

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

**TACTISCH LEIDINGGEVENDE II**  
**N02.04.04**

### **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 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.

## 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.

### 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 leidinggevendenden afspraken kunnen maken met medewerkers.
- Stuur 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.