

Werk van Belang

**CompetentieBOX Gemeenten**

# Management

gemeentesecretaris

directeur

programmamanager

leidinggevende

afdelingshoofd

## **COLOFON**

Diverse auteurs hebben een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de reeks boekjes. Het A+O fonds Gemeenten dankt daarbij o.a. Michaël Plantema en Bianca van Winkel (resp. BuitenhekPlus en Leeuwendaal) voor met name input voor het onderdeel competentieprofielen, Frits Wouda, Kirsten Wittenberg en Kees Warringa (ECABO) voor met name input voor het deel Aansluiten op het onderwijs in de 7 functiereeksboekjes, de verrijkte profielen daarin en de arbeidsmarktinformatie in het algemeen deel Werken met... Algemene informatie sectorprofielen gemeenten, Bert Bloem en Quint Dozel (Meurs HRM) voor de vergelijking van de verrijkte profielen met andere beroepen (in het algemeen deel Werken met... Algemene informatie sectorprofielen gemeenten te vinden). Verder zijn teksten van de hand van de medewerkers van het A+O fonds Gemeenten.

### **Eindredactie**

Eindredactie is verricht door Natascha Graaff, Fred Jansen, Jeroen Pepers en Nelly Spanjersberg. De uitgave kan digitaal worden gedownload bij A+O fonds Gemeenten [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl) of via onze App. Deze publicatie is met grote zorgvuldigheid en met gebruikmaking van de meest actuele gegevens tot stand gekomen. Het is evenwel niet uitgesloten dat de informatie in deze brochure onjuistheden of onvolkomenheden bevat. Het A+O fonds Gemeenten is niet aansprakelijk voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden.

### **Opmaak**

Copyright: Op deze uitgave is de volgende licentie van toepassing: Creative Commons Naamsvermelding-Niet-commercieel-Geen afgeleide werken 3.0. Dit houdt in ieder geval in dat alle gemeenten en andere volgers van de CAR-UWO onbeperkt en vrij gebruik kunnen maken van de inhoud van deze boekjes.

Vormgeving en opmaak: IM VormCommunicatie / Drukwerk: Albani Drukkers

## II Management

Met beroepen als: gemeentesecretaris, directeur,  
programmamanager, leidinggevende, afdelingshoofd

### INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer	4
Inleiding	5

#### Deel 1 **Competenties, vak kennis en kritische werksituaties** **7**

1.1	Inleiding deel 1	7
1.2	Toelichting op de systematiek	7
1.3	Functiereeks Management	9
1.3.1	Functiegroep Strategisch I	10
1.3.2	Functiegroep Strategisch II	13
1.3.3	Functiegroep Strategisch III	15
1.3.4	Functiegroep Tactisch	17
1.3.5	Functiegroep Operationeel	19
1.3.6	Functiegroep Programma's	21
1.3.7	Functiegroep Projecten	23

#### Deel 2 **Aansluiten op het onderwijs** **27**

2.1	Inleiding: de NLQF-indeling	27
2.2	Functiegroep Strategisch I binnen NLQF	28
2.3	Functiegroep Strategisch II binnen NLQF	30
2.4	Functiegroep Strategisch III binnen NLQF	31
2.5	Functiegroep Tactisch binnen NLQF	33
2.6	Functiegroep Operationeel binnen NLQF	36
2.7	Functiegroep Programma's binnen NLQF	37
2.8	Functiegroep Projecten binnen NLQF	39

#### Deel 3 **Competentieprofielen en verrijkte profielen functiereeks Management** **43**

3.1	Overzicht competentieprofielen en verrijkte profielen	43
3.2	Integrale teksten competentieprofielen en verrijkte profielen	44

Deel 1

Deel 2

Deel 3

## LEESWIJZER

Enkele opmerkingen vooraf:

### **Onderdeel van de CompetentieBOX Gemeenten**

Dit boekje Management is onderdeel van de competentiebox Gemeenten Werk van Belang. De competentiebox bevat zeven boekjes met informatie over een functiereeks en een boekje met algemene informatie over de toepassing van de box in de praktijk.

### **Doel**

Het doel van dit boekje is om aan de hand van kennis en informatie de relatie en het gesprek tussen het onderwijs (opleidingen) en het werkveld (alle gemeenten) te versterken en te verbeteren. Het boekje schetst voor het onderwijs een beeld van het werk, en hoe dit gekoppeld kan worden aan onderwijsstandaarden.

### **Inhoud**

Elk boekje bestaat uit drie delen.

Het eerste deel bevat een beschrijving van de hoofdlijn van de competentieprofielen per functiegroep. Dit deel bestaat uit de competenties, de kritische werksituaties en de benodigde, minimale vakkennis voor een functiegroep.

Het tweede deel bevat een koppeling naar de NLQF-standaard van het onderwijs en een overzicht, per functie, van verwante opleidingen.

Het derde deel bevat alle competentieprofielen van de beroepen in het boekje. Het gaat daarbij om de feitelijke tekst van de profielen die in samenwerking met de pilotgemeenten zijn opgesteld. Deze profielen worden voor enkele functies aangevuld met zogeheten verrijkte profielen. Daarbij gaat het om een verrijkingsslag die ECABO, het kenniscentrum, in opdracht van het A+O fonds Gemeenten heeft uitgevoerd voor de meest voorkomende functies bij gemeenten, vanuit hun kennis en ervaring met kwalificatieprofielen.

## INLEIDING

Ken jezelf, ken je vak, ken je wereld. Dat is het totale plaatje van een professional.

In deze competentiebox hebben we ons vooral gericht op de vakmatige kant van de verschillende beroepen in de gemeenten.

Jezelf en je wereld kennen zijn niet onderscheidend in het gesprek met het onderwijs over aansluitingen tussen het onderwijs en gemeenten en zijn daarom niet in dit boekje behandeld. Dat neemt niet weg dat dit voor een professional wel belangrijk is.

De kracht van de competentiebox is de directe vertaling vanuit de praktijk. Het karakter ervan is 'practice-based'. De selectie en benoeming van de competenties, kritische werksituaties en minimale vakkennis is bottom-up, vanuit de praktijk, vormgegeven.

De inzet van het A+O fonds Gemeenten om een competentiebox voor de sector te creëren staat niet op zichzelf. In het recente verleden zijn er op diverse terreinen studies verschenen en adviezen opgesteld over de competenties van de ambtenaar.

Zo zijn er publicaties verschenen over de nieuwe competenties die ambtenaren voor de overheid nodig hebben in de netwerksamenleving<sup>1</sup>, al dan niet in aansluiting op de benodigde algemene vaardigheden als burgers voor de toekomst<sup>2</sup> en op 'e-Skills' als werknemers voor de toekomst<sup>3</sup>. Ook de stichting Innovatie, Kwaliteit en Professionaliteit van het Openbaar Bestuur (IKPOB) heeft recentelijk materiaal gepubliceerd waarin de benodigde kwalificaties van de ambtenaar onderwerp van onderzoek en gesprek zijn<sup>4</sup>.

Daarbij wordt vaak gesproken over 'de' ambtenaar en wordt feitelijk niet nader ingegaan op de diverse beroepen in overheidsland. In de publicaties richt men zich dan vooral op de beleidsambtenaar en laat men andere specialismen feitelijk buiten beschouwing.

Recent zijn via het Programma Uitvoering Met Ambitie wel de competenties en beroepsprofielen vastgelegd voor het werkveld Omgevingsrecht (milieu, bouw en ruimte). Hier werken ruim 10.000 mensen in overheidsdienst<sup>5</sup>.

- 
- 1 - Volgens Adviesraad Rob (2004) is er in de toekomst behoefte aan de FORSe ambtenaar en spreekt prof.dr. Bram Steijn in 2009 over de PFORSe ambtenaar. Competenties zijn Politiek bewust, Flexibel, Omgevingsbewust, Resultaatgericht en Samenwerkingsbereid <http://ebookbrowse.com/bzk-competentie-essay-steijn-doc-d183389504>
  - Vanuit het programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur (BWOB) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) worden in nov 2012 als competenties geciteerd in <http://www.intermediair.nl/vakgebieden/overheid/welke-competenties-en-disciplines-zoekt-de-overheid: Sociale, communicatieve vaardigheden, Public sector motivation, Ondernemend zijn, Oplossingsgericht denken, Interactief opereren, Aanjager zijn, Doortastend zijn, Flexibiliteit>.
  - Nieuwe kernbegrippen voor medewerkers gemeenten genoemd in A+O rapport 2007 zijn flexibiliteit, klantgerichtheid, servicegerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerking <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/arbeidsvoorwaarden-en-personeelsbeleid/po-beleid/publicaties/personele-gevolgen-van-digitalisering-bij-gemeenten>
  - Zie ook de discussies rond 2010 via bijv. <http://ambtenaar20.ning.com/forum/topics/de-competenties-van-de?commentId=2094330%3AComment%3A20853>, via <http://ambtenaar20.ning.com/forum/topics/competentieprofiel-1?commentId=2094330%3AComment%3A82662>
- 2 <http://www.21stcenturyskills.nl/>
  - 3 Zie bijvoorbeeld het Programma Digivaardig en Digiveilig: <http://www.digivaardigdigiveilig.nl/> en "e-Skills. Wat vraagt het van ambtenaren om met digitale middelen hun werk goed te doen? Blz.A4 in Magazine iBestuur nr. 6 via <http://ibestuur.nl/magazine/>
  - 4 Zie via <http://www.ikpob.nl/>
  - 5 De uitgebreide materialen zijn nu nog te vinden via <http://www.uitvoeringmetambitie.nl/>. Binnenkort als dossier via de site van <http://www.omgevingsdienst.nl/> Zie vooral ook het dossier arbeidsmarkt en deskundigheid.

Specifiek voor gemeenten vragen nu de ontwikkelingen van decentralisatie ook om het benoemen van de daarvoor benodigde capaciteiten<sup>6</sup>.

Relatief recent zijn voor diverse specifiekere beroepen ook profielen opgesteld. Voorbeelden hiervan zijn de griffier en de gemeentesecretaris.

Tot slot is een verwijzing naar de kwalificatiedossiers in het onderwijs hier op zijn plaats<sup>7</sup>. Ook in het onderwijs zijn voor de gemeenten interessante profielen opgesteld waar ideeën over kwalificaties voor de sector in zijn verwerkt (bijvoorbeeld in de opleidingen Bestuurskunde/ Overheidsmanagement van het Landelijk Overleg Bestuurskunde Opleidingen (LOBO) van juni 2012<sup>8</sup>).

Het A+O fonds Gemeenten heeft met deze Competentiebox Gemeenten niet de intentie om dit materiaal te vervangen of tegen te spreken. Integendeel. De intentie is om de vraag naar kwaliteit vanuit de sector in de richting van het onderwijs te verrijken, te verfijnen en te verbreden. Hierdoor kan er een beeld ontstaan wat zich uitstrekt over alle beroepen in de sector en tegelijkertijd verfijnd genoeg is voor het onderwijs om specifieke vakken, uitstroomrichtingen of opleidingen op in te richten.

Het werkveld management in gemeenten heeft te maken met veranderingen in het openbaar bestuur die invloed hebben op de functie van gemeentesecretaris en de gehele gemeentelijke organisatie. De ontwikkeling van de beroepsgroep heeft expliciet de aandacht van de beroepsvereniging van Gemeentesecretarissen (VGS)<sup>9</sup>.

De VGS richt zich in een programma bestuurlijke ontwikkelingen op:

- de balans van de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de overheidslagen mede als gevolg van bezuinigingsoperaties en verdere decentralisaties, met ook een accent op de financiële en personele gevolgen;
- bestuurskracht vanuit de positie van de gemeente ten opzichte van samenleving, ketenpartners en omliggende gemeenten;
- verlengd lokaal bestuur en het vraagstuk hoe het eigenaarschap hiervan goed invulling te geven;
- veiligheidsvraagstukken, waarbij ondermeer gekeken wordt naar de relatie met de opschalende politieregio's, meldkamers en naar de verdere versterking van de gemeentelijke (oranje) kolom;
- wettelijke veranderingen met grote gevolgen voor gemeenten, zoals aangekondigde wijzigingen in het regeerakkoord.
- Deze veranderingen zijn ook onderwerp van gesprek binnen de Vereniging van Overheidsmanagers (VOM), Netwerk van overheidsprofessionals. De VOM fungeert als ontmoetingspunt en platform, initieert discussies over actuele onderwerpen en brengt expertise vanuit alle geledingen van de overheid onder een dak.

---

6 <http://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/gemeenten-hebben-capaciteit-niet-voor.9012484.lynkx>

7 <http://www.hbo-raad.nl/opleidingsprofielen> en <http://www.kwalificatiesmbo.nl/>

8 [http://www.hbo-raad.nl/images/stories/competenties/beroeps\\_en\\_opleidingsprofiel\\_bestuurskunde\\_overheidsmanagement\\_juli2012.pdf](http://www.hbo-raad.nl/images/stories/competenties/beroeps_en_opleidingsprofiel_bestuurskunde_overheidsmanagement_juli2012.pdf)

9 <http://www.gemeentesecretaris.nl/home>

10 <http://www.vom-online.nl/> Er is ook online tv voor overheidsmanagers Obbla: <http://www.obbla.nl/>

# Deel 1 Competenties, vakkennis en kritische werksituaties

## 1.1 INLEIDING DEEL 1

In dit deel staan we stil bij de competentieprofielen in de cluster Management. Daarbij starten we met een korte toelichting op de systematiek die gehanteerd is bij het opstellen van de profielen. Hier lichten we toe hoe de profielen zijn opgebouwd en wat voor weging daarbij is gehanteerd. Vervolgens geven we een toelichting op de samenstelling en opbouw van de profielen van de cluster Management. Hierbij wordt de rode draad van de diverse functiegroepen duidelijk gemaakt.

## 1.2 TOELICHTING OP DE SYSTEMATIEK

De competentieprofielen zijn gebaseerd op het competentiewoordenboek. Het competentiewoordenboek bestaat uit 31 competenties verdeeld over vier dimensies. Elke dimensie weerspiegelt een ander aspect van het menselijk gedrag. De volgende vier dimensies zijn gehanteerd:

- Persoonlijke gedragsvaardigheden (het zijn)
- Conceptuele gedragsvaardigheden (het denken)
- Relationale gedragsvaardigheden (de interactie met anderen)
- Operationele gedragsvaardigheden (het doen)

Een voordeel van deze indeling is dat snel bekeken kan worden waar het zwaartepunt van een functie ligt. Bij sommige functies zal bijvoorbeeld voornamelijk een beroep gedaan worden op het verstandelijke vermogen van een medewerker (conceptuele competenties). Bij andere functies zijn juist bepaalde (sociale) vaardigheden onontbeerlijk (relationele competenties).

In het woordenboek is per competentie opgenomen:

- De beschrijving / definitie van de betreffende competentie.
- Het zichtbaar werkgedrag (gedragsvaardigheden), onderverdeeld in vier niveaus.

Per competentie wordt onderscheid gemaakt tussen vier niveaus. Om ontwikkeling mogelijk te maken, lopen de niveaus op qua zwaarte: niveau D is het lichtste niveau en niveau A het zwaarste.

Bij het toekennen van een bepaald competentieniveau aan een functie gaat het om de vraag welk gedrag voor de functie relevant is en dus leidt tot een succesvolle uitoefening van de functie.

Indien een hoger gedragsniveau voor de functie relevant is, is het niet per se noodzakelijk dat de functionaris ook het gedrag vertoont op het lagere niveau van de competentie.

De niveaus zijn dus niet cumulatief.

De niveaus verschillen in de mate van abstractie en complexiteit en verantwoordelijkheden die de medewerkers hebben over mensen en materie. Over het algemeen geldt dat met het niveau de mate van abstractie en complexiteit toeneemt, de verantwoordelijkheden zich meer richten op mensen dan op materie en dat de impact van het handelen groter wordt.

### **De competentieprofielen**

Bij elke functie binnen de organisatie past een 'eigen' selectie van competenties, verspreid over de vier dimensies. De selectie van de competenties per functie noemen we een competentieprofiel.

Elk competentieprofiel bestaat uit de volgende onderdelen:

- een beschrijving van de functiereeks en functiegroep waar de betreffende normfunctie deel van uitmaakt;
- de overwegende functiekenmerken; wat de normfunctie typeert (op hoofdlijnen);
- de kritische werksituaties van de normfunctie. In dit onderdeel worden situaties beschreven waarin een medewerker zich positief kan onderscheiden. Hieruit blijkt welk gedrag essentieel is voor het succesvol functioneren;
- de geselecteerde competenties met bijbehorende definities en de geselecteerde niveaus;
- de vakkennis van de normfunctie. Welke kennis, vaardigheden en opleiding zijn nodig voor het succesvol uitoefenen van de functie? Hierbij gaat het niet om heel specifieke kennis of opleidingseisen, omdat het generieke functies betreft. Er worden wel, indien mogelijk, voorbeelden van opleidingsrichtingen genoemd.

### **Gehanteerde uitgangspunten**

Bij het opstellen van de competentieprofielen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- er zijn maximaal vijf competenties per profiel geselecteerd. Er is bewust gekozen voor een gelimiteerd aantal competenties per competentieprofiel om op deze manier vooral de meest cruciale én onderscheidende gedragsvaardigheden te belichten;
- de competenties zijn zo veel mogelijk verdeeld over de vier dimensies. Daarbij is het overigens niet per se noodzakelijk dat elke dimensie in het profiel vertegenwoordigd is, maar het is wel goed om stil te staan bij de vraag waarom een bepaalde dimensie niet 'gevuld' is en of dit uit te leggen is;
- de overwegende functiekenmerken en de kritische werksituaties zijn de basis geweest voor de selectie van de competenties;
- er is bij de selectie van de competenties niet alleen naar de betreffende functie gekeken, maar ook naar de opbouw en selectie van de competenties en niveaus binnen de functiegroep, functiereeks en zelfs de functiereeks overstijgend. Op deze manier is een consistente opbouw van de competentiesselectie gewaarborgd.



## 1.3 FUNCTIEREEKS MANAGEMENT

Medewerkers in de functiereeks Management hebben een aantal taken. Ze geven leiding aan een groep medewerkers binnen (een deel van) de organisatie en organiseren activiteiten en verantwoordelijkheden voor deze groep. Bovendien zijn ze aanspreekbaar op de realisatie van de vastgestelde doelen en het vastgestelde beleid binnen de budgettaire randvoorwaarden en de vastgestelde inzet van mensen en materiële middelen. Management omvat ook het structureel aansturen en realiseren van programma's en/of projecten. Deze functiereeks bestaat uit de volgende functiegroepen: Strategisch I, Strategisch II, Strategisch III, Tactisch, Operationeel, Programma's en Projecten. De competentieselectie bij de functies binnen deze groepen staat in de figuur op de volgende pagina. De volgende paragrafen bevatten een toelichting op de geselecteerde competenties per functiegroep.

Competentie/ Functie HR21	Flexibiliteit	Integriteit	Ondernemingszin	Stressbestendigheid	Verantwoordelijkheid	Zelfreflectie	Zelfstandigheid	Analytisch vermogen	Creativiteit	Oordeelsvorming	Visie	Coachen	Commercieel handelen	Conflicthantering	Inlevingsvermogen	Klantgerichtheid	Leidingsgeven	Mondelinge communicatie	Netwerken	Omgevingsbewustzijn	Onderhandelen	Overtuigingskracht	Regisseren	Samenwerken	Schriftelijke communicatie	Bestuivaardigheid	Initiatief	Kwaliteitsgerichtheid	Nauwkeurigheid	Plannen en organiseren	Resultaatgerichtheid		
	Persoonlijk			Conceptueel				Relationeel										Operationeel															
STRATEGISCH I Gemeentesecretaris/ Algemeen directeur		A									A								A	A						A							
	Directeur I			A							A									A	A	A				A							
	Directeur II		A					A			A	A								A	A		A										
	Directeur III		A								A	A									A										A		
STRATEGISCH II Strategisch Manager I			A					A			A	A								A													
	Strategisch Manager II			A				B			A	A								A												A	
	Strategisch Manager III			A							A	A								A												A	
STRATEGISCH III Manager I			A					A			B	A						A															
	Manager II			A				B			B	A						A															A
	Manager III			A							B	A						A															A
TACTISCH Tactisch leidinggevende I			A					A			B	B						A															
	Tactisch leidinggevende II			A				B			B	B						A															
	Tactisch leidinggevende III			A							B	B						A															A
OPERATIONEEL Operationeel leidinggevende I			B							A								B										A		B			
	Operationeel leidinggevende II			B						A								B										A		B			
	Operationeel leidinggevende III			B						A								B										A		B			
PROGRAMMA Programmamanager I		A									A								A		A		A										
	Programmamanager II		A								B								A		A		A										
	Programmamanager III		B								B								B		B		A										
PROJECTEN Projectleider I			A								A													A	A							A	
	Projectleider II			A							A													A	A							A	
	Projectleider III			B							B												B	A								B	
	Projectleider IV			B							B																						B
	Projectleider V			B							C																						B

Voor de functiegroepen Strategisch I, Strategisch II, Strategisch III, Tactisch en Operationeel geldt dat de selectie van normfuncties uit deze groepen beïnvloed worden door de besturingsfilosofie van de organisatie en de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de managementfuncties. Zo is het mogelijk dat een functie van afdelingshoofd bij de ene organisatie in een strategische functiegroep valt, terwijl het afdelingshoofd binnen een andere organisatie in de functiegroep Tactisch wordt ingedeeld. Voor de herkenbaarheid worden bij elke functiegroep toch één of meerdere voorbeelden gegeven van veel voorkomende functies. Om bovengenoemde reden moeten deze voorbeelden slechts als indicatie worden beschouwd.

### 1.3.1 Functiegroep Strategisch I

Binnen de functiegroep Strategisch I gaat het om medewerkers die zich bezighouden met het integraal leidinggeven aan de organisatie of een omvangrijk deel van de organisatie (domein), en de (eind)verantwoordelijkheid voor de langetermijnvisieontwikkeling 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. Voorbeelden van functies binnen deze groep zijn gemeentesecretaris en adjunct-directeur.

Figuur op pagina 9 toont de bij de normfuncties van deze functiegroep geselecteerde competenties en bijbehorende gedragsniveaus. De competenties Visie en Omgevingsbewustzijn zijn bij alle vier functies op niveau A geselecteerd.

**Ondernemingszin** is een competentie die is geselecteerd voor de functies Gemeentesecretaris/Algemeen directeur en de Directeuren II en III. Deze competentie is van belang, omdat er continu oog moet zijn voor nieuwe ontwikkelingen en kansen die moeten worden vertaald naar nieuwe werkterreinen en producten. Het competentieprofiel van Directeur I bevat deze competentie niet, omdat de competenties verantwoordelijkheid, overtuigingskracht en besluitvaardigheid als meer relevant worden gezien (zie hieronder).

Voor de functie van Directeur I is gekozen voor de competentie **Verantwoordelijkheid**, omdat medewerkers in deze functie verantwoordelijk zijn voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen. Voor de functies van Directeur II en III is deze competentie niet geselecteerd, omdat in deze functies sprake is van medeverantwoordelijkheid. Ook is voor de functie Directeur I gekozen voor de competentie **Overtuigingskracht**. In deze functie moet immers worden beslist over complexe en strategische vraagstukken met een grote politieke en maatschappelijke impact op bestuurlijk en concernbreed niveau. Het is hierbij van belang dat er overwicht is om beslissingen te kunnen nemen die ook gedragen worden.

Voor de functie van Directeur II is gekozen voor de competentie **Creativiteit**, omdat in deze functie leiding wordt gegeven aan een domein dat overwegend beleidsadviseerend van aard is. Voor de functie van Directeur III is juist **Resultaatgerichtheid** belangrijk, omdat deze directeurs leiding geven aan een domein dat meer gericht is op het resultaat van de uitvoering en dus overwegend beheersmatig van aard is en/of cyclische taken bevat.

**Visie** is een gewenste competentie voor alle functies binnen deze functiegroep, omdat deze functies verantwoordelijk zijn voor de langetermijnvisieontwikkeling en de strategische integrale bedrijfsvoering van de organisatie of het domein. **Omgevingsbewustzijn** is vooral nodig om externe ontwikkelingen te vertalen naar de eigen organisatie.

Bij de functie van Gemeentesecretaris/Algemeen directeur hoort de competentie **Netwerken**. In deze functie is het belangrijk om diverse relevante partijen op lokaal, regionaal en landelijk niveau met elkaar te verbinden en zo nieuwe kansen te creëren voor de organisatie.

Bij de functies van Directeur II en III is gekozen voor de competentie **Coachen**, omdat in deze functies de nadruk ligt op het integraal leiding geven aan een domein waarbij het ontwikkelen en inspireren van medewerkers van belang is. De functies van Gemeentesecretaris/Algemeen directeur en Directeur I geven ook integraal leiding, maar daar ligt de nadruk meer op de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en politieke doelen.

**Besluitvaardigheid** is als competentie geselecteerd voor de functies van Gemeentesecretaris/Algemeen directeur en Directeur I. Binnen de klankbordgroep werd de vraag gesteld of deze twee functies een operationele competentie nodig hebben. Uiteindelijk is hiervoor gekozen omdat deze twee functies, in tegenstelling tot de andere functies binnen deze functiegroep, respectievelijk eindverantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid dragen voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie.

### I Kritische werksituaties

De functies in het topmanagement hebben een aantal kritische werksituaties. Voor de gemeentesecretaris geldt in bijzonder het 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 door de gemeentesecretaris. Ook wordt de persoonlijke houdbaarheid als kritisch benoemd. 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.

In het verlengde hiervan, ligt bij de directeurs het kunnen omgaan met de druk van boven. De opgave tot het verbinden van ambtelijke en bestuurlijke processen, ambities en doelen, impliceren het aankunnen van druk van boven en het managen van verwachtingen. Voor alle functies in het topmanagement geldt dat belangentegenstellingen kunnen leiden

tot kritische werksituaties. De politieke belangen en prioriteiten binnen de bestuursorganen enerzijds en de behoeften van en mogelijkheden van de ambtelijke organisatie anderzijds kunnen op gespannen voet met elkaar staan. Dit stelt eisen aan het leiderschap en de onafhankelijke invulling van de functie.

Ook geldt voor alle functies, dat het zijn van een boegbeeld als kritisch wordt ervaren. Dat is voor de gemeentesecretaris als hoogste leidinggevende, voor de anderen als integraal verantwoordelijk leidinggevende. Het zijn van een boegbeeld stelt eisen aan de persoonlijke performance en invulling van de voorbeeldfunctie. Ten slotte is ook voor alle functies sprake van een resultaatverantwoordelijkheid. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor de performance van anderen, omdat ze eind- of medeverantwoordelijkheid dragen voor de organisatie en de opgave hebben om politieke en ambtelijke plannen en ambities te realiseren.

Voor de directeuren I tot en met III geldt ten slotte, dat het kunnen omgaan met de gevolgen van beslissingen kan leiden tot kritische werksituaties. Bij de Directeur I gaat het erom, dat de grote politieke en maatschappelijke impact van de beslissingen in combinatie met interne- en externe invloeden en ontwikkelingen anticipatie en inzicht vereisen in de gevolgen voor de organisatie op de lange termijn en het maken van strategische keuzes. Directeur II krijgt te maken met de middellange termijn en Directeur III met de kortere termijn en de directe gevolgen.

## I Minimale vakkennis

Voor alle functies in het topmanagement is de volgende minimale vakkennis gedefinieerd: Kennis op het gebied van:

- Openbaar bestuur: de medewerker kent de staatkundige inrichting van Nederland en weet welke functies, bevoegdheden en positie de Nederlandse bestuurslagen en democratische organen hebben.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker kan organisatiedoelen formuleren en aangeven 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 kan aangeven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Bedrijfsvoering: de medewerker begrijpt hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hier mee 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.

### 1.3.2 Functiegroep Strategisch II

Binnen de functiegroep Strategisch II gaat het om medewerkers die zich bezighouden met het integraal leidinggeven aan het organisatieonderdeel en medeverantwoordelijkheid voor de doorontwikkeling en innovatie van de langetermijnvisieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke en ambtelijk vastgestelde kaders, doelstellingen en beleid. Voorbeelden van functies die vaak voorkomen binnen deze groep, zijn sectorhoofden of clustermanagers.

Voor alle functies binnen deze functiegroep is gekozen voor de competentie **Verantwoordelijkheid**, omdat in deze functies sprake is van de (mede)verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie(eenheid) en de opgave tot realisatie van de vastgestelde doelen. Medewerkers dragen dus verantwoordelijkheid voor de performance van anderen.

Ook is **Visie** voor alle functies binnen deze functiegroep gekozen. De reden is dat medewerkers in deze functies de medeverantwoordelijkheid dragen voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie.

Bovendien is **Coachen** voor alle functies belangrijk, omdat er integraal leiding wordt gegeven aan een organisatieonderdeel waarbij het ontwikkelen en inspireren van medewerkers van belang is. Tijdens de ontwikkeling van de profielen is de vraag gesteld of in deze functies ook de competentie Leidinggeven van toepassing is. Er is uiteindelijk niet voor gekozen, omdat bij de zwaardere managementfuncties meer de nadruk ligt op coachen (meer ontwikkelingsgericht) dan op leidinggeven. Bij de lichtere managementfuncties is dit precies andersom. Daarom is de competentie **Leidinggeven** wel geselecteerd bij de functiegroepen Strategisch III, Tactisch en Operationeel.

**Omgevingsbewustzijn** is voor alle functies van belang, omdat maatschappelijke en politiek/economische ontwikkelingen vertaald moeten worden naar consequenties en realistische voorstellen. Dit heeft te maken met de medeverantwoordelijkheid voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie.

Voor de functies van Strategisch manager I en II is gekozen voor de competentie **Creativiteit**, omdat in deze functies leiding wordt gegeven aan een organisatieonderdeel dat overwegend ontwikkelend (Strategisch manager I) dan wel (beleids)adviserend/hoog specialistisch (Strategisch manager II) van aard is. Een organisatieonderdeel dat overwegend ontwikkelend van aard is, vereist echter meer creativiteit dan een organisatieonderdeel dat beleidsadviserend van aard is. Daarom is wel onderscheid gemaakt tussen de Strategisch manager I en II (niveau A respectievelijk B).

Voor de functie van Strategisch manager III is gekozen voor de competentie **Resultaatgerichtheid**, omdat deze functie leiding geeft aan een organisatieonderdeel dat meer gericht is op het resultaat van de uitvoering, en daarmee overwegend beheersmatig van aard is en/of cyclische taken bevat.

## I Kritische werksituaties

Voor de functies Strategisch Manager I tot en met III zijn enkele kritische werksituaties benoemd. Een situatie met belangentegenstellingen: de politieke prioriteiten enerzijds en de behoeften en mogelijkheden van de ambtelijke organisatie anderzijds kunnen op gespannen voet met elkaar staan. Deze situatie stelt eisen aan het leiderschap en de onafhankelijke invulling van de functie. Voor alle strategisch managers wordt ook resultaatverantwoordelijkheid genoemd. De (mede)verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie(eenheid) en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen. Daarnaast wordt voor allen de situatie van druk van boven als kritisch genoemd. De opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen. Tot slot geldt ook voor alle strategisch managers als kritisch: het zijn van boegbeeld. De functie van integraal verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

Er is een verschil de functies in termen van kritische situaties waarin er anticipatie en inzicht wordt vereist bij de gevolgen van adviezen, producten en dienstverlening. Voor de Strategisch Manager I en II zijn de gevolgen op lange termijn van belang. De grote politieke en maatschappelijke impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie op de lange termijn en het maken van strategische keuzes. Voor de Strategisch Manager III gaat het om de gevolgen voor de kortere termijn en de directe impact van de adviezen, producten en dienstverlening.

## I Minimale vakkennis

Voor alle strategische managementfuncties gelden de volgende kennisgebieden als benodigde, minimale vakkennis.

Kennis op het gebied van:

- Openbaar bestuur: de medewerker kent de staatkundige inrichting van Nederland en weet welke functies, bevoegdheden en positie de gemeente en haar democratische organen hebben.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker kan organisatiedoelen formuleren voor de organisatie(onderdelen) en aangeven 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker begrijpt hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hier mee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker kan aangeven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen en de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

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/het organisatieonderdeel.
- 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.

### 1.3.3 Functiegroep Strategisch III

Medewerkers binnen de functiegroep Strategisch III geven integraal leiding aan een organisatieonderdeel en dragen bij aan de visieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke en ambtelijk vastgestelde kaders, doelstellingen en beleid. Een functie die vaak voorkomt binnen deze groep, is afdelingshoofd.

Voor alle functies binnen deze functiegroep is gekozen voor de competentie **Verantwoordelijkheid**, omdat in deze functies sprake is van de (mede)verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie(eenheid) en de opgave tot realisatie van de vastgestelde doelen. Dit betekent dat er verantwoordelijkheid moet worden gedragen voor de performance van anderen.

Ook is voor alle functies binnen deze functiegroep **Visie** belangrijk, omdat er medewerkers in deze functies adviseren over de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen moeten realiseren. Deze functies scoren wel op een lager niveau (B) dan de functies binnen de functiegroepen Strategisch I en II, omdat in deze groepen de nadruk meer ligt op het anticiperen op ontwikkelingen. In de functiegroep Strategisch III ligt de nadruk meer op het vertalen en implementeren van ontwikkelingen.

Daarnaast is de competentie **Coachen** voor alle functies belangrijk omdat er integraal leiding wordt gegeven aan een organisatieonderdeel waarbij het ontwikkelen en inspireren van medewerkers van belang is. Voor deze functies is ook de competentie **Leidinggeven** geselecteerd, omdat er structureel sprake is van taakgericht leidinggeven.

Bij de functies Manager I en II is gekozen voor de competentie **Creativiteit**, omdat in deze functies leiding wordt gegeven aan een organisatieonderdeel dat overwegend ontwikkelend (Manager I) dan wel (beleids)adviserend/hoog specialistisch (Manager II) van aard is. Dit vereist meer creativiteit dan een organisatieonderdeel dat beleidsadviserend van aard is. Daarom is wel onderscheid gemaakt tussen Manager I en II (niveau A respectievelijk B).

Bij de functie Manager III is gekozen voor de competentie **Resultaatgerichtheid**, omdat deze functie leiding geeft aan een organisatieonderdeel dat overwegend beheersmatig van aard is en/of cyclische taken bevat en hierdoor meer gericht is op het resultaat van de uitvoering.

Tijdens de ontwikkeling van de competentieprofielen is de vraag gesteld of ook in deze functiegroep Omgevingsbewustzijn als competentie moest worden geselecteerd (net als bij Strategisch I en II). Hier is niet voor gekozen omdat de functies binnen de groep Strategisch III niet medeverantwoordelijk zijn voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie.

### **I Kritische werksituaties**

Voor de functies Manager I tot en met III gelden de volgende kritische werksituaties. Allereerst de situatie met belangentegenstellingen: de politieke prioriteiten enerzijds en de behoeften en mogelijkheden van de organisatie-eenheid anderzijds kunnen op gespannen voet met elkaar staan. Dit stelt eisen aan het leiderschap en de onafhankelijke invulling van de functie.

Als tweede de resultaatverantwoordelijkheid. Het gaat daarbij om de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie-eenheid en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen. Dit betekent dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen. Als derde de druk van boven. De opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen impliceert het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen. Tot slot is voor alle managers als kritische werksituatie benoemd het zijn van boegbeeld. De functie van integraal verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

Het verschil tussen de kritische werksituaties bij de drie managementfuncties zit in de aard van de gevolgen van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid. De directe impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid vereist anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie en het maken van strategische keuzes. Bij de Manager I gaat het daarbij om de gevolgen voor langere termijn, voor de Manager II en III gaat het daarbij om gevolgen op kortere termijn.

### **I Minimale vakkennis**

Voor alle Management I tot en met III-medewerkers gelden de volgende kennisgebieden als benodigde minimale vakkennis:

Kennis op het gebied van:

- Openbaar bestuur: de medewerker kent de staatkundige inrichting van Nederland en weet welke functies, bevoegdheden en positie de gemeente en haar democratische organen hebben.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker kan organisatiedoelen formuleren voor het organisatieonderdeel en aangeven 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.



- **Bedrijfsvoering:** de medewerker begrijpt hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hier mee om te gaan en op te anticiperen.
- **Beleidsvoering:** de medewerker kan aangeven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- **Wet- en regelgeving:** de medewerker kent algemene rechtsbeginselen en de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

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/het organisatieonderdeel.
- **Management:** de medewerker kan leiding geven, toezien op de planning van werkzaamheden en voortgang bewaken.
- **Communicatietechniek:** de medewerker kan de communicatie aanpassen aan de situatie en het publiek om de boodschap over te brengen.

### 1.3.4 Functiegroep Tactisch

Binnen de functiegroep Tactisch gaat het om functies die zich bezighouden met het leidinggeven aan een organisatie-eenheid en het bijdragen aan de ontwikkeling van beleid en kaders van het organisatieonderdeel. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de PIOFAH-taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

Voorbeelden van functies die binnen deze groep vaak voorkomen, zijn afdelingshoofden en teamleiders.

Voor alle functies binnen deze functiegroep is gekozen voor de competentie **Verantwoordelijkheid**, omdat in deze functies sprake is van het (mede)verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie(eenheid) en de opgave tot realisatie van de vastgestelde doelen. Dit betekent dat er verantwoordelijkheid moet worden gedragen voor de performance van anderen.

Ook is voor alle functies binnen deze functiegroep gekozen voor de competentie **Visie**, omdat medewerkers in deze functies adviseren over vragen die de organisatie-eenheid overstijgen.

Daarnaast is de competentie **Coachen** voor alle functies belangrijk, omdat er leiding wordt gegeven aan een organisatieonderdeel waarbij het ontwikkelen van medewerkers van belang is. Wel is gekozen voor een lager niveau ten opzichte van de functies binnen de functiegroepen Strategisch I tot en met III, omdat in die functies de nadruk ligt op inspireren (bijvoorbeeld het afstemmen van organisatiedoelen op de talenten van de medewerkers) en in deze functiegroep ligt de nadruk meer op ontwikkelen (het creëren van kansen en uitdagingen). Ook is voor deze functies de competentie **Leidinggeven** geselecteerd, omdat er structureel sprake is van taakgericht leidinggeven.

Bij de functies Tactisch leidinggevende I en II is gekozen voor de competentie **Creativiteit**, omdat in deze functies leiding wordt gegeven aan een organisatieonderdeel dat overwegend ontwikkelend (Tactisch leidinggevende I) dan wel (beleids)adviserend/hoog specialistisch (Tactisch leidinggevende II) van aard is. Dit vereist echter meer creativiteit dan een organisatieonderdeel dat beleidsadviserend van aard is. Daarom is wel onderscheid gemaakt tussen de Tactisch leidinggevende I en II (niveau A respectievelijk B).

Voor de functie van Operationeel leidinggevende III is **Resultaatgerichtheid** belangrijk, omdat deze functie leiding geeft aan een organisatieonderdeel dat overwegend beheersmatig van aard is en/of cyclische taken bevat en hierdoor meer gericht is op het resultaat van de uitvoering.

### I Kritische werksituaties

Voor alle medewerkers Tactisch leidinggevende I tot en met III gelden de volgende situaties als kritische werksituaties. Allereerst de situatie met belangentegenstellingen: de politieke prioriteiten enerzijds en de behoeften en mogelijkheden van de organisatie-eenheid anderzijds kunnen op gespannen voet met elkaar staan. Dit stelt eisen aan het leiderschap en de onafhankelijke invulling van de functie.

Als tweede de resultaatverantwoordelijkheid. Het gaat daarbij om de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie-eenheid en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen. Dit betekent dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen. Als derde de druk van boven. De opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen impliceert het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen. Tot slot is voor alle Tactisch leidinggevendens het zijn van boegbeeld als kritische werksituatie benoemd. De functie van leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

Een onderscheid in de kritische werksituaties bij de drie Tactisch leidinggevende-functies ligt in de gevolgen van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid. De directe impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid vereist anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie en het maken van strategische keuzes. Bij de Tactisch leidinggevende I gaat het daarbij om de gevolgen voor langere termijn, voor de Tactisch leidinggevende II en III gaat het om gevolgen op kortere termijn.

### I Minimale vakkennis

Voor de medewerkers Tactisch leidinggevende I tot en met III zijn de volgende kennisgebieden als benodigde, minimale vakkennis gedefinieerd:

Kennis op het gebied van:

- Openbaar bestuur: de medewerker kent de staatkundige inrichting van Nederland en weet welke functies, bevoegdheden en positie de gemeente en haar democratische organen hebben.

- Organisatieontwikkeling: de medewerker kan aangeven met welke richting en middelen organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Veranderkunde: de medewerker weet wat er bij komt kijken om veranderingen te realiseren en weet hierbij draagvlak te creëren.
- Bedrijfsvoering: de medewerker begrijpt hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hier mee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker kan aangeven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen en de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

Vaardigheden op het gebied van:

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

### 1.3.5 Functiegroep Operationeel

Binnen de functiegroep Operationeel gaat het om functies die zich bezighouden met het leidinggeven aan een organisatie-eenheid. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de PIOFAH-taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

Voorbeelden van functies die vaak voorkomen binnen deze groep zijn de rayon-/wijkbeheerder.

Voor alle functies binnen deze functiegroep is gekozen voor de competentie **Verantwoordelijkheid**, omdat in deze functies sprake is van de (mede)verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie(eenheid) en de opgave tot realisatie van de vastgestelde doelen. Dit betekent dat de medewerker verantwoordelijk is voor de performance van anderen. Er is wel voor gekozen om deze competentie op een lager niveau (B) in te steken dan de functiegroepen Strategisch I, II, en III en Tactisch, omdat het in deze functies vooral gaat om het maken van afspraken en het toezien op de naleving hiervan.

De competentie **Oordeelsvorming** is geselecteerd voor alle functies binnen deze functiegroep. Deze competentie is van belang om bijvoorbeeld de kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van het productie-/werkproces binnen de organisatie-eenheid te kunnen bevorderen. De functionaris kan tot realistische beoordelingen komen door het overzien van consequenties van bepaalde handelwijzen en door het afwegen van relevante criteria.

Voor deze functies is ook de competentie **Leidinggeven** geselecteerd, omdat er structureel sprake is van taakgericht leidinggeven. De competentie is wel op een lager niveau (B) ingestoken dan de functiegroepen Strategisch I, II en III en Tactisch. Hiervoor zijn twee redenen. Het gaat in deze groepen vooral om het verbinden van medewerkers aan de visie en missie van de organisatie. En in deze groepen worden de verantwoordelijkheden meer gedelegeerd dan bij de leidinggevende functies binnen de functiegroep Operationeel. Bij deze laatste groep gaat het meer om het stimuleren van medewerkers om mee te denken en er wordt meer gestuurd op basis van concrete resultaten.

**Kwaliteitsgerichtheid** is belangrijk, omdat er in deze functies moet worden gestuurd op de kwaliteit van de te leveren producten en diensten binnen de betreffende organisatie-eenheid. Daarnaast moet verantwoording worden afgelegd over het gerealiseerde kwaliteitsniveau. Ook is voor alle functies de competentie **Plannen en Organiseren** geselecteerd, omdat in deze functies de nadruk ligt op het verdelen en afstemmen en het bewaken van de voortgang van werkzaamheden die binnen de organisatie-eenheid moeten worden uitgevoerd.

### **I Kritische werksituaties**

Voor alle medewerkers Operationeel I tot en met III gelden de volgende kritische werksituaties. Allereerst de situatie met belangentegenstellingen: de (politieke) prioriteiten enerzijds en de behoeften en mogelijkheden van de organisatie-eenheid anderzijds kunnen op gespannen voet met elkaar staan. Dit stelt eisen aan het leiderschap en de onafhankelijke invulling van de functie.

Als tweede de resultaatverantwoordelijkheid. Het gaat daarbij om de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie-eenheid en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen. Dit betekent dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen. Als derde de druk van boven. De opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen impliceert het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen. Tot slot is voor alle operationele leidinggevendenden het zijn van boegbeeld benoemd als kritische werksituatie. De functie van leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

Onderscheid in de kritische werksituaties bij de drie Operationeel-functies ligt in de gevolgen van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid. De directe impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid vereist anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie en het maken van strategische keuzes. Bij de Operationeel leidinggevende I gaat het daarbij om de gevolgen voor langere termijn, voor de Operationeel leidinggevende II en III gaat het om gevolgen op kortere termijn.

## I Minimale vakkennis

Voor alle functies van Operationeel I tot en met III gelden de volgende gebieden als benodigde minimale vakkennis:

Kennis op het gebied van:

- Openbaar bestuur: de medewerker kent de staatkundige inrichting van Nederland op hoofdlijnen en weet welke functies, bevoegdheden en posities de gemeente en haar democratische organen hebben.
- Veranderkunde: de medewerker weet wat er bij komt kijken om veranderingen te realiseren en weet hierbij draagvlak te creëren.
- Bedrijfsvoering: de medewerker begrijpt hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hier mee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker kan aangeven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent op hoofdlijnen algemene rechtsbeginselen en de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

Vaardigheden op het gebied van:

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

### 1.3.6 Functiegroep Programma's

Binnen de functiegroep Programma's gaat het om functies die zich bezighouden met het structureel aansturen van programma's gericht op het bereiken van doelstellingen op de lange termijn en op het initiëren en regisseren van ontwikkelingsprocessen voor samenhangende projecten en activiteiten in een tijdelijke organisatie. Een voorbeeld van een functie binnen deze groep is de functie van Programmamanager.

**Ondernemingszin** is geselecteerd voor alle functies binnen de functiegroep. Deze competentie is van belang, omdat er continu oog moet zijn voor nieuwe ontwikkelingen en kansen die moeten worden vertaald naar programma's. Voor de functies van Programmamanager I en II is gekozen voor niveau A en voor de Programmamanager III voor niveau B, omdat in laatstgenoemde functie sprake is van projecten op tactisch niveau in plaats van strategisch niveau met een multidisciplinair karakter. Hierdoor wordt in mindere mate een beroep gedaan op het vermogen om buiten gebaande paden te treden en nieuwe werkerterreinen te ontwikkelen.

**Visie** is gewenst voor alle functies binnen deze functiegroep, omdat deze functies verantwoordelijk zijn voor het inhoudelijk voorbereiden en ontwikkelen van programma's.

Voor de Programmamanager I is gekozen voor niveau A vanwege het multidisciplinaire karakter van de programma's en de noodzaak om fundamentele en thema-overstijgende afwegingen te maken. **Omgevingsbewustzijn** is vooral nodig om externe ontwikkelingen te vertalen naar de eigen organisatie.

De competentie **Netwerken** is ook voor alle functies binnen deze functiegroep gekozen, omdat het voor de voortgang en realisatie van het programma van belang is dat er met diverse in- en externe stakeholders contacten worden onderhouden. Voor de Programmanager III is voor een lichter niveau (B) gekozen vanwege het meer tactische karakter van de programma's.

Voor alle functies binnen deze functiegroep is gekozen voor de competentie **Onderhandelen**, omdat er sprake is van verschillende belangen van diverse stakeholders. Het is belangrijk dat de medewerker gericht is op het bereiken van overeenstemming door het eigen belang/standpunt te onderbouwen en in te spelen op het standpunt van de ander. Voor de Programmamanager III is gekozen voor een lager niveau (B), omdat de aard van de belangentegenstellingen minder complex is en er sprake is van minder verschillende stakeholders dan bij de Programmamanager I en II.

Als laatste is voor de functies uit deze functiegroep de competentie **Regisseren** gekozen omdat het belangrijk is dat belangen, opinies en inbreng van diverse stakeholders worden samengebracht, dat er vorm en richting wordt gegeven aan (uiteenlopende) samenwerkingsverbanden en dat er een gemeenschappelijk resultaat wordt gerealiseerd.

### **I Kritische werksituaties**

Voor alle medewerkers in de functiegroep Programma's gelden de volgende kritische werksituaties. Als eerste de situatie van een politiek krachtenveld. Het gaat daarbij om verschillende politieke krachten en ambities die invloed uitoefenen op het optreden van de programmamanager en de wijze waarop fundamentele strategische keuzes worden gemaakt. Ten tweede is er een situatie van belangentegenstellingen. In die situatie gaat het om interne en externe stakeholders met grote tegenstrijdige belangen die moeten leiden tot een evenwichtige belangenafweging bij de programmamanager. Ook voor alle medewerkers Programma's I tot en met III geldt dat de situatie van resultaatverantwoordelijkheid zonder machtsmiddelen als kritisch wordt ervaren. Er wordt een beroep gedaan op het bewaken van een complex, strategisch en multidisciplinair programma zonder dat de programmamanager formele hiërarchische aanstuuringsbevoegdheid heeft om projectleiders en –medewerkers aan te spreken op de naleving.

De drie soorten functies verschillen van elkaar bij de doorvertaling van gevolgen naar het werk. Bij de medewerkers Programma's I en II gaat het vaker om gevolgen op lange termijn, vanwege de interne- en externe ontwikkelingen in combinatie met ambities en doelstellingen. Bij de medewerker Programma's III is daarentegen vaker sprake van gevolgen op middellange termijn.

Ook op het vlak van spanningsveld en alertheid is er een onderscheid. Voor de medewerker Programma's I en II gaat het om spanningsveld. Diverse factoren oefenen invloed uit op het spanningsveld tussen tijd, kwaliteit en middelen en vragen van de programmamanager om daarop te anticiperen en keuzes te maken. Bij medewerker Programma's III is meer sprake van alertheid als kritische werksituatie. De functie vraagt een continue afstemming en balans tussen (extern) netwerken en (intern) samenwerken.

### I Minimale vakkennis

Voor alle medewerkers in de functiegroep Programma's gelden de volgende gebieden als benodigde minimale vakkennis:

Kennis op het gebied van:

- Openbaar bestuur: de medewerker kent de staatkundige inrichting van Nederland en weet welke functies, bevoegdheden en posities de Nederlandse bestuurslagen en democratische organen hebben.
- Programmamanagement: de medewerker weet een programma te ontwerpen, kent de fasen, weet deze fasen in te richten en de voortgang te bewaken.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet doelen te formuleren voor het programma en kan aangeven 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker begrijpt hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hier mee om te gaan en op te anticiperen.
- Regievoering: de medewerker kan aangeven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen en de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

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/het organisatieonderdeel.
- Management: de medewerker kan functioneel leiding geven, toezien op de planning van werkzaamheden en voortgang bewaken.
- Communicatietechniek: de medewerker kan de communicatie aanpassen aan de situatie en het publiek om de boodschap over te brengen.

### 1.3.7 Functiegroep Projecten

Binnen de functiegroep Projecten gaat het om medewerkers die zich bezighouden met het structureel aansturen van projecten gericht op het bereiken van een resultaat, binnen afgebakende kaders, doelstellingen en middelen. In een project zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd. Een project kan deel uitmaken van een programma. Een voorbeeld van een functie binnen deze groep is de functie van projectleider.

De competentie **Verantwoordelijkheid** is voor alle functies binnen deze functiegroep geselecteerd, omdat de projectleider verantwoordelijk is voor de realisatie van projecten en verantwoording moet afleggen voor de behaalde resultaten. Voor de Projectleider I en II is gekozen voor niveau A, omdat de projecten strategisch dan wel multidisciplinair van aard zijn.

**Oordeelsvorming** is als competentie geselecteerd voor alle projectleiders, omdat tijdens de uitvoering van het project keuzes moeten worden gemaakt om ervoor te zorgen dat het project binnen de afgesproken kaders (tijd, geld en middelen) wordt afgerond. Om de juiste keuzes te kunnen maken is een goede oordeelsvorming van essentieel belang. Voor de Projectleider I en II is gekozen voor niveau A gezien het complexe en strategisch karakter waardoor bepaalde beslissingen verstrekken gevolgen kunnen hebben. Aan de Projectleiders III en IV is niveau B toegekend vanwege het respectievelijk tactische en operationele karakter van de projecten. Aan de functie van Projectleider V is niveau C toegekend, omdat het hier gaat om deelprojecten waardoor er meer kaders voorhanden zijn.

Voor de functies van Projectleider I, II en III is **Regisseren** belangrijk, omdat belangen, opinies en inbreng van diverse stakeholders moeten worden samengebracht. Bij de Projectleider III is gekozen voor een lager niveau (B), omdat de samenwerkingsverbanden minder complex zijn.

Voor alle functies binnen de functiegroep Projecten is de competentie **Samenwerken** geselecteerd, omdat een project samen met een team van mensen moet worden uitgevoerd en gerealiseerd. Voor de Projectleider I, II en III is gekozen voor niveau A omdat in deze functies meer met derden moet worden samengewerkt dan in de functies van Projectleider IV en V (niveau B).

Voor de Projectleiders IV en V is de competentie **Plannen en Organiseren** belangrijk, omdat in deze functies de nadruk ligt op het verdelen en afstemmen en het bewaken van de voortgang van werkzaamheden om het project te realiseren.

De competentie **Resultaatgerichtheid** is gekozen voor alle functies binnen deze functiegroep, omdat met een project wordt gestuurd op het bereiken van een resultaat waarover ook verantwoording moet worden afgelegd. Voor de Projectleiders I en II is gekozen voor niveau A. De reden is dat de complexiteit van de projecten de te behalen doelen minder concreet zijn dan in de functies van Projectleider III en IV (niveau B). Voor de functie van Projectleider V is gekozen voor niveau C, omdat voor de functie kaders voorhanden zijn waarbinnen de resultaten gehaald moeten worden.

## **I Kritische werksituaties**

Voor de medewerkers Project I tot en met III zijn een aantal kritische werksituaties benoemd. Als eerste de situatie van tegenstellingen in belangen. Interne en externe stakeholders hebben grote tegenstrijdige belangen. De projectleider moet hier een evenwichtige belangenafweging in maken. Ten tweede de maatschappelijke gevolgen. Het resultaat van de werkzaamheden heeft impact: grote gevolgen voor de omgeving of samenleving en het imago van de organisatie.



Ook dit stelt eisen aan de manier waarop inhoudelijke afwegingen worden gemaakt.

Bij medewerker Project IV en V gaat het daarbij om kleinere belangentegenstellingen.

Voor de medewerker Project I tot en met III is het politieke krachtenveld ook een kritische werksituatie. De verschillende politieke krachten en ambities oefenen invloed uit op het optreden van de projectleider en de wijze waarop keuzes worden gemaakt. Bij de medewerker Project I gaat het daarbij om fundamenteel strategische keuzes, bij de medewerker Project II om strategische keuzes en bij medewerker Project III gaat het om tactische keuzes.

Voor alle medewerkers Project I tot en met V geldt de resultaatverantwoordelijkheid zonder machtsmiddelen als kritische werksituatie. Er wordt een beroep gedaan op het bewaken van een complex, strategisch en multidisciplinair project zonder dat de projectleider formele hiërarchische aansturingsbevoegdheid heeft om projectleiders en -medewerkers aan te spreken op de naleving.

Ook geldt voor alle medewerkers Project I tot en met V dat het spanningsveld een kritische werksituatie kan zijn. De diverse factoren oefenen invloed uit op het spanningsveld tussen tijd, kwaliteit en middelen en vragen van de projectleider om daarop te anticiperen en keuzes te maken.

Voor de medewerkers Project IV en V is de uitvoerbaarheid ook een kritische werksituatie. Het projectresultaat van de projectmedewerker moet direct toepasbaar zijn (bij medewerker Project V gaat het om deelprojectresultaat).

### I Minimale vakkennis

Voor alle medewerkers Project I tot en met V gelden de volgende gebieden als minimale vakkennis:

Kennis op het gebied van:

- Openbaar bestuur: de medewerker kent de staatkundige inrichting van Nederland en weet welke functies, bevoegdheden en positie de Nederlandse bestuurslagen en democratische organen hebben.
- Projectmanagement: de medewerker kan een project inrichten, kent de fasen, weet deze fasen planmatig in te richten en de voortgang te bewaken.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet doelen te formuleren voor het project en kan aangeven 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker begrijpt hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hier mee om te gaan en op te anticiperen.
- Regievoering: de medewerker kan aangeven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen en de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

Vaardigheden op het gebied van:

- Bedrijfsvoering en advies: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten en verwerken en kan ambtelijke en bestuurlijke processen combineren in integrale advisering voor het project/de uitvoering.
- Projectmanagement: de medewerker kan functioneel leiding geven, toezien op de planning van werkzaamheden en voortgang bewaken.
- Communicatietechniek: de medewerker kan de communicatie aanpassen aan de situatie en het publiek om de boodschap over te brengen.

## Deel 2 Aansluiten op het onderwijs

### 2.1 INLEIDING: DE NLQF-INDELING

De competenties, vakkennis en kritische werksituaties schetsen een beeld van de vraag naar kwaliteit van arbeid van het werkveld. In dit tweede deel richten we ons op het antwoord vanuit het onderwijs op deze vraag. Het gaat hierbij niet om een antwoord in de absolute zin, maar eerder over het leggen van verbindingen naar opleidingen die met hun leerresultaten een bijdrage kunnen leveren aan de gevraagde behoefte aan kwaliteit.

U treft in dit deel per functiegroep een overzicht aan met daarbij een koppeling aan het Nederlands kwalificatiekader (NLQF). Dit kwalificatiekader is een manier om opleidingsniveaus met elkaar te vergelijken en is essentieel voor gerichte werving en scholing van werknemers.

Het kwalificatiekader maakt het mogelijk om niveaus van zowel publieke als private opleidingen te vergelijken. Het NLQF bestaat uit acht niveaus en één instroomniveau. De niveaus worden vastgesteld aan de hand van beschrijvingen van wat iemand weet en kan na voltooiing van het leerproces waar dan ook doorlopen. Zo is de havo bijvoorbeeld ingedeeld op NLQF niveau 4 en zijn universitaire Masters ingedeeld op NLQF niveau 7.

Per functiegroep wordt aangegeven welke indicatoren voor het NLQF-niveau zijn gesignaleerd. Tot slot wordt in de tabellen een overzicht gegeven van de verwante opleidingen. Dit is gebaseerd op de NLQF-score, de indicatoren en de informatie uit de profielen.

## 2.2 FUNCTIEGROEP STRATEGISCH I BINNEN NLQF

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
Gemeentesecretaris/ Algemeen directeur	7, (8)	<p><u>Kennis:</u> Bijzonder gespecialiseerde kennis.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze tactisch, strategisch en creatief op. De kennis vormt de basis voor originele ideeën en onderzoek/oplossingen.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt <b>algehele eindverantwoordelijkheid</b> voor het aansturen van complexe processen en het resultaat van het werk van anderen en voor de ontwikkeling van anderen van de <b>gehele organisatie</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen</p> <p><i>En eventueel:</i> (Bedrijfs)economie, Bedrijfskunde, Rechten, Politicologie</p>
Directeur I	7	<p><u>Kennis:</u> Bijzonder gespecialiseerde kennis van het domein.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze tactisch, strategisch en creatief op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt <b>verantwoordelijkheid</b> voor het aansturen van complexe processen en het resultaat van het werk van anderen en voor de ontwikkeling van anderen in <b>het domein</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen</p> <p><i>En eventueel:</i> (Bedrijfs)economie, Bedrijfskunde, Rechten, Politicologie</p>

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
<b>Directeur II</b>	7	<p><u>Kennis:</u> Bijzonder gespecialiseerde kennis van het domein.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze tactisch, strategisch en creatief op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt <b>verantwoordelijkheid</b> voor het aansturen van complexe processen en het resultaat van het werk van anderen en voor de ontwikkeling van anderen in <b>het domein</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen</p> <p><i>En eventueel:</i> (Bedrijfs)economie, Bedrijfskunde, Rechten, Politicologie</p>
<b>Directeur III</b>	7	<p><u>Kennis:</u> Bijzonder gespecialiseerde kennis.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze tactisch, strategisch en creatief op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt <b>verantwoordelijkheid</b> voor het aansturen van complexe processen en het resultaat van het werk van anderen en voor de ontwikkeling van anderen in <b>het domein</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen</p> <p><i>En eventueel:</i> (Bedrijfs)economie, Bedrijfskunde, Rechten, Politicologie</p>

Voor Gemeentesecretaris/Algemeen Directeur is er een verrijkt profiel gemaakt. De verrijkte profielen zijn met name aanvullend op het vlak van rol, verantwoordelijkheden, complexiteit, kerntaken en benodigde vakkennis. U treft ze qua volledige tekst in deel 3 aan.

## 2.3 FUNCTIEGROEP STRATEGISCH II BINNEN NLQF

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
<b>Strategisch manager I</b>	7	<p><u>Kennis:</u> Bijzonder gespecialiseerde kennis.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze tactisch, strategisch en creatief op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt <b>mede verantwoordelijkheid</b> voor het aansturen van complexe processen van <b>de gehele organisatie</b> en het resultaat van het werk van anderen en voor de ontwikkeling van anderen in het <b>organisatieonderdeel</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen</p> <p><i>En eventueel:</i> (Bedrijfs)economie, Bedrijfskunde, Rechten, Politicologie</p>
<b>Strategisch manager II</b>	7	<p><u>Kennis:</u> Bijzonder gespecialiseerde kennis.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze tactisch, strategisch en creatief op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt <b>mede verantwoordelijkheid</b> voor het aansturen van complexe processen van <b>de gehele organisatie</b> en het resultaat van het werk van anderen en voor de ontwikkeling van anderen in het <b>organisatieonderdeel</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen</p> <p><i>En eventueel:</i> (Bedrijfs)economie, Bedrijfskunde, Rechten, Politicologie</p>

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
<b>Strategisch manager III</b>	7	<p><u>Kennis:</u> Bijzonder gespecialiseerde kennis.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze tactisch, strategisch en creatief op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt <b>mede verantwoordelijkheid</b> voor het aansturen van complexe processen van <b>de gehele organisatie</b> en het resultaat van het werk van anderen en voor de ontwikkeling van anderen in <b>het organisatieonderdeel</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen</p> <p><i>En eventueel:</i> (Bedrijfs)economie, Bedrijfskunde, Rechten, Politicologie</p>

## 2.4 FUNCTIEGROEP STRATEGISCH III BINNEN NLQF

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
<b>Manager I</b>	7	<p><u>Kennis:</u> Bijzonder gespecialiseerde kennis.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Levert een bijdrage aan de oplossing van complexe problemen.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> <b>Adviseert over</b> het aansturen van complexe processen van <b>de gehele organisatie</b> en is <b>medeverantwoordelijk</b> voor het resultaat van het werk van anderen en voor de ontwikkeling van anderen in <b>het organisatieonderdeel</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen</p> <p><i>En eventueel:</i> (Bedrijfs)economie, Bedrijfskunde, Rechten, Politicologie</p>

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
<b>Manager II</b>	7	<p><u>Kennis:</u> Bijzonder gespecialiseerde kennis.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Levert een bijdrage aan de oplossing van complexe problemen.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> <b>Adviseert over</b> het aansturen van complexe processen van <b>de gehele organisatie</b> en is <b>medeverantwoordelijk</b> voor het resultaat van het werk van anderen en voor de ontwikkeling van anderen in <b>het organisatieonderdeel</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i></p> <p><u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen</p> <p><i>En eventueel:</i> (Bedrijfs)economie, Bedrijfskunde, Rechten, Politicologie</p>
<b>Manager III</b>	7	<p><u>Kennis:</u> Bijzonder gespecialiseerde kennis.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Levert een bijdrage aan de oplossing van complexe problemen.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> <b>Adviseert over</b> het aansturen van complexe processen van <b>de gehele organisatie</b> en is medeverantwoordelijk voor het resultaat van het werk van anderen en voor de ontwikkeling van anderen in <b>het organisatieonderdeel</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i></p> <p><u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen</p> <p><i>En eventueel:</i> (Bedrijfs)economie, Bedrijfskunde, Rechten, Politicologie</p>



## 2.5 FUNCTIEGROEP TACTISCH BINNEN NLQF

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
<b>Tactisch leiding- gevende I</b>	6/7	<p><u>Kennis:</u> Bezit gevorderde, gespecialiseerde kennis van het kennisdomein.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze tactisch, strategisch en creatief op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt <b>verantwoordelijkheid</b> voor het resultaat van het werk van anderen binnen <b>de organisatie-eenheid (6)</b>. Draagt <b>(gedeelde) verantwoordelijkheid</b> voor het aansturen van processen van <b>het organisatieonderdeel (7)</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidings-achtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i></p> <p><u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen,</p> <p><u>Bachelor:</u> Bestuurskunde Bestuurskunde en overheidsmanagement</p> <p><i>En eventueel:</i> <u>WO Master:</u> (Bedrijfs)economie, Bedrijfskunde, Rechten, Politicologie</p> <p><u>Bachelor:</u> HBO Management, Economie en Recht (MER) Rechten Bedrijfskunde</p>

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
<b>Tactisch leiding-gevende II</b>	6/7	<p><u>Kennis:</u> Bezit gevorderde, gespecialiseerde kennis van het kennisdomein.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze tactisch, strategisch en creatief op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt <b>verantwoordelijkheid</b> voor het resultaat van het werk van anderen binnen <b>de organisatie-eenheid</b> (6). Draagt <b>(gedeelde) verantwoordelijkheid</b> voor het aansturen van processen van <b>het organisatieonderdeel</b> (7).</p>	<p>Vanuit diverse opleidings-achtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i></p> <p><u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen,</p> <p><u>Bachelor:</u> Bestuurskunde Bestuurskunde en overheidsmanagement</p> <p><i>En eventueel:</i></p> <p><u>WO Master:</u> (Bedrijfs)economie, Bedrijfskunde, Rechten, Politicologie</p> <p><u>Bachelor:</u> Management, Economie en Recht (MER) Rechten, Bedrijfskunde</p>

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
<b>Tactisch leiding-gevende III</b>	6/7	<p><u>Kennis:</u> Bezit gevorderde, gespecialiseerde kennis van het kennisdomein.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze tactisch, strategisch en creatief op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt <b>verantwoordelijkheid</b> voor het resultaat van het werk van anderen binnen <b>de organisatie-eenheid (6)</b>. Draagt <b>(gedeelde) verantwoordelijkheid</b> voor het aansturen van processen van <b>het organisatieonderdeel (7)</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i></p> <p><u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen,</p> <p><u>Bachelor:</u> Bestuurskunde Bestuurskunde en overheidsmanagement</p> <p><i>En eventueel:</i></p> <p><u>WO Master:</u> (Bedrijfs)economie, Bedrijfskunde, Rechten, Politicologie</p> <p><u>Bachelor:</u> Management, Economie en Recht (MER) Rechten, Bedrijfskunde</p>

## 2.6 FUNCTIEGROEP OPERATIONEEL BINNEN NLQF

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
<b>Operationeel leiding-gevende I</b>	6	<p><u>Kennis:</u> Bezit gevorderde, gespecialiseerde kennis van het kennisdomein.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze tactisch, strategisch en creatief op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt <b>verantwoordelijkheid</b> voor het resultaat van het werk van anderen binnen <b>de organisatie-eenheid (6)</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidings-achtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i></p> <p><u>Bachelor:</u> Bestuurskunde Bestuurskunde en overheidsmanagement</p> <p><i>En eventueel:</i></p> <p><u>Bachelor:</u> Management, Economie en Recht (MER) Rechten, Bedrijfskunde</p>
<b>Operationeel leiding-gevende II</b>	6	<p><u>Kennis:</u> Bezit gevorderde, gespecialiseerde kennis van het kennisdomein.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze tactisch, strategisch en creatief op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt <b>verantwoordelijkheid</b> voor het resultaat van het werk van anderen binnen <b>de organisatie-eenheid (6)</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidings-achtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i></p> <p><u>Bachelor:</u> Bestuurskunde Bestuurskunde en overheidsmanagement</p> <p><i>En eventueel:</i></p> <p><u>Bachelor:</u> Management, Economie en Recht (MER) Rechten, Bedrijfskunde</p>

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
Operationeel leiding-gevende III	6	<p><u>Kennis:</u> Bezit gevorderde, gespecialiseerde kennis van het kennisdomein.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze tactisch, strategisch en creatief op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt <b>verantwoordelijkheid</b> voor het resultaat van het werk van anderen binnen <b>de organisatie-eenheid</b> (6).</p>	<p>Vanuit diverse opleidings-achtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i></p> <p><u>Bachelor:</u> HBO Bestuurskunde HBO Bestuurskunde en overheidsmanagement</p> <p><i>En eventueel:</i></p> <p><u>Bachelor:</u> Management, Economie en Recht (MER) (HBO Rechten)?? Bedrijfskunde</p>

## 2.7 FUNCTIEGROEP PROGRAMMA'S BINNEN NLQF

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
Programma-manager I	7	<p><u>Kennis:</u> Bezit uitgebreide, gedetailleerde en geavanceerde kennis van <b>een kennisdomein en op het raakvlak van kennisdomeinen</b>.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Levert in het kennisdomein een bijdrage aan de (wetenschappelijke) oplossing van <b>complexe, strategische en interdisciplinaire</b> problemen door gegevens te identificeren en te gebruiken.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt verantwoordelijkheid voor het aansturen van <b>complexe, strategische en interdisciplinaire processen</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidings-achtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i></p> <p><u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen</p> <p>En verder talloze WO Master studies afhankelijk van het programma.e</p>

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
<b>Programma- manager II</b>	7	<p><u>Kennis:</u> Bezit uitgebreide, gedetailleerde en geavanceerde kennis van <b>een kennisdomein</b>.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Levert in het kennisdomein een bijdrage aan de (wetenschappelijke) oplossing van <b>complexe, strategische problemen</b> door gegevens te identificeren en te gebruiken.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt verantwoordelijkheid voor het aansturen van <b>complexe, strategische processen</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen</p> <p>En verder talloze WO Master studies afhankelijk van het programma.</p>
<b>Programma- manager III</b>	6	<p><u>Kennis:</u> Bezit brede, geïntegreerde kennis en begrip van de omvang, de belangrijkste gebieden en grenzen van <b>een kennisdomein</b>.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze <b>tactisch</b> op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Werkt samen met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevenden en cliënten. Is verantwoordelijk voor eigen werk en voor dat van anderen. Vanuit diverse opleidingsachtergronden/disciplines is het mogelijk deze functie te vervullen.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>Bachelor:</u> Bestuurskunde Bestuurskunde en overheidsmanagement</p> <p>En verder talloze bachelor studies afhankelijk van het (strategische) programma dat tactisch vertaald dient te worden.</p>

## 2.8 FUNCTIEGROEP PROJECTEN BINNEN NLQF

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
<b>Project-leider I</b>	7	<p><u>Kennis:</u> Bezit uitgebreide, gedetailleerde kennis en kritisch begrip van belangrijke onderwerpen gerelateerd aan/onderdeel uitmakend van, een kennis-domein (programma).</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Levert in het kennisdomein een bijdrage aan de (wetenschappelijke) oplossing van <b>complexe, interdisciplinaire, strategische problemen</b> door gegevens te identificeren en te gebruiken.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt verantwoordelijkheid voor het aansturen van <b>complexe, strategische en interdisciplinaire processen/projecten</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidings-achtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen Bedrijfskunde</p> <p>En verder talloze WO Master studies afhankelijk van het project.</p>
<b>Project-leider II</b>	7	<p><u>Kennis:</u> Bezit uitgebreide, gedetailleerde kennis en kritisch begrip van belangrijke onderwerpen gerelateerd aan/onderdeel uitmakend van, een kennis-domein (programma).</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Levert in het kennisdomein een bijdrage aan de (wetenschappelijke) oplossing van <b>complexe, strategische problemen</b> door gegevens te identificeren en te gebruiken.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Draagt verantwoordelijkheid voor het aansturen van <b>complexe, strategische processen/projecten</b>.</p>	<p>Vanuit diverse opleidings-achtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>WO master:</u> Bestuurskunde, Juridische Bestuurskunde, Bestuurs- en organisatie wetenschappen Bedrijfskunde</p> <p>En verder talloze WO Master studies afhankelijk van het project.</p>

TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
<b>Project- leider III</b>	6	<p><u>Kennis:</u> Bezit brede, geïntegreerde kennis en begrip van de omvang, de belangrijkste gebieden en grenzen van een kennisdomein/project.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze <b>tactisch</b> op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Werkt samen met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevenden en cliënten. Is verantwoordelijk voor eigen werk en voor dat van anderen.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>Bachelor:</u> Bestuurskunde Bestuurskunde en overheidsmanagement Bedrijfskunde</p> <p>En verder talloze bachelor studies afhankelijk van het (strategische) programma dat tactisch vertaald dient te worden.</p>
<b>Project- leider IV</b>	6	<p><u>Kennis:</u> Bezit kennis en begrip van belangrijke onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het kennisdomein/project.</p> <p><u>Vaardigheid:</u> Analyseert complexe problemen en lost deze operationeel op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Werkt samen met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevenden en cliënten. Is verantwoordelijk voor eigen werk en voor dat van anderen.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i> <u>Bachelor:</u> Bestuurskunde Bestuurskunde en overheidsmanagement Bedrijfskunde</p> <p>En verder talloze bachelor studies afhankelijk van het (strategische) programma dat tactisch vertaald dient te worden.</p>



TITEL COMPETENTIE PROFIEL	NLQF NIVEAU	INDICATOREN NLQF NIVEAU	VERWANTE CIVIELE KWALIFICATIE OPLEIDING MBO/HBO/WO
<b>Project- leider V</b>	6	<p><u>Kennis:</u> Bezit kennis en begrip van belangrijke onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het kennisdomein/project</p> <p><u>Vaardigheid (6):</u> Analyseert complexe problemen en lost deze operationeel op.</p> <p><u>Verantwoordelijkheid:</u> Werkt samen met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevenden en cliënten. Is verantwoordelijk voor eigen werk en voor dat van anderen.</p>	<p>Vanuit diverse opleidingsachtergronden is het mogelijk deze functie te vervullen.</p> <p><i>Relevante opleidingen kunnen zijn:</i></p> <p><u>Bachelor:</u> Bestuurskunde Bestuurskunde en overheidsmanagement Bedrijfskunde</p> <p>En verder talloze bachelor studies afhankelijk van het (strategische) programma dat tactisch vertaald dient te worden.</p>



## Deel 3 Competentieprofielen functiereeks Management

### 3.1 OVERZICHT COMPETENTIEPROFIELEN EN VERRIJKTE PROFIELEN

In paragraaf 3.2. treft u de competentieprofielen en verrijkte profielen (VP) aan van de functiereeks Management. De volgende profielen zijn in dit deel in onderstaande volgorde opgenomen:

Competentieprofiel	Code	Pagina
Gemeentesecretaris/Algemeen Directeur.....	N02.01.02.....	44
Gemeentesecretaris.....	N02.01.02/VP.....	47
Directeur I.....	N02.01.04.....	54
Directeur II.....	N02.01.06.....	58
Directeur III.....	N02.01.08.....	61
Strategisch Manager I.....	N02.02.02.....	65
Strategisch Manager III.....	N02.02.04.....	68
Strategisch Manager III.....	N02.02.06.....	72
Manager I.....	N02.03.02.....	75
Manager II.....	N02.03.04.....	78
Manager III.....	N02.03.06.....	81
Tactisch Leidinggevende I.....	N02.04.02.....	85
Tactisch Leidinggevende II.....	N02.04.04.....	88
Tactisch Leidinggevende III.....	N02.04.06.....	91
Operationeel Leidinggevende I.....	N02.05.02.....	95
Operationeel Leidinggevende III.....	N02.05.04.....	98
Operationeel Leidinggevende III.....	N02.05.06.....	101
Programma Manager I.....	N02.06.02.....	105
Programma Manager II.....	N02.06.04.....	109
Programma Manager III.....	N02.06.06.....	112
Projectleider I.....	N02.07.02.....	115
Projectleider II.....	N02.07.04.....	119
Projectleider III.....	N02.07.06.....	122
Projectleider IV.....	N02.07.08.....	125
Projectleider V.....	N02.07.10.....	128

## 3.2 INTEGRALE TEKSTEN COMPETENTIEPROFIELEN EN VERRIJKTE PROFIELEN

**NAAM FUNCTIE:** GEMEENTESECRETARIS/ ALGEMEEN DIRECTEUR  
**CODE:** N02.01.02

### **Functiereeks 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.

### **Functiegroep 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:**

- adviseert en ondersteunt het college
- is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- is eindverantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie
- geeft integraal leiding aan de gehele ambtelijke organisatie
- signaleert en verbindt vanuit lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen

### **KRITISCHE WERKSITUATIES 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.

### 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 (riskeren)

- 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 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.

## **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 verantwoordelijkheid.
- 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, politicologie.

**NAAM FUNCTIE:** GEMEENTESECRETARIS/ ALGEMEEN DIRECTEUR  
**CODE:** N02.01.02/VP

Kwalificatie/opleiding	Niveau
1 Wo Master Bestuurskunde	7
2 Wo Master Bedrijfskunde	7
3 Wo Master Rechten	7
4 Wo Master Politicologie	7

### 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:

- adviseert en ondersteunt het college
- is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- is eindverantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie
- geeft integraal leiding aan de gehele ambtelijke organisatie
- signaleert en verbindt vanuit lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen

### KRITISCHE WERKSITUATIES 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 (riskeren)

- 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 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.

---

## 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 verantwoordelijkheid.
- 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, politicologie.

## **AANVULLING VANUIT VERWANTE OPLEIDINGEN**

### **Wo Master Bestuurskunde**

De Master Bestuurskunde leidt deelnemers op tot publiek managers die met een brede kennis over de werking en inrichting van de overheid, oplossingen kunnen aandragen voor de interne organisatieproblemen en voor maatschappelijke beleidsproblemen van de overheid. De master wordt in het Engels vaak 'Public administration' genoemd. Om toegelaten te worden moeten deelnemers een verwante (wo of hbo) bachelor hebben afgerond. Afhankelijk van de mate van verwantschap worden zij direct toegelaten tot de master of indirect via een zogenaamd 'schakelprogramma'. Afronding van de master geeft recht op de titel Master of Science (Msc.) in Public Administration. Bestuurskunde is een 'multidisciplinaire' studie waarbij gebruik wordt gemaakt van begrippen en inzichten van andere studies. De belangrijkste zijn: Rechten, Economie, Filosofie, Sociologie en Politicologie. De Master Bestuurskunde is Engelstalig of Nederlandstalig. Bij de meeste opleidingsinstellingen duurt de master één studiejaar. Een aantal instellingen biedt binnen de Master Bestuurskunde een uitgebreidere afstudeerrichting, vaak een onderzoeksmaster, van twee jaar aan.

### **Rol/functies**

Bestuurskundigen bestuderen de manier waarop de overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en burgers richting geven aan alle onderwerpen die voor grote groepen mensen van belang zijn. Voorbeelden hiervan zijn: veiligheid, milieu, wachtlijsten, onderwijs en verkeer. Bestuurskundigen weten wat er speelt in de samenleving en in de politiek. Zij zijn in staat om op professionele wijze onderzoek te doen naar het openbaar bestuur. Hierbij hebben zij te maken met een groot aantal actoren en factoren. Alle betrokken partijen hebben een eigen agenda en vaak uiteenlopende doelen. Bestuurskundigen hebben geleerd de verschillende belangen te herkennen en hiermee om te gaan. Daarnaast hebben zij inzicht in bestuurlijke ethiek, de ontwikkelingen in de bestuurswetenschappelijke discipline zelf en in het openbaar bestuur. Zij zijn opgeleid voor bestuursfuncties bij overheidsorganisaties (denk hierbij aan: gemeenten, provincies, het rijk, 'Europa' en semi-overheidsinstellingen).

### **Inhoud opleiding (indicatief)**

Universiteiten bieden vaak meerdere afstudeerrichtingen aan binnen de Master Bestuurskunde. Voorbeelden zijn: Dynamiek van besturen, Besturen van maatschappelijke organisaties, Besturen van veiligheid, Beleid en advies, Management en organisatie van de publieke sector en International administration. De vakken kunnen per opleidingsinstelling verschillen, maar gedacht kan worden aan: European governance; good governance; (human resource) management in de publieke sector; sturing in de publieke sector; economische politiek en openbare financiën; de bestuurskundige professional; bestuurlijke ethiek en filosofie; kernthema's van de Bestuurskunde; binnenlands bestuur; Staats- en bestuursrecht; politicologie voor bestuurskundigen; beleidscyclus; beleidsimplementatie en -evaluatie en vergelijkende Bestuurskunde.

*(Bron: websites diverse universiteiten)*

---

### **Wo Master Bedrijfskunde**

Deze opleiding(en) worden ook wel aangeduid als Business Administration. Naast de wat meer reguliere bedrijfskunde opleidingen bieden diverse universiteiten masters aan als Technische bedrijfskunde, International Business of thematische of specifieke masters (bijv. logistiek, marketing onderzoek en management). Afronding van de masterfase geeft recht op de titel Master of Science of Business Administration (MScBA)

### **Rol/functies**

Bedrijfskundigen op wo masterniveau zijn vaak werkzaam in het (nationale of internationale) bedrijfsleven en dan vooral in de zakelijke dienstverlening, maar soms ook in de industrie en de financiële sector. Voorbeelden van functies zijn marketing manager, organisatieadviseur, personeelsmanager, beleggingsanalist, logistiek manager, algemeen manager en ook ondernemer. De werkzaamheden van de bedrijfskundige zijn er in het algemeen op gericht de strategie en organisatie van organisaties aan te passen en te verbeteren. Bijvoorbeeld op het gebied van inkoop, verkoop, marketing, kwaliteitszorg, financiering, (management van) bedrijfsprocessen, personeelszaken, bedrijfsstrategie of technische processen. Tijdens zijn werk gebruikt de bedrijfskundige inzichten uit disciplines als bedrijfseconomie, economie, psychologie en sociologie.

### **Inhoud opleiding (indicatief)**

De wo Bachelor Bedrijfskunde gaat vooraf aan de Master. De vakken kunnen per opleidingsinstelling verschillen, maar in de bachelorfase kan gedacht worden aan een inleiding in de bedrijfskunde, bedrijfskundige vaardigheden, methodologie/wetenschapsléer, wiskunde en statistiek, organisatie-theorie, management accounting, financial accounting, strategisch management, marketing management, corporate finance, informatiemanagement, recht (bijv. ondernemingsrecht).

In de (Engelstalige) masterfase specialiseert de deelnemer zich meestal in een specifiek deelgebied van de bedrijfskunde. Voorbeelden van specialisaties zijn Accounting en control,

Business Information Management, Finance en investments, Human Resources Management, Marketing Management, Organisatieverandering en advies, etc.

*(Bron: websites diverse universiteiten)*

---

## **WO Master Rechten**

De Master Rechten leidt deelnemers op tot juridische professionals binnen een bepaald rechtsgebied. Universiteiten bieden vaak meerdere specialisaties aan binnen de opleiding Rechten. Voorbeelden hiervan zijn: Rechtsgeleerdheid, Notarieel recht en Fiscaal recht. Om toegelaten te worden tot de Master Rechten moeten deelnemers een verwante wo bachelor hebben afgerond. Wanneer deelnemers een aansluitende hbo bachelor hebben afgerond, dienen zij eerst een 'schakelprogramma' te volgen. Afronding van de master geeft recht op de titel Master of Laws (LL.M) of in het Nederlands: Meester in de rechten (mr.). De meeste Masteropleidingen Rechten duren één studiejaar. Een aantal instellingen biedt binnen de Master Bestuurskunde een uitgebreidere afstudeerrichting, vaak een onderzoeksmaster, van twee jaar aan.

### **Rol/functies**

Na het behalen van het diploma kunnen juristen, al dan niet met aanvullende scholing, terecht komen in typische juridische functies (advocaat, rechter, notaris, etc.). Daarnaast kunnen zij er ook voor kiezen om aan de slag te gaan als jurist bij bedrijven, non-profitorganisaties of overheidsorganisaties. Zo'n 20% van de juristen werkt bij de overheid. Zij werken onder andere bij ministeries, Rijkswaterstaat, provincies of gemeenten. Gemeenteturisten werken in een politiek-bestuurlijke omgeving. Ontwikkelingen in de maatschappij en veranderingen in wetgeving kunnen grote gevolgen hebben. De gemeenteturist verleent juridische diensten aan andere afdelingen binnen de gemeente. Hij verdiept zich in en adviseert over onderwerpen als handhaving van de openbare orde bij evenementen, horecavergunningen en brandveiligheidsvoorschriften. Een deel van het werk bestaat uit de behandeling van bezwaarschriften en klachten. Daarnaast schrijft hij notities over de toepassing van regelgeving en jurisprudentie. Vanwege de diversiteit van het takenpakket heeft hij met verschillende rechtsgebieden te maken, zoals het bestuursrecht, arbeidsrecht of overheidsaansprakelijkheidsrecht.

### **Inhoud opleiding (indicatief)**

Opleidingsinstellingen bieden per specialisatie vaak meerdere afstudeerrichtingen aan. Zo kan er o.a. worden gekozen voor European Law, Financieel recht, Ondernemingsrecht en Staats- en bestuursrecht. De Master Staats- en Bestuursrecht sluit goed aan bij de context van gemeenten. De vakken van deze master kunnen per opleidingsinstelling verschillen, maar gedacht kan worden aan: grondslagen van het hedendaagse Bestuursrecht, belangrijke ontwikkelingen in het stelsel van administratieve rechtsbescherming, het bestuurlijk schadevergoedingsrecht, klassieke thema's als 'overheid en privaatrecht', Algemene wet Bestuursrecht, Omgevingsrecht, Migratierecht en/of Vreemdelingenrecht en recht m.b.t. lager gelegen overheidslagen (o.a. gemeenten).

Tijdens de bachelor leggen deelnemers een juridische basis waarbij aandacht wordt besteed aan de verschillende rechtsgebieden.

*(Bron: websites diverse universiteiten)*

---

## **WO Master Politicologie**

Tijdens de Master Politicologie wordt bestudeerd hoe problemen rondom maatschappelijke thema's, zoals criminaliteit, gezondheidszorg, economie en milieu op de politieke agenda komen. Ook wordt aandacht besteed aan mogelijke oplossingen van problemen rondom deze thema's. De Master Politicologie wordt ook wel Politieke Wetenschappen genoemd of in het Engels: Political Science. Om toegelaten te worden tot deze master moeten deelnemers een verwante (wo of hbo) bachelor hebben afgerond. Afhankelijk van de mate van verwantschap worden zij direct toegelaten tot de master of indirect via een zogenaamd 'schakelprogramma'. Afronding van de master geeft recht op de titel Master of Science (Msc.) in Political Science. De Master Politicologie is meestal Engelstalig en soms Nederlandstalig. Bij de meeste opleidingsinstellingen duurt de master één studiejaar. Een aantal instellingen biedt binnen de Master Politicologie een uitgebreidere afstudeerrichting, vaak een onderzoeksmaster, van twee jaar aan.

### **Rol/functies**

Politicologen bestuderen de manieren waarop groepen van individuen, gemeenschappelijke problemen waarvoor geen regels bestaan, proberen op te lossen. Politieke problemen en politieke processen spelen overal waar groepen individuen met elkaar te maken hebben en op alle niveaus. Er wordt gekeken naar de machtsverhoudingen binnen en tussen samenlevingen en de nationale en internationale processen die daaraan ten grondslag liggen. Kernvragen zijn: wie trekt er aan de touwtjes en wie krijgt wat, wanneer en hoe verloopt de strijd? Welke normen en belangen spelen een rol en hoe werkt dat? Omdat die politieke strijd zich niet slechts op nationaal niveau afspeelt, is er ook veel aandacht voor internationale politiek. Sommige politicologen vinden een baan in de politiek, bijvoorbeeld als raads- of Tweede-Kamerlid. De meeste afgestudeerden komen op andere werkplekken terecht, bijvoorbeeld bij gemeenten, ambassades, maatschappelijke organisaties of adviesbureaus, waar zij zich vooral bezig houden met besturen, beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering.

### **Inhoud opleiding (indicatief)**

Universiteiten bieden vaak meerdere afstudeerrichtingen aan binnen de Master Politicologie. Voorbeelden van afstudeerrichtingen zijn: International Relations and Diplomacy, Institutional Analysis, Comparative and European Politics, Policy and Politics en International Relations. De wo Bachelor Politicologie gaat vooraf aan de Master Politicologie. In de master kiest de deelnemer een afstudeerrichting. De vakken kunnen per opleidingsinstelling verschillend zijn, maar gedacht kan worden aan: Politieke structuren en processen; bestuur en beleid; politieke theorieën; politiek gedrag; politiek-wetenschappelijk onderzoek; internationale betrekkingen; politieke en economische geschiedenis; politieke economie; democratie en rechtvaardigheid en benaderingen en debatten in de Politicologie.

*(Bron: websites diverse universiteiten)*

**NAAM FUNCTIE:** DIRECTEUR I  
**CODE:** N02.01.04

### **Functiereeks 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.

### **Functiegroep 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:**

- is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- beslist en adviseert over complexe en strategische vraagstukken op bestuurlijk en concernbreed niveau met een grote politieke en maatschappelijke impact
- is verantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie
- geeft integraal leiding aan een domein met overwegend ontwikkelende taken
- is binnen het domein eindverantwoordelijk voor de verbinding tussen ambtelijke en bestuurlijke processen

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de politieke belangen en prioriteiten 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.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de (eind of mede-)verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie (-eenheid) en de opgave tot realisatie van de politieke en ambtelijke plannen en ambities, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op lange termijn: de grote politieke en maatschappelijke impact van de beslissingen in combinatie met interne- en externe invloeden en ontwikkelingen, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie op de lange termijn en het maken van strategische keuzes.
4. Druk van boven: de opgave tot het verbinden van ambtelijke en bestuurlijke processen, ambities en doelen, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van integraal verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie, stelt eisen aan de persoonlijke performance en invulling van de voorbeeldfunctie.

### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau A (aanspreken)

- Durft verantwoordelijkheden te delegeren.
- Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie.
- Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid.
- Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn.
- Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.

---

### 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 blijk 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.

---

### 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.

---

## 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 verantwoordelijkheid.
- 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 voor de organisatie / organisatieonderdelen 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- 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, politicologie.

**NAAM FUNCTIE:** DIRECTEUR II  
**CODE:** N02.01.06

### **Functiereeks 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.

### **Functiegroep 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:**

- is mede verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- signaleert en adviseert over complexe en strategische vraagstukken op bestuurlijk en concernbreed niveau met een grote impact op de organisatie
- is mede verantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie
- geeft integraal leiding aan een domein met overwegend adviserende taken
- is binnen het domein eindverantwoordelijk voor de verbinding tussen ambtelijke en bestuurlijke processen

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de politieke belangen en prioriteiten 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.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de (mede-)verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie (-eenheid) en de opgave tot realisatie van de politieke en ambtelijke plannen en ambities, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op middenlange termijn: het adviseren over complexe en strategische vraagstukken, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen en impact van beslissingen op de middenlange termijn.
4. Druk van boven: de opgave tot het verbinden van ambtelijke en bestuurlijke processen, ambities en doelen, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van integraal verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie, stelt eisen aan de persoonlijke performance en invulling van de voorbeeldfunctie.

### 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 (riskeren)

- 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.

---

### 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 organisatiebreed 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.

---

### Coachen

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

#### Niveau A (inspireren)

- Stemt organisatiedoelen en de talenten van de medewerkers optimaal op elkaar af.
- Creëert de randvoorwaarden waarbinnen medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen.
- Stuurt erop dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen binnen de organisatie.
- Inspireert en stimuleert medewerkers om zich voortdurend te ontwikkelen.
- Schept kaders voor de ontwikkeling van medewerkers.

## 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 blijik 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.

## 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 voor de organisatie / organisatieonderdelen 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- 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, politicologie.

**NAAM FUNCTIE:** DIRECTEUR III  
**CODE:** N02.01.08

### **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.

### **Functiegroep 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:**

- is mede verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- signaleert en adviseert over strategische vraagstukken op organisatorisch/ inhoudelijk concernbreed niveau
- is mede verantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie
- geeft integraal leiding aan een domein met overwegend beheersmatige en/of cyclische taken
- is binnen het domein eindverantwoordelijk voor de verbinding tussen ambtelijke en bestuurlijke processen

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de politieke belangen en prioriteiten 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.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de (mede-)verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie (-eenheid) en de opgave tot realisatie van de politieke en ambtelijke plannen en ambities, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op kortere termijn: het adviseren over strategische vraagstukken op organisatorisch gebied, vereist anticipatie en inzicht in de gevolgen van beslissingen op de kortere termijn en het maken van keuzes met directe gevolgen voor organisatie en medewerkers.
4. Druk van boven: de opgave tot het verbinden van ambtelijke en bestuurlijke processen, ambities en doelen, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van integraal verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie, stelt eisen aan de persoonlijke performance en invulling van de voorbeeldfunctie.

### 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 (riskeren)

- 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.

---

### Coachen

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

#### Niveau A (inspireren)

- Stemt organisatiedoelen en de talenten van de medewerkers optimaal op elkaar af.
- Creëert de randvoorwaarden waarbinnen medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen.
- Stuurt erop dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen binnen de organisatie.
- Inspireert en stimuleert medewerkers om zich voortdurend te ontwikkelen.
- Schept kaders voor de ontwikkeling van medewerkers.

---

### 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.

## Resultaatgerichtheid

Formuleert heldere doelstellingen en resultaten en is er actief op gericht om deze te behalen.

## Niveau A (stuurt op resultaten)

- Vertaalt de visie/strategie in tactische doelen en resultaten.
- Stelt meetbare (tactische) doelen, geeft grote lijnen aan en monitort invulling door anderen.
- Houdt in complexe situaties de strategische doelen in het oog.
- Hanteert de gestelde norm van transparantie en openheid, zodat verantwoording over het totaalresultaat afgelegd kan worden.

## 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 organisatie doelen te formuleren voor de organisatie / organisatieonderdelen 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatie doelen kunnen worden gerealiseerd.
- 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, politicologie.





**NAAM FUNCTIE:** STRATEGISCH MANAGER I  
**CODE:** N02.02.02

### **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.

### **Functiegroep Strategisch II:**

Integraal leidinggeven aan het organisatieonderdeel en mede verantwoordelijk voor de doorontwikkeling en innovatie van de lange termijn visieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke en ambtelijk vastgestelde kaders, doelstellingen en beleid.

### **Overwegende functiekenmerken:**

- is mede verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- is mede verantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie
- geeft integraal leiding aan een organisatieonderdeel dat overwegend ontwikkelend van aard is, op een breed terrein van overheidszorg
- lange termijn perspectief en hoge politieke, organisatorische, economische en/of sociaal maatschappelijke impact

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de politieke prioriteiten 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.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de (mede-) verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie (-eenheid) en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op lange termijn: de grote politieke en maatschappelijke impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie op de lange termijn en het maken van strategische keuzes.
4. Druk van boven: de opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van integraal verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid, stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau A (aanspreken)

- Durft verantwoordelijkheden te delegeren.
- Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie.
- Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid.
- Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn.
- Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.

---

### 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 organisatiebreed 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.

---

### Coachen

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

#### Niveau A (inspireren)

- Stemt organisatiedoelen en de talenten van de medewerkers optimaal op elkaar af.
- Creëert de randvoorwaarden waarbinnen medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen.
- Stuurt erop dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen binnen de organisatie.
- Inspireert en stimuleert medewerkers om zich voortdurend te ontwikkelen.
- Schept kaders voor de ontwikkeling van medewerkers.

## 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 blijk 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.

## 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.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet organisatie-doelen te formuleren voor de organisatie / organisatieonderdelen 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatie-doelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

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 / het organisatieonderdeel.
- 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, politicologie.

**NAAM FUNCTIE:** STRATEGISCH MANAGER II  
**CODE:** N02.02.04

### **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 II:**

Integraal leidinggeven aan het organisatieonderdeel en mede verantwoordelijk voor de doorontwikkeling en innovatie van de lange termijn visieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke en ambtelijk vastgestelde kaders, doelstellingen en beleid.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

- is mede verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- is mede verantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie
- geeft integraal leiding aan een organisatieonderdeel dat overwegend (beleids)adviserend of hoogwaardig specialistisch van aard is
- directe impact op lange termijn met organisatorische en/of financieel/economische afwegingen

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de politieke prioriteiten 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.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de (mede-) verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie (-eenheid) en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op lange termijn: de directe impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie op de lange termijn en het maken van strategische keuzes.
4. Druk van boven: de opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van integraal verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid, stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau A (aanspreken)

- Durft verantwoordelijkheden te delegeren.
  - Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie.
  - Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid.
  - Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn.
  - Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.
- 

### 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 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.
- 

### Coachen

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

## Niveau A (inspireren)

- Stemt organisatiedoelen en de talenten van de medewerkers optimaal op elkaar af.
- Creëert de randvoorwaarden waarbinnen medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen.
- Stuurt erop dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen binnen de organisatie.
- Inspireert en stimuleert medewerkers om zich voortdurend te ontwikkelen.
- Schept kaders voor de ontwikkeling van medewerkers.

---

## 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 blijk 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.

## 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.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet organisatiedoelen te formuleren voor de organisatie / organisatieonderdelen 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

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 / het organisatieonderdeel.
- 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, politicologie.

**NAAM FUNCTIE:** STRATEGISCH MANAGER III  
**CODE:** N02.02.06

### **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 II:**

Integraal leidinggeven aan het organisatieonderdeel en mede verantwoordelijk voor de doorontwikkeling en innovatie van de lange termijn visieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke en ambtelijk vastgestelde kaders, doelstellingen en beleid.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

- is mede verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- is mede verantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie
- geeft integraal leiding aan een organisatieonderdeel dat overwegend beheersmatig en/of (kort)cyclisch van aard is
- directe impact op dienstverlening en samenwerking

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de politieke prioriteiten 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.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de (mede-) verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie (-eenheid) en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op kortere termijn: de directe impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie en het maken van strategische keuzes.
4. Druk van boven: de opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van integraal verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid, stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.



### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau A (aanspreken)

- Durft verantwoordelijkheden te delegeren.
- Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie.
- Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid.
- Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn.
- Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.

---

#### 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.

---

#### Coachen

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

#### Niveau A (inspireren)

- Stemt organisatiedoelen en de talenten van de medewerkers optimaal op elkaar af.
- Creëert de randvoorwaarden waarbinnen medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen.
- Stuurt erop dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen binnen de organisatie.
- Inspireert en stimuleert medewerkers om zich voortdurend te ontwikkelen.
- Schept kaders voor de ontwikkeling van medewerkers.

---

#### 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.

## Resultaatgerichtheid

Formuleert heldere doelstellingen en resultaten en is er actief op gericht om deze te behalen.

## Niveau A (stuurt op resultaten)

- Vertaalt de visie/strategie in tactische doelen en resultaten.
- Stelt meetbare (tactische) doelen, geeft grote lijnen aan en monitort invulling door anderen.
- Houdt in complexe situaties de strategische doelen in het oog.
- Hanteert de gestelde norm van transparantie en openheid, zodat verantwoording over het totaalresultaat afgelegd kan worden.

## 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.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet organisatiedoelen te formuleren voor het organisatieonderdeel 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

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 / het organisatieonderdeel.
- 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, politicologie.

**NAAM FUNCTIE:** MANAGER I  
**CODE:** N02.03.02

### **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. Het management omvat tevens het structureel aansturen en realiseren van programma's en/of projecten.

### **Functiegroep Strategisch III:**

Integraal leidinggeven aan het organisatieonderdeel en bijdragen aan de visieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke en ambtelijk vastgestelde kaders, doelstellingen en beleid.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft integraal leiding aan een organisatieonderdeel dat overwegend ontwikkelend van aard is, op een breed terrein van overheidszorg
- adviseert over de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- lange termijn perspectief en hoge politieke, organisatorische, economische en/of sociaal maatschappelijke impact

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de politieke prioriteiten enerzijds versus de behoeften van en mogelijkheden van de organisatie-eenheid anderzijds kunnen op gespannen voet staan en stellen eisen aan het leiderschap en de onafhankelijke invulling van de functie.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie-eenheid en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op lange termijn: de hoge politieke en maatschappelijke impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie op de lange termijn en het maken van strategische keuzes.
4. Druk van boven: de opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van integraal verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid, stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau A (aanspreken)

- Durft verantwoordelijkheden te delegeren.
  - Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie.
  - Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid.
  - Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn.
  - Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.
- 

### 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 organisatiebreed 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 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.
- 

### Coachen

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

#### Niveau A (inspireren)

- Stemt organisatiedoelen en de talenten van de medewerkers optimaal op elkaar af.
- Creëert de randvoorwaarden waarbinnen medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen.
- Stuurt erop dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen binnen de organisatie.
- Inspireert en stimuleert medewerkers om zich voortdurend te ontwikkelen.
- Schept kaders voor de ontwikkeling van medewerkers.

## Leidinggeven

Geeft situationeel sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de taakvervulling.

### Niveau A (verbinden)

- Stimuleert medewerkers in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- Draagt de visie en missie van de organisatie uit en stimuleert anderen dit ook te doen.
- Stelt kaders waarbinnen leidinggevenden afspraken kunnen maken met medewerkers.
- Stuurt teams en/of afdelingen aan op basis van resultaten en gevoel voor de balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid.
- Heeft oog voor en anticipeert op relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en vertaalt deze in beleid.

## VAKKENIS 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.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet organisatie doelen te formuleren voor het organisatieonderdeel 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatie doelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

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 / het organisatieonderdeel.
- 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, politicologie.

**NAAM FUNCTIE:**           **MANAGER II**  
**CODE:**                   **N02.03.04**

### **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. Het management omvat tevens het structureel aansturen en realiseren van programma's en/of projecten.

### **Funciegroep Strategisch III:**

Integraal leidinggeven aan het organisatieonderdeel en bijdragen aan de visieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke en ambtelijk vastgestelde kaders, doelstellingen en beleid.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft integraal leiding aan een organisatieonderdeel dat overwegend (beleids)adviseerend of hoogwaardig specialistisch van aard is
- adviseert over de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- directe impact op lange termijn met organisatorische en/of financieel/economische afwegingen

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de politieke prioriteiten enerzijds versus de behoeften van en mogelijkheden van de organisatie-eenheid kunnen op gespannen voet staan en stellen eisen aan het leiderschap en de onafhankelijke invulling van de functie.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie-eenheid en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op lange termijn: de directe impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie op de lange termijn en het maken van strategische keuzes.
4. Druk van boven: de opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van integraal verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid, stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau A (aanspreken)

- Durft verantwoordelijkheden te delegeren.
  - Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie.
  - Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid.
  - Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn.
  - Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.
- 

### 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.
- 

### Coachen

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

#### Niveau A (inspireren)

- Stemt organisatiedoelen en de talenten van de medewerkers optimaal op elkaar af.
- Creëert de randvoorwaarden waarbinnen medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen.
- Stuurt erop dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen binnen de organisatie.
- Inspireert en stimuleert medewerkers om zich voortdurend te ontwikkelen.
- Schept kaders voor de ontwikkeling van medewerkers.

## Leidinggeven

Geeft situationeel sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de taakvervulling.

### Niveau A (verbinden)

- Stimuleert medewerkers in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- Draagt de visie en missie van de organisatie uit en stimuleert anderen dit ook te doen.
- Stelt kaders waarbinnen leidinggevenden afspraken kunnen maken met medewerkers.
- Stuurt teams en/of afdelingen aan op basis van resultaten en gevoel voor de balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid.
- Heeft oog voor en anticipeert op relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en vertaalt deze in beleid.

## 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.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet organisatiedoelen te formuleren voor het organisatieonderdeel 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

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 / het organisatieonderdeel.
- 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, politicologie.



**NAAM FUNCTIE:**           **MANAGER III**  
**CODE:**                   **N02.03.06**

### **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. Het management omvat tevens het structureel aansturen en realiseren van programma's en/of projecten.

### **Functiegroep Strategisch III:**

Integraal leidinggeven aan het organisatieonderdeel en bijdragen aan de visieontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie. Uitvoering vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke en ambtelijk vastgestelde kaders, doelstellingen en beleid.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft integraal leiding aan een organisatieonderdeel dat overwegend beheersmatig en/of (kort)cyclisch van aard is
- adviseert over de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- directe impact op dienstverlening en samenwerking

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de politieke prioriteiten enerzijds versus de behoeften van en mogelijkheden van de organisatie-eenheid anderzijds kunnen op gespannen voet staan en stellen eisen aan het leiderschap en de onafhankelijke invulling van de functie.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie-eenheid en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op kortere termijn: de directe impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie en het maken van strategische keuzes.
4. Druk van boven: de opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van integraal verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid, stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau A (aanspreken)

- Durft verantwoordelijkheden te delegeren.
  - Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie.
  - Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid.
  - Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn.
  - Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.
- 

#### 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.
- 

#### Coachen

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

#### Niveau A (inspireren)

- Stemt organisatiedoelen en de talenten van de medewerkers optimaal op elkaar af.
  - Creëert de randvoorwaarden waarbinnen medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen.
  - Stuurt erop dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen binnen de organisatie.
  - Inspireert en stimuleert medewerkers om zich voortdurend te ontwikkelen.
  - Schept kaders voor de ontwikkeling van medewerkers.
- 

#### Leidinggeven

Geeft situationeel sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de taakvervulling.

#### Niveau A (verbinden)

- Stimuleert medewerkers in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- Draagt de visie en missie van de organisatie uit en stimuleert anderen dit ook te doen.
- Stelt kaders waarbinnen leidinggevendenden afspraken kunnen maken met medewerkers.
- Stuurt teams en/of afdelingen aan op basis van resultaten en gevoel voor de balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid.
- Heeft oog voor en anticipeert op relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en vertaalt deze in beleid.

## Resultaatgerichtheid

Formuleert heldere doelstellingen en resultaten en is er actief op gericht om deze te behalen.

### Niveau A (stuurt op resultaten)

- Vertaalt de visie/strategie in tactische doelen en resultaten.
- Stelt meetbare (tactische) doelen, geeft grote lijnen aan en monitort invulling door anderen.
- Houdt in complexe situaties de strategische doelen in het oog.
- Hanteert de gestelde norm van transparantie en openheid, zodat verantwoording over het totaalresultaat afgelegd kan worden.

## 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.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet organisatie doelen te formuleren voor het organisatieonderdeel 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatie doelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

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 / het organisatieonderdeel.
- 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, politicologie.



**NAAM FUNCTIE:** TACTISCH LEIDINGGEVENDE I  
**CODE:** N02.04.02

### **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 Tactisch:**

Leidinggeven aan een organisatie-eenheid en bijdragen aan de ontwikkeling van beleid en kaders van het organisatieonderdeel. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de PIOFAH-taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend ontwikkelend en multidisciplinair van aard is
- adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken
- lange termijn perspectief en hoge politieke, organisatorische, economische en/of sociaal maatschappelijke impact

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de (politieke) prioriteiten 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.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie-eenheid en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op lange termijn: de grote politieke en maatschappelijke impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie op de lange termijn.
4. Druk van boven: de opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid, stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau A (aanspreken)

- Durft verantwoordelijkheden te delegeren.
  - Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie.
  - Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid.
  - Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn.
  - Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.
- 

### 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 organisatiebreed 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 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.
- 

### Coachen

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.

## Leidinggeven

Geeft situationeel sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de taakvervulling.

### Niveau A (verbinden)

- Stimuleert medewerkers in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- Draagt de visie en missie van de organisatie uit en stimuleert anderen dit ook te doen.
- Stelt kaders waarbinnen leidinggevenden afspraken kunnen maken met medewerkers.
- Stuurt teams en/of afdelingen aan op basis van resultaten en gevoel voor de balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid.
- Heeft oog voor en anticipeert op relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en vertaalt deze in beleid.

## VAKKENIS 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.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Veranderkunde: de medewerker weet wat er bij komt kijken om veranderingen te realiseren en weet hierbij draagvlak te creëren.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

Vaardigheden op het gebied van:

- Bedrijfsvoering en advies: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten en verwerken en kan ambtelijke en bestuurlijke processen combineren in integrale advisering t.a.v. de uitvoering.
- 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, politicologie.

**NAAM FUNCTIE:** TACTISCH LEIDINGGEVENDE II  
**CODE:** N02.04.04

### **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 Tactisch:**

Leidinggeven aan een organisatie-eenheid en bijdragen aan de ontwikkeling van beleid en kaders van het organisatieonderdeel. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de PIOFAH-taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend (beleids-)adviserend of hoogwaardig specialistisch van aard is
- adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken
- directe impact op lange termijn met organisatorische en/of financieel/economische afwegingen

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de (politieke) prioriteiten 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.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie-eenheid en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op lange termijn: de directe impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie op de lange termijn.
4. Druk van boven: de opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid, stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.



### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau A (aanspreken)

- Durft verantwoordelijkheden te delegeren.
- Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie.
- Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid.
- Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn.
- Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.

---

### 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.

---

### Coachen

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.

## Leidinggeven

Geeft situationeel sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de taakvervulling.

### Niveau A (verbinden)

- Stimuleert medewerkers in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- Draagt de visie en missie van de organisatie uit en stimuleert anderen dit ook te doen.
- Stelt kaders waarbinnen leidinggevend afspraken kunnen maken met medewerkers.
- Stuurt teams en/of afdelingen aan op basis van resultaten en gevoel voor de balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid.
- Heeft oog voor en anticipeert op relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en vertaalt deze in beleid.

## 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.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Veranderkunde: de medewerker weet wat er bij komt kijken om veranderingen te realiseren en weet hierbij draagvlak te creëren.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

Vaardigheden op het gebied van:

- Bedrijfsvoering en advies: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten en verwerken en kan ambtelijke en bestuurlijke processen combineren in integrale advisering t.a.v. de uitvoering.
- 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, politicologie.

**NAAM FUNCTIE:** TACTISCH LEIDINGGEVENDE III  
**CODE:** N02.04.06

### **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 Tactisch:**

Leidinggeven aan een organisatie-eenheid en bijdragen aan de ontwikkeling van beleid en kaders van het organisatieonderdeel. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de PIOFAH-taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend beheersmatig en/of (kort)cyclisch van aard is
- adviseert over organisatie-eenheid overstijgende vraagstukken
- directe impact op dienstverlening en samenwerking

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de (politieke) prioriteiten 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.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie-eenheid en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op kortere termijn: de directe impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie op de kortere termijn.
4. Druk van boven: de opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van verantwoordelijk leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid, stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau A (aanspreken)

- Durft verantwoordelijkheden te delegeren.
  - Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie.
  - Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid.
  - Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn.
  - Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.
- 

### 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.
- 

### Coachen

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.
- 

### Leidinggeven

Geeft situationeel sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de taakvervulling.

#### Niveau A (verbinden)

- Stimuleert medewerkers in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- Draagt de visie en missie van de organisatie uit en stimuleert anderen dit ook te doen.
- Stelt kaders waarbinnen leidinggevend afspraken kunnen maken met medewerkers.
- Stuurt teams en/of afdelingen aan op basis van resultaten en gevoel voor de balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid.

- Heeft oog voor en anticipeert op relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en vertaalt deze in beleid.

## Resultaatgerichtheid

Formuleert heldere doelstellingen en resultaten en is er actief op gericht om deze te behalen.

## Niveau A (stuurt op resultaten)

- Vertaalt de visie/strategie in tactische doelen en resultaten.
- Stelt meetbare (tactische) doelen, geeft grote lijnen aan en monitort invulling door anderen.
- Houdt in complexe situaties de strategische doelen in het oog.
- Hanteert de gestelde norm van transparantie en openheid, zodat verantwoording over het totaalresultaat afgelegd kan worden.

## 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.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Veranderkunde: de medewerker weet wat er bij komt kijken om veranderingen te realiseren en weet hierbij draagvlak te creëren.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

Vaardigheden op het gebied van:

- Bedrijfsvoering en advies: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten en verwerken en kan ambtelijke en bestuurlijke processen combineren in integrale advisering t.a.v. de uitvoering.
- 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 HBO, idealiter WO bijvoorbeeld op het gebied van bestuurskunde, bedrijfseconomie, bedrijfskunde, rechten, politicologie.



**NAAM FUNCTIE:** OPERATIONEEL LEIDINGGEVENDE I  
**CODE:** N02.05.02

### **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 Operationeel:**

Leidinggeven aan een organisatie-eenheid. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de PIOFAH-taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend ontwikkelend en multidisciplinair van aard is
- adviseert over vraagstukken binnen de organisatie-eenheid
- lange termijn perspectief en hoge politieke, organisatorische, economische en/of sociaal maatschappelijke impact

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de (politieke) prioriteiten 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.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie-eenheid en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op lange termijn: de grote politieke en maatschappelijke impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie op de lange termijn.
4. Druk van boven en onder: de opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen en de korte afstand tot de uitvoering, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en onder en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid, stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau B (actie ondernemen)

- Maakt helder geformuleerde afspraken.
  - Spreekt anderen er op aan wanneer afspraken niet worden nagekomen.
  - Gaat adequaat om met eventuele nadelige gevolgen van het eigen handelen.
  - Kent de eigen verantwoordelijkheid en handelt daar naar.
- 

#### Oordeelsvorming

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

#### Niveau A (besluiten)

- Overziet de consequenties van handelwijzen en beoordeling.
  - Vertrouwt op grond van eerdere ervaringen op zijn/haar oordeel.
  - Licht een oordeel door middel van steekhoudende argumenten toe.
  - Weegt (nieuwe) gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar af in het licht van relevante criteria en komt tot een realistische beoordeling.
- 

#### Leidinggeven

Geeft situationeel sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de taakvervulling.

#### Niveau B (stimuleren)

- Stimuleert medewerkers mee te denken en biedt daarvoor ruimte.
  - Maakt de individuele bijdrage van medewerker aan het resultaat van de organisatie inzichtelijk.
  - Stuur op basis van resultaten.
  - Bevordert een productieve en stimulerende werkomgeving.
  - Draagt de visie, missie en doelstellingen van de organisatie uit.
- 

#### 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 A (verantwoording afleggen)

- Geeft duidelijk aan welke kwaliteit er van anderen verwacht wordt en stuurt hierop.
- Monitort en bewaakt de uitvoering van werkzaamheden binnen de gestelde kwaliteitsnormen.
- Legt verantwoording af voor het gerealiseerde kwaliteitsniveau van producten.
- Initieert kwaliteitsverbetering.
- Stimuleert anderen om werkprocessen te verbeteren.



## 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.

## VAKKENIS NORMFUNCTIE

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

Kennis op het gebied van:

- Openbaar bestuur: de medewerker weet op hoofdlijnen wat de staatkundige inrichting van Nederland is en welke functies, bevoegdheden en positie de gemeente en haar democratische organen heeft.
- Veranderkunde: de medewerker weet wat er bij komt kijken om veranderingen te realiseren en weet hierbij draagvlak te creëren.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent op hoofdlijnen algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

Vaardigheden op het gebied van:

- Bedrijfsvoering en advies: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten en verwerken en kan ambtelijke en bestuurlijke processen combineren in integrale advisering t.a.v. de uitvoering.
- 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 HBO, idealiter Post-HBO, bijvoorbeeld op het gebied van bestuurskunde, bedrijfseconomie, bedrijfskunde, rechten, politicologie.

**NAAM FUNCTIE:**  
**CODE:**

**OPERATIONEEL LEIDINGGEVENDE II**  
**N02.05.04**

### **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 Operationeel:**

Leidinggeven aan een organisatie-eenheid. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de PIOFAH-taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend (beleids-)adviserend of hoogwaardig specialistisch van aard is
- adviseert over vraagstukken binnen de organisatie-eenheid
- directe impact op lange termijn met organisatorische en/of financieel/economische afwegingen

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de (politieke) prioriteiten 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.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie-eenheid en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op lange termijn: de directe impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie op de lange termijn.
4. Druk van boven en onder: de opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen en de korte afstand tot de uitvoering, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en onder en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid, stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau B (actie ondernemen)

- Maakt helder geformuleerde afspraken.
- Spreekt anderen er op aan wanneer afspraken niet worden nagekomen.
- Gaat adequaat om met eventuele nadelige gevolgen van het eigen handelen.
- Kent de eigen verantwoordelijkheid en handelt daar naar.

---

### Oordeelsvorming

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

#### Niveau A (besluiten)

- Overziet de consequenties van handelwijzen en beoordeling.
- Vertrouwt op grond van eerdere ervaringen op zijn/haar oordeel.
- Licht een oordeel door middel van steekhoudende argumenten toe.
- Weegt (nieuwe) gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar af in het licht van relevante criteria en komt tot een realistische beoordeling.

---

### Leidinggeven

Geeft situationeel sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de taakvervulling.

#### Niveau B (stimuleren)

- Stimuleert medewerkers mee te denken en biedt daarvoor ruimte.
- Maakt de individuele bijdrage van medewerker aan het resultaat van de organisatie inzichtelijk.
- Stuurt op basis van resultaten.
- Bevordert een productieve en stimulerende werkomgeving.
- Draagt de visie, missie en doelstellingen van de organisatie uit.

---

### 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 A (verantwoording afleggen)

- Geeft duidelijk aan welke kwaliteit er van anderen verwacht wordt en stuurt hierop.
- Monitort en bewaakt de uitvoering van werkzaamheden binnen de gestelde kwaliteitsnormen.
- Legt verantwoording af voor het gerealiseerde kwaliteitsniveau van producten.
- Initieert kwaliteitsverbetering.
- Stimuleert anderen om werkprocessen te verbeteren.

## 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.

## VAKKENNIS NORMFUNCTIE

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

Kennis op het gebied van:

- Openbaar bestuur: de medewerker weet op hoofdlijnen wat de staatkundige inrichting van Nederland is en welke functies, bevoegdheden en positie de gemeente en haar democratische organen heeft.
- Veranderkunde: de medewerker weet wat er bij komt kijken om veranderingen te realiseren en weet hierbij draagvlak te creëren.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent op hoofdlijnen algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

Vaardigheden op het gebied van:

- Bedrijfsvoering en advies: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten en verwerken en kan ambtelijke en bestuurlijke processen combineren in integrale advisering t.a.v. de uitvoering.
- 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 HBO, idealiter Post-HBO, bijvoorbeeld op het gebied van bestuurskunde, bedrijfseconomie, bedrijfskunde, rechten, politicologie.

**NAAM FUNCTIE:**

**OPERATIONEEL LEIDINGGEVENDE III**

**CODE:**

**N02.05.06**

### **Functiereeks 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.

### **Funcatiegroep Operationeel:**

Leidinggeven aan een organisatie-eenheid. De leidinggevende draagt, binnen de kaders van de bedrijfsvoering van het organisatieonderdeel, zorg voor de uitvoering van de PIOFAH-taken. Uitvoering en toetsing vindt plaats binnen de context van wet- en regelgeving en/of vastgestelde kaders, beleid en service level agreements.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft leiding aan een organisatie-eenheid die overwegend beheersmatig en/of (kort)cyclisch van aard is
- adviseert over vraagstukken binnen de organisatie-eenheid
- directe impact op dienstverlening en samenwerking

## **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: de (politieke) prioriteiten 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.
2. Resultaatverantwoordelijkheid: de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie-eenheid en de opgave tot realisatie van de vastgestelde plannen, betekenen dat verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de performance van anderen.
3. Gevolgen op kortere termijn: de directe impact van de adviezen, producten en dienstverlening van de organisatie-eenheid, vereisen anticipatie en inzicht in de gevolgen voor de organisatie op de kortere termijn.
4. Druk van boven en onder: de opgave tot het realiseren van de gestelde ambities en doelen en de korte afstand tot de uitvoering, impliceren het kunnen omgaan met druk van boven en onder en het managen van verwachtingen.
5. Boegbeeld: de functie van leidinggevende en de sturing van de kwaliteit van de organisatie-eenheid, stelt eisen aan de persoonlijke performance, de aansluiting met de behoeften en mogelijkheden van de medewerkers en de invulling van de voorbeeldfunctie.

### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau B (actie ondernemen)

- Maakt helder geformuleerde afspraken.
  - Spreekt anderen er op aan wanneer afspraken niet worden nagekomen.
  - Gaat adequaat om met eventuele nadelige gevolgen van het eigen handelen.
  - Kent de eigen verantwoordelijkheid en handelt daar naar.
- 

#### Oordeelsvorming

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

#### Niveau A (besluiten)

- Overziet de consequenties van handelwijzen en beoordeling.
  - Vertrouwt op grond van eerdere ervaringen op zijn/haar oordeel.
  - Licht een oordeel door middel van steekhoudende argumenten toe.
  - Weegt (nieuwe) gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar af in het licht van relevante criteria en komt tot een realistische beoordeling.
- 

#### Leidinggeven

Geeft situationeel sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de taakvervulling.

#### Niveau B (stimuleren)

- Stimuleert medewerkers mee te denken en biedt daarvoor ruimte.
  - Maakt de individuele bijdrage van medewerker aan het resultaat van de organisatie inzichtelijk.
  - Stuurt op basis van resultaten.
  - Bevordert een productieve en stimulerende werkomgeving.
  - Draagt de visie, missie en doelstellingen van de organisatie uit.
- 

#### 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 A (verantwoording afleggen)

- Geeft duidelijk aan welke kwaliteit er van anderen verwacht wordt en stuurt hierop.
- Monitort en bewaakt de uitvoering van werkzaamheden binnen de gestelde kwaliteitsnormen.
- Legt verantwoording af voor het gerealiseerde kwaliteitsniveau van producten.
- Initieert kwaliteitsverbetering.
- Stimuleert anderen om werkprocessen te verbeteren.

## 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.

## VAKKENIS NORMFUNCTIE

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

Kennis op het gebied van:

- Openbaar bestuur: de medewerker weet op hoofdlijnen wat de staatkundige inrichting van Nederland is en welke functies, bevoegdheden en positie de gemeente en haar democratische organen heeft.
- Veranderkunde: de medewerker weet wat er bij komt kijken om veranderingen te realiseren en weet hierbij draagvlak te creëren.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Beleidsvoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent op hoofdlijnen algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

Vaardigheden op het gebied van:

- Bedrijfsvoering en advies: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten en verwerken en kan ambtelijke en bestuurlijke processen combineren in integrale advisering t.a.v. de uitvoering.
- 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 HBO, idealiter Post-HBO, bijvoorbeeld op het gebied van bestuurskunde, bedrijfseconomie, bedrijfskunde, rechten, politicologie.





**NAAM FUNCTIE:** PROGRAMMAMANAGER I  
**CODE:** N02.06.02

### **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 Programma's:**

Structureel aansturen van programma's gericht op het bereiken van doelstellingen op de lange termijn en, gericht op het initiëren en regisseren van ontwikkelingsprocessen met betrekking tot samenhangende projecten en activiteiten in een tijdelijke organisatie.

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft leiding aan een complex programma dat strategisch en multidisciplinair van aard is
- houdt rekening met een hoge politieke, financiële en/of maatschappelijke impact
- noodzaak tot het maken van strategische, fundamentele en thema-overstijgende afwegingen
- grote en fundamentele invloed op de (lokale) omgeving of samenleving

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Politieke krachtenveld: verschillende politieke krachten en ambities oefenen invloed uit op het optreden van de programmamanager en de wijze waarop fundamentele strategische keuzes gemaakt worden.
2. Belangentegenstellingen: interne en externe stakeholders hebben grote tegenstrijdige belangen die moeten leiden tot een evenwichtige belangenafweging bij de programmamanager.
3. Gevolgen op lange termijn: interne- en externe ontwikkelingen in combinatie met ambities en doelstellingen vereisen inzicht in gevolgen voor de organisatie op de lange termijn.
4. Resultaatverantwoordelijkheid zonder machtsmiddelen: er wordt een beroep gedaan op het bewaken van een complex, strategisch en multidisciplinair programma zonder dat de programmamanager formele hiërarchische aansturingsbevoegdheid heeft om projectleiders en –medewerkers op de naleving aan te spreken.
5. Spanningsveld: diverse factoren oefenen invloed uit op het spanningsveld tussen tijd, kwaliteit en middelen en vragen van de programmamanager om daarop te anticiperen en keuzes te maken.

### 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 (riskeren)

- 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.
- 

### Onderhandelen

Onderbouwt en verwoordt het eigen standpunt en speelt in op het standpunt van de ander, gericht op het bereiken van overeenstemming.

### Niveau A (creëren win-win situatie)

- Benadrukt de gemeenschappelijke noemer tussen beide partijen.
- Creëert betrokkenheid en draagvlak.
- Probeert een win-winsituatie te creëren (winst voor beide partijen).
- Bemiddelt op efficiënte wijze tussen partijen.
- Behaalt zijn/haar doel zonder de relatie met de ander te schaden.

---

### 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 wat de staatkundige inrichting van Nederland is en welke functies, bevoegdheden en positie de Nederlandse bestuurslagen en democratische organen hebben.
- Programmamanagement: de medewerker weet een programma te ontwerpen, kent de fasen, weet deze fasen in te richten en de voortgang te bewaken.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet doelen te formuleren voor het programma 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Regievoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

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 / het organisatieonderdeel.

- Management: de medewerker kan functioneel 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, informatica, rechten, politicologie, ruimtelijke ordening, stadsontwikkeling, openbare orde en veiligheid, zorg en welzijn.

**NAAM FUNCTIE:** PROGRAMMAMANAGER II  
**CODE:** N02.06.04

### **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 Programma's:**

Structureel aansturen van programma's gericht op het bereiken van doelstellingen op de lange termijn en, gericht op het initiëren en regisseren van ontwikkelingsprocessen met betrekking tot samenhangende projecten en activiteiten in een tijdelijke organisatie.

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft leiding aan een programma dat met name strategisch van aard is
- houdt rekening met een hoge politieke, financiële en/of maatschappelijke impact
- noodzaak tot het maken van strategische afwegingen
- merkbare invloed op de (lokale) omgeving of samenleving

### **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Politieke krachtenveld: verschillende politieke krachten en ambities oefenen invloed uit op het optreden van de programmamanager en de wijze waarop strategische keuzes gemaakt worden.
2. Belangentegenstellingen: interne en externe stakeholders hebben grote tegenstrijdige belangen die moeten leiden tot een evenwichtige belangenafweging bij de programmamanager.
3. Gevolgen op lange termijn: interne- en externe ontwikkelingen in combinatie met ambities en doelstellingen vereisen inzicht in gevolgen voor de organisatie op de lange termijn.
4. Resultaatverantwoordelijkheid zonder machtsmiddelen: er wordt een beroep gedaan op het bewaken van een strategisch programma zonder dat de programmamanager formele hiërarchische aansturingsbevoegdheid heeft om projectleiders en –medewerkers op de naleving aan te spreken.
5. Spanningsveld: diverse factoren oefenen invloed uit op het spanningsveld tussen tijd, kwaliteit en middelen en vragen van de programmamanager om daarop te anticiperen en keuzes te maken.

### 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 (riskeren)

- 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 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.
- 

#### 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.
- 

#### Onderhandelen

Onderbouwt en verwoordt het eigen standpunt en speelt in op het standpunt van de ander, gericht op het bereiken van overeenstemming.

#### Niveau A (creëren win-win situatie)

- Benadrukt de gemeenschappelijke noemer tussen beide partijen.
- Creëert betrokkenheid en draagvlak.
- Probeert een win-winsituatie te creëren (winst voor beide partijen).
- Bemiddelt op efficiënte wijze tussen partijen.
- Behaalt zijn/haar doel zonder de relatie met de ander te schaden.

## 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 wat de staatkundige inrichting van Nederland is en welke functies, bevoegdheden en positie de Nederlandse bestuurslagen en democratische organen hebben.
- Programmamanagement: de medewerker weet een programma te ontwerpen, kent de fasen, weet deze fasen in te richten en de voortgang te bewaken.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet doelen te formuleren voor het programma 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Regievoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

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 / het organisatieonderdeel.
- Management: de medewerker kan functioneel 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, informatica, rechten, politicologie, ruimtelijke ordening, stadsontwikkeling, openbare orde en veiligheid, zorg en welzijn.

**NAAM FUNCTIE:** PROGRAMMAMANAGER III  
**CODE:** N02.06.06

### **Functiereeks 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.

### **Functiegroep Programma's:**

Structureel aansturen van programma's gericht op het bereiken van doelstellingen op de lange termijn en, gericht op het initiëren en regisseren van ontwikkelingsprocessen met betrekking tot samenhangende projecten en activiteiten in een tijdelijke organisatie.

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft leiding aan een programma dat tactisch van aard is
- houdt rekening met een politieke, financiële en/of maatschappelijke impact
- noodzaak tot het maken van tactische afwegingen
- geringe invloed op de (lokale) omgeving of samenleving

## **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Politieke krachtenveld: verschillende politieke krachten en ambities oefenen invloed uit op het optreden van de programmamanager en de wijze waarop tactische keuzes gemaakt worden.
2. Belangentegenstellingen: interne en externe stakeholders hebben grote tegenstrijdige belangen die moeten leiden tot een evenwichtige belangenafweging bij de programmamanager.
3. Gevolgen op middenlange termijn: interne- en externe ontwikkelingen in combinatie met ambities en doelstellingen vereisen inzicht in gevolgen voor de organisatie op de middenlange termijn.
4. Resultaatverantwoordelijkheid zonder machtsmiddelen: er wordt een beroep gedaan op het bewaken van een tactisch programma zonder dat de programmamanager formele hiërarchische aansturingsbevoegdheid heeft om projectleiders en –medewerkers op de naleving aan te spreken.
5. Alertheid: De functie vraagt een continue afstemming en balans tussen (extern) netwerken en (intern) samenwerken.

## **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.
- 

## 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.
- 

## Netwerken

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

## Niveau B (contact onderhouden)

- Onderhoudt actief een relevant relatienetwerk en netwerkbestand.
  - Legt contacten met andere organisatieonderdelen of organisaties met het oog op samenwerking.
  - Is alert op mogelijkheden om nieuwe contacten te leggen en (producten van) de organisatie onder de aandacht te brengen.
  - Weet mensen aan zich te binden.
  - Voert gesprekken op vele niveaus.
- 

## Onderhandelen

Onderbouwt en verwoordt het eigen standpunt en speelt in op het standpunt van de ander, gericht op het bereiken van overeenstemming.

## Niveau B (inlevingsvermogen)

- Stippelt van tevoren een gespreksstrategie uit.
  - Past per situatie de stijl van argumenteren aan.
  - Leeft zich in de positie van anderen in en gaat daar effectief op in.
  - Maakt op een doelgerichte manier contact met anderen bij conflicterende belangen.
  - Benadrukt de gemeenschappelijke factor en overbrugt verschillpunten.
  - Behaalt zijn/haar doel zonder de relatie met de ander te schaden.
- 

## 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 wat de staatkundige inrichting van Nederland is en welke functies, bevoegdheden en positie de Nederlandse bestuurslagen en democratische organen hebben.
- Programmamanagement: de medewerker weet een programma te ontwerpen, kent de fasen, weet deze fasen in te richten en de voortgang te bewaken.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet doelen te formuleren voor het programma 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Regievoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

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 / het organisatieonderdeel.
- Management: de medewerker kan functioneel 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, informatica, rechten, politicologie, ruimtelijke ordening, stadsontwikkeling, openbare orde en veiligheid, zorg en welzijn.

**NAAM FUNCTIE:** PROJECTLEIDER I  
**CODE:** N02.07.02

### **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 Projecten:**

Structureel aansturen van projecten. Met een project wordt gestuurd op het bereiken van een resultaat, binnen afgebakende kaders, doelstellingen en middelen. In een project zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd. Een project kan onderdeel uitmaken van een programma.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

geeft leiding aan complexe projecten die strategisch en multidisciplinair van aard zijn houdt rekening met een hoge politieke, financiële en/of maatschappelijke impact noodzaak tot het maken van strategische, fundamentele en thema-overstijgende afwegingen grote en fundamentele invloed op de (lokale) omgeving of samenleving

## **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Politieke krachtenveld: verschillende politieke krachten en ambities oefenen invloed uit op het optreden van de projectleider en de wijze waarop fundamentele strategische keuzes gemaakt worden.
2. Belangentegenstellingen: interne en externe stakeholders hebben grote tegenstrijdige belangen die moeten leiden tot een evenwichtige belangenafweging bij de projectleider.
3. Maatschappelijke gevolgen: de impact van het resultaat van de werkzaamheden heeft grote gevolgen voor de omgeving of samenleving en het imago van de organisatie en stelt eisen aan de wijze waarop inhoudelijke afwegingen worden gemaakt.
4. Resultaatverantwoordelijkheid zonder machtsmiddelen: er wordt een beroep gedaan op het bewaken van een complex, strategisch en multidisciplinair project zonder dat de projectleider formele hiërarchische aansturingsbevoegdheid heeft om projectleiders en -medewerkers op de naleving aan te spreken.
5. Spanningsveld: diverse factoren oefenen invloed uit op het spanningsveld tussen tijd, kwaliteit en middelen en vragen van de projectleider om daarop te anticiperen en keuzes te maken.

### Verantwoordelijkheid

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

#### Niveau A (aanspreken)

- Durft verantwoordelijkheden te delegeren.
  - Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie.
  - Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid.
  - Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn.
  - Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.
- 

#### Oordeelsvorming

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

#### Niveau A (besluiten)

- Overziet de consequenties van handelwijzen en beoordeling.
  - Vertrouwt op grond van eerdere ervaringen op zijn/haar oordeel.
  - Licht een oordeel door middel van steekhoudende argumenten toe.
  - Weegt (nieuwe) gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar af in het licht van relevante criteria en komt tot een realistische beoordeling.
- 

#### 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.
- 

#### Samenwerken

Voert in een team een opdracht uit. Draagt bij aan de harmonie van de groep en aan de optimale inzet van de leden ten behoeve van het groepsdoel, desnoods ten koste van eigen korte termijn belangen.

#### Niveau A (betrekken van derden)

- Weet de eenheid van het samenwerkingsverband te behouden en waakt ervoor dat er geen subgroepjes ontstaan.
- Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.

- Betreft relevante derde partijen.
- Activeert zowel groepsleden als derden tot het leveren van een bijdrage aan het te bereiken resultaat en houdt daarbij rekening met de kwaliteiten van de betrokkenen.
- Motiveert een groep tot maximale inzet voor het eindproduct.

---

## Resultaatgerichtheid

Formuleert heldere doelstellingen en resultaten en is er actief op gericht om deze te behalen.

### Niveau A (stuurt op resultaten)

- Vertaalt de visie/strategie in tactische doelen en resultaten.
- Stelt meetbare (tactische) doelen, geeft grote lijnen aan en monitort invulling door anderen.
- Houdt in complexe situaties de strategische doelen in het oog.
- Hanteert de gestelde norm van transparantie en openheid, zodat verantwoording over het totaalresultaat afgelegd kan worden.

## 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.
- Projectmanagement: de medewerker weet een project in te richten, kent de fasen, weet deze fasen planmatig in te richten en de voortgang te bewaken.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet doelen te formuleren voor het project 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Regievoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

### Vaardigheden op het gebied van:

- Bedrijfsvoering en advies: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten en verwerken en kan ambtelijke en bestuurlijke processen combineren in integrale advisering t.a.v. het project / de uitvoering.
- Projectmanagement: de medewerker kan functioneel 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, informatica, rechten, politicologie, ruimtelijke ordening, stadsontwikkeling, openbare orde en veiligheid, zorg en welzijn.

**NAAM FUNCTIE:** PROJECTLEIDER II  
**CODE:** N02.07.04

### **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 Projecten:**

Structureel aansturen van projecten. Met een project wordt gestuurd op het bereiken van een resultaat, binnen afgebakende kaders, doelstellingen en middelen. In een project zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd. Een project kan onderdeel uitmaken van een programma.

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft leiding aan projecten die strategisch van aard zijn
- houdt rekening met een hoge politieke, financiële en/of maatschappelijke impact
- noodzaak tot het maken van strategische afwegingen
- grote invloed op de (lokale) omgeving of samenleving

## **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Politieke krachtenveld: verschillende politieke krachten en ambities oefenen invloed uit op het optreden van de projectleider en de wijze waarop strategische keuzes gemaakt worden.
2. Belangentegenstellingen: interne en externe stakeholders hebben grote tegenstrijdige belangen die moeten leiden tot een evenwichtige belangenafweging bij de projectleider.
3. Maatschappelijke gevolgen: de impact van het resultaat van de werkzaamheden heeft grote gevolgen voor de omgeving of samenleving en het imago van de organisatie en stelt eisen aan de wijze waarop inhoudelijke afwegingen worden gemaakt.
4. Resultaatverantwoordelijkheid zonder machtsmiddelen: er wordt een beroep gedaan op het bewaken van een strategisch project zonder dat de projectleider formele hiërarchische aansturingsbevoegdheid heeft om projectleiders en -medewerkers op de naleving aan te spreken.
5. Spanningsveld: diverse factoren oefenen invloed uit op het spanningsveld tussen tijd, kwaliteit en middelen en vragen van de projectleider om daarop te anticiperen en keuzes te maken.

## **COMPETENTIES NORMFUNCTIE**

### **Verantwoordelijkheid**

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

## Niveau A (aanspreken)

- Durft verantwoordelijkheden te delegeren.
  - Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie.
  - Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid.
  - Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn.
  - Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.
- 

## Oordeelsvorming

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

## Niveau A (besluiten)

- Overziet de consequenties van handelwijzen en beoordeling.
  - Vertrouwt op grond van eerdere ervaringen op zijn/haar oordeel.
  - Licht een oordeel door middel van steekhoudende argumenten toe.
  - Weegt (nieuwe) gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar af in het licht van relevante criteria en komt tot een realistische beoordeling.
- 

## 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.
- 

## Samenwerken

Voert in een team een opdracht uit. Draagt bij aan de harmonie van de groep en aan de optimale inzet van de leden ten behoeve van het groepsdoel, desnoods ten koste van eigen korte termijn belangen.

## Niveau A (betrekken van derden)

- Weet de eenheid van het samenwerkingsverband te behouden en waakt ervoor dat er geen subgroepjes ontstaan.
- Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.
- Betrekt relevante derde partijen.
- Activeert zowel groepsleden als derden tot het leveren van een bijdrage aan het te bereiken resultaat en houdt daarbij rekening met de kwaliteiten van de betrokkenen.
- Motiveert een groep tot maximale inzet voor het eindproduct.



## Resultaatgerichtheid

Formuleert heldere doelstellingen en resultaten en is er actief op gericht om deze te behalen.

### Niveau A (stuurt op resultaten)

- Vertaalt de visie/strategie in tactische doelen en resultaten.
- Stelt meetbare (tactische) doelen, geeft grote lijnen aan en monitort invulling door anderen.
- Houdt in complexe situaties de strategische doelen in het oog.
- Hanteert de gestelde norm van transparantie en openheid, zodat verantwoording over het totaalresultaat afgelegd kan worden.

## 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.
- Projectmanagement: de medewerker weet een project in te richten, kent de fasen, weet deze fasen planmatig in te richten en de voortgang te bewaken.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet doelen te formuleren voor het project 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Regievoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

Vaardigheden op het gebied van:

- Bedrijfsvoering en advies: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten en verwerken en kan ambtelijke en bestuurlijke processen combineren in integrale advisering t.a.v. het project / de uitvoering.
- Projectmanagement: de medewerker kan functioneel 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, informatica, rechten, politicologie, ruimtelijke ordening, stadsontwikkeling, openbare orde en veiligheid, zorg en welzijn.

**NAAM FUNCTIE:** PROJECTLEIDER III  
**CODE:** N02.07.06

### **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 Projecten:**

Structureel aansturen van projecten. Met een project wordt gestuurd op het bereiken van een resultaat, binnen afgebakende kaders, doelstellingen en middelen. In een project zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd. Een project kan onderdeel uitmaken van een programma.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft leiding aan projecten die tactisch van aard zijn
- houdt rekening met een politieke, financiële en/of maatschappelijke impact
- noodzaak tot het maken van tactische afwegingen
- merkbare invloed op de (lokale) omgeving of samenleving

## **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Politieke krachtenveld: verschillende politieke krachten en ambities oefenen invloed uit op het optreden van de projectleider en de wijze waarop tactische keuzes gemaakt worden.
2. Belangentegenstellingen: interne en externe stakeholders hebben grote tegenstrijdige belangen die moeten leiden tot een evenwichtige belangenafweging bij de projectleider.
3. Maatschappelijke gevolgen: de impact van het resultaat van de werkzaamheden heeft merkbare gevolgen voor de omgeving of samenleving en het imago van de organisatie en stelt eisen aan de wijze waarop inhoudelijke afwegingen worden gemaakt.
4. Resultaatverantwoordelijkheid zonder machtsmiddelen: er wordt een beroep gedaan op het bewaken van een tactisch project zonder dat de projectleider formele hiërarchische aanstuuringsbevoegdheid heeft om projectmedewerkers op de naleving aan te spreken.
5. Spanningsveld: diverse factoren oefenen invloed uit op het spanningsveld tussen tijd, kwaliteit en middelen en vragen van de projectleider om daarop te anticiperen en keuzes te maken.

## **COMPETENTIES NORMFUNCTIE**

### **Verantwoordelijkheid**

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

## **Niveau B (actie ondernemen)**

- Maakt helder geformuleerde afspraken.
  - Spreekt anderen er op aan wanneer afspraken niet worden nagekomen.
  - Gaat adequaat om met eventuele nadelige gevolgen van het eigen handelen.
  - Kent de eigen verantwoordelijkheid en handelt daar naar.
- 

## **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.
- 

## **Regisseren**

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

## **Niveau B (afstemmen)**

- Stemt activiteiten en inbrengen op elkaar af.
  - Werkt toe naar een gemeenschappelijk resultaat.
  - Maakt afspraken met anderen over de wijze van voortgangsbewaking.
  - Herkent en bespreekt mogelijke nieuwe (externe) samenwerkingsverbanden.
- 

## **Samenwerken**

Voert in een team een opdracht uit. Draagt bij aan de harmonie van de groep en aan de optimale inzet van de leden ten behoeve van het groepsdoel, desnoods ten koste van eigen korte termijn belangen.

## **Niveau A (betrekken van derden)**

- Weet de eenheid van het samenwerkingsverband te behouden en waakt ervoor dat er geen subgroepjes ontstaan.
  - Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.
  - Betrekt relevante derde partijen.
  - Activeert zowel groepsleden als derden tot het leveren van een bijdrage aan het te bereiken resultaat en houdt daarbij rekening met de kwaliteiten van de betrokkenen.
  - Motiveert een groep tot maximale inzet voor het eindproduct.
- 

## **Resultaatgerichtheid**

Formuleert heldere doelstellingen en resultaten en is er actief op gericht om deze te behalen.

## Niveau B (formuleert resultaten)

- Formuleert concrete doelen en resultaten voor zichzelf en anderen.
- Bewaakt in de samenwerking met anderen dat alle activiteiten en beslissingen bijdragen aan het totaalresultaat.
- Stimuleert anderen tot ingrijpen waar nodig en neemt zelf actie als het bereiken van het resultaat in gevaar komt.
- Beschikt over daadkracht en slagvaardigheid.

## 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.
- Projectmanagement: de medewerker weet een project in te richten, kent de fasen, weet deze fasen planmatig in te richten en de voortgang te bewaken.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet doelen te formuleren voor het project 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Regievoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

Vaardigheden op het gebied van:

- Bedrijfsvoering en advies: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten en verwerken en kan ambtelijke en bestuurlijke processen combineren in integrale advisering t.a.v. het project / de uitvoering.
- Projectmanagement: de medewerker kan functioneel 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 HBO bijvoorbeeld op het gebied van bestuurskunde, bedrijfseconomie, bedrijfskunde, informatica, rechten, politicologie, ruimtelijke ordening, stadsontwikkeling, openbare orde en veiligheid, zorg en welzijn.

**NAAM FUNCTIE:** PROJECTLEIDER IV  
**CODE:** N02.07.08

### **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 Projecten:**

Structureel aansturen van projecten. Met een project wordt gestuurd op het bereiken van een resultaat, binnen afgebakende kaders, doelstellingen en middelen. In een project zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd. Een project kan onderdeel uitmaken van een programma.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft leiding aan projecten die overwegend operationeel van aard zijn
- houdt rekening met een beperkte politieke, financiële en/of maatschappelijke impact
- geringe invloed op de (lokale) omgeving of samenleving

## **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: interne en externe stakeholders hebben tegenstrijdige belangen die moeten leiden tot een evenwichtige belangenafweging bij de projectleider.
2. Maatschappelijke gevolgen: het resultaat van de werkzaamheden heeft beperkte gevolgen voor de omgeving of samenleving en het imago van de organisatie en vraagt een inhoudelijke afweging.
3. Resultaatverantwoordelijkheid zonder machtsmiddelen: er wordt een beroep gedaan op het bewaken van een operationeel project zonder dat de projectleider formele hiërarchische aansturingsbevoegdheid heeft om projectmedewerkers op de naleving aan te spreken.
4. Spanningsveld: diverse factoren oefenen invloed uit op het spanningsveld tussen tijd, kwaliteit en middelen en vragen van de projectleider om daarop te anticiperen en keuzes te maken.
5. Uitvoerbaarheid: De relatie naar de implementatie stelt eisen aan de directe toepasbaarheid van het projectresultaat.

## **COMPETENTIES NORMFUNCTIE**

### **Verantwoordelijkheid**

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

## **Niveau B (actie ondernemen)**

- Maakt helder geformuleerde afspraken.
  - Spreekt anderen er op aan wanneer afspraken niet worden nagekomen.
  - Gaat adequaat om met eventuele nadelige gevolgen van het eigen handelen.
  - Kent de eigen verantwoordelijkheid en handelt daar naar.
- 

## **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.
- 

## **Samenwerken**

Voert in een team een opdracht uit. Draagt bij aan de harmonie van de groep en aan de optimale inzet van de leden ten behoeve van het groepsdoel, desnoods ten koste van eigen korte termijn belangen.

## **Niveau B (zorg dragen voor cohesie)**

- Maakt, door regelmatig overleg, een gemeenschappelijk plan van aanpak.
  - Laat anderen inzien dat het te halen resultaat een gezamenlijke verantwoording is.
  - Neemt initiatief tot samenwerking met anderen.
  - Heeft oog voor sfeer binnen de groep en is effectief in het optimaliseren van ontspannen samenwerking.
  - Zet eigen belangen opzij ten behoeve van het gemeenschappelijk doel.
  - Houdt rekening met de verschillende rollen en posities binnen de groep.
- 

## **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.
- 

## **Resultaatgerichtheid**

Formuleert heldere doelstellingen en resultaten en is er actief op gericht om deze te behalen.

## Niveau B (formuleert resultaten)

- Formuleert concrete doelen en resultaten voor zichzelf en anderen.
- Bewaakt in de samenwerking met anderen dat alle activiteiten en beslissingen bijdragen aan het totaalresultaat.
- Stimuleert anderen tot ingrijpen waar nodig en neemt zelf actie als het bereiken van het resultaat in gevaar komt.
- Beschikt over daadkracht en slagvaardigheid.

## VAKKENIS 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.
- Projectmanagement: de medewerker weet een project in te richten, kent de fasen, weet deze fasen planmatig in te richten en de voortgang te bewaken.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet doelen te formuleren voor het project 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Regievoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

Vaardigheden op het gebied van:

- Bedrijfsvoering en advies: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten en verwerken en kan ambtelijke en bestuurlijke processen combineren in integrale advisering t.a.v. het project / de uitvoering.
- Projectmanagement: de medewerker kan functioneel 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 HBO bijvoorbeeld op het gebied van bestuurskunde, bedrijfseconomie, bedrijfskunde, informatica, rechten, politicologie, ruimtelijke ordening, stadsontwikkeling, openbare orde en veiligheid, zorg en welzijn.

**NAAM FUNCTIE:** PROJECTLEIDER V  
**CODE:** N02.07.10

### **Functiereeks 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.

### **Functiegroep Projecten:**

Structureel aansturen van projecten. Binnen een project wordt gestuurd op bereiken van een resultaat op de korte(re) termijn en is van tijdelijke aard. Een project kan onderdeel uitmaken van een programma.

---

### **Overwegende functiekenmerken:**

- geeft leiding aan deelprojecten die operationeel van aard zijn
- houdt rekening met een beperkte politieke, financiële en/of maatschappelijke impact
- geringe invloed op de (lokale) omgeving of samenleving

## **KRITISCHE WERKSITUATIES NORMFUNCTIE**

1. Belangentegenstellingen: interne en externe stakeholders hebben tegenstrijdige belangen die moeten leiden tot een evenwichtige belangenafweging bij de projectleider.
2. Maatschappelijke gevolgen: het resultaat van de werkzaamheden heeft beperkte gevolgen voor de omgeving of samenleving en het imago van de organisatie en vraagt een inhoudelijke afweging.
3. Resultaatverantwoordelijkheid zonder machtsmiddelen: er wordt een beroep gedaan op het bewaken van een operationeel deelproject zonder dat de projectleider formele hiërarchische aansturingsbevoegdheid heeft om projectmedewerkers op de naleving aan te spreken.
4. Spanningsveld: diverse factoren oefenen invloed uit op het spanningsveld tussen tijd, kwaliteit en middelen en vragen van de projectleider om daarop te anticiperen en keuzes te maken.
5. Uitvoerbaarheid: De relatie naar de implementatie stelt eisen aan de directe toepasbaarheid van het deelprojectresultaat.

## **COMPETENTIES NORMFUNCTIE**

### **Verantwoordelijkheid**

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



## **Niveau B (actie ondernemen)**

- Maakt helder geformuleerde afspraken.
  - Spreekt anderen er op aan wanneer afspraken niet worden nagekomen.
  - Gaat adequaat om met eventuele nadelige gevolgen van het eigen handelen.
  - Kent de eigen verantwoordelijkheid en handelt daar naar.
- 

## **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.
- 

## **Samenwerken**

Voert in een team een opdracht uit. Draagt bij aan de harmonie van de groep en aan de optimale inzet van de leden ten behoeve van het groepsdoel, desnoods ten koste van eigen korte termijn belangen.

## **Niveau B (zorg dragen voor cohesie)**

- Maakt, door regelmatig overleg, een gemeenschappelijk plan van aanpak.
  - Laat anderen inzien dat het te halen resultaat een gezamenlijke verantwoording is.
  - Neemt initiatief tot samenwerking met anderen.
  - Heeft oog voor sfeer binnen de groep en is effectief in het optimaliseren van ontspannen samenwerking.
  - Zet eigen belangen opzij ten behoeve van het gemeenschappelijk doel.
  - Houdt rekening met de verschillende rollen en posities binnen de groep.
- 

## **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.
- 

## **Resultaatgerichtheid**

Formuleert heldere doelstellingen en resultaten en is er actief op gericht om deze te behalen.

## Niveau C (brede kaders)

- Werkt binnen brede kaders aan het behalen van resultaten.
- Neemt beslissingen en stelt de juiste prioriteiten noodzakelijk voor het behalen van de afgesproken resultaten.
- Stelt acties bij.
- Is vasthoudend bij het behalen van resultaten en zoekt effectieve oplossingen voor problemen.

## 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.
- Projectmanagement: de medewerker weet een project in te richten, kent de fasen, weet deze fasen planmatig in te richten en de voortgang te bewaken.
- Organisatieontwikkeling: de medewerker weet doelen te formuleren voor het project 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.
- Bedrijfsvoering: de medewerker weet hoe de interactie tussen mensen, organisaties en systemen plaatsvindt en weet hiermee om te gaan en op te anticiperen.
- Regievoering: de medewerker weet aan te geven met welke richting en middelen gestelde organisatiedoelen kunnen worden gerealiseerd.
- Wet- en regelgeving: de medewerker kent algemene rechtsbeginselen, en weet de opbouw en systematiek van relevante wet- en regelgeving.

Vaardigheden op het gebied van:

- Bedrijfsvoering en advies: de medewerker kan de belangen van verschillende stakeholders inschatten en verwerken en kan ambtelijke en bestuurlijke processen combineren in integrale advisering t.a.v. het project / de uitvoering.
- Projectmanagement: de medewerker kan functioneel 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 HBO bijvoorbeeld op het gebied van bestuurskunde, bedrijfseconomie, bedrijfskunde, informatica, rechten, politicologie, ruimtelijke ordening, stadsontwikkeling, openbare orde en veiligheid, zorg en welzijn.

### Het A+O fonds Gemeenten

Het A+O fonds Gemeenten is een sectorfonds. Sociale Partners zetten het A+O fonds in om vernieuwende activiteiten in de sector op het gebied van arbeidsmarkt- en HRM-beleid te bevorderen.

Wij zien gemeenten daarbij als aantrekkelijke werkgevers met dynamische, flexibele en creatieve medewerkers die zich verantwoordelijk voelen voor hun werk, zich willen ontwikkelen en krachtig in hun loopbaan staan.

Wij willen als A+O fonds Gemeenten een partner zijn voor de sector als klantgerichte, bruisende netwerkorganisatie met een passie voor verandering op het gebied van HRM en arbeidsmarkt. Ons beleid komt door co-creatie met het werkveld tot stand. Co-creatie is van groot belang voor het draagvlak van ons werk binnen gemeenteland.



Publieke Zaak



CHMF



College voor  
Arbeidszaken VNG

A+O fonds Gemeenten  
Postbus 11560  
2502 AN Den Haag  
070 7630030  
secretariaat@aeno.nl  
www.aeno.nl