaalde</b> interpretatieruimte</li> <li>heeft inzicht in de <b>praktische</b> context en <b>uitwerking</b> van het beleid</li> </ul>	8	3,00



Beschikbare functie	HR21-normfunctie	Toelichting / overwegende functiekenmerken	Schaal	Formatie
Senior ondersteuner	Medewerker administratief & secretariael II	<ul style="list-style-type: none"> <li>voert <b>complexe inhoudelijke, secretariële</b>, administratieve <b>en/of organisatorische taken</b> uit op een <b>afgebakend</b> werkterrein</li> </ul>	7	4,00
Ondersteuner	Medewerker administratief & secretariael III	<ul style="list-style-type: none"> <li>voert, <b>secretariële</b>, administratieve <b>en/of organisatorische taken</b> uit op een <b>afgebakend</b> werkterrein</li> </ul>	6	4,00
Senior beheerder accommodaties	Medewerker locatie I	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>adviseert over uitvoeringsaangelegenheden</b></li> <li><b>stelt</b> een beheerplan <b>op</b></li> <li>beheert <b>meerdere</b> locaties en accommodaties</li> <li><b>controleert en begeleidt geleverde diensten door derden</b></li> </ul>	9	
Beheerder accommodaties	Medewerker locatie II	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>stelt</b> een beheerplan <b>op</b></li> <li>beheert <b>meerdere</b> accommodaties</li> <li>voert <b>complexe</b> onderhouds- en / of reparatiewerkzaamheden uit</li> <li><b>controleert en begeleidt geleverde diensten door derden</b></li> </ul>	8	
Zweminstructeur	Medewerker educatie III	<ul style="list-style-type: none"> <li>stelt educatieprogramma's op voor overdracht van kennis en vaardigheden op een <b>afgebakend</b> gebied</li> <li>bewaakt de voortgang in ontwikkeling van kennis en vaardigheden van de doelgroep</li> <li>geeft educatie</li> </ul>	6	
Medewerker reserveringen	Medewerker publiek III	<ul style="list-style-type: none"> <li>behandelt aanvragen voor een <b>bepaalde diversiteit</b> aan producten</li> <li>verstrekt producten afgestemd op de <b>specifieke situatie</b> van de aanvrager</li> <li>interpretatie van werkprocedures en voorschriften</li> </ul>	6	
Senior administratief medewerker	Medewerker publiek IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>levert algemene informatie op <b>meerdere aandachtgebieden</b></li> <li>behandelt <b>diverse standaard</b> aanvragen</li> <li>past werkprocedures en voorschriften toe</li> </ul>	5	
Administratief medewerker	Medewerker publiek V	<ul style="list-style-type: none"> <li>levert algemene informatie</li> </ul>	4	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• verwijst bezoekers door</li> <li>• past <b>werkinstructies</b> toe</li> </ul>		
			<b>Totaal:</b>	<b>45,00</b>

## NORMFUNCTIES HR21

### FUNCTIEBESCHRIJVING ALGEMEEN DIRECTEUR/ (GEMEENTE)SECRETARIS

<b>Naam functie</b>	:	<i>Algemeen directeur/(gemeente)secretaris</i>
<b>Code</b>	:	

#### **Funciereeks Management:**

*Leidinggeven aan en organiseren van activiteiten en verantwoordelijkheden van een groep medewerkers binnen (een deel van) de organisatie. Binnen de budgettaire randvoorwaarden en de vastgestelde inzet van mensen en materiële middelen aanspreekbaar zijn op de realisatie van de vastgestelde doelen en beleid. Management omvat tevens het structureel aansturen en realiseren van programma's en/of projecten.*

#### **Funciegroep Strategisch I:**

*Integraal leidinggeven aan de organisatie of een omvangrijk deel van de organisatie (domein) en (eind)verantwoordelijk voor de lange termijn visieontwikkeling en strategische integrale bedrijfsvoering van de organisatie of het domein. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke algemene kaders en/of doelstellingen.*

#### **Overwegende functiekenmerken:**

- *levert als eerste adviseur, vanuit een strategische kader en wettelijke context, advies en bijstand aan het dagelijks bestuur*
- *is **eindverantwoordelijk** voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de **organisatie** en het realiseren van de gestelde doelen voor de organisatie*
- *is **eindverantwoordelijk** voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de **organisatie***
- *geeft **integraal** leiding aan de **gehele organisatie***
- ***signaleert en verbindt vanuit lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen ontwikkelingen***

#### **Competenties:**

- *Ondernemingszin, niveau A (riskeren)*
- *Visie, niveau A (anticiperen op ontwikkelingen voor de toekomst)*
- *Netwerken, niveau A (kansen creëren)*
- *Omgevingsbewustzijn, niveau A (nationaal)*
- *Besluitvaardigheid, niveau A (daadkrachtig optreden)*

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Advisering dagelijks bestuur

- stuurt, bewaakt en ondersteunt bij de afdoening/naleving van afspraken
- draagt zorg voor de voorbereiding, ondersteuning en afhandeling van vergaderingen
- realiseert en bewaakt de secretariële, administratieve, logistieke en facilitaire ondersteuning
- draagt zorg voor de integrale toetsing van de aan het dagelijks bestuur voorgelegde adviezen
- voert de regie bij interactieve processen met burgers, bedrijven en/of instellingen

### Resultaatgebied 2: Concernsturing

- regisseert en adviseert over strategische processen en vraagstukken op het gebied van bestuur en organisatie
- stuurt en regisseert de uitvoering van besluiten en de afstemming en verbinding tussen de organisatie en het dagelijks bestuur
- bevordert en bewaakt de kwaliteit van besluitvormingsprocessen in de organisatie en doet verbetervoorstellen

### Resultaatgebied 3: Bedrijfsvoering

- initieert, stuurt en bewaakt de (door)ontwikkeling en innovatie van de gehele organisatie
- stuurt en draagt zorg voor de planning en control van de bedrijfsprocessen
- bevordert en draagt zorg voor de ontwikkeling en implementatie van beleids- en beheersinstrumenten
- bevordert en draagt zorg voor de optimale inrichting en beheer van het informatie-management

### Resultaatgebied 4: Integraal management

- draagt zorg voor het management van de gehele organisatie
- draagt zorg voor de inzet van mensen en middelen ter realisatie van de producten en diensten
- draagt zorg voor de totstandkoming van resultaatgerichte afspraken met medewerkers en het monitoren en bijsturen van de prestaties
- draagt zorg voor de deskundigheidsbevordering en innovatie van de organisatie
- is bestuurder in de zin van de WOR voor de medewerkers van de organisatie

### Resultaatgebied 5: Netwerken

- ontwikkelt en onderhoudt een relatienetwerk
- initieert en bevordert samenwerking met organisaties/partijen
- bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden
- creëert draagvlak voor beleid
- 

## Module

## FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER ONTWIKKELING I

<b>Naam functie</b>	:	Medewerker ontwikkeling I
<b>Code</b>	:	

### Functiereeks Beleid:

*Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen.*

### Functiegroep Ontwikkeling:

*Het initiëren en/of ontwikkelen van extern gericht beleid. Binnen de functiegroep ligt de nadruk op het ontwikkelen van nieuw beleid, waarbij de context bekend kan zijn of innovatieve oplossingen bedacht moeten worden. Nieuw beleid wordt getoetst aan politieke keuzes, budgettaire afwegingen, wet- en/of regelgeving, kwaliteitsnormen en effectmetingen.*

### Overwegende functiekenmerken:

- ontwikkelt beleid op **meerdere complexe en brede** beleidsterreinen met **grote bestuurlijke en maatschappelijke** impact
- **zorgt voor afstemming en samenhang** ten aanzien van beleid dat **strategisch** van aard is en een **lange** doorlooptijd heeft
- betreft bestuurlijke en maatschappelijke doelgroepen waarbij sprake is van **grote tegenstrijdige** belangen
- heeft inzicht in **brede complexe** maatschappelijke processen en vraagstukken en beleidseffecten

### Competenties:

- ondernemingszin, niveau A (riskeren)
- creativiteit, niveau A (innoveren)
- visie, niveau A (anticiperen op ontwikkelingen voor de toekomst)
- omgevingsbewustzijn, niveau A (nationaal)
- regisseren, niveau A (beheersen)

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Beleidsontwikkeling

- volgt en analyseert beleid en beleidseffecten op meerdere complexe en brede beleidsterreinen
- signaleert ontwikkelingen, verricht extern onderzoek en vertaalt ontwikkelingen in beleidsvoorstellen en programma's
- ontwikkelt beleids- en beheersinstrumenten ter implementatie en uitvoering van beleid
- zoekt draagvlak voor beleidsstrategieën en presenteert effecten en beleidsdoelstellingen
- adviseert het management en bestuur over de uitvoering van beleid

### Resultaatgebied 2: Procesbewaking en regie

- voert de regie over beleidsprogramma's en projecten
- bewaakt en bevordert de integrale samenhang met betrekking tot beleid van verschillende onderdelen in de organisatie
- draagt zorg voor de vertaling van vastgesteld beleid en toetst en evalueert de uitvoering
- draagt zorg voor voorlichting en communicatie inzake de ontwikkeling en uitvoering van plannen, projecten en programma's

### Resultaatgebied 3: Beleidsevaluatie

- bevordert een projectmatige aanpak van opzet en beheer van de beleidscyclus en doet verbetervoorstellen
- verzorgt afstemming en evaluatie van beleid op effect en doelmatigheid
- signaleert en analyseert knelpunten in beleid en presenteert oplossingsmodellen

### Resultaatgebied 4: Netwerken

- ontwikkelt en onderhoudt een relatienetwerk
- initieert en bevordert samenwerking met organisaties/partijen
- creëert draagvlak voor beleid

## Module

## FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER ONTWIKKELING II

<b>Naam functie</b>	:	Medewerker ontwikkeling II
<b>Code</b>	:	

### Functiereeks Beleid:

*Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen.*

### Functiegroep Ontwikkeling:

*Het initiëren en/of ontwikkelen van extern gericht beleid. Binnen de functiegroep ligt de nadruk op het ontwikkelen van nieuw beleid, waarbij de context bekend kan zijn of innovatieve oplossingen bedacht moeten worden. Nieuw beleid wordt getoetst aan politieke keuzes, budgettaire afwegingen, wet- en/of regelgeving, kwaliteitsnormen en effectmetingen.*

### Overwegende functiekenmerken:

- ontwikkelt beleid op **meerdere samenhangende** beleidsterreinen met **bestuurlijke en maatschappelijke** impact
- **zorgt voor afstemming en samenhang** ten aanzien van beleid dat **strategisch dan wel tactisch** van aard is en een **middellange** doorlooptijd heeft
- betreft bestuurlijke en maatschappelijke doelgroepen waarbij sprake is van **tegenstrijdige** belangen
- heeft inzicht in **complexe** maatschappelijke processen en vraagstukken en beleids-effecten

### Competenties:

- ondernemingszin, niveau B (organiseren)
- creativiteit, niveau B (creëren)
- visie, niveau B (vertalen en implementeren ontwikkelingen)
- omgevingsbewustzijn, niveau A (nationaal)
- regisseren, niveau A (beheersen)

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Beleidsontwikkeling

- volgt en analyseert beleid en beleidseffecten op meerdere samenhangende beleids-terreinen
- signaleert ontwikkelingen, verricht extern onderzoek en vertaalt ontwikkelingen in beleidsvoorstellen en programma's
- ontwikkelt beleids- en beheersinstrumenten ter implementatie en uitvoering van beleid
- zoekt draagvlak voor beleidsstrategieën en presenteert effecten en beleidsdoelstellingen
- adviseert het management en bestuur over de uitvoering van beleid

### Resultaatgebied 2: Procesbewaking en regie

- voert de regie over beleidsprogramma's en projecten
- bewaakt en bevordert de integrale samenhang met betrekking tot beleid van verschillende onderdelen in de organisatie
- draagt zorg voor de vertaling van vastgesteld beleid en toetst en evalueert de uitvoering
- draagt zorg voor voorlichting en communicatie inzake de ontwikkeling en uitvoering van plannen, projecten en programma's

### Resultaatgebied 3: Beleidsevaluatie

- bevordert een projectmatige aanpak van opzet en beheer van de beleidscyclus en doet verbetervoorstellen
- verzorgt afstemming en evaluatie van beleid op effect en doelmatigheid
- signaleert en analyseert knelpunten in beleid en presenteert oplossingsmodellen

### Resultaatgebied 4: Netwerken

- ontwikkelt en onderhoudt een relatienetwerk
- initieert en bevordert samenwerking met organisaties/partijen
- creëert draagvlak voor beleid

## Module



## FUNCTIEBESCHRIJVING ADVISEUR II

<b>Naam functie</b>	:	Adviseur II
<b>Code</b>	:	

### Funciereeks Beleid:

*Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen.*

### Functiegroep Advies:

*Advisering en (beleids)ontwikkeling vanuit intern gerichte beleidvelden en processtructuren. Voor de uitvoering geldt een interne opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Resultaten worden getoetst aan interne service level agreements, kwaliteitsnormen, protocollen en/of fundamentele keuzes.*

### Overwegende functiekenmerken:

- adviseert over en ontwikkelt beleid op **meerdere complexe en brede** vakgebieden op **concern- en breder managementniveau**
- **zorgt voor organisatie brede afstemming en samenhang** ten aanzien van vraagstukken en processen die **strategisch dan wel tactisch** van aard zijn
- zorgt voor de uitvoering en implementatie van **multidisciplinaire** vraagstukken en processen

### Competenties:

- analytisch vermogen, niveau A (achterhalen)
- visie, niveau B (vertalen en implementeren ontwikkelingen)
- inlevingsvermogen, niveau B (reageren)
- initiatief, niveau A (aansporen)
- overtuigingskracht, niveau A (overwicht houden)

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Advies

- adviseert over vraagstukken op meerdere complexe en brede vakgebieden
- signaleert risico's, verbeter- en/of knelpunten en verricht intern onderzoek
- initieert, formuleert en operationaliseert (meer-)jaarprogramma's, projecten en plannen
- implementeert en operationaliseert beleids- en beheerinstrumenten, kaders en programma's ter optimalisering van organisatiesturing en bedrijfsvoering
- stelt rapportages op, zoekt draagvlak voor verandering en presenteert analyses en conclusies
- toetst en evalueert de naleving van kaders, richtlijnen en regelgeving

### Resultaatgebied 2: Beleidsontwikkeling

- signaleert, volgt en evalueert ontwikkelingen en verricht onderzoek
- vertaalt ontwikkelingen in voorstellen en programma's, zoekt draagvlak voor strategieën en presenteert effecten en beleidsdoelstellingen
- ontwikkelt beleids- en beheersinstrumenten ter implementatie en uitvoering
- verzorgt afstemming en evaluatie op doeltreffendheid en doelmatigheid

### Resultaatgebied 3: Procesbewaking en regie

- bewaakt en bevordert de samenhang met betrekking tot de toepassing van instrumenten en beleid op het eigen vakgebied
- stuurt op en draagt zorg voor de totstandkoming en realisatie van plannen, projecten en programma's
- draagt zorg voor voorlichting en communicatie inzake de ontwikkeling en uitvoering van plannen, projecten en programma's

### Resultaatgebied 4: Relatiebeheer

- onderhoudt contacten met partijen/belanghebbenden en zorgt voor afstemming
- bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden
- creëert draagvlak voor beleid

## Module

## FUNCTIEBESCHRIJVING ADVISEUR III

<b>Naam functie</b>	:	Adviseur III
<b>Code</b>	:	

### Funciereeks Beleid:

*Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen.*

### Functiegroep Advies:

*Advisering en (beleids)ontwikkeling vanuit intern gerichte beleidvelden en processtructuren. Voor de uitvoering geldt een interne opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Resultaten worden getoetst aan interne service level agreements, kwaliteitsnormen, protocollen en/of fundamentele keuzes.*

### Overwegende functiekenmerken:

- adviseert over en ontwikkelt beleid op **meerdere samenhangende** vakgebieden
- **adviseert over** vraagstukken en processen die **tactisch** van aard zijn en die worden gestuurd door beleidsmatige keuzes binnen het vakgebied
- zorgt voor de uitvoering en implementatie van **multidisciplinaire** vraagstukken en processen

### Competenties:

- analytisch vermogen, niveau B (relaties leggen)
- visie, niveau B (vertalen en implementeren ontwikkelingen)
- inlevingsvermogen, niveau B (reageren)
- initiatief, niveau B (voorzien)
- overtuigingskracht, niveau B (verkopen)

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Advies

- adviseert over vraagstukken op meerdere samenhangende vakgebieden
- signaleert risico's, verbeter- en/of knelpunten en verricht intern onderzoek
- initieert, formuleert en operationaliseert (meer-)jaarprogramma's, projecten en plannen
- implementeert en operationaliseert beleids- en beheerinstrumenten, kaders en programma's ter optimalisering van organisatiesturing en bedrijfsvoering
- stelt rapportages op, zoekt draagvlak voor verandering en presenteert analyses en conclusies
- toetst en evalueert de naleving van kaders, richtlijnen en regelgeving

### Resultaatgebied 2: Beleidsontwikkeling

- signaleert, volgt en evalueert ontwikkelingen en verricht onderzoek
- vertaalt ontwikkelingen in voorstellen en programma's, zoekt draagvlak voor strategieën en presenteert effecten en beleidsdoelstellingen
- ontwikkelt beleids- en beheersinstrumenten ter implementatie en uitvoering
- verzorgt afstemming en evaluatie op doeltreffendheid en doelmatigheid

### Resultaatgebied 3: Procesbewaking en regie

- bewaakt en bevordert de samenhang met betrekking tot de toepassing van instrumenten en beleid op het eigen vakgebied
- stuurt op en draagt zorg voor de totstandkoming en realisatie van plannen, projecten en programma's
- draagt zorg voor voorlichting en communicatie inzake de ontwikkeling en uitvoering van plannen, projecten en programma's

### Resultaatgebied 4: Relatiebeheer

- onderhoudt contacten met partijen/belanghebbenden en zorgt voor afstemming
- bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden
- creëert draagvlak voor beleid

## Module

## FUNCTIEBESCHRIJVING ADVISEUR IV

<b>Naam functie</b>	:	Adviseur IV
<b>Code</b>	:	

### Funciereeks Beleid:

*Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen.*

### Functiegroep Advies:

*Advisering en (beleids)ontwikkeling vanuit intern gerichte beleidvelden en processtructuren. Voor de uitvoering geldt een interne opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Resultaten worden getoetst aan interne service level agreements, kwaliteitsnormen, protocollen en/of fundamentele keuzes.*

### Overwegende functiekenmerken:

- adviseert over en ontwikkelt beleid **op een breed** vakgebied
- **adviseert over** vraagstukken en processen die **tactisch dan wel operationeel** van aard zijn en die worden gestuurd door beleidsmatige keuzes binnen het vakgebied
- zorgt voor de uitvoering en implementatie van vraagstukken en processen

### Competenties:

- analytisch vermogen, niveau B (relaties leggen)
- visie, niveau C (visie op het eigen vakgebied)
- inlevingsvermogen, niveau B (reageren)
- initiatief, niveau B (voorzien)
- overtuigingskracht, niveau B (verkopen)

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Advies

- adviseert over vraagstukken op een breed vakgebied
- signaleert risico's, verbeter- en/of knelpunten en verricht intern onderzoek
- initieert, formuleert en operationaliseert (meer-)jaarprogramma's, projecten en plannen
- stelt rapportages op, zoekt draagvlak voor verandering en presenteert analyses en conclusies
- toetst en evalueert de naleving van kaders, richtlijnen en regelgeving

### Resultaatgebied 2: Beleidsontwikkeling

- signaleert, volgt en evalueert ontwikkelingen en verricht onderzoek
- vertaalt ontwikkelingen in voorstellen en programma's, zoekt draagvlak voor strategieën en presenteert effecten en beleidsdoelstellingen
- ontwikkelt beleids- en beheersinstrumenten ter implementatie en uitvoering
- verzorgt afstemming en evaluatie op doeltreffendheid en doelmatigheid

### Resultaatgebied 3: Procesbewaking en regie

- bewaakt en bevordert de samenhang met betrekking tot de toepassing van instrumenten en beleid op het eigen vakgebied
- stuurt op en draagt zorg voor de totstandkoming en realisatie van plannen, projecten en programma's
- draagt zorg voor voorlichting en communicatie inzake de ontwikkeling en uitvoering van plannen, projecten en programma's

### Resultaatgebied 4: Relatiebeheer

- onderhoudt contacten met partijen/belanghebbenden en zorgt voor afstemming
- bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden
- creëert draagvlak voor beleid

## Module

## FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER BELEIDSUITVOERING II

<b>Naam functie</b>	:	<i>Medewerker beleidsuitvoering II</i>
<b>Code</b>	:	

### Funciereeks Beleid:

*Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen.*

### Funciegroep Uitvoering:

*Het adviseren over, uitvoeren en/of toepassen van vastgesteld beleid en/of wet- en regelgeving, producten en diensten. Binnen de functiegroep ligt de nadruk op het uitvoeren van technische of specialistische taken. De uitvoering wordt getoetst aan voor het beleidsterrein geldende kaders, besluiten, kwaliteitsnormen en protocollen.*

### Overwegende functiekenmerken:

- **adviseert** over **beheersmatige** aspecten op een **complex en breed terrein**
- voert beleid uit waarbij sprake is van een **zekere** interpretatieruimte
- heeft inzicht in zowel **theoretische als maatschappelijke** context van het beleid

### Competenties:

- *verantwoordelijkheid, niveau C (signaleren)*
- *analytisch vermogen, niveau C (overzicht houden)*
- *oordeelsvorming, niveau B (afwegen)*
- *klantgerichtheid, niveau B (inleven)*
- *kwaliteitsgerichtheid, niveau B (ontwikkelen, verbeteren)*

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Advisering

- adviseert over (beheer)aspecten op een breed en complex terrein
- signaleert, evalueert en ontwikkelt methoden, procedures en technieken
- rapporteert over de uitvoering van beleid
- adviseert en rapporteert over optimalisatie en aanpassing van beleid en uitvoeringsregels

### Resultaatgebied 2: Uitvoering

- verzorgt de intake, toetst en beoordeelt aanvragen en verzoeken aan de hand van beleid, wet- en regelgeving
- adviseert over prioritering, toekenning en afhandeling van aanvragen en verzoeken
- initieert, stuurt en draagt zorg voor de afhandeling van de formele besluitvorming
- stelt beschikkingen, (advies-)rapportages, beoordelingen en correspondentie op
- voert procedures, richtlijnen en regelgeving uit op een complex en breed terrein

### Resultaatgebied 3: Procesbewaking en afstemming

- initieert en verricht onderzoek en rapporteert over uitvoeringsvraagstukken
- verzamelt en beheert data en gegevens voor beleidsuitvoering
- draagt zorg voor de afstemming van taken van betrokkenen bij het beleidsproces
- bewaakt de verschillende uitvoeringsprocessen en -procedures en draagt zorg voor de toetsing van aanvragen en verzoeken

## Module



## FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER BELEIDSUITVOERING III

<b>Naam functie</b>	:	Medewerker beleidsuitvoering III
<b>Code</b>	:	

### Funciereeks Beleid:

*Het adviseren over, ontwikkelen, uitvoeren of handhaven van beleidsterreinen en beleidsprocessen.*

### Funciegroep Uitvoering:

*Het adviseren over, uitvoeren en/of toepassen van vastgesteld beleid en/of wet- en regelgeving, producten en diensten. Binnen de functiegroep ligt de nadruk op het uitvoeren van technische of specialistische taken. De uitvoering wordt getoetst aan voor het beleidsterrein geldende kaders, besluiten, kwaliteitsnormen en protocollen.*

### Overwegende functiekenmerken:

- voert beleid uit waarbij sprake is van een **bepaalde** interpretatieruimte
- heeft inzicht in de **praktische** context **uitwerking** van het beleid

### Competenties:

- verantwoordelijkheid, niveau C (signaleren)
- oordeelsvorming, niveau C (realiteit)
- klantgerichtheid, niveau C (helpen)
- kwaliteitsgerichtheid, niveau C (bewaken)
- nauwkeurigheid, niveau B (langdurig en effectief)

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Advisering

- adviseert over (beheer)aspecten op een breed en complex terrein
- signaleert, evalueert en ontwikkelt methoden, procedures en technieken
- rapporteert over de uitvoering van beleid
- adviseert en rapporteert over optimalisatie en aanpassing van beleid en uitvoeringsregels

### Resultaatgebied 2: Uitvoering

- verzorgt de intake, toetst en beoordeelt aanvragen en verzoeken aan de hand van beleid, wet- en regelgeving
- adviseert over prioritering, toekenning en afhandeling van aanvragen en verzoeken
- initieert, stuurt en draagt zorg voor de afhandeling van de formele besluitvorming
- stelt beschikkingen, (advies-)rapportages, beoordelingen en correspondentie op
- voert procedures, richtlijnen en regelgeving uit op een complex en breed terrein

### Resultaatgebied 3: Procesbewaking en afstemming

- initieert en verricht onderzoek en rapporteert over uitvoeringsvraagstukken
- verzamelt en beheert data en gegevens voor beleidsuitvoering
- draagt zorg voor de afstemming van taken van betrokkenen bij het beleidsproces
- bewaakt de verschillende uitvoeringsprocessen en -procedures en draagt zorg voor de toetsing van aanvragen en verzoeken

## Module

## FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER ADMINISTRATIEF & SECRETARIEEL II

<b>Naam functie</b>	:	<i>Medewerker administratief &amp; secretariael II</i>
<b>Code</b>	:	

### **Funciereeks Ondersteuning:**

*Het verlenen van inhoudelijke, secretariële, administratieve, procesmatige, facilitaire of algemene ondersteuning, gericht op een optimaal verloop van de werkprocessen.*

### **Funciegroep Administratief & secretariael:**

*Het uitvoeren van secretariële en/of administratieve taken, zoals het verzorgen van een secretariaat, het verrichten van algemeen(inhoudelijke) ondersteunende werkzaamheden en/of het bewaken van processen.*

### **Overwegende functiekenmerken:**

- **voert complexe inhoudelijke, secretariële, administratieve en/of organisatorische taken uit op een afgebakend werkteerein**

### **Competenties:**

- *flexibiliteit, niveau C (aanpassen)*
- *zelfstandigheid, niveau C (bewaken)*
- *klantgerichtheid, niveau C (helpen)*
- *schriftelijke communicatie, niveau C (overzichtelijk)*
- *plannen en organiseren, niveau C (structureren)*

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Inhoudelijke ondersteuning

- biedt inhoudelijke ondersteuning op een afgebakend werkkerrein
- stelt (management)rapportages en overzichten op
- signaleert knelpunten en doet verbetervoorstellen

### Resultaatgebied 2: Secretariaat

- draagt zorg voor de voorbereiding, verslaglegging en afhandeling van vergaderingen en bijeenkomsten
- verricht representatieve taken
- organiseert bijeenkomsten en activiteiten
- organiseert de logistieke planning en het beheer van afspraken en agenda's
- verricht correspondentie- en tekstverwerkingswerkzaamheden

### Resultaatgebied 3: Procesbewaking

- bewaakt en verzorgt het proces omtrent de voortgang van afdoening van besluiten
- verricht voortgangscontroles en bewaakt planningen en afspraken

### Resultaatgebied 4: Administratie

- draagt zorg voor het beheer en bewerkingen van (digitale) bestanden en systemen
- draagt zorg voor de kwaliteit, toegankelijkheid en aansluiting van informatiestromen en administraties

## Module

## FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER ADMINISTRATIEF & SECRETARIEEL III

<b>Naam functie</b>	:	<i>Medewerker administratief &amp; secretariael III</i>
<b>Code</b>	:	

### **Funciereeks Ondersteuning:**

*Het verlenen van inhoudelijke, secretariële, administratieve, procesmatige, facilitaire of algemene ondersteuning, gericht op een optimaal verloop van de werkprocessen.*

### **Functiegroep Administratief & secretariael:**

*Het uitvoeren van secretariële en/of administratieve taken, zoals het verzorgen van een secretariaat, het verrichten van algemeen(inhoudelijke) ondersteunende werkzaamheden en/of het bewaken van processen.*

### **Overwegende functiekenmerken:**

- voert **secretariële**, administratieve **en/of organisatorische** taken uit op een **afgebakend** werkterrein

### **Competenties:**

- *flexibiliteit, niveau C (aanpassen)*
- *klantgerichtheid, niveau C (helpen)*
- *schriftelijke communicatie, niveau C (overzichtelijk)*
- *nauwkeurigheid, niveau C (oog voor detail hebben)*
- *plannen en organiseren, niveau C (structureren)*

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Secretariaat

- verzorgt de voorbereiding, verslaglegging en afhandeling van vergaderingen en bijeenkomsten
- verricht representatieve taken
- organiseert bijeenkomsten en activiteiten
- organiseert de logistieke planning en het beheer van afspraken en agenda's
- verricht correspondentie- en tekstverwerkingswerkzaamheden

### Resultaatgebied 2: Procesbewaking

- bewaakt en verzorgt het proces omtrent de voortgang van afdoening van besluiten

### Resultaatgebied 3: Administratie

- draagt zorg voor het beheer en bewerkingen van (digitale) bestanden en systemen
- verzamelt en verstrekt gegevens en overzichten uit administratieve systemen

## Module

## FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER LOCATIE I

<b>Naam functie</b>	:	Medewerker locatie I
<b>Code</b>	:	

### Funciereeks Beheer:

*Uitvoeren van beheersmatige werkzaamheden met betrekking tot locatie(s), systemen, gegevens en bedrijfsvoering.*

### Functiegroep Locatie:

*Het uitvoeren van beheersmatige werkzaamheden met betrekking tot een of meerdere locaties, zoals een accommodatie of een deel van de openbare ruimte. Binnen de functiegroep ligt het accent op het zorg dragen voor beheer en onderhoud van de locatie(s), waaronder het adviseren over beheer en onderhoud, toezien op gebruik, orde en veiligheid van de locatie(s) en het uitvoeren van service en onderhoud. Door de aard van de werkzaamheden en de hierbij behorende contacten, is er in deze functiegroep een verhoogd risico op (verbale) agressie.*

### Overwegende functiekenmerken:

- **adviseert over uitvoeringsaangelegenheden**
- **stelt** een beheerplan **op**
- beheert **meerdere** locaties en accommodaties
- **controleert en begeleidt geleverde diensten door derden**

### Competenties:

- *verantwoordelijkheid, niveau C (signaleren)*
- *zelfstandigheid, niveau B (proberen)*
- *conflicthantering, niveau B (relativeren en ondersteunen)*
- *klantgerichtheid, niveau B (inleven)*
- *kwaliteitsgerichtheid, niveau B (ontwikkelen, verbeteren)*

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Advisering

- adviseert over technische, beheer- en gebruiksaspecten
- bewaakt en beheert financiën en contracten
- vraagt offertes aan, beoordeelt deze en onderhandelt over de inhoud
- adviseert over opdrachtverstrekking

### Resultaatgebied 2: Beheer

- ontwikkelt, evalueert en actualiseert een beheerplan gericht op de exploitatie en de instandhouding van de locatie(s)
- draagt zorg voor uitvoering van het beheerplan
- houdt toezicht op het gebruik, orde en veiligheid van locatie(s) en inventaris
- treedt op als opdrachtgever en controleert en begeleidt geleverde diensten door derden

## Module



## FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER LOCATIE II

<b>Naam functie</b>	:	Medewerker locatie II
<b>Code</b>	:	

### Funciereeks Beheer:

*Uitvoeren van beheersmatige werkzaamheden met betrekking tot locatie(s), systemen, gegevens en bedrijfsvoering.*

### Functiegroep Locatie:

*Het uitvoeren van beheersmatige werkzaamheden met betrekking tot een of meerdere locaties, zoals een accommodatie of een deel van de openbare ruimte. Binnen de functiegroep ligt het accent op het zorg dragen voor beheer en onderhoud van de locatie(s), waaronder het adviseren over beheer en onderhoud, toezien op gebruik, orde en veiligheid van de locatie(s) en het uitvoeren van service en onderhoud. Door de aard van de werkzaamheden en de hierbij behorende contacten, is er in deze functiegroep een verhoogd risico op (verbale) agressie.*

### Overwegende functiekenmerken:

- **stelt** een beheerplan **op**
- beheert **meerdere** locaties en accommodaties
- voert **complexe** onderhouds- en / of reparatiewerkzaamheden uit
- **controleert en begeleidt geleverde diensten door derden**

### Competenties:

- verantwoordelijkheid, niveau C (signaleren)
- zelfstandigheid, niveau C (bewaken)
- conflicthantering, niveau B (relativeren en ondersteunen)
- klantgerichtheid, niveau C (helpen)
- kwaliteitsgerichtheid, niveau C (bewaken)

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Beheer

- ontwikkelt, evalueert en actualiseert een beheerplan gericht op de exploitatie en de instandhouding van de locatie(s)
- draagt zorg voor uitvoering van het beheerplan
- houdt toezicht op het gebruik, orde en veiligheid van locatie(s) en inventaris
- treedt op als opdrachtgever en controleert en begeleidt geleverde diensten door derden

### Resultaatgebied 2: Service en onderhoud

- verricht onderhouds- en/of reparatiewerkzaamheden
- draagt zorg voor de voorraden van hulpmiddelen
- verricht inspectiewerkzaamheden
- handelt meldingen/klachten af en draagt zorg voor het oplossen van storingen
- beheert, onderhoudt en bedient technische installaties

### Resultaatgebied 3: Administratie

- voert administratieve werkzaamheden uit
- verstrekt informatie

## Module

## FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER PUBLIEK III

<b>Naam functie</b>	:	<i>Medewerker publiek III</i>
<b>Code</b>	:	

### **Functiereeks Dienstverlening:**

*Met een duidelijke focus op de klant en vanuit een breed dienstverleningspakket leveren van producten en diensten aan burgers, instanties en bedrijven. Ook het verzorgen van educatie (in brede zin) valt onder deze functiereeks.*

### **Functiegroep Publiek:**

*Leveren van producten en diensten voortkomend uit de kerntaken van de gemeente, waarbij sprake is van rechtstreeks contact met de burger met betrekking tot eerstelijns dienstverlening. Door de aard van de werkzaamheden en de hierbij behorende contacten, is er in deze functiegroep een verhoogd risico op (verbale) agressie.*

### **Overwegende functiekenmerken:**

- *behandelt aanvragen voor een **beperkte diversiteit** aan producten*
- *verstrekt producten afgestemd op de **specifieke situatie** van de aanvrager*
- *interpretatie van **werkprocedures en voorschriften***

### **Competenties:**

- *integriteit, niveau C (handelen)*
- *conflicthantering, niveau C (veerkracht)*
- *klantgerichtheid, niveau C (helpen)*
- *mondelinge communicatie, niveau C (beheersing)*
- *nauwkeurigheid, niveau C (oog voor detail hebben)*

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Aanvraagbehandeling

- ontvangt en verwijst bezoekers door
- informeert aanvragers over producten, regelingen, procedures, criteria e.d.
- beoordeelt of alle relevante informatie over de aanvraag beschikbaar is in afstemming met de aanvrager
- verstrekt producten van de gemeente
- verzorgt de administratief procedurele afhandeling van aanvragen en producten

### Resultaatgebied 2: Administratie

- registreert de klantvraag
- bewaakt de termijnen van de afhandeling van aanvragen
- voert gegevens in en bewerkt deze
- vervaardigt overzichten

## Module

## FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER PUBLIEK IV

<b>Naam functie</b>	:	Medewerker publiek IV
<b>Code</b>	:	

### Funciereeks Dienstverlening:

*Met een duidelijke focus op de klant en vanuit een breed dienstverleningspakket leveren van producten en diensten aan burgers, instanties en bedrijven. Ook het verzorgen van educatie (in brede zin) valt onder deze funciereeks.*

### Funciegroep Publiek:

*Leveren van producten en diensten voortkomend uit de kerntaken van de gemeente, waarbij sprake is van rechtstreeks contact met de burger met betrekking tot eerstelijns dienstverlening. Door de aard van de werkzaamheden en de hierbij behorende contacten, is er in deze funciegroep een verhoogd risico op (verbale) agressie.*

### Overwegende functiekenmerken:

- *levert algemene informatie op **meerdere aandachtsgebieden***
- *behandelt **diverse standaard** aanvragen*
- *past **werkprocedures en voorschriften** toe*

### Competenties:

- *integriteit, niveau D (nakomen)*
- *conflicthantering, niveau D (kalmte)*
- *klantgerichtheid, niveau C (helpen)*
- *mondelinge communicatie, niveau C (beheersing)*
- *nauwkeurigheid, niveau D (kwaliteit bewaken)*

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Bezoekersontvangst

- ontvangt en staat bezoekers te woord en verwijst indien nodig door
- houdt toezicht op de publieksruimte

### Resultaatgebied 2: Aanvraagbehandeling

- verstrekt standaard producten
- verzorgt de administratief procedurele afhandeling van standaard producten

### Resultaatgebied 3: Dienstverlening

- verstrekt algemene informatie aan bezoekers over producten van de gemeente
- staat bellers te woord en verbindt door

### Resultaatgebied 4: Administratie

- registreert de klantvraag
- registreert klachten en zet deze uit
- voert gegevens in en bewerkt deze
- verricht correspondentie- en tekstverwerkingswerkzaamheden

## Module

## FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER PUBLIEK V

<b>Naam functie</b>	:	Medewerker publiek V
<b>Code</b>	:	

### **Functiereeks Dienstverlening:**

*Met een duidelijke focus op de klant en vanuit een breed dienstverleningspakket leveren van producten en diensten aan burgers, instanties en bedrijven. Ook het verzorgen van educatie (in brede zin) valt onder deze functiereeks.*

### **Functiegroep Publiek:**

*Leveren van producten en diensten voortkomend uit de kerntaken van de gemeente, waarbij sprake is van rechtstreeks contact met de burger met betrekking tot eerstelijns dienstverlening. Door de aard van de werkzaamheden en de hierbij behorende contacten, is er in deze functiegroep een verhoogd risico op (verbale) agressie.*

### **Overwegende functiekenmerken:**

- *levert algemene informatie*
- *verwijst bezoekers door*
- *past **werkinstructies** toe*

### **Competenties:**

- *integriteit, niveau D (nakomen)*
- *conflicthantering, niveau D (kalmte)*
- *klantgerichtheid, niveau D (behulpzaam zijn)*
- *mondelinge communicatie, niveau D (corrigeren)*
- *nauwkeurigheid, niveau D (kwaliteit bewaken)*

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Bezoekersontvangst

- ontvangt en staat bezoekers te woord en verwijst indien nodig door
- houdt toezicht op de publieksruimte

### Resultaatgebied 2: Dienstverlening

- verstrekt algemene informatie aan bezoekers over producten van de gemeente
- staat bellers te woord en verbindt door

### Resultaatgebied 3: Administratie

- registreert de klantvraag
- registreert klachten en zet deze uit
- voert gegevens in en bewerkt deze
- verricht correspondentie- en tekstverwerkingswerkzaamheden

## Module



## FUNCTIEBESCHRIJVING MEDEWERKER EDUCATIE III

<b>Naam functie</b>	:	Medewerker educatie III
<b>Code</b>	:	

### Funciereeks Dienstverlening:

*Met een duidelijke focus op de klant en vanuit een breed dienstverleningspakket leveren van producten en diensten aan burgers, instanties en bedrijven. Ook het verzorgen van educatie (in brede zin) valt onder deze funciereeks.*

### Funciegroep Educatie:

*Verzorgen van educatie, ondersteuning en voorlichting aan burgers, bezoekers en instellingen. Binnen de funciegroep ligt het accent op de interactie met de ontvangers van de educatie en voorlichting, gericht op overdracht van informatie, kennis en vaardigheden. Door de aard van de werkzaamheden en de hierbij behorende contacten, is er in deze funciegroep een verhoogd risico op (verbale) agressie.*

### Overwegende functiekenmerken:

- *stelt educatieprogramma's op voor overdracht van kennis en vaardigheden op een **afgebakend** gebied*
- *bewaakt de voortgang in ontwikkeling van kennis en vaardigheden van de doelgroep*
- *geeft educatie*

### Competenties:

- *integriteit, niveau D (nakomen)*
- *conflicthantering, niveau D (kalmte)*
- *klantgerichtheid, niveau D (behulpzaam zijn)*
- *mondelijke communicatie, niveau D (corrigeren)*
- *nauwkeurigheid, niveau D (kwaliteit bewaken)*

## Generieke taken

### Resultaatgebied 1: Educatie

- stelt educatieprogramma's samen afgestemd op de doelgroep(en)
- geeft educatie
- bewaakt de voortgang in ontwikkeling van kennis en vaardigheden van de doelgroep
- verzorgt de afstemming tussen de verschillende activiteiten
- evalueert educatieprogramma's

### Resultaatgebied 2: Informatieoverdracht

- verzorgt voorlichting ten behoeve van de doelgroep
- verzorgt lezingen, excursies en manifestaties in overleg met de doelgroep

### Resultaatgebied 3: Administratie

- voert administratieve werkzaamheden uit
- verstrekt informatie

## Module

## Module HR21

---

---

Modulenaam	Coördinatie
------------	-------------

---

---

### **Module taken**

#### 1. Coördinatie

- plant en verdeelt de werkzaamheden en verzorgt de afstemming
- bewaakt, borgt en toetst voortgang, kwaliteit en kwantiteit van de werkzaamheden
- treedt op als vraagbaak en klankbord voor de medewerkers binnen het betreffende vakgebied
- verzorgt de vakinhoudelijke ondersteuning en begeleiding van medewerkers bij de uitvoering van de werkzaamheden
- is informant bij gesprekken in het kader van de jaarlijkse gesprekscyclus

### **Competenties:**

- *plannen en organiseren, niveau B (afstemmen)*
- *coaching, niveau B (ontwikkelen)*

# BIJLAGE (Competentieprofielen, inclusief vakkennis en opleidingseisen)

## COMPETENTIEPROFIEL GEMEENTESECRETARIS / ALGEMEEN DIRECTEUR

---

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Politieke krachtenveld: de uiteenlopende politieke krachten en ambities binnen college, raad en regionale bestuursorganen, oefenen invloed uit op de wijze van adviseren en ondersteunen van het college en het aansturen van de ambtelijke organisatie.
  2. Belangentegenstellingen: de politieke belangen en prioriteiten binnen de bestuursorganen enerzijds versus de behoeften van en mogelijkheden van de ambtelijke organisatie anderzijds kunnen op gespannen voet staan en stellen eisen aan het leiderschap en de onafhankelijke invulling van de functie.
  3. Persoonlijke houdbaarheid: de relatie en samenwerking met de bestuursorganen in combinatie met de periodieke wijziging in de samenstelling van het bestuur, impliceren een verhoogd afbreukrisico op het gebied van persoonlijk draagvlak.
  4. Boegbeeld: de functie van hoogste leidinggevende en de externe gerichtheid van de functie, stellen eisen aan de persoonlijke performance en invulling van de voorbeeldfunctie.
  5. Resultaatverantwoordelijkheid: de eindverantwoordelijkheid voor de organisatie en de opgave tot realisatie van de politieke en ambtelijke plannen en ambities, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Ondernemingszin**

Pakt in het werk nieuwe zaken aan en doet voorstellen voor verbeteringen of vernieuwingen, waardoor nieuwe wegen kunnen worden ingeslagen en nieuwe werkterreinen kunnen worden ontwikkeld.

#### Niveau A (risikeren)

- Ontwikkelt nieuwe werkterreinen.
- Treedt buiten gebaande paden, om nieuwe doelen te bereiken.
- Maakt een vertaalslag van ontwikkelingen in de omgeving naar mogelijkheden voor de organisatie.
- Sluit op een hoog niveau met andere partijen strategische allianties af.

#### **Visie**

Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband. Is in staat zich op de lange termijn te richten. Vertaalt informatie naar ideeën voor de toekomst.

#### Niveau A (anticiperen op ontwikkelingen voor de toekomst)

- Heeft duidelijke ideeën over de te varen koers die uit afdelings- of organisatiedoelen voortvloeit.
- Heeft een eigen visie die hij/zij effectief inzet ten behoeve van het behalen van de lange termijn doelstellingen van de organisatie.
- Stelt langere termijn doelen en vertaalt deze naar concrete plannen.
- Anticipeert op externe ontwikkelingen en vertaalt deze naar doelstellingen voor de organisatie.
- Plaatst zich boven de problematiek van vandaag, herkent patronen in gebeurtenissen.

#### **Netwerken**

Bouwt een netwerk van (in)formele contacten op dat voor de organisatie functioneel is of kan worden.

#### Niveau A (kansen creëren)

- Creëert nieuwe kansen voor de organisatie.
- Legt en onderhoudt effectief diverse (sub)netwerken met invloedrijke personen.
- Oefent zelf invloed uit.
- Gaat kansrijke samenwerkingsverbanden aan en introduceert anderen bij elkaar.

- Beweegt zich tussen organisaties.
- Gooit bij contacten en gesprekken 'balletjes' op om eigen product en/of organisatie over het voetlicht te brengen.

### **Omgevingsbewustzijn**

Is zich bewust van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Speelt in op deze ontwikkelingen en vertaalt deze naar het eigen werkgebied.

#### Niveau A (nationaal)

- Speelt proactief in op ontwikkelingen uit de omgeving die van invloed kunnen zijn op de organisatie.
- Voert een constructieve discussie met belangenpartijen en stakeholders.
- Anticipeert snel op wensen vanuit politiek bestuur.
- Komt met initiatieven die blij geven van inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.
- Vertaalt maatschappelijke en politiek/economische ontwikkelingen naar consequenties en realistische voorstellen voor het eigen aandachtsgebied en belangen van de eigen organisatie.

### **Besluitvaardigheid**

Selecteert één te volgen verantwoorde strategie voor zichzelf (en anderen), ondanks onvolledigheid in kennis van alternatieven en van hun risico's.

#### Niveau A (daadkrachtig optreden)

- Twijfelt niet, heeft overwicht bij het nemen van besluiten en neemt daarvoor volledige verantwoording.
- Is daadkrachtig in onzekere situaties.
- Heeft oog voor de belangen van verschillende partijen bij het nemen van risicovolle beslissingen.
- Maakt weloverwogen strategische keuzen.
- Neemt verantwoorde risico's.

### *Vakkennis normfunctie*

#### **Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?**

*Kennis op het gebied van:*

- Openbaar bestuur: de medewerker weet wat de staatkundige inrichting van Nederland is en welke functies, bevoegdheden en positie de Nederlandse bestuurslagen en democratische organen hebben.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet organisatiedoelen te formuleren en weet aan te geven met welke richting en middelen deze kunnen worden gerealiseerd.
- Veranderkunde: de medewerker weet wat er bij komt kijken om veranderingen te realiseren, kan hierop anticiperen, en weet hierbij draagvlak te creëren.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Bestuurlijk adviseren: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten en verwerken en kan ambtelijke en bestuurlijke processen combineren in integrale advisering op het gebied van de organisatie.
- Management: de medewerker kan leiding geven, toezien op de planning van werkzaamheden en voortgang bewaken.
- Communicatietechniek: de medewerker kan de communicatie aanpassen aan situatie en publiek om de boodschap over te brengen.

#### **Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?**

Minimaal WO bijvoorbeeld op het gebied van bestuurskunde, bedrijfseconomie, bedrijfskunde, rechten, politologie.

## COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER ONTWIKKELING I

---

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Politieke krachtenveld: verschillende politieke krachten en ambities oefenen invloed uit op het optreden van de medewerker en de wijze waarop keuzes gemaakt worden.
  2. Belangentegenstellingen: interne en externe stakeholders hebben grote tegenstrijdige belangen die moeten leiden tot een evenwichtige belangenafweging bij de medewerker.
  3. Maatschappelijk krachtenveld: de impact van beleid voor maatschappelijke doelgroepen en stakeholders vereist het anticiperen op verwachtingen en het verdedigen en uitleggen van keuzes.
  4. Gevolgen op lange termijn: interne- en externe ontwikkelingen in combinatie met ambities en doelstellingen vereisen inzicht in gevolgen voor het beleid op de lange termijn.
  5. Integrale samenhang: verwante beleidsvraagstukken op bestuurlijk- en maatschappelijk niveau vereisen een integrale benadering en afweging.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Ondernemingszin**

Pakt in het werk nieuwe zaken aan en doet voorstellen voor verbeteringen of vernieuwingen, waardoor nieuwe wegen kunnen worden ingeslagen en nieuwe werkerreinen kunnen worden ontwikkeld.

#### Niveau A (riskeren)

- Ontwikkelt nieuwe werkerreinen.
- Treedt buiten gebaande paden, om nieuwe doelen te bereiken.
- Maakt een vertaalslag van ontwikkelingen in de omgeving naar mogelijkheden voor de organisatie.
- Sluit op een hoog niveau met andere partijen strategische allianties af.

#### **Creativiteit**

Komt met verschillende mogelijkheden (ook niet voor de hand liggende alternatieven) voor het oplossen van problemen. Weet geheel nieuwe werkwijzen te bedenken ter vervanging van bestaande methoden en technieken.

#### Niveau A (innoveren)

- Bedenkt oplossingen met een organisatie breed karakter.
- Bedenkt oplossingen voor de lange termijn.
- Formuleert nieuwe, breed geldende werkmethodes.
- Heeft innovatieve ideeën en plannen.
- Komt met verrassende en baanbrekende alternatieven.

#### **Visie**

Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband. Is in staat zich op de lange termijn te richten. Vertaalt informatie naar ideeën voor de toekomst.

#### Niveau A (anticiperen op ontwikkelingen voor de toekomst)

- Heeft duidelijke ideeën over de te varen koers die uit afdelings- of organisatiedoelen voortvloeit.
- Heeft een eigen visie die hij/zij effectief inzet ten behoeve van het behalen van de lange termijn doelstellingen van de organisatie.
- Stelt langere termijn doelen en vertaalt deze naar concrete plannen.
- Anticipeert op externe ontwikkelingen en vertaalt deze naar doelstellingen voor de organisatie.
- Plaatst zich boven de problematiek van vandaag, herkent patronen in gebeurtenissen.

### **Omgevingsbewustzijn**

Is zich bewust van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Speelt in op deze ontwikkelingen en vertaalt deze naar het eigen werkgebied.

#### Niveau A (nationaal)

- Speelt proactief in op ontwikkelingen uit de omgeving die van invloed kunnen zijn op de organisatie.
- Voert een constructieve discussie met belangenpartijen en stakeholders.
- Anticipeert snel op wensen vanuit politiek bestuur.
- Komt met initiatieven die blijf geven van inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.
- Vertaalt maatschappelijke en politiek/economische ontwikkelingen naar consequenties en realistische voorstellen voor het eigen aandachtsgebied en belangen van de eigen organisatie.

### **Regisseren**

Brengt belangen, opinies en inbreng van diverse partijen samen. Geeft vorm aan en richting aan (uiteenlopende) samenwerkingsverbanden en realiseert een gemeenschappelijk resultaat.

#### Niveau A (beheersen)

- Geeft vorm aan uiteenlopende en soms complexe samenwerkingsverbanden.
- Houdt vast aan een gemeenschappelijke richting met oog voor de verschillende partijen.
- Overziet verschillende inbrengen, opinies en belangen en is in staat deze in te passen in een gemeenschappelijke richting.
- Is een bindende factor.
- Zet grote lijnen uit en spreekt de individuele 'spelers' op hun eigen bijdrage aan.

---

### *Vakkennis normfunctie*

---

#### **Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?**

*Kennis op het gebied van:*

- Openbaar bestuur: de medewerker weet welke functies, bevoegdheden en positie de gemeente en haar democratische organen heeft.
- Projectmanagement: de medewerker weet uit welke fasen een project bestaat en weet de voortgang van de fasen te bewaken.
- Onderzoek: de medewerker weet valide cijfers en gegevens uit bronnen vast te stellen en verbanden te leggen en algemene conclusies te trekken.
- Beleidsvoering en regie: de medewerker weet aan te geven in welke richting organisatiedoelen zich bewegen en hoe de gekozen middelen hieraan bijdragen.
- Wet- en regelgeving: de medewerker weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving, kent algemene rechtsbeginselen en kan casuïstiek oplossen door toepassing ervan.
- Veranderkunde: de medewerker weet waarom en hoe een gekozen methodiek bijdraagt aan vastgestelde veranderingen, kan veranderingen doorvoeren en weet hierbij draagvlak te creëren.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Integraal adviseren: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten, verwerken en combineren in een integraal beleidsadvies.
- Communicatietechniek: de medewerker kan de communicatie aanpassen aan situatie en publiek om het advies over te brengen.

#### **Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?**

Minimaal WO, bijvoorbeeld op het gebied van ruimtelijke ordening en milieu, zorg en welzijn, maatschappelijke hulpverlening, sociale zaken.



## COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER ONTWIKKELING II

---

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Politieke krachtenveld: verschillende politieke krachten en ambities oefenen invloed uit op het optreden van de medewerker en de wijze waarop keuzes gemaakt worden.
  2. Belangentegenstellingen: interne en externe stakeholders hebben tegenstrijdige belangen die moeten leiden tot een evenwichtige belangenafweging bij de medewerker.
  3. Maatschappelijk krachtenveld: de impact van beleid voor maatschappelijke doelgroepen en stakeholders vereist het anticiperen op verwachtingen en het verdedigen en uitleggen van keuzes.
  4. Gevolgen op middellange termijn: interne- en externe ontwikkelingen in combinatie met ambities en doelstellingen vereisen inzicht in gevolgen voor het beleid op de middellange termijn.
  5. Integrale samenhang: verwante beleidsvraagstukken op bestuurlijk- en maatschappelijk niveau vereisen een integrale benadering en afweging.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Ondernemingszin**

Pakt in het werk nieuwe zaken aan en doet voorstellen voor verbeteringen of vernieuwingen, waardoor nieuwe wegen kunnen worden ingeslagen en nieuwe werkterreinen kunnen worden ontwikkeld.

#### Niveau B (organiseren)

- Neemt in het werk weldoordacht verantwoorde risico's.
- Neemt het voortouw om zaken in gang te zetten of te organiseren.
- Ontwikkelt nieuwe producten en/of diensten binnen het eigen maar ook aanverwante kennisgebieden op basis van inzicht in ontwikkelingen en kernkwaliteiten van de organisatie.
- Weegt kosten, opbrengsten en risico's op een goede manier af.
- Verbeterd de werkwijze door te anticiperen op veranderende omstandigheden.

#### **Creativiteit**

Komt met verschillende mogelijkheden (ook niet voor de hand liggende alternatieven) voor het oplossen van problemen. Weet geheel nieuwe werkwijzen te bedenken ter vervanging van bestaande methoden en technieken.

#### Niveau B (creëren)

- Creëert regelmatig nieuwe oplossingen en/of uitgangspunten.
- Ontwerpt nieuwe methoden en/of technieken.
- Heeft het vermogen om snel directe uitwerkingen of consequenties van een probleem voor de geest te halen en voor elke consequentie een oplossingsrichting open te houden.
- Is ontvankelijk voor bijzondere en originele benaderingen.
- Bedenkt meerdere scenario's en alternatieven.
- Treedt buiten de gebaande paden; denkt 'out of the box'.

#### **Visie**

Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband. Is in staat zich op de lange termijn te richten. Vertaalt informatie naar ideeën voor de toekomst.

#### Niveau B (vertalen en implementeren ontwikkelingen)

- Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband.
- Heeft oog voor de consequenties van acties of ontwikkelingen op de langere termijn.
- Draagt bij aan de ontwikkeling van ideeën door concrete voorstellen.
- Vertaalt interne of externe ontwikkelingen naar een beleid.

### **Omgevingsbewustzijn**

Is zich bewust van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Speelt in op deze ontwikkelingen en vertaalt deze naar het eigen werkgebied.

#### Niveau A (nationaal)

- Speelt proactief in op ontwikkelingen uit de omgeving die van invloed kunnen zijn op de organisatie.
- Voert een constructieve discussie met belangenpartijen en stakeholders.
- Anticipeert snel op wensen vanuit politiek bestuur.
- Komt met initiatieven die blijf geven van inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.
- Vertaalt maatschappelijke en politiek/economische ontwikkelingen naar consequenties en realistische voorstellen voor het eigen aandachtsgebied en belangen van de eigen organisatie.

### **Regisseren**

Brengt belangen, opinies en inbreng van diverse partijen samen. Geeft vorm aan en richting aan (uiteenlopende) samenwerkingsverbanden en realiseert een gemeenschappelijk resultaat.

#### Niveau A (beheersen)

- Geeft vorm aan uiteenlopende en soms complexe samenwerkingsverbanden.
- Houdt vast aan een gemeenschappelijke richting met oog voor de verschillende partijen.
- Overziet verschillende inbrengen, opinies en belangen en is in staat deze in te passen in een gemeenschappelijke richting.
- Is een bindende factor.
- Zet grote lijnen uit en spreekt de individuele 'spelers' op hun eigen bijdrage aan.

---

### *Vakkennis normfunctie*

---

#### **Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?**

*Kennis op het gebied van:*

- Openbaar bestuur: de medewerker weet welke functies, bevoegdheden en positie de gemeente en haar democratische organen heeft.
- Projectmanagement: de medewerker weet uit welke fasen een project bestaat en weet de voortgang van de fasen te bewaken.
- Onderzoek: de medewerker weet valide cijfers en gegevens uit bronnen vast te stellen en verbanden te leggen en algemene conclusies te trekken.
- Beleidsvoering en regie: de medewerker weet aan te geven in welke richting organisatiedoelen zich bewegen en hoe de gekozen middelen hieraan bijdragen.
- Wet- en regelgeving: de medewerker weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving, kent algemene rechtsbeginselen en kan casuïstiek oplossen door toepassing ervan.
- Veranderkunde: de medewerker weet waarom en hoe een gekozen methodiek bijdraagt aan vastgestelde veranderingen, kan veranderingen doorvoeren en weet hierbij draagvlak te creëren.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Adviseren: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten, verwerken en combineren in een beleidsadvies.
- Communicatietechniek: de medewerker kan de communicatie aanpassen aan situatie en publiek om het advies over te brengen.

#### **Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?**

Minimaal HBO, idealiter post-HBO of WO bijvoorbeeld op het gebied van ruimtelijke ordening en milieu, zorg en welzijn, maatschappelijke hulpverlening, sociale zaken.

## COMPETENTIEPROFIEL ADVISEUR II

---

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Belangentegenstellingen: interne stakeholders hebben tegenstrijdige belangen die moeten leiden tot een evenwichtige belangenafweging bij de adviseur.
  2. Weerstand: verschillende belangen en verwachtingen stellen eisen aan de wijze waarop de adviseur draagvlak moet creëren.
  3. Gevolgen op middellange termijn: interne- en externe ontwikkelingen in combinatie met ambities en doelstellingen vereisen inzicht in gevolgen voor de organisatie op de middellange termijn.
  4. Procesverantwoordelijkheid: de verschillende actoren in het besluitvormingsproces vereisen een pro/actieve bewaking en afstemming van de inhoudelijke bijdragen.
  5. Druk van anderen: vanuit hoger management wordt vanuit verschillende perspectieven invloed uitgeoefend op de inhoudelijke beleidskeuzes.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Analytisch vermogen (problemanalyse)**

Signaleert problemen; herkent belangrijke informatie; legt verbanden tussen gegevens. Spoort mogelijke oorzaken van problemen op; zoekt ter zake doende gegevens.

#### Niveau A (achterhalen)

- Identificeert de achterliggende oorzaken van complexe problemen.
- Schat de afbreukrisico's in ten aanzien van de verschillende oplossingsrichtingen.
- Houdt rekening met verschillende belangentegenstellingen zowel binnen als buiten de organisatie
- Weet draagvlak te krijgen voor een oplossingsrichting.
- Bekijkt ingewikkelde vraagstukken vanuit diverse invalshoeken.

#### **Visie**

Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband. Is in staat zich op de lange termijn te richten. Vertaalt informatie naar ideeën voor de toekomst.

#### Niveau B (vertalen en implementeren ontwikkelingen)

- Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband.
- Heeft oog voor de consequenties van acties of ontwikkelingen op de langere termijn.
- Draagt bij aan de ontwikkeling van ideeën door concrete voorstellen.
- Vertaalt interne of externe ontwikkelingen naar een beleid.

#### **Inlevingsvermogen**

Onderkent en verplaatst zich in de gevoelens en behoeften van anderen, en houdt rekening met de gevolgen van eigen handelen op andere mensen of onderdelen van de organisatie.

#### Niveau B (reageren)

- Gaat bewust om met andere normen, waarden en gedragscodes van partijen binnen en buiten het eigen onderdeel; neemt eigen positie in op basis van rolverdeling en (machts) verhoudingen.
- Reageert op onuitgesproken behoeften van anderen.
- Handelt op basis van eigen inschatting van (non-)verbale signalen en (in)formele hiërarchie en krachtenvelden; speelt in op onverwachte invalshoeken.
- Houdt rekening met ontwikkelingen en gevoeligheden binnen en buiten het eigen werkveld.

#### **Initiatief**

Signaleert kansen en handelt ernaar in plaats van passief te blijven tot anderen iets gedaan hebben. Neemt actief maatregelen om de gang van zaken te beïnvloeden.

#### Niveau A (aansporen)

- Signaleert kansen in de toekomst en komt met voorstellen om daarop in te spelen.
- Neemt het voortouw bij veranderingen in de organisatie.
- Onderneemt actie om situaties te beïnvloeden.
- Stelt ook gevoelige zaken aan de orde.

#### **Overtuigingskracht**

Overtuigt anderen van een bepaald standpunt om instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.

#### Niveau A (overwicht houden)

- Gebruikt houding en overwicht (non-verbaal gedrag) om anderen te overtuigen en in beweging te brengen.
- Heeft een zeer actieve en aanstekelijke houding.
- Straalt uit dat hij/zij gelooft in de eigen voorstellen.
- Blijft consequent en volhardend bij tegenstand of tegenwerking, zonder te vervallen in een dogmatische of rigide opstelling.

---

#### *Vakkennis normfunctie*

---

#### **Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?**

*Kennis op het gebied van:*

- Openbaar bestuur: de medewerker weet wat de staatkundige inrichting van Nederland is en welke functies, bevoegdheden en positie de gemeente en haar democratische organen heeft.
- Projectmanagement: de medewerker weet een project in fasen in te richten, kent de fasen, weet deze fasen planmatig in te richten en de voortgang te bewaken.
- Onderzoek: de medewerker weet valide cijfers en gegevens uit bronnen vast te stellen en verbanden te leggen en algemene conclusies te trekken.
- Beleidsvoering en regie: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving, kent algemene rechtsbeginselen en kan casuïstiek oplossen door toepassing ervan.
- Veranderkunde: de medewerker weet wat er bij komt kijken om veranderingen door te voeren en draagvlak te creëren.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Integraal adviseren: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten, verwerken en combineren in een integraal advies
- Communicatietechniek: de medewerker kan de communicatie aanpassen aan situatie en publiek om het advies over te brengen.

#### **Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?**

Minimaal HBO met post-HBO of masteropleiding, idealiter wo bijvoorbeeld op het gebied van bestuurskunde, bedrijfseconomie, bedrijfskunde, informatica, rechten, politicologie.

## COMPETENTIEPROFIEL ADVISEUR III

---

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Belangenafwegingen: uiteenlopende interne belangen vereisen een evenwichtige afweging en prioriteitstelling bij de adviseur.
  2. Weerstand: verschillende belangen en verwachtingen stellen eisen aan de wijze waarop de adviseur draagvlak moet creëren.
  3. Gevolgen op middellange termijn: interne- en externe ontwikkelingen in combinatie met ambities en doelstellingen vereisen inzicht in gevolgen van het beleid op middellange termijn.
  4. Productverantwoordelijkheid: de verschillende beïnvloedingsfactoren op samenhangende vakgebieden stellen eisen aan de wijze waarop deze worden gesignaleerd, beoordeeld en vertaald.
  5. Uitvoerbaarheid: de relatie naar de implementatie stelt eisen aan de afstemming ten aanzien van de directe uitvoerbaarheid van het beleid.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Analytisch vermogen (probleemanalyse)**

Signaleert problemen; herkent belangrijke informatie; legt verbanden tussen gegevens. Spoort mogelijke oorzaken van problemen op; zoekt ter zake doende gegevens.

#### Niveau B (relaties leggen)

- Legt dwarsverbanden. Betreft ideeën uit verschillende disciplines bij het oplossen van een probleem.
- Ziet de relatie tussen feiten en de mogelijke oorzaken en gevolgen.
- Geeft aan welke informatie vereist is voor een goede beeldvorming en gebruikt effectieve methoden teneinde de relevante informatie te vergaren.
- Onderzoekt alternatieven om zich een oordeel te vormen.
- Omschrijft realistische scenario's met relaties tussen oorzaak en gevolg.

#### **Visie**

Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband. Is in staat zich op de lange termijn te richten. Vertaalt informatie naar ideeën voor de toekomst.

#### Niveau B (vertalen en implementeren ontwikkelingen)

- Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband.
- Heeft oog voor de consequenties van acties of ontwikkelingen op de langere termijn.
- Draagt bij aan de ontwikkeling van ideeën door concrete voorstellen.
- Vertaalt interne of externe ontwikkelingen naar een beleid.

#### **Inlevingsvermogen**

Onderkent en verplaatst zich in de gevoelens en behoeften van anderen, en houdt rekening met de gevolgen van eigen handelen op andere mensen of onderdelen van de organisatie.

#### Niveau B (reageren)

- Gaat bewust om met andere normen, waarden en gedragscodes van partijen binnen en buiten het eigen onderdeel; neemt eigen positie in op basis van rolverdeling en (machts) verhoudingen.
- Reageert op onuitgesproken behoeften van anderen.
- Handelt op basis van eigen inschatting van (non-)verbale signalen en (in)formele hiërarchie en krachtenvelden; speelt in op onverwachte invalshoeken.
- Houdt rekening met ontwikkelingen en gevoeligheden binnen en buiten het eigen werkveld.

#### **Initiatief**

Signaleert kansen en handelt ernaar in plaats van passief te blijven tot anderen iets gedaan hebben. Neemt actief maatregelen om de gang van zaken te beïnvloeden.

#### Niveau B (voorzien)

- Zet projecten of activiteiten vaak zelf in gang.
- Doet ongevraagd voorstellen om te komen tot verbeteringen of vernieuwingen.
- Toont initiatieven om het werk te vergemakkelijken.
- Komt zelf met ideeën en/of oplossingen.

#### **Overtuigingskracht**

Overtuigt anderen van een bepaald standpunt om instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.

#### Niveau B (verkopen)

- In discussies weet hij/zij instemming voor zijn/haar standpunt te verkrijgen van anderen.
- Weet zijn/haar standpunt te verkopen. – Weet op tegenwerpingen een logisch antwoord te geven.
- Presenteert, overlegt en discussieert op een zorgvuldige heldere manier.
- Stelt vragen om erachter te komen op welke manier de gesprekspartner(s) tevreden zou(den) zijn.

---

#### *Vakkennis normfunctie*

---

#### **Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?**

*Kennis op het gebied van:*

- Openbaar bestuur: de medewerker weet welke functies, bevoegdheden en positie de gemeente en haar democratische organen heeft.
- Projectmanagement: de medewerker weet uit welke fasen een project bestaat en weet de voortgang van de fasen te bewaken.
- Onderzoek: de medewerker weet valide cijfers en gegevens uit bronnen vast te stellen en verbanden te leggen en algemene conclusies te trekken.
- Beleidsvoering en regie: de medewerker weet aan te geven in welke richting organisatiedoelen zich bewegen en hoe de gekozen middelen hieraan bijdragen.
- Wet- en regelgeving: de medewerker weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving, kent algemene rechtsbeginselen en kan casuïstiek oplossen door toepassing ervan.
- Veranderkunde: de medewerker weet waarom en hoe een gekozen methodiek bijdraagt aan vastgestelde veranderingen, kan veranderingen doorvoeren en draagvlak creëren.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Adviseren: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten, verwerken en combineren in een advies.
- Communicatietechniek: de medewerker kan de communicatie aanpassen aan situatie en publiek om het advies over te brengen.

#### **Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?**

Minimaal HBO, idealiter post-HBO of WO bijvoorbeeld op het gebied van bestuurskunde, bedrijfseconomie, bedrijfskunde, informatica, rechten, politicologie.

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Belangenafwegingen: uiteenlopende interne belangen vereisen een evenwichtige afweging en prioriteitstelling bij de adviseur.
  2. Weerstand: verschillende belangen en verwachtingen stellen eisen aan de wijze waarop de adviseur draagvlak moet creëren.
  3. Productverantwoordelijkheid: beïnvloedingsfactoren op het brede vakgebied stellen eisen aan de wijze waarop deze worden gesignaleerd, beoordeeld en vertaald.
  4. Uitvoerbaarheid: de relatie naar de implementatie stelt eisen aan de afstemming ten aanzien van de directe uitvoerbaarheid van het beleid.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Analytisch vermogen (probleemanalyse)**

Signaleert problemen; herkent belangrijke informatie; legt verbanden tussen gegevens. Spoort mogelijke oorzaken van problemen op; zoekt ter zake doende gegevens.

#### Niveau B (relaties leggen)

- Legt dwarsverbanden. Betreft ideeën uit verschillende disciplines bij het oplossen van een probleem.
- Ziet de relatie tussen feiten en de mogelijke oorzaken en gevolgen.
- Geeft aan welke informatie vereist is voor een goede beeldvorming en gebruikt effectieve methoden teneinde de relevante informatie te vergaren.
- Onderzoekt alternatieven om zich een oordeel te vormen.
- Omschrijft realistische scenario's met relaties tussen oorzaak en gevolg.

#### **Visie**

Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband. Is in staat zich op de lange termijn te richten. Vertaalt informatie naar ideeën voor de toekomst.

#### Niveau C (visie op het eigen vakgebied)

- Heeft oog voor de gevolgen van ontwikkelingen voor het eigen vakgebied.
- Past relevante ontwikkelingen toe op het eigen vakgebied.
- Vertaalt de strategie en doelstellingen van de organisatie naar het eigen vakgebied.
- Deelt zijn/haar visie op het eigen vakgebied met anderen.

#### **Inlevingsvermogen**

Onderkent en verplaatst zich in de gevoelens en behoeften van anderen, en houdt rekening met de gevolgen van eigen handelen op andere mensen of onderdelen van de organisatie.

#### Niveau B (reageren)

- Gaat bewust om met andere normen, waarden en gedragscodes van partijen binnen en buiten het eigen onderdeel; neemt eigen positie in op basis van rolverdeling en (machts) verhoudingen.
- Reageert op onuitgesproken behoeften van anderen.

- Handelt op basis van eigen inschatting van (non-)verbale signalen en (in)formele hiërarchie en krachtenvelden; speelt in op onverwachte invalshoeken.
- Houdt rekening met ontwikkelingen en gevoeligheden binnen en buiten het eigen werkveld.

### **Initiatief**

Signaleert kansen en handelt ernaar in plaats van passief te blijven tot anderen iets gedaan hebben. Neemt actief maatregelen om de gang van zaken te beïnvloeden.

### Niveau B (voorzien)

- Zet projecten of activiteiten vaak zelf in gang.
- Doet ongevraagd voorstellen om te komen tot verbeteringen of vernieuwingen.
- Toont initiatieven om het werk te vergemakkelijken.
- Komt zelf met ideeën en/of oplossingen.

### **Overtuigingskracht**

Overtuigt anderen van een bepaald standpunt om instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.

### Niveau B (verkopen)

- In discussies weet hij/zij instemming voor zijn/haar standpunt te verkrijgen van anderen.
- Weet zijn/haar standpunt te verkopen.
- Weet op tegenwerpingen een logisch antwoord te geven.
- Presenteert, overlegt en discussieert op een zorgvuldige heldere manier.
- Stelt vragen om erachter te komen op welke manier de gesprekspartner(s) tevreden zou(den) zijn.

## *Vakkennis normfunctie*

### **Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?**

*Kennis op het gebied van:*

- Openbaar bestuur: de medewerker weet op hoofdlijnen welke functies, bevoegdheden en positie de gemeente en haar democratische organen heeft.
- Projectmanagement: de medewerker weet uit welke fasen een project bestaat en weet de voortgang van de fasen te signaleren.
- Onderzoek: de medewerker weet valide cijfers en gegevens uit bronnen vast te stellen en verbanden te leggen en algemene en specifieke conclusies te trekken.
- Beleidsvoering en regie: de medewerker weet aan te geven hoe het eigen vakgebied of beleidsterrein bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelen.
- Wet- en regelgeving: de medewerker weet de relevante wet- en regelgeving die op het eigen vakgebied of beleidsterrein van toepassing zijn.
- Veranderkunde: de medewerker weet waarom en hoe een gekozen methodiek bijdraagt aan vastgestelde veranderingen, kan veranderingen doorvoeren en draagvlak creëren.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Adviseren: de medewerker kan rekening houden met de belangen van verschillende stakeholders en de adviezen hier op aanpassen.
- Communicatietechniek: de medewerker kan de communicatie aanpassen aan situatie en publiek om het advies over te brengen.

### **Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?**



Minimaal HBO, idealiter post-HBO bijvoorbeeld op het gebied van bestuurskunde, bedrijfseconomie, bedrijfskunde, informatica, rechten, politicologie.

## COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER BELEIDSUITVOERING II

---

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Behoeftaafweging: interne en externe klanten hebben uiteenlopende behoeften die vanuit verschillende achtergronden en perspectieven geanalyseerd moeten worden.
  2. Beleidsanalyse: de noodzaak tot beleidsoptimalisatie en evaluatie stelt eisen aan het vermogen beleidseffecten te signaleren, te meten en te vertalen.
  3. Interpretatieruimte: de mogelijkheid om beslissingen naar eigen inzicht te nemen impliceert een analyse op consistentie en precedentwerking.
  4. Procesverantwoordelijkheid: de verschillende deelprocessen en actoren vragen om onderlinge afstemming en bewaking.
  5. Druk van anderen: vanuit tegengestelde of eigen belangen wordt druk uitgeoefend op de medewerker om mee te gaan in keuzes en afwegingen.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Verantwoordelijkheid**

Komt gemaakte afspraken na en accepteert de gevolgen die voortvloeien uit het eigen handelen.

#### Niveau C (signaleren)

- Signaleert wanneer afspraken niet worden nagekomen.
- Signaleert wanneer er geen heldere afspraken zijn gemaakt.
- Neemt zelf verantwoordelijkheid wanneer het eigen handelen niet goed uitpakt.
- Maakt zaken bespreekbaar als consequenties ongunstiger uitvallen dan voorzien.

#### **Analytisch vermogen (problemanalyse)**

Signaleert problemen; herkent belangrijke informatie; legt verbanden tussen gegevens. Spoort mogelijke oorzaken van problemen op; zoekt ter zake doende gegevens.

#### Niveau C (overzicht houden)

- Doorziet de kern van problemen.
- Onderscheidt hoofd- en bijzaken in een probleem.
- Geeft aan welke informatie ontbreekt om tot een goede analyse te komen.
- Trekt gegronde conclusies uit beschikbare informatie.

#### **Oordeelsvorming**

Weegt gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar af om tot realistische beoordelingen te komen.

#### Niveau B (afwegen)

- Brengt mogelijke handelwijzen in beeld.
- Weegt gegevens en/of handelwijzen op juiste wijze af.
- Scheidt relevante criteria van irrelevante criteria.
- Komt met een goed afgewogen oordeel.

#### **Klantgerichtheid**

Weet wensen of behoeften van klanten of gebruikers te onderzoeken en hiernaar te handelen. Speelt in op de doelstellingen van doelgroepen en opdrachtgevers voor de langere termijn.

#### Niveau B (inleven)

- Heeft inzicht in het referentiekader van de klant en handelt daarnaar.
- Achterhaalt de behoeften en wensen van de klant door vraagverheldering en analyse.

- Anticipeert op behoeften van de klant.
- Neem opmerkingen van de klant serieus en zoekt binnen de mogelijkheden actief naar oplossingen.

### ***Kwaliteitsgerichtheid***

Is zich ervan bewust dat het te leveren product moet voldoen aan gestelde eisen, normen en prioriteiten en handelt hiernaar. Legt verantwoording af voor het gerealiseerde kwaliteitsniveau. Streeft naar continue kwaliteitsverbetering.

### **Niveau B (ontwikkelen, verbeteren)**

- Streeft naar kwaliteitsverbetering van het product.
- Werkt actief aan de bevordering van eigen persoonlijke kwaliteiten en mogelijkheden.
- Signaleert kansen om de kwaliteit te verbeteren via een andere organisatie of logistiek in processen.
- Verbeterd ook de kwaliteit wanneer dit niet direct van hem/haar verwacht wordt. Vakkennis normfunctie

### *Vakkennis normfunctie*

### ***Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?***

*Kennis op het gebied van:*

- Onderzoek: de medewerker weet valide cijfers en gegevens uit bronnen vast te stellen en verbanden te leggen en algemene en specifieke conclusies te trekken.
- Beleidsuitvoering: de medewerker weet aan te geven hoe de adviezen, procedures en richtlijnen bijdragen aan het realiseren van het vakgebied of beleidsterrein.
- Wet- en regelgeving: de medewerker weet de relevante wet- en regelgeving die op het eigen vakgebied of beleidsterrein van toepassing zijn.
- Voortgangsbewaking: de medewerker weet de verschillende fasen in het proces van beleidsrealisatie te onderkennen en daarop te handelen.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Adviseren: de medewerker kan rekening houden met de verschillende wettelijke en/of beleidsmatige variabelen en kan de adviezen en het handelen hier op aanpassen.
- Communicatietechniek: de medewerker kan de communicatie aanpassen aan situatie en publiek om het advies of besluit over te brengen.

### ***Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?***

Minimaal HBO bijvoorbeeld op het gebied van openbare orde en veiligheid, ruimtelijke ordening en milieu, zorg en welzijn, maatschappelijke hulpverlening, sociale zaken, bestuurskunde, bedrijfseconomie, bedrijfskunde, informatica, rechten, politicologie.

## COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER BELEIDSUITVOERING III

---

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Behoeftaafweging: interne en externe klanten hebben uiteenlopende behoeften die tegen de achtergrond van de mogelijkheden beoordeeld moeten worden.
  2. Interpretatieruimte: de mogelijkheid om in bepaalde situaties af te kunnen wijken van de standaard impliceert een beoordeling op consistentie en precedentwerking.
  3. Productverantwoordelijkheid: de verschillende deelprocessen en procedures vragen om bewaking en controle.
  4. Druk van anderen: vanuit tegengestelde of eigen belangen wordt druk uitgeoefend op de medewerker om mee te gaan in keuzes en afwegingen.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Verantwoordelijkheid**

Komt gemaakte afspraken na en accepteert de gevolgen die voortvloeien uit het eigen handelen.

#### Niveau C (signaleren)

- Signaleert wanneer afspraken niet worden nagekomen.
- Signaleert wanneer er geen heldere afspraken zijn gemaakt.
- Neemt zelf verantwoordelijkheid wanneer het eigen handelen niet goed uitpakt.
- Maakt zaken bespreekbaar als consequenties ongunstiger uitvallen dan voorzien.

#### **Oordeelsvorming**

Weegt gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar af om tot realistische beoordelingen te komen.

#### Niveau C (realiteit)

- Bekijkt situaties vanuit meerdere invalshoeken.
- Komt tot realistische beoordelingen.
- Weet hoofd- en bijzaken te scheiden.
- Baseert het oordeel op zowel de voor- als de nadelen van opties.

#### **Klantgerichtheid**

Weet wensen of behoeften van klanten of gebruikers te onderzoeken en hiernaar te handelen. Speelt in op de doelstellingen van doelgroepen en opdrachtgevers voor de langere termijn.

#### Niveau C (helpen)

- Zet zich proactief in voor de klant en denkt met de klant mee.
- Toont respect voor de klant in persoon en in organisatienormen en -waarden.
- Geeft klanten het gevoel dat zij serieus genomen worden.
- Vraagt naar de behoeften en wensen van de klant en stemt daar de service op af.

#### **Kwaliteitsgerichtheid**

Is zich ervan bewust dat het te leveren product moet voldoen aan gestelde eisen, normen en prioriteiten en handelt hiernaar. Legt verantwoording af voor het gerealiseerde kwaliteitsniveau. Streeft naar continue kwaliteitsverbetering.

#### Niveau C (bewaken)

- Stelt prioriteiten om de kwaliteit van het product te bewaken.
- Streeft naar het realiseren van de kwaliteitseisen, ook als dit moeilijker blijkt dan van tevoren ingeschat.

- Heeft tijdig zicht op afwijkingen in het kwaliteitsniveau.
- Ontdekt en vereffent deze afwijkingen.

### **Nauwkeurigheid**

Verricht werkzaamheden met een grote mate van accuratesse.

### Niveau B (langdurig en effectief)

- Gaat effectief om met detailinformatie.
- Voert langdurig met grote precisie werkzaamheden uit (zonder dat dit aan kwaliteit inboet).
- Onthoudt gemakkelijk een veelheid aan details.
- Schat het effect van niet nakomen van regels, richtlijnen of procedures op juiste wijze in en spreekt anderen hier op aan.

---

### *Vakkennis normfunctie*

---

### **Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?**

*Kennis op het gebied van:*

- Beleidsuitvoering: de medewerker weet aan de verschillende fasen in de beleidsuitvoering te onderkennen en de acties hierop af te stemmen.
- Wet- en regelgeving: de medewerker weet de relevante wet- en regelgeving die op het eigen vakgebied of beleidsterrein van toepassing zijn.
- Administratieve organisatie: de medewerker weet de verschillende fasen in het proces van administratieve organisatie te onderkennen en daarop te handelen..

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Communicatietechniek: de medewerker kan de communicatie aanpassen aan situatie en publiek bij de toepassing van de beleidsuitvoering.
- Toepassing: de medewerker kan standaard methoden op het gebied van administratief beheer en gegevensverwerking toepassen.

### **Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?**

Minimaal MBO bijvoorbeeld op het gebied van openbare orde en veiligheid, ruimtelijke ordening en milieu, zorg en welzijn, maatschappelijke hulpverlening, sociale zaken, bestuurskunde, bedrijfseconomie, bedrijfskunde, informatica, rechten, politicologie.

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Zeeffunctie: verschillende interne en externe verzoeken doen een beroep op de agenda en vragen om het stellen van prioriteiten en het achterhalen van de vraag achter de vraag.
  2. Inhoudelijke zelfredzaamheid: er worden diverse complexe opdrachten aan de medewerker verstrekt, zonder dat daarbij handvatten of richtlijnen worden gegeven voor de manier waarop het resultaat tot stand moet komen.
  3. Beeld naar buiten van resultaten: het resultaat van de werkzaamheden van de medewerker is vaak direct inzichtelijk buiten de eigen organisatie en dit stelt eisen aan de kwaliteit van het werk.
  4. Dienend: van de medewerker wordt een kritische houding verwacht om tot verbetervoorstellen te komen, terwijl de dienende rol daar beperkingen aan stelt.
  5. Acceptatie en begrip: verschillende vragen en verwachtingen stellen eisen aan de wijze waarop de medewerker acceptatie en begrip verkrijgt bij de uitvoering van taken.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Flexibiliteit**

Verandert het eigen gedrag indien zich problemen of kansen voordoen teneinde een gesteld doel te bereiken.

#### Niveau C (aanpassen)

- Speelt in op veranderende prioriteiten.
- Schakelt tussen verschillende bezigheden.
- Is snel inzetbaar bij aangrenzende werkzaamheden.
- Past gedrag aan bij veranderende omstandigheden.

#### **Zelfstandigheid**

Verricht zonder hulp van anderen taken, probeert op eigen kracht probleemsituaties de baas te worden. Handelt volgens eigen overtuiging, onafhankelijk van anderen.

#### Niveau C (bewaken)

- Handelt op basis van eigen inzichten en ideeën.
- Deelt de eigen tijd in.
- Stelt de juiste prioriteiten in het werk.
- Zorgt dat het werk binnen de gestelde tijd en kwaliteitsnormen klaar is.

#### **Klantgerichtheid**

Weet wensen of behoeften van klanten of gebruikers te onderzoeken en hiernaar te handelen. Speelt in op de doelstellingen van doelgroepen en opdrachtgevers voor de langere termijn.

#### Niveau C (helpen)

- Zet zich proactief in voor de klant en denkt met de klant mee.
- Toont respect voor de klant in persoon en in organisatienormen en -waarden.
- Geeft klanten het gevoel dat zij serieus genomen worden.
- Vraagt naar de behoeften en wensen van de klant en stemt daar de service op af.

#### **Schriftelijke communicatie**

Brengt opvattingen duidelijk onder woorden en weet aan te sluiten bij de lezer. Formuleert ingewikkelde zaken kernachtig en weet woorden trefzeker te kiezen.

#### Niveau C (overzichtelijk)

- Schrijft in heldere taal.

- Maakt gebruik van overzichtelijke en inhoud-ondersteunende layout.
- Bouwt teksten helder op.
- Heeft geen moeite om gedachten onder woorden te brengen.

### **Plannen en organiseren**

Stemt activiteiten van zichzelf (en anderen) op elkaar af en bepaalt hun volgorde zodat doeleinden efficiënt en effectief gerealiseerd worden.

### Niveau C (structureren)

- Stelt goede prioriteiten.
- Gaat effectief te werk.
- Brengt de nodige structuur aan.
- Stuurt op het realiseren van de eigen taakstelling.

---

### *Vakkennis normfunctie*

---

#### **Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?**

*Kennis op het gebied van:*

- Voortgangsbewaking: de medewerker weet de verschillende fasen in relevante processen te onderkennen en afwijkingen hierop te signaleren.
- Administratieve organisatie: de medewerker weet de verschillende fasen in het proces van administratieve organisatie te onderkennen en daarop te handelen.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Administratieve vaardigheden: de medewerker kan omgaan met geautomatiseerde administratie- en beheersystemen.
- Communicatietechniek: de medewerker kan de communicatie aanpassen aan situatie en publiek bij de toepassing van de (beleids)uitvoering.

#### **Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?**

Minimaal MBO niveau 4, bijvoorbeeld op het gebied van bedrijfsadministratie, managementassistent, secretariale vaardigheden.

## COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER ADMINISTRATIEF & SECRETARIEEL III

---

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Zeeffunctie: verschillende interne en externe verzoeken doen een beroep op de agenda en vragen om het stellen van prioriteiten.
  2. Beeld naar buiten van resultaten: het resultaat van de werkzaamheden van de medewerker is vaak direct inzichtelijk buiten de eigen organisatie en dit stelt eisen aan de kwaliteit van het werk.
  3. Weinig structuur: slecht gestructureerde (vergader)omstandigheden stellen eisen aan het vermogen van de medewerker om tot de kern te komen in verslaglegging.
  4. Acceptatie en begrip: verschillende vragen en verwachtingen stellen eisen aan de wijze waarop de medewerker acceptatie en begrip verkrijgt bij de uitvoering van taken.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Flexibiliteit**

Verandert het eigen gedrag indien zich problemen of kansen voordoen teneinde een gesteld doel te bereiken.

#### Niveau C (aanpassen)

- Speelt in op veranderende prioriteiten.
- Schakelt tussen verschillende bezigheden.
- Is snel inzetbaar bij aangrenzende werkzaamheden.
- Past gedrag aan bij veranderende omstandigheden.

#### **Klantgerichtheid**

Weet wensen of behoeften van klanten of gebruikers te onderzoeken en hiernaar te handelen. Speelt in op de doelstellingen van doelgroepen en opdrachtgevers voor de langere termijn.

#### Niveau C (helpen)

- Zet zich proactief in voor de klant en denkt met de klant mee.
- Toont respect voor de klant in persoon en in organisatienormen en -waarden.
- Geeft klanten het gevoel dat zij serieus genomen worden.
- Vraagt naar de behoeften en wensen van de klant en stemt daar de service op af.

#### **Schriftelijke communicatie**

Brengt opvattingen duidelijk onder woorden en weet aan te sluiten bij de lezer. Formuleert ingewikkelde zaken kernachtig en weet woorden trefzeker te kiezen.

#### Niveau C (overzichtelijk)

- Schrijft in heldere taal.
- Maakt gebruik van overzichtelijke en inhoud-ondersteunende layout.
- Bouwt teksten helder op.
- Heeft geen moeite om gedachten onder woorden te brengen.

#### **Nauwkeurigheid**

Verricht werkzaamheden met een grote mate van accuratesse.

#### Niveau C (oog voor detail hebben)

- Heeft oog voor details.
- Voert werkzaamheden met grote precisie uit.
- Signaleert en corrigeert gemaakte fouten.
- Maakt zelden fouten.

#### **Plannen en organiseren**



Stemt activiteiten van zichzelf (en anderen) op elkaar af en bepaalt hun volgorde zodat doeleinden efficiënt en effectief gerealiseerd worden.

**Niveau C (structureren)**

- Stelt goede prioriteiten.
- Gaat effectief te werk.
- Brengt de nodige structuur aan.
- Stuurt op het realiseren van de eigen taakstelling.

---

*Vakkennis normfunctie*

---

***Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?***

*Kennis op het gebied van:*

- Administratieve organisatie: de medewerker weet de verschillende fasen in het proces van administratieve organisatie te onderkennen en daarop te handelen.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Administratieve vaardigheden: de medewerker kan omgaan met geautomatiseerde administratie- en beheersystemen.
- Communicatietechniek: de medewerker kan de communicatie aanpassen aan situatie en publiek bij de toepassing van de (beleids)uitvoering.

***Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?***

Minimaal MBO niveau 2.

## COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER LOCATIE I

---

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Procesverantwoordelijkheid: de verschillende deelprocessen en diversiteit van gebruikers vragen om onderlinge afstemming en bewaking.
  2. Afhangelijkheid: ontwerp en actualisatie van beheerplannen vindt plaats op basis van kaders en beleidslijnen en stelt eisen aan de vertaling en de afstemming hierover.
  3. Afstemming: de noodzaak om onderhouds- en reparatiewerkzaamheden uit te besteden en werken van derden te beoordelen vraagt een vakinhoudelijke beoordeling en afstemming.
  4. Druk van anderen: vanuit tegengestelde of eigen belangen van gebruikers wordt druk uitgeoefend op de beheerder om mee te gaan in keuzes en afwegingen.
  5. Diversiteit in behoeften: de vragen van de gebruikers zijn divers van aard, veelomvattend en multi-interpretabel. De diversiteit in achtergrond, kennis en herkomst van de gebruikers variëren waarbij de beheerder aansluiting moet vinden.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Verantwoordelijkheid**

Komt gemaakte afspraken na en accepteert de gevolgen die voortvloeien uit het eigen handelen.

#### Niveau C (signaleren)

- Signaleert wanneer afspraken niet worden nagekomen.
- Signaleert wanneer er geen heldere afspraken zijn gemaakt.
- Neemt zelf verantwoordelijkheid wanneer het eigen handelen niet goed uitpakt.
- Maakt zaken bespreekbaar als consequenties ongunstiger uitvallen dan voorzien.

#### **Zelfstandigheid**

Verricht zonder hulp van anderen taken, probeert op eigen kracht probleemsituaties de baas te worden. Handelt volgens eigen overtuiging, onafhankelijk van anderen.

#### Niveau B (proberen)

- Kent eigen beperkingen en klopt bijtijds bij anderen aan.
- Probeert eerst op eigen kracht problemen de baas te worden.
- Durft een onafhankelijk standpunt in te nemen.
- Gaat meningsverschillen niet uit de weg.

#### **Conflicthantering**

Reageert correct en tegemoetkomend op de reacties van anderen op het eigen gedrag, beleid of functieuitoefening. Weet adequaat te reageren op problemen, zonder hierdoor in het gedrang te komen of er te emotioneel onder te worden. Vindt oplossingen bij belangentegenstellingen.

#### Niveau B (relativeren en ondersteunen)

- Verwerkt tegenslagen in emotioneel opzicht soepel.
- Probeert lering te trekken uit feedback.
- Weet de situatie te relativieren.
- Luistert in een conflictsituatie goed naar de belangen van de tegenpartij.
- Helpt anderen bij het oplossen van conflictsituaties.

#### **Klantgerichtheid**

Weet wensen of behoeften van klanten of gebruikers te onderzoeken en hiernaar te handelen. Speelt in op de doelstellingen van doelgroepen en opdrachtgevers voor de langere termijn.

#### Niveau B (inleven)

- Heeft inzicht in het referentiekader van de klant en handelt daarnaar.
- Achterhaalt de behoeften en wensen van de klant door vraagverheldering en analyse.
- Anticipeert op behoeften van de klant.
- Neem opmerkingen van de klant serieus en zoekt binnen de mogelijkheden actief naar oplossingen.

### ***Kwaliteitsgerichtheid***

Is zich ervan bewust dat het te leveren product moet voldoen aan gestelde eisen, normen en prioriteiten en handelt hiernaar. Legt verantwoording af voor het gerealiseerde kwaliteitsniveau. Streeft naar continue kwaliteitsverbetering.

### **Niveau B (ontwikkelen, verbeteren)**

- Streeft naar kwaliteitsverbetering van het product.
- Werkt actief aan de bevordering van eigen persoonlijke kwaliteiten en mogelijkheden.
- Signaleert kansen om de kwaliteit te verbeteren via een andere organisatie of logistiek in processen.
- Verbetert ook de kwaliteit wanneer dit niet direct van hem/haar verwacht wordt.

### *Vakkennis normfunctie*

### ***Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?***

*Kennis op het gebied van:*

- Technische, beheer- en gebruikaspecten: de medewerker weet de technische, beheersmatige en financiële aspecten op het gebied van locatiebeheer te betrekken in de advisering.
- Wet- en regelgeving: de medewerker weet de relevante wet- en regelgeving die op het eigen vakgebied of beleidsterrein van toepassing zijn.
- Locaties: de medewerker kent de technische en beheersmatige aspecten van locaties en faciliteiten.
- Beheer: de medewerker weet technische, beheersmatige en financiële aspecten te vertalen in een (locatie)beheerplan.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Adviseren: de medewerker kan rekening houden met de verschillende wettelijke en/of beleidsmatige variabelen en kan de adviezen en het handelen hier op aanpassen.
- Communicatietechniek: de medewerker kan de communicatie aanpassen aan situatie en publiek om het advies of besluit over te brengen.

### ***Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?***

Minimaal HBO bijvoorbeeld op het gebied van facility management, elektrotechniek, installatietechniek, bouwkunde.

## COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER LOCATIE II

---

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Afhankelijkheid: ontwerp en actualisatie van beheerplannen vindt plaats op basis van kaders en beleidslijnen en stelt eisen aan de vertaling en de afstemming hierover.
  2. Afstemming: de noodzaak om onderhouds- en reparatiewerkzaamheden uit te besteden en werken van derden te beoordelen vraagt een vakinhoudelijke beoordeling en afstemming.
  3. Druk van anderen: vanuit tegengestelde of eigen belangen van gebruikers wordt druk uitgeoefend op de beheerder om mee te gaan in keuzes en afwegingen.
  4. Diversiteit in behoeften: de vragen van de gebruikers zijn divers van aard, veelomvattend en multi-interpretabel. De diversiteit in achtergrond, kennis en herkomst van de gebruikers variëren waarbij de beheerder aansluiting moet vinden.
  5. Beheer: slijtage en onderhoud aan de accommodaties en materiaal vragen om een juiste inschatting van de staat van onderhoud en de benodigde acties.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Verantwoordelijkheid**

Komt gemaakte afspraken na en accepteert de gevolgen die voortvloeien uit het eigen handelen.

#### Niveau C (signaleren)

- Signaleert wanneer afspraken niet worden nagekomen.
- Signaleert wanneer er geen heldere afspraken zijn gemaakt.
- Neemt zelf verantwoordelijkheid wanneer het eigen handelen niet goed uitpakt.
- Maakt zaken bespreekbaar als consequenties ongunstiger uitvallen dan voorzien.

#### **Zelfstandigheid**

Verricht zonder hulp van anderen taken, probeert op eigen kracht probleemsituaties de baas te worden. Handelt volgens eigen overtuiging, onafhankelijk van anderen.

#### Niveau C (bewaken)

- Handelt op basis van eigen inzichten en ideeën.
- Deelt de eigen tijd in.
- Stelt de juiste prioriteiten in het werk.
- Zorgt dat het werk binnen de gestelde tijd en kwaliteitsnormen klaar is..

#### **Conflicthantering**

Reageert correct en tegemoetkomend op de reacties van anderen op het eigen gedrag, beleid of functie-uitoefening. Weet adequaat te reageren op problemen, zonder hierdoor in het gedrang te komen of er te emotioneel onder te worden. Vindt oplossingen bij belangentegenstellingen.

#### Niveau B (relativeren en ondersteunen)

- Verwerkt tegenslagen in emotioneel opzicht soepel.
- Probeert lering te trekken uit feedback.
- Weet de situatie te relativeren.
- Luistert in een conflictsituatie goed naar de belangen van de tegenpartij.
- Helpt anderen bij het oplossen van conflictsituaties.

#### **Klantgerichtheid**

Weet wensen of behoeften van klanten of gebruikers te onderzoeken en hiernaar te handelen. Speelt in op de doelstellingen van doelgroepen en opdrachtgevers voor de langere termijn.

#### Niveau C (helpen)

- Zet zich proactief in voor de klant en denkt met de klant mee.
- Toont respect voor de klant in persoon en in organisatienormen en -waarden.
- Geeft klanten het gevoel dat zij serieus genomen worden.
- Vraagt naar de behoeften en wensen van de klant en stemt daar de service op af.
- Heeft geen moeite om gedachten onder woorden te brengen.

### ***Kwaliteitsgerichtheid***

Is zich ervan bewust dat het te leveren product moet voldoen aan gestelde eisen, normen en prioriteiten en handelt hiernaar. Legt verantwoording af voor het gerealiseerde kwaliteitsniveau. Streeft naar continue kwaliteitsverbetering.

### ***Niveau C (bewaken)***

- Stelt prioriteiten om de kwaliteit van het product te bewaken.
- Streeft naar het realiseren van de kwaliteitseisen, ook als dit moeilijker blijkt dan van tevoren ingeschat.
- Heeft tijdig zicht op afwijkingen in het kwaliteitsniveau.
- Ontdekt en vereffent deze afwijkingen.

### ***Vakkennis normfunctie***

#### ***Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?***

*Kennis op het gebied van:*

- Wet- en regelgeving: de medewerker weet de relevante wet- en regelgeving en (technische) voorschriften die op het eigen vakgebied of beleidsterrein van toepassing zijn.
- Locaties: de medewerker kent de technische en beheersmatige aspecten van locaties en faciliteiten.
- Beheer: de medewerker weet technische, beheersmatige en financiële aspecten te vertalen in een (locatie)beheerplan.
- Service en onderhoud: de medewerker weet de relevante onderhouds- en inspectietechnieken toe te passen.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Communicatietechniek: de medewerker kan communiceren met het publiek of de doelgroep om de materie of het besluit over te brengen.
- Omgang met (verbale) agressie: de medewerker kan spanningsvolle situaties herkennen en zijn handelen daarop aanpassen.
- Toepassing technieken: de medewerker kan technische uitgangspunten en voorschriften praktisch toepassen.

#### ***Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?***

Minimaal MBO niveau 2, bijvoorbeeld op het gebied van facility management, elektrotechniek, meet- en regeltechniek, installatietechniek, bouwkunde.

## COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER PUBLIEK III

---

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Agressie: de eerstelijns contacten en/of de impact van bestuurlijke besluiten betekenen een verhoogd risico op het in aanraking komen met (verbale) agressie.
  2. Diversiteit in behoeften: de diversiteit in achtergrond, kennis en herkomst van het publiek varieert waarbij de medewerker aansluiting moet vinden.
  3. Interpretatieruimte: de producten en de vragen van de klant zijn overwegend bekend, maar vereisen inzicht in de specifieke situatie van de klant en aansluiting bij de vraag. Er zijn beperkt mogelijkheden om beslissingen naar eigen inzicht te nemen in het kader van de interpretatie van werkprocedures en voorschriften.
  4. Druk van anderen: vanuit tegengestelde of eigen belangen wordt druk uitgeoefend op de medewerker om mee te gaan in keuzes en afwegingen.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Integriteit**

Handelt eerlijk en betrouwbaar binnen de gangbare (vastgestelde) ethische normen en waarden.

#### Niveau C (handelen)

- Staat open voor feedback en het bespreken van dilemma's.
- Handelt naar de gangbare (vastgestelde) ethische normen en waarden.
- Maakt melding van fouten en overschrijding van ethische normen en waarden.
- Gaat zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie.

#### **Conflicthantering**

Reageert correct en tegemoetkomend op de reacties van anderen op het eigen gedrag, beleid of functie-uitoefening. Weet adequaat te reageren op problemen, zonder hierdoor in het gedrang te komen of er te emotioneel onder te worden. Vindt oplossingen bij belangentegenstellingen.

#### Niveau C (veerkracht)

- Herstelt zich snel bij tegenspel.
- Is niet snel uit het veld geslagen.
- Trekt zich kritiek niet persoonlijk aan.
- Stelt zich oplossingsgericht op in conflictsituaties.
- Schat de situatie in en handelt daar naar

#### **Klantgerichtheid**

Weet wensen of behoeften van klanten of gebruikers te onderzoeken en hiernaar te handelen. Speelt in op de doelstellingen van doelgroepen en opdrachtgevers voor de langere termijn.

#### Niveau C (helpen)

- Zet zich proactief in voor de klant en denkt met de klant mee.
- Toont respect voor de klant in persoon en in organisatienormen en -waarden.
- Geeft klanten het gevoel dat zij serieus genomen worden.
- Vraagt naar de behoeften en wensen van de klant en stemt daar de service op af.

#### **Mondelinge communicatie**

Maakt ideeën en meningen in begrijpelijke taal aan anderen mondeling duidelijk en weet aan te sluiten bij het publiek.

#### Niveau C (beheersing)

- Gebruikt heldere zinnen.
- Kan gedachten moeiteloos onder woorden brengen.
- Spreekt rustig en duidelijk met passend volume.
- Gaat na of anderen hem/haar begrijpen wanneer hij/zij iets vertelt.
- Verwoordt ideeën en feiten op heldere wijze.
- Maakt indien nodig gebruik van voorbeelden om de zaken te verduidelijken.

### ***Nauwkeurigheid***

Verricht werkzaamheden met een grote mate van accuratesse.

#### Niveau C (oog voor detail hebben)

- Heeft oog voor details.
- Voert werkzaamheden met grote precisie uit.
- Signaleert en corrigeert gemaakte fouten.
- Maakt zelden fouten.

---

### *Vakkennis normfunctie*

---

#### ***Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?***

*Kennis op het gebied van:*

- Wet- en regelgeving: de medewerker weet de relevante wet- en regelgeving die op het eigen vakgebied of beleidsterrein van toepassing zijn met het oog op de juiste dienstverlening.
- Uitvoeringsprocessen en –procedures: de medewerker kent de noodzakelijke en vastgelegde procedures.
- Administratie: de medewerker weet gegevens te verwerken in diverse administratieve systemen.
- Aanvraagbehandeling: de medewerker weet de verschillende fasen in de aanvraagbehandeling te onderkennen en hiernaar te handelen.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Mondelinge communicatie: de medewerker kan doorvragen om de klantvraag helder te krijgen en de juiste informatie te verstrekken.
- Omgang met (verbale) agressie: de medewerker kan de vormen van agressie herkennen en zijn handelen daarop aanpassen.

#### ***Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?***

Minimaal MBO niveau 3

## COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER PUBLIEK IV

---

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Agressie: de eerstelijns contacten en/of de impact van bestuurlijke besluiten betekenen een verhoogd risico op het in aanraking komen met (verbale) agressie.
  2. Diversiteit in behoeften: de diversiteit in achtergrond, kennis en herkomst van het publiek varieert waarbij de medewerker aansluiting moet vinden.
  3. Druk van anderen: vanuit tegengestelde of eigen belangen wordt druk uitgeoefend op de medewerker om mee te gaan in keuzes en afwegingen.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Integriteit**

Handelt eerlijk en betrouwbaar binnen de gangbare (vastgestelde) ethische normen en waarden.

#### Niveau D (nakomen)

- Zegt wat hij/zij doet en doet wat hij/zij zegt.
- Geeft eerlijk antwoord.
- Beschermt aan hem toevertrouwde vertrouwelijke informatie.
- Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen.

#### **Conflicthantering**

Reageert correct en tegemoetkomend op de reacties van anderen op het eigen gedrag, beleid of functie-uitoefening. Weet adequaat te reageren op problemen, zonder hierdoor in het gedrang te komen of er te emotioneel onder te worden. Vindt oplossingen bij belangentegenstellingen.

#### Niveau D (kalmte)

- Blijft correct en rustig wanneer anderen emotioneel reageren.
- Blijft rustig bij kritiek.
- Is zich bewust van eigen rol in het conflict.
- Staat open voor feedback.

#### **Klantgerichtheid**

Weet wensen of behoeften van klanten of gebruikers te onderzoeken en hiernaar te handelen. Speelt in op de doelstellingen van doelgroepen en opdrachtgevers voor de langere termijn.

#### Niveau C (helpen)

- Zet zich proactief in voor de klant en denkt met de klant mee.
- Toont respect voor de klant in persoon en in organisatienormen en -waarden.
- Geeft klanten het gevoel dat zij serieus genomen worden.
- Vraagt naar de behoeften en wensen van de klant en stemt daar de service op af.

#### **Mondelinge communicatie**

Maakt ideeën en meningen in begrijpelijke taal aan anderen mondeling duidelijk en weet aan te sluiten bij het publiek.

#### Niveau C (beheersing)

- Gebruikt heldere zinnen.
- Kan gedachten moeiteloos onder woorden brengen.
- Spreekt rustig en duidelijk met passend volume.
- Gaat na of anderen hem/haar begrijpen wanneer hij/zij iets vertelt.
- Verwoordt ideeën en feiten op heldere wijze.



- Maakt indien nodig gebruik van voorbeelden om de zaken te verduidelijken.

### **Nauwkeurigheid**

Verricht werkzaamheden met een grote mate van accuratesse.

### Niveau D (kwaliteit bewaken)

- Heeft oog voor kwaliteit maar ook kwantiteit van het werk.
- Controleert het eigen werk op tekortkomingen en herstelt gemaakte fouten.
- Verwerkt gegevens en/of verricht handelingen met een grote mate van precisie.
- Werkt zorgvuldig.

---

### *Vakkennis normfunctie*

---

### **Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?**

*Kennis op het gebied van:*

- Wet- en regelgeving: de medewerker weet de relevante wet- en regelgeving die op het eigen vakgebied of beleidsterrein van toepassing zijn met het oog op de juiste dienstverlening.
- Uitvoeringsprocessen en –procedures: de medewerker kent de noodzakelijke en vastgelegde procedures.
- Administratie: de medewerker weet gegevens te verwerken in diverse administratieve systemen.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Mondelinge communicatie: de medewerker kan doorvragen om de klantvraag helder te krijgen en de juiste informatie te verstrekken.
- Omgang met (verbale) agressie: de medewerker kan de vormen van agressie herkennen en zijn handelen daarop aanpassen.

### **Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?**

Minimaal MBO niveau 2.

## COMPETENTIEPROFIEL MEDEWERKER PUBLIEK V

---

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Agressie: de eerstelijns contacten en/of de impact van bestuurlijke besluiten betekenen een verhoogd risico op het in aanraking komen met (verbale) agressie.
  2. Diversiteit in behoeften: de diversiteit in achtergrond, kennis en herkomst van het publiek varieert waarbij de medewerker aansluiting moet vinden.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Integriteit**

Handelt eerlijk en betrouwbaar binnen de gangbare (vastgestelde) ethische normen en waarden.

#### Niveau D (nakomen)

- Zegt wat hij/zij doet en doet wat hij/zij zegt.
- Geeft eerlijk antwoord.
- Beschermt aan hem toevertrouwde vertrouwelijke informatie.
- Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen.

#### **Conflicthantering**

Reageert correct en tegemoetkomend op de reacties van anderen op het eigen gedrag, beleid of functie-uitoefening. Weet adequaat te reageren op problemen, zonder hierdoor in het gedrang te komen of er te emotioneel onder te worden. Vindt oplossingen bij belangentegenstellingen.

#### Niveau D (kalmte)

- Blijft correct en rustig wanneer anderen emotioneel reageren.
- Blijft rustig bij kritiek.
- Is zich bewust van eigen rol in het conflict.
- Staat open voor feedback.

#### **Klantgerichtheid**

Weet wensen of behoeften van klanten of gebruikers te onderzoeken en hiernaar te handelen. Speelt in op de doelstellingen van doelgroepen en opdrachtgevers voor de langere termijn.

#### Niveau D (behulpzaam zijn)

- Is servicegericht.
- Is bereikbaar voor de klant.
- Formuleert de klantvraag duidelijk en correct.
- Handelt naar de wensen van de klant.

#### **Mondelinge communicatie**

Maakt ideeën en meningen in begrijpelijke taal aan anderen mondeling duidelijk en weet aan te sluiten bij het publiek.

#### Niveau D (corrigeren)

- Maakt volledige zinnen.
- Gebruikt geen stopwoorden.
- Is goed te volgen wanneer hij/zij iets vertelt.
- Zet gedachten om in correcte bewoordingen.

#### **Nauwkeurigheid**

Verricht werkzaamheden met een grote mate van accuratesse.

Niveau D (kwaliteit bewaken)

- Heeft oog voor kwaliteit maar ook kwantiteit van het werk.
  - Controleert het eigen werk op tekortkomingen en herstelt gemaakte fouten.
  - Verwerkt gegevens en/of verricht handelingen met een grote mate van precisie.
  - Werkt zorgvuldig.
- 

*Vakkennis normfunctie*

---

**Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?**

*Kennis op het gebied van:*

- Administratie: de medewerker weet gegevens te verwerken in diverse administratieve systemen.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Mondelinge communicatie: de medewerker kan doorvragen om de klantvraag helder te krijgen en de juiste informatie te verstrekken.
- Omgang met (verbale) agressie: de medewerker kan de vormen van agressie herkennen en zijn handelen daarop aanpassen.

**Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?**

Minimaal MBO niveau 2.

### *Kritische werksituatie normfunctie*

---

1. Acceptatie en begrip: verschillende vragen en verwachtingen van diverse doelgroepen stellen eisen aan de wijze waarop de medewerker acceptatie en begrip verkrijgt bij de uitvoering van werkzaamheden.
  2. Diversiteit doelgroepen: de behoeften van de doelgroepen liggen op een afgebakend gebied. Zowel qua programma als methodiek moet de medewerker aansluiting vinden bij de achtergrond, kennis en herkomst van het publiek.
  3. Performance: bij de overdracht van kennis en vaardigheden aan de doelgroepen kan sprake zijn van groepswerking die eisen stelt aan de didactische vaardigheden, oplettendheid en bestendigheid tegen kritiek/desinteresse.
  4. Voorbereiding: aan de voorbereiding van cursus- en lesmaterialen worden eisen gesteld op het gebied van educatieve verantwoordelijkheid, tijdige beschikbaarheid en mate waarin deze geschikt zijn voor hergebruik.
  5. Druk van anderen: de beoordeling van de kwaliteit van programma en methodiek vindt plaats vanuit de praktijk door de cursist/doelgroep in relatie tot het resultaat en het effect van programma en materie.
- 

### *Competenties normfunctie*

---

#### **Zelfreflectie**

Heeft inzicht in het eigen functioneren. Staat open voor kritiek in verband met de mogelijkheid tot gedragsverandering.

#### Niveau C (feedback gebruiken)

- Heeft kennis van eigen sterke en zwakke kanten.
- Vraagt naar feedback over het eigen handelen.
- Reageert op feedback door het eigen gedrag aan te passen.
- Praat op objectieve wijze over eigen functioneren en bespreekt daarbij zowel de positieve als de negatieve aspecten.

#### **Zelfstandigheid**

Verricht zonder hulp van anderen taken, probeert op eigen kracht probleemsituaties de baas te worden. Handelt volgens eigen overtuiging, onafhankelijk van anderen.

#### Niveau C (bewaken)

- Handelt op basis van eigen inzichten en ideeën.
- Deelt de eigen tijd in.
- Stelt de juiste prioriteiten in het werk.
- Zorgt dat het werk binnen de gestelde tijd en kwaliteitsnormen klaar is.

#### **Creativiteit**

Komt met verschillende mogelijkheden (ook niet voor de hand liggende alternatieven) voor het oplossen van problemen. Weet geheel nieuwe werkwijzen te bedenken ter vervanging van bestaande methoden en technieken.

#### Niveau C (reageren)

- Speelt in op wisselende situaties en omstandigheden vanuit eigen inzicht en interpretatie binnen bekende werkwijzen.
- Bekijkt gemakkelijk van verschillende kanten een probleem en kan zich hierbij verplaatsen in de verschillende partijen.

- Bekijkt problemen vanuit onverwachtse invalshoeken.
- Komt snel met nieuwe inzichten.

### ***Klantgerichtheid***

Weet wensen of behoeften van klanten of gebruikers te onderzoeken en hiernaar te handelen. Speelt in op de doelstellingen van doelgroepen en opdrachtgevers voor de langere termijn.

#### Niveau C (helpen)

- Zet zich proactief in voor de klant en denkt met de klant mee.
- Toont respect voor de klant in persoon en in organisatienormen en -waarden.
- Geeft klanten het gevoel dat zij serieus genomen worden.
- Vraagt naar de behoeften en wensen van de klant en stemt daar de service op af.

### ***Mondelinge communicatie***

Maakt ideeën en meningen in begrijpelijke taal aan anderen mondeling duidelijk en weet aan te sluiten bij het publiek.

#### Niveau C (beheersing)

- Gebruikt heldere zinnen.
- Kan gedachten moeiteloos onder woorden brengen.
- Sprekt rustig en duidelijk met passend volume.
- Gaat na of anderen hem/haar begrijpen wanneer hij/zij iets vertelt.
- Verwoordt ideeën en feiten op heldere wijze.
- Maakt indien nodig gebruik van voorbeelden om de zaken te verduidelijken.

### *Vakkennis normfunctie*

#### ***Over welke vakkennis dient de medewerker te beschikken?***

*Kennis op het gebied van:*

- Administratie: de medewerker weet gegevens te verwerken in diverse administratieve systemen.
- Rapporteren: de medewerker weet gegevens en uitkomsten zo danig weer te geven dat voortgang en ontwikkeling bewaakt kan worden.
- Educatie: de medewerker weet voorwaarden te scheppen en activiteiten te organiseren met het oog op het vermeerderen van kennis en het vergroten van inzicht van de deelnemers, afgestemd op de doelgroep.

*Vaardigheden op het gebied van:*

- Mondelinge communicatie: de medewerker kan informatie overbrengen, afgestemd op de doelgroep.
- Leergedrag: de medewerker kan cursisten/leerlingen aanzetten en motiveren tot leren.

#### ***Welke opleiding voldoet als minimale basis/idealiter voor deze vakkennis?***

Minimaal MBO niveau 2.

### *Competenties module*

---

#### **Plannen en organiseren**

Stemt activiteiten van zichzelf (en anderen) op elkaar af en bepaalt hun volgorde zodat doeleinden efficiënt en effectief gerealiseerd worden.

#### Niveau B (afstemmen)

- Stemt activiteiten (van zichzelf en anderen) op elkaar af.
- Deelt werkzaamheden efficiënt in en stemt activiteiten op elkaar af.
- Heeft inzicht in tijd, middelen en mensen die nodig zijn om een optimaal resultaat te behalen en weet deze te werven.
- Houdt overzicht over de werkzaamheden en toetst de voortgang.
- Legt relaties tussen werkzaamheden binnen de organisatie en stemt planning van eigen werkzaamheden hierop af en weegt belangen en risico's af.

#### **Coaching**

Geeft sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de verdere ontwikkeling, passend bij de (werk)situatie.

#### Niveau B (ontwikkelen)

- Creëert kansen en uitdagingen voor de ontwikkeling van medewerkers.
- Heeft inzicht in nuttige ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers op de lange termijn.
- Stimuleert medewerkers om over hun ontwikkeling op langere termijn te reflecteren.
- Stemt de ontwikkeling van medewerkers af met de ontwikkeling van het werkgebied.