

Adviseur communicatie/ Communication adviser

Functieniveaus

- Adviseur communicatie A (schaal 10)
- Adviseur communicatie B (schaal 11)
- Adviseur communicatie C (schaal 12)

Doel:

Het ontwikkelen van en adviseren over het communicatiebeleid en het ontwikkelen en realiseren van communicatiemiddelen en –activiteiten, teneinde de organisatiedoelstellingen te bereiken.

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Adviseur communicatie A

- Draagt bij aan het opstellen, ontwikkelen, actualiseren en implementeren van communicatiebeleid en daaruit voortvloeiende richtlijnen en procedures.
- Ontwikkelt communicatie-uitingen, -middelen en –activiteiten.
- Stelt complexe communicatieplannen op en voert deze uit of ziet toe op de uitvoering.
- Adviseert en ondersteunt alle geleidingen over communicatie-uitingen, -plannen, -activiteiten en –vraagstukken.
- Meet de inzet en het effect van communicatie inspanningen en analyseert deze gegevens; evalueert de inspanningen op basis van de gestelde kaders, doet voorstellen ter verbetering en voert deze door.
- Vertaalt een complexe wetenschappelijke boodschap naar de doelgroepen.
- Is aanspreekpunt voor de toegewezen organisatie-eenheid op het gebied van communicatie.
- Houdt zich op de hoogte van communicatie- en sociaal maatschappelijke ontwikkelingen en vertaalt deze naar de uitvoering van het werk.
- Onderhoudt een relevant netwerk.
- Geeft richting aan de inhoud van het werk van de communicatiemedewerkers.

Resultaatcriteria (waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

- Kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de dienstverlening.
- Bijdrage aan de bekendheid, positieve indruk en toegevoegde waarde van de organisatie bij externe stakeholders.
- Kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de boodschap.

Toevoeging Adviseur communicatie B

- Ontwikkelt en adviseert over de communicatie strategie binnen een organisatie-eenheid en draagt bij aan de ontwikkeling van de communicatiestrategie van de organisatie.
- Vertaalt het opgestelde organisatiebeleid naar communicatieproducten en –activiteiten.
- Ziet toe op de ontwikkeling van formats, kaders, middelen voor communicatie-uitingen en monitort het gebruik.
- Stelt begrotingen op en bewaakt deze. Onderhandelt binnen bestaande contracten.
- Managet en onderhoudt mediarelaties voor de organisatie-eenheid.
- Stelt mediaberichten en media informatie op en houdt persbriefings.

- Effectieve en efficiënte inzet van communicatie inspanningen en aansluiting met het beleid.

Toevoeging Adviseur communicatie C

- Adviseert over en draagt bij aan de ontwikkeling van het strategisch communicatiebeleid voor de organisatie.

- Effectiviteit van het communicatiebeleid.

- Adviseert en ondersteunt het bestuur en de directie over strategische communicatievraagstukken.
- Draagt vanuit communicatie bij aan organisatieveranderingstrajecten.
- Managet en onderhoudt mediarelaties voor de organisatie
- Stelt kaders en richtlijnen op voor media uitingen.
- Monitort en analyseert voor de organisatie relevante politiek-bestuurlijke en maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de positionering of reputatie van de organisatie en neemt passende actie.
- Voert overleg met stakeholders gericht op het vergaren van informatie, het profileren van de organisatie en/of het beïnvloeden van stakeholders; participeert in of coördineert relevante netwerken, overlegstructuren en koepelorganisaties.

<u>Niveaubepalende kenmerken</u> (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Adviseur communicatie A</i>	<i>Adviseur communicatie B</i>	<i>Adviseur communicatie C</i>
Reikwijdte	Adviseert leidinggevend en medewerkers over operationele en tactische communicatievraagstukken. Draagt bij aan het opstellen van het communicatiebeleid van de organisatie-eenheid.	Adviseert leidinggevend en medewerkers over tactisch communicatievraagstukken en over organisatie brede verbeteringen vanuit communicatie. Adviseert over en ontwikkelt het communicatiebeleid voor de organisatie-eenheid.	Adviseert het bestuur en de directie over tactische en strategische communicatievraagstukken. Adviseert over en draagt bij aan de ontwikkeling van het communicatiebeleid voor de organisatie.
Complexiteit	Ontwikkelt of adviseert over communicatie-uitingen op toegewezen aandachtsgebied(en).	Ontwikkelt of adviseert over vernieuwende en samenhangende communicatie-uitingen voor een veelomvattend of gevoelig thema. Monitort de afstemming tussen verschillende thema's/ aandachtsgebieden. Onderhoudt de mediacontacten voor onderwerpen met enige mate van afbreukrisico.	Ontwikkelt of adviseert over vernieuwde en samenhangende strategische communicatie-uitingen voor complexe thema's met veel impact, belangen, partijen en een hoge politieke gevoeligheid. Onderhoudt de mediacontacten voor onderwerpen met een hoge mate van afbreukrisico.
Vrijheid van handelen	Verricht werkzaamheden binnen richtlijnen die veel ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming. Draagt bij aan het ontwikkelen van richtlijnen en communicatiebeleid voor het organisatie-eenheid.	Verricht werkzaamheden binnen richtlijnen die veel ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming. Draagt bij aan het ontwikkelen van de communicatiestrategie van de organisatie.	Verricht werkzaamheden binnen het strategisch beleid van de organisatie-eenheid. Ontwikkelt strategisch communicatiebeleid en richtlijnen.
Contacten	Intern contact met leidinggevend en medewerkers om te	Intern contact met bestuur en directie, leidinggevend en medewerkers om te	Intern contact met o.a. bestuur en directie, leidinggevend, en de

	adviseren op operationeel en tactisch niveau.	adviseren op tactisch en strategisch niveau.	medewerkers om te adviseren en beïnvloeden op tactisch en strategisch niveau.
	Extern contact met doelgroepen/klanten en dienstverleners om af te stemmen. Met media om relaties te onderhouden en informatie uit te wisselen.	Extern contact met doelgroepen/klanten om informatie uit te wisselen. Met dienstverleners om af te stemmen. Met media om relaties te onderhouden en informatie uit te wisselen.	Extern contact met doelgroepen/klanten om informatie uit te wisselen. Met media en overheid om relaties te onderhouden, informatie uit te wisselen, te onderhandelen en te beïnvloeden over complexe thema's en kritische vraagstukken.
Werk- en denkniveau	HBO+	WO	WO

Competenties (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	<i>Adviseur communicatie A</i>	<i>Adviseur communicatie B</i>	<i>Adviseur communicatie C</i>
Communiceren	Niveau 2: Is in staat om een boodschap, idee of mening, zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.	Niveau 3: Is in staat om een complexe boodschap helder over te brengen aan een groep en hierover de interactie aan te gaan.	Niveau 3: Is in staat om een complexe boodschap helder over te brengen aan een groep en hierover de interactie aan te gaan.
Helicopterview	Niveau 1: Overziet de delen van ontwikkelingen, vraagstukken, gegevens en projecten.	Niveau 2: Overziet het groter geheel van ontwikkelingen, vraagstukken, gegevens en projecten.	-
Klantgerichtheid	Niveau 2: Biedt binnen de afgesproken kaders extra service.	Niveau 3: Vertaalt (complexe) wensen naar nieuw te ontwikkelen of te verbeteren diensten en producten.	Niveau 3: Vertaalt (complexe) wensen naar nieuw te ontwikkelen of te verbeteren diensten en producten.
Omgevingsbewustzijn	Niveau 1: Interesseert zich voor ontwikkelingen op het eigen vakgebied, die voor de eigen organisatie-eenheid of project van belang zijn.	Niveau 2: Zoekt actief naar de laatste externe ontwikkelingen op diverse werkerterreinen, die voor het eigen organisatie-eenheid van belang zijn.	Niveau 2: Zoekt actief naar de laatste externe ontwikkelingen op diverse werkerterreinen, die voor het eigen organisatie-eenheid van belang zijn.
Organisatiesensitiviteit	Niveau 1: Heeft inzicht in formele (werk)processen en functies.	Niveau 2: Heeft inzicht in (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie.	Niveau 3: Is alert op (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie en is in staat om hier adequaat op in te spelen en invloed op uit te oefenen.

Plannen en organiseren	Niveau 2: Organiseert en plant projecten/ werkzaamheden en desgevraagd die van anderen.	Niveau 2: Organiseert en plant projecten/ werkzaamheden en desgevraagd die van anderen.	Niveau 3: Organiseert en plant afdelings- of organisatie-overstijgende werkzaamheden (coördineert grote en complexe projecten).
Visie	-	-	Niveau 1: Heeft een visie op het eigen werkterrein.

Adviseur P&O/ HRM adviser

Functieniveaus

- Adviseur P&O A (10)
- Adviseur P&O B (11)

Doel: Het adviseren, informeren en ondersteunen van leidinggevend en medewerkers inzake de toepassing van het P&O beleid en het bijdragen aan de vormgeving daarvan, zodanig dat het P&O beleid en de doelstellingen voor de toegewezen organisatie-eenheid worden ondersteund.

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Adviseur P&O A

- Ondersteunt en adviseert leidinggevend en medewerkers bij de toepassing van het (operationele) P&O beleid en toepassing van instrumenten
- Adviseert leidinggevend en medewerkers over individuele personeelsaangelegenheden.
- Adviseert, informeert en beantwoordt vragen over (wettelijke/ P&O) regelingen en procedures.
- Voert sollicitatie- en exitgesprekken en onderhandelt over de toepassing van arbeidsvoorwaarden op individueel niveau.
- Draagt bij aan het opstellen, ontwikkelen en actualiseren van P&O beleid en daaruit voortvloeiende richtlijnen, regelingen en procedures. Draagt binnen de eigen organisatie-eenheid het P&O beleid uit.
- Signaleert knelpunten in de toepassing van diverse instrumenten en maakt hiervoor verbetervoorstellen.
- Genereert maatwerk-correspondentie.
- Stemt af met de medewerker P&O over de uitvoering van de P&O processen en geeft goedkeuring aan documentatie.
- Treedt op als aanspreekpunt voor de toegewezen organisatie-eenheid op het gebied van P&O.

Resultaatcriteria

(waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

- Kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de dienstverlening.
- Adequate oplossingen voor casuïstiek.
- Standaardisatie, effectiviteit en kwaliteit van de uitvoering van personeels- en organisatiebeleid.

Toevoeging Adviseur P&O B

- Adviseert en ondersteunt bij ontwikkelings- en veranderingsprocessen op P&O gebied voor een toegewezen organisatie-eenheid.
 - Adviseert over en doet voorstellen voor P&O beleid; signaleert kansen en mogelijkheden voor verbetering van het huidige P&O beleid.
 - Ontwikkelt en implementeert P&O instrumenten.
- Effectiviteit van HR-beleid, instrumenten en adviezen gericht op optimale personeelsprestaties.

Niveaubepalende kenmerken (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Adviseur P&O A</i>	<i>Adviseur P&O B</i>
Reikwijdte	Adviseert leidinggevend en medewerkers over operationele en tactische personeelsaangelegenheden.	Adviseert over organisatiebrede verbeteringen vanuit een P&O beleidsveld.
Complexiteit	Levert een bijdrage aan de implementatie en uitvoering van tactisch P&O beleid.	Levert een bijdrage aan de formulering, implementatie en uitvoering van het strategische P&O beleid en aan de implementatie en uitvoering van het organisatiebeleid vanuit het P&O beleidsveld.
Vrijheid van handelen	Verricht werkzaamheden binnen richtlijnen die veel ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming. Draagt bij aan het ontwikkelen van richtlijnen en P&O-beleid.	Verricht werkzaamheden binnen richtlijnen die veel ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming. Adviseert over en doet voorstellen voor richtlijnen en P&O-beleid.
Contacten	Intern contact met leidinggevend en medewerkers om te adviseren op operationeel en tactisch niveau. Extern met sollicitanten, dienstverleners en diverse overheidsinstanties om af te stemmen.	Intern contact met directie, leidinggevend en medewerkers om te adviseren op tactisch en strategisch niveau. Extern met, sollicitanten, dienstverleners en diverse overheidsinstanties om af te stemmen en om contractuele verbindingen voor te bereiden.
Werk- en denkniveau	HBO+	WO

Competenties (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	<i>Adviseur P&O A</i>	<i>Adviseur P&O B</i>
Inlevingsvermogen	Niveau 2: Speelt in op onderliggende gevoelens en motivaties van anderen.	Niveau 2: speelt in op onderliggende motivaties en gevoelens van anderen.
Klantgerichtheid	Niveau 2: biedt binnen afgesproken kaders extra service.	Niveau 2: biedt binnen afgesproken kaders extra service.
Organisatiesensitiviteit	Niveau 1: heeft inzicht in formele (werk)processen en functies.	Niveau 2: heeft inzicht in de (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie.
Overtuigingskracht	Niveau 1: overtuigt op basis van inhoudelijke argumenten en expertise.	Niveau 2: is in staat door overredingskracht invloed uit te oefenen op de ideeën en standpunten van anderen.

Probleemoplossend
vermogen

Niveau 1: signaleert problemen en lost deze
binnen kaders op.

Niveau 2: ziet problemen aankomen en lost
deze op.

Ambtelijk secretaris medezeggenschap

Functieniveaus

- Ambtelijk secretaris medezeggenschap A (10)
- Ambtelijk secretaris medezeggenschap B (11)

Doel:

Het bieden van ambtelijke ondersteuning aan het overleg met ondernemingsraden en/of vakbonden

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Ambtelijke secretaris medezeggenschap A

- Legt vergaderingen vast en stelt agenda's en actie- en besluitenlijsten op.
- Organiseert vergaderingen.
- Bewaakt de nakoming van afspraken en acties.
- Beheert het archief.
- Ondersteunt de voorbereiding en organisatie van verkiezingen.
- Voert de PR voor de medezeggenschap uit.
- Volgt de ontwikkelingen op het vlak van wetgeving en relevante in- en externe ontwikkelingen, analyseert en interpreteert deze en draagt er zorg voor dat de medezeggenschap daar over wordt geïnformeerd en bewaakt dat dat wetgeving en procedures worden nageleefd.
- Vergaart actief (in- en externe) informatie over onderwerpen die op de agenda van de medezeggenschap staan.
- Adviseert over de zeggenschap inzake de WOR en draagt er aan bij dat verschillende inzichten en meningen binnen de medezeggenschap vertaald worden naar afgewogen standpunten en adviezen.
- Stelt door de medezeggenschap uit te brengen adviezen, instemmingsbesluiten, initiatiefvoorstellen en jaarverslagen op.

Resultaatcriteria

(waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

- Adequate ondersteuning medezeggenschap
- Signaleren relevante ontwikkelingen

Ambtelijk secretaris medezeggenschap B

- Initieert beleidsmatige voorstellen voor de medezeggenschap en stelt deze op
- Stelt het PR beleid voor de medezeggenschap op.
- Adviseert de medezeggenschap over de te kiezen strategie, evalueert het gevoerde beleid en doet voorstellen tot bijsturing hierop.
- Voert zelfstandig overleg in externe samenwerkingsverbanden.
- Adviseert de medezeggenschap en individuele leden daarvan over hun ontwikkeling als deelnemers aan het overleg.

- Kwaliteit van beleidsnotities

<u>Niveaubepalende kenmerken</u> (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Ambtelijk secretaris medezeggenschap A</i>	<i>Ambtelijk secretaris medezeggenschap B</i>
Reikwijdte	Voert regelende en inhoudelijke werkzaamheden uit binnen het eigen werkgebied op deelonderwerpen.	Voert inhoudelijke beleidsmatige werkzaamheden uit binnen het eigen werkgebied, in de breedte.
Complexiteit	Verricht werkzaamheden voor een eenduidig deelgebied.	Ontwikkelt en adviseert over samenhangende werkzaamheden binnen een aandachtsgebied.
Vrijheid van handelen	Verricht werkzaamheden binnen richtlijnen en (beleids)kaders met eigen ruimte voor eigen interpretatie en oordeelsvorming.	Verricht werkzaamheden binnen (beleids)kaders met veel eigen ruimte voor interpretatie en oordeelsvorming.
Contacten	Intern contact met o.a. directie, OR en de medewerkers binnen het eigen beleidsveld om informatie uit te wisselen en af te stemmen over werkzaamheden. Extern contact met diverse stakeholders om informatie uit te wisselen.	Intern contact met o.a. directie, OR en de medewerkers om informatie uit te wisselen, te adviseren en af te stemmen over werkzaamheden. Extern contact met onder andere vakorganisaties, sociale instellingen, ministeries, universiteiten om af te stemmen en de organisatie te vertegenwoordigen. Contacten hebben een relatief laag afbreukrisico.
Werk- en denkniveau	HBO+	WO

<u>Competenties</u> (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	<i>Ambtelijke secretaris medezeggenschap A</i>	<i>Ambtelijk secretaris medezeggenschap B</i>
Plannen en organiseren	Niveau 2: organiseert en plant projecten/werkzaamheden en desgevraagd die van anderen.	
Organisatiesensitiviteit	Niveau 1: heeft inzicht in (formele) werkprocessen en functies	Niveau 2: heeft inzicht in (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie
Integriteit	Niveau 1: hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijke normen.	Niveau 2: Hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijk normen richting een ander.
Verantwoordelijkheid nemen	Niveau 1: toont zich verbonden met een onderwerp/taak product	
Communiceren	Niveau 2: Is in staat een boodschap, idee of mening zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.	Niveau 2: Is in staat een boodschap, idee of mening zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.

Analytisch vermogen

Niveau 2: legt nieuwe verbanden

Omgevingsbewustzijn

Niveau 1: Interesseert zich voor ontwikkelingen op het eigen vakgebied die voor de eigen organisatie-eenheid of project van belang zijn

Applicatiebeheerder/ Application administrator

Functieniveaus

- Applicatiebeheerder A (schaal 8)
- Applicatiebeheerder B (schaal 9)
- Applicatiebeheerder C (schaal 10)

Doel:

Het beheren, optimaliseren en (door)ontwikkelen van de aanwezige applicaties, teneinde het gebruiksgemak en beschikbaarheid te waarborgen en processen adequaat te ondersteunen.

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Applicatiebeheerder A

- Behandelt functionele 1^e en 2^e lijns vragen en problemen van gebruikers van de applicatie, lost deze op of geleidt deze bij complexe problemen door en bewaakt de afhandeling van het probleem.
- Monitort de functionaliteit van de applicaties, configureert en richt de applicatie in en doet verbetervoorstellen.
- Bewaakt de kwaliteit van de gegevens in de applicaties.
- Voert acceptatietests uit.
- Verricht standaard probleemanalyses en brengt hiermee gevolgen van wijzigingen van bestaande applicaties in kaart.
- Vervaardigt de beheerdocumentatie van de applicaties en houdt deze up-to-date.
- Adviseert over de keuze voor de aanschaf van applicaties.
- Stemt met netwerkbeheerders af over het beheer van de applicaties.

Resultaatcriteria (waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

- Beschikbaarheid van applicaties.
- Klanttevredenheid.
- Kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de dienstverlening.

Toevoeging Applicatiebeheerder B

- Ontwikkelt, beheert en onderhoudt applicaties.
- Verricht standaard bedrijfskritische probleem- en impactanalyses en brengt hiermee gevolgen van wijzigingen van bestaande applicaties in kaart.
- Inventariseert en analyseert gebruikerswensen, beoordeelt deze op haalbaarheid, toepasbaarheid en functionaliteit, adviseert hier eventueel over aan gebruikers en vervaardigt specificaties
- Stelt testplannen op en coördineert de uitvoering van de testen.
- Verricht, adviseert over en coördineert de uitvoering van releases.
- Adviseert over beveiligingsaspecten van applicaties.
- Vervaardigt gebruikersdocumentatie.

Toevoeging Applicatiebeheerder C

- Draagt zorg voor het onderhoud en beheer van bedrijfskritische applicaties.
- Verricht complexe bedrijfskritische probleem- en impactanalyses.
- Ontwikkelt een structuur en rollenmodel voor autorisatiebeheer en verzorgt toegang.
- Draagt bij aan de implementatie van nieuwe versies van applicatiesoftware of applicatieaanpassingen en-uitbreidingen.
- Adviseert over vraagstukken, ontwikkelingen en verbetermogelijkheden op ICT-gebied.

- Toekomstbestendigheid applicaties.
- Kwaliteit van verbetervoorstellen.

<u>Niveaubepalende kenmerken</u> (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Applicatiebeheerder A</i>	<i>Applicatiebeheerder B</i>	<i>Applicatiebeheerder C</i>
Reikwijdte	Beheert en voert wijzigingen door in applicaties met een impact op een klein aantal gebruikers.	Beheert en voert wijzigingen door in applicaties met een impact op een groot aantal gebruikers.	Beheert en voert wijzigingen door in bedrijfskritische applicaties met een impact op alle gebruikers en de kern van het systeem.
Complexiteit	Analyseert en lost eenvoudige problemen op, in applicaties met een lage complexiteit en weinig samenhang met andere applicaties.	Analyseert en lost eenvoudige tot complexe problemen op, in applicaties met enige complexiteit met samenhang met enkele andere applicaties.	Analyseert en lost complexe problemen op, in applicaties met een hoge complexiteit met samenhang met veel andere applicaties.
Vrijheid van handelen	Werkt binnen nauw omschreven procedures en richtlijnen die weinig ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming.	Werkt binnen procedures en richtlijnen die ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming.	Werkt binnen ruime richtlijnen die veel ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming
Contacten	Intern contact met gebruikers om vragen te beantwoorden. Extern contact met leveranciers en dienstverleners om standaard informatie uit te wisselen.	Intern contact met gebruikers om vragen te beantwoorden en eisen en wensen te inventariseren. Te adviseren over operationele vraagstukken. Extern contact met leveranciers en dienstverleners om complexere informatie uit te wisselen.	Intern contact met gebruikers om vragen te beantwoorden en te adviseren over tactische vraagstukken Extern contact met leveranciers en dienstverleners om complexe informatie uit te wisselen en afspraken te maken.
Werk- en denkniveau	MBO+	HBO	HBO+

<u>Competenties</u> (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	<i>Applicatiebeheerder A</i>	<i>Applicatiebeheerder B</i>	<i>Applicatiebeheerder C</i>
Communiceren	Niveau 1: Is in staat om feitelijke informatie zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.	Niveau 1: Is in staat om feitelijke informatie zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.	Niveau 2: Is in staat om een boodschap, idee of mening, zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.

Deskundigheid	Niveau 1: Beschikt over de kennis van het vakgebied en past die adequaat toe.	Niveau 1: Beschikt over de kennis van het vakgebied en past die adequaat toe.	Niveau 2: Blijft proactief op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het vakgebied.
Klantgerichtheid	Niveau 1: Reageert alert op verzoeken van de klant.	Niveau 2: Biedt binnen de afgesproken kaders extra service.	Niveau 2: Biedt binnen de afgesproken kaders extra service.
Kwaliteitsgerichtheid	Niveau 1: Hanteert kwaliteitsnormen voor het eigen werk.	Niveau 2: Is gericht op verbeteren van de kwaliteit van het werk op team- of afdelingsniveau.	Niveau 2: Is gericht op verbeteren van de kwaliteit van het werk op team- of afdelingsniveau.
Samenwerken	Niveau 1: Overlegt, stemt af en verbindt met collega's.	Niveau 1: Overlegt, stemt af en verbindt met collega's.	Niveau 1: Overlegt, stemt af en verbindt met collega's.
Verantwoordelijkheid nemen	Niveau 1: Toont zich verbonden met een onderwerp/taak/product.	Niveau 2: Is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/ product.	Niveau 2: Is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/ product.

Beleidsadviseur P&O/ HRM policy adviser

Functieniveaus

- Beleidsadviseur P&O A (11)
- Beleidsadviseur P&O B (12)
- Beleidsadviseur P&O C (13)

Doel:

Het ontwikkelen, adviseren en informeren over het (integrale) P&O beleid, teneinde te komen tot beleid op middellange tot lange termijn afgestemd op de organisatiedoelstellingen en andere vakgebieden, en het zorgdragen voor een juiste opvolging binnen de organisatie.

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Resultaatcriteria

(waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

Junior Beleidsadviseur P&O A

- Bereidt de ontwikkeling voor van P&O-beleid op specifieke onderwerpen en ondersteunt bij de ontwikkeling van (integraal) P&O-beleid binnen de organisatie.
- Draagt zorg voor communicatie ter ondersteuning van het creëren van draagvlak voor het beleid en draagt bij aan de implementatie binnen de eigen organisatie of zorgt voor implementatie binnen een afdeling.
- Treedt op als adviseur op een afgebakend geheel van P&O-beleidsonderwerpen binnen het eigen vakgebied.
- Bereidt projecten voor en bewaakt deze en voert deze afhankelijk van de omvang en complexiteit zelfstandig of in samenwerking uit.
- Bereidt besluitvorming voor.

- Effectiviteit van het P&O beleid en de adviezen.
- Draagvlak en uitvoering van het vastgestelde P&O beleid.

Toevoeging Beleidsadviseur P&O B

- Ontwikkelt het P&O beleid binnen de organisatie.
- Creëert draagvlak voor het beleid en draagt zorg voor de implementatie binnen de eigen organisatie.
- Treedt op als expert en adviseert over de toepassing van het P&O beleid binnen het eigen vakgebied.
- Adviseert op het terrein van organisatieontwikkeling en bij veranderprocessen binnen de organisatie.

- Effectiviteit van het P&O beleid en de adviezen.
- Draagvlak en uitvoering van het vastgestelde P&O beleid.

Toevoeging Beleidsadviseur P&O C

- Ontwikkelt het strategische P&O beleid voor de organisatie, op basis van het strategisch beleid van NWO.
- Monitort en adviseert over de financiële bedrijfsvoering van de afdeling P&O (waaronder de beleidsbudgetten).
- Behandelt multidisciplinaire beleidsvraagstukken, vanuit het eigen vakgebied.
- Treedt op als programmamanager voor de integrale vormgeving en uitwerking van strategische, complexe beleidsonderwerpen.
- Vertegenwoordigt de organisatie bij externe partijen, vanuit het eigen vakgebied.

- Samenhang tussen het P&O beleid en het organisatiebeleid.
- Effectief en efficiënt programma-management.
- Tijdige en correcte budgetbewaking en financiële en relevante rapportages en

management-
informatie.

Niveaubepalende kenmerken (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Junior Beleidsadviseur P&O A</i>	<i>Beleidsadviseur P&O B</i>	<i>Beleidsadviseur P&O C</i>
Reikwijdte	Ontwikkelt P&O-beleid op deelonderwerpen binnen de organisatie.	Ontwikkelt het P&O beleid binnen de organisatie.	Vertaalt het organisatiebeleid naar P&O beleid, en formuleert de uitgangspunten van het beleidsveld welke de organisatiestrategie raken.
Complexiteit	Signaleert knelpunten in de (P&O-)processen/ werkvelden binnen het P&O-beleidsveld en tussen de processen binnen P&O.	Signaleert knelpunten in en tussen de (P&O) processen/ werkvelden binnen het P&O beleidsveld en tussen de processen binnen P&O en andere beleidsvelden binnen de organisatie en ontwikkelt nieuwe oplossingen.	Signaleert knelpunten in en tussen het P&O beleid, het beleid van andere aanverwante vakgebieden en de organisatiestrategie en ontwikkelt nieuwe oplossingen.
Vrijheid van handelen	Werkt binnen de kaders van het P&O-beleid.	Werkt binnen de kaders van het organisatiebeleid en binnen de kaders van het integrale strategische P&O beleid.	Werkt op het gebied van het eigen beleidsveld binnen de kaders van het strategische organisatiebeleid. Werkt binnen de tactische kaders op het gebied van overige beleidsvelden, bijvoorbeeld binnen de vastgestelde P&C-cyclus.
Contacten	Intern contact met o.a. leidinggevenden en de medewerkers binnen het eigen beleidsveld om te informeren, adviseren en beïnvloeden op operationeel en tactisch niveau. Extern contact met experts en diverse overige dienstverleners om af te stemmen.	Intern contact met o.a. directie, leidinggevenden, OR en de medewerkers binnen het eigen beleidsveld om te adviseren en beïnvloeden op tactisch en strategisch niveau. Extern contact met onder andere vakorganisaties, sociale instellingen, universiteiten en diverse overige dienstverleners om af te stemmen.	Intern contact met o.a. de Raad van Bestuur, directie, leidinggevenden, OR en de medewerkers binnen en buiten het eigen beleidsveld om te adviseren en beïnvloeden op strategisch niveau. Extern contact met onder andere vakorganisaties, sociale instellingen, ministeries, universiteiten en diverse overige dienstverleners om af te stemmen en om de organisatie te vertegenwoordigen.
Werk- en denkniveau	WO	WO	WO

Competenties (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	<i>Junior Beleidsadviseur P&O A</i>	<i>Beleidsadviseur P&O B</i>	<i>Beleidsadviseur P&O C</i>
Omgevingsbewustzijn	Niveau 1: Interesseert zich voor ontwikkelingen op het eigen vakgebied, die voor de eigen organisatie-eenheid of project van belang zijn.	Niveau 1: Interesseert zich voor ontwikkelingen op het eigen vakgebied, die voor de eigen organisatie-eenheid of project van belang zijn.	Niveau 2: zoekt actief naar de laatste externe ontwikkelingen op diverse werkterreinen, die voor de eigen organisatie-eenheid van belang zijn.
Organisatiesensitiviteit	Niveau 1: Heeft inzicht in formele (werk)processen en functies	Niveau 2: Heeft inzicht in (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie.	Niveau 3: Is alert op (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie en is in staat om hier adequaat op in te spelen en invloed op uit te oefenen.
Overtuigingskracht	Niveau 1: Overtuigt op basis van inhoudelijke argumenten en expertise	Niveau 2: Is in staat door overredingskracht invloed uit te oefenen op de ideeën en standpunten van anderen.	Niveau 3: Weet door middel van persoonlijk overwicht, uitstraling en/of charisma anderen te beïnvloeden.
Visie	Niveau 1: Heeft een visie op het eigen werkterrein.	Niveau 1: Heeft een visie op het eigen werkterrein.	Niveau 1: Heeft een visie op het eigen werkterrein.

Controller/Financial controller

Functieniveaus

- Controller A (9)
- Controller B (10)
- Controller C (11)
- Controller D (12)

Doel:

Het ontwikkelen, beheren, inrichten en bewaken van de structuur en werking van de financiële controle en de (operationele) financiële processen van de organisatie(onderdelen) en het adviseren hierover.

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Controller A

Gegevensverwerking

- Controleert en analyseert (project)gegevens uit het financieel systeem. Stelt diverse standaard rapportages, overzichten en controle dossiers op.
- Controleert financiële en project gegevens op inhoud en registratie in de systemen. Signaleert afwijkingen en geeft benodigde correcties op projectniveau door aan FA. Stemt hierover af met FA.
- Draagt zorg voor een juiste registratie van de relatiestructuur van programma's en/of projecten in het financieel systeem.

Analyse en control

- Ondersteunt bij het uitvoeren van de planning- en- control cyclus.
- Richt de projectadministratie in en beheert stamdata projectadministratie.

Rapporteren

- Stelt standaard management- en/of projectrapportages op, analyseert deze en adviseert hierover of ondersteunt bij complexe management- en/of projectrapportages.

Advies en vragen

- Fungeert als aanspreekpunt voor het eigen aandachtsgebied; is zichtbaar binnen de organisatie-eenheid en vergaart proactief informatie.

Procesverbetering

- Monitort het de voortgang van programma's/ projecten en het financiële proces van het organisatieonderdeel. Lost eventuele operationele knelpunten in samenwerking op.
- Volgt, signaleert, interpreteert en analyseert relevante ontwikkelingen binnen het vakgebied.

Resultaatcriteria

(waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

- Kwaliteit van financiële en niet-financiële stuurinformatie en rapportages.
- Efficiënte en effectieve financiële en/of projectadministratie.

Toevoeging Controller B

Analyse en control

- Adviseert over (de uitvoering van) de planning- en-control cyclus. Draagt zorg voor een optimale financiële administratie (van projecten) en controleert de uitvoering.
- Coördineert en consolideert de begroting voor de projecten en/of de deelbegroting van de afdelingen.
- Draagt bij aan, en/of draagt zorg voor het opstellen van de jaarrekening en management- en/of projectrapportages.
- (Periodiek)financieel afsluiten van en verantwoorden over subsidieprojecten en/of subsidieprogramma's.
- Stelt in samenwerking met projectleiders budget en/of contracten voor project- en/of programmavoorstellen op en bewaakt dit.

- (Financiële) risicobeheersing.
- Kwaliteit en draagvlak van adviezen en analyses.

Rapporteren

- Stelt diverse ad hoc en complexere (management- en/of projectrapportages op, bespreekt de rapportages met de leidinggevenden en adviseert hierover.
- Stelt standaard meerjarenanalyses en-prognoses op voor de projecten en/of afdelingen.
- Stelt standaard project- en/of programmaverantwoording op in afstemming met relevante interne en externe partijen.

Advies en vragen

- Adviseert bij subsidieaanvragen ten aanzien van financiële aspecten.
- Adviseert over toekenningen en/of financieringen.
- Treedt op als eerste aanspreekpunt op het gebied van financiën (projecten en/of programma's en financieel beleid).

Procesverbetering

- Toetst en bewaakt de toepassing van financiële beleidskaders, signaleert risico's en adviseert over beheersmaatregelen.
- Adviseert gevraagd en ongevraagd over verbetermogelijkheden in de werkwijzen, met betrekking tot effectiviteit en efficiëntie.
- Doet voorstellen ter verbetering van de inrichting van de financiële en/of (project)administratie.

Toevoeging Controller C

Analyse en control

- Voert de regie op de planning- en-control cyclus voor projecten of de organisatie-eenheid.
- Analyseert financiële gegevens en adviseert over de (financieel) economische realisatie van (project)doelstellingen.
- Analyseert financiële en niet-financiële (project)risico's, rapporteert hierover en monitort de risico's.
- Participeert en adviseert in het proces bij het acquireren van onderzoeksprojecten. Stelt offertes op en voert contractonderhandelingen.
- Analyseert mogelijkheden en voorwaarden ten aanzien van extern gefinancierd onderzoek.

- Effectieve en efficiënte P&C-cyclus.
- Contracten zijn compliant.

Rapporteren

- Stelt complexe meerjarenanalyses en-prognoses op voor projecten en/de organisatie-eenheid.
- Draagt bij aan de jaarrekening en het jaarverslag, en stelt management- en/of projectrapportages op.
- Adviseert over en stelt (concept)begrotingen op en bewaakt de realisatie daarvan.
- Stelt complexe project- en/of programmaverantwoording op in afstemming met relevante interne en externe partijen.
- Zorgt voor een correcte afsluiting van projecten en/of programma's.

Advies en vragen

- Adviseert gevraagd en ongevraagd over financiële en niet-financiële ontwikkelingen en koppelt deze terug.

Procesverbetering

- Draagt bij aan de ontwikkeling van het financieel (project)beleid.

Toevoeging Controller D

Analyse en control

- Voert regie op en coördineert de planning – en- control cyclus binnen de hele organisatie, analyseert de eindproducten en adviseert hierover.
- Ziet toe op een juiste en volledige gegevens verantwoording voor de bedrijfsvoering door het management.
- Initieert en coördineert risicoanalyses binnen NWO en adviseert over beheersmaatregelen.

- Effectiviteit en kwaliteit van het financieel beleid.
- Effectiviteit en kwaliteit van de beheersing van financiële en interne controle risico's.

Rapporteren

- Stelt complexe meerjarenanalyses en-prognoses op voor de hele organisatie.

Advies en vragen

- Is vraagbaak voor de hele organisatie voor wat betreft het financieel beleid.
- Geeft gevraagd en ongevraagd advies aan directie en de Raad van Bestuur/het Stichtingsbestuur.
- Volgt nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied en is in staat om relevante ontwikkelingen binnen de organisatie te introduceren.

Procesverbetering

- Initieert, ontwikkelt en/of begeleidt de ontwikkeling van financiële kaders en instrumenten.
- Ontwikkelt en zorgt voor het (doen) uitvoeren en evalueren van het financieel beleid.
- Draagt zorg voor de implementatie van financieel beleid voor NWO en creëert hierbij draagvlak.
- Draagt zorg voor controle op de uitvoering van het beleid van de organisatie.

Niveaubepalende kenmerken (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Controller A</i>	<i>Controller B</i>	<i>Controller C</i>	<i>Controller D</i>
Reikwijdte	Verricht werkzaamheden voor eenvoudige afdelingen/projecten met een laag afbreukrisico. De gevolgen qua termijn en omvang zijn relatief klein.	Verricht werkzaamheden voor een organisatie-eenheid/ projecten met een relatief laag afbreukrisico. De gevolgen qua termijn en omvang zijn relatief klein.	Verricht werkzaamheden voor een organisatie-eenheid/relatief complexe en budgettair grote projecten met enig afbreukrisico. De gevolgen qua termijn en omvang zijn redelijk.	Verricht werkzaamheden voor de hele organisatie, met een groot afbreukrisico. De gevolgen qua termijn en omvang zijn groot.
Complexiteit	Behandelt vraagstukken met een lage complexiteit (weinig samenhangende en cyclische processen). Processen zijn eenvoudig te duiden en snel inzichtelijk.	Behandelt vraagstukken met enige complexiteit (enige samenhangende en cyclische processen). Processen vereisen overzicht, waarvoor afgestemd dient te worden met veel partijen met andere belangen. Deze partijen dienen bij elkaar te worden gebracht.	Behandelt vraagstukken met een hoge complexiteit (veel samenhangende en cyclische processen). Processen zijn ingewikkeld, en kennen veelal verschillende andere en vaak tegengestelde belangen.	Behandelt vraagstukken met een zeer hoge complexiteit (veel samenhangende en cyclische processen). Processen zijn ingewikkeld, veelomvattend en kennen voornamelijk verschillende andere en vaak tegengestelde belangen, binnen en buiten de organisatie.
Vrijheid van handelen	Verricht werkzaamheden binnen richtlijnen die enige ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming.	Verricht werkzaamheden binnen richtlijnen die veel ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming.	Verricht werkzaamheden binnen richtlijnen die veel ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming. Stelt procedures en richtlijnen op.	Verricht werkzaamheden binnen de kaders van het financieel beleid.
Contacten	Intern contact met collega's en management om te informeren en af te stemmen. Extern contact met stakeholders en dienstverleners om informatie uit te wisselen en af te stemmen over financieel inhoudelijke zaken.	Intern contact met collega's en management om te informeren en af te stemmen. Extern contact met stakeholders en dienstverleners om informatie uit te wisselen en af te stemmen over financieel inhoudelijke zaken.	Intern contact met collega's en management om te adviseren en af te stemmen. Extern contact met stakeholders en dienstverleners om te onderhandelen, informatie uit te wisselen en af te stemmen over financieel inhoudelijke zaken.	Intern contact met collega's, management en directie om te adviseren, af te stemmen en te beïnvloeden. Extern contact met stakeholders en dienstverleners, waaronder accountants en ministerie, om te informeren uit te wisselen en af te stemmen over financieel inhoudelijke zaken.

Werk- en denkniveau	HBO	HBO+	WO	WO
---------------------	-----	------	----	----

Competenties <i>(welk gedrag wordt er van je verwacht?)</i>	<i>Controller A</i>	<i>Controller B</i>	<i>Controller C</i>	<i>Controller D</i>
Analytisch vermogen	Niveau 1: Herkent en identificeert bestaande verbanden.	Niveau 1: Herkent en identificeert bestaande verbanden.	Niveau 2: Legt nieuwe verbanden.	Niveau 3: Maakt complexe analyses en trekt vraagstukken breder.
Communiceren	Niveau 2: Is in staat om een boodschap, idee of mening, zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.	-	-	-
Deskundigheid	Niveau 2: Blijft proactief op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het vakgebied.	Niveau 2: Blijft proactief op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het vakgebied.	-	-
Helikopterview	-	-	-	Niveau 1: Overziet de delen van ontwikkelingen, vraagstukken, gegevens en projecten.
Integriteit	Niveau 2: Hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijke normen richting een ander.	Niveau 2: Hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijke normen richting een ander.	Niveau 3: Hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijke normen richting meerdere personen.	-
Initiatief	-	-	Niveau 2: Neemt initiatief voor het eigen team of afdeling.	Niveau 2: Neemt initiatief voor het eigen team of afdeling.
Innoverend vermogen	-	-	Niveau 2: Komt met ideeën voor nieuwe instrumenten, werkwijzen,	Niveau 2: Komt met ideeën voor nieuwe instrumenten, werkwijzen,

			producten en/of diensten en past deze toe.	producten en/of diensten en past deze toe.
Kwaliteitsgerichtheid	Niveau 2: Is gericht op verbeteren van de kwaliteit van het werk op team- of afdelingsniveau.	-	-	-
Organisatiesensitiviteit	-	-	-	Niveau 2: Heeft inzicht in (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie.
Overtuigingskracht	Niveau 1: Overtuigt op basis van inhoudelijke argumenten en expertise.	Niveau 1: Overtuigt op basis van inhoudelijke argumenten en expertise.	-	-
Probleemoplossend vermogen	-	Niveau 1: Signaleert problemen en lost deze binnen kaders op.	Niveau 2: Ziet problemen aankomen en lost deze op.	-
Verantwoordelijkheid nemen	-	Niveau 1: Toont zich verbonden met een onderwerp/taak/product.	Niveau 1: Toont zich verbonden met een onderwerp/taak/product.	Niveau 2: Is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/product.

Hoofd/ Head of department

Functieniveaus

- Hoofd A (10)
- Hoofd B (11)
- Hoofd C (12)
- Hoofd D (13)
- Hoofd E (14)
- Hoofd F (15)

Doel: het op tactisch en strategisch niveau richting geven aan een afdeling en het inrichten en aansturen van de afdeling om te komen tot realisatie van de vastgestelde strategische, tactische en operationele doelstellingen.

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Hoofd A

Resultaatcriteria

(waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

Aansturen

- Geeft hiërarchisch leiding aan medewerkers en geeft uitvoering aan het P&O-beleid.
- Verdeelt de werkzaamheden binnen de afdeling en ziet toe op de uitvoering; bewaakt de voortgang en de kwaliteit en onderneemt zo nodig stappen om de processen en werkzaamheden bij te sturen.
- Richt de eigen afdeling met de daarbij behorende processen, procedures en systemen in conform het organisatiebrede beleid; ziet toe op afstemming van de activiteiten binnen en buiten de eigen eenheid.
- Signaleert knelpunten binnen de afdeling en de operationele processen die zich voordoen en doet voorstellen voor verbetering of ontwikkeling van werkwijzen en procedures.

- Realisatie van afdelingsdoelstellingen conform planning, kwaliteit en budget.
- Gemotiveerde en capabele medewerkers.
- Doorvertaling en inbedding van organisatie-strategie en -veranderingen voor de eenheid.
- Adequaat beleid op het vakgebied.
- Kwaliteit van adviezen en analyses.

Richten

- Vertaalt de organisatiestrategie door naar strategisch en tactisch beleid en (jaar)plannen voor de eigen afdeling; ziet toe op en evalueert (de uitvoering van) het beleid en stuurt op de realisatie van plannen en stuurt zo nodig bij.
- Stemt keuzes en activiteiten voor de eigen afdeling af met andere afdelingen binnen de organisatie unit.
- Signaleert en acteert op relevante interne en externe ontwikkelingen.

Inhoudelijk

- Adviseert leidinggevenden ten aanzien van het eigen werkterrein.
- Verricht analyses met betrekking tot het eigen werkterrein; stelt rapportages en managementinformatie op.
- Verricht werkzaamheden overeenkomstig de taken van de medewerkers waaraan leiding gegeven wordt.

Vertegenwoordigen

- Vertegenwoordigt de organisatie unit in overleg met leveranciers en dienstverleners met betrekking tot vraagstukken binnen het eigen vakgebied.

Toevoeging Hoofd B

Richten

- Stuurt op samenhangend beleid binnen de organisatie unit en speelt hierin een initiërende, richtinggevende en verbindende rol.

Inhoudelijk

- Adviseert de Directieleden over tactische vraagstukken.

Toevoeging Hoofd C

Richten

- Levert input en advies voor de strategie van de organisatie unit.

Inhoudelijk

- Adviseert de Directieleden over strategische vraagstukken.

Toevoeging Hoofd D

Aansturen

- Geeft direct hiërarchisch leiding aan teamleiders en indirect aan overige medewerkers.

Vertegenwoordigen

- Vertegenwoordigt de organisatie unit in extern overleg ten aanzien van strategische en tactische vraagstukken binnen het door de Directeur aangegeven mandaat.

Toevoeging Hoofd E

Richten

- Stemt keuzes en activiteiten voor de eigen afdeling af met andere organisatie-eenheden; stuurt op samenhangend beleid op het werkterrein in de gehele organisatie en speelt hierin een initiërende, richtingbepalende en verbindende rol.

Toevoeging Hoofd F

- Geen toevoegingen.

<u>Niveaubepalende kenmerken</u> (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Hoofd A</i>	<i>Hoofd B</i>	<i>Hoofd C</i>
Reikwijdte	Is verantwoordelijk voor operationele werkzaamheden gericht op (beleids)uitvoering en ondersteuning.	Is verantwoordelijk voor operationeel- tactische werkzaamheden. Heeft enige invloed op beleidsvorming en -realisatie van de organisatie unit.	Is verantwoordelijk voor tactische werkzaamheden. Heeft substantiële invloed op beleidsvorming en -realisatie van de organisatie unit.
Complexiteit	Aansturen van standaard uitvoerende werkprocessen. De vraagstukken/ activiteiten hebben een operationeel karakter en raken niet tot nauwelijks andere vakgebieden.	Aansturen van vaktechnische en deels vakinhoudelijke werkprocessen. De vraagstukken/ activiteiten zijn enigszins diepgaand of samengesteld en raken beperkt andere vakgebieden.	Aansturen van vakinhoudelijke werkprocessen. De vraagstukken/ activiteiten hebben een diepgaand en/ of samengesteld karakter dat enkele vakgebieden of beleidsterreinen overstijgt.
Vrijheid van handelen	De werkzaamheden worden verricht op basis van (beleids)kaders en richtlijnen.	De werkzaamheden worden verricht op basis van (beleids)kaders en richtlijnen.	De werkzaamheden worden verricht op basis van globale (beleids)kaders en richtlijnen.
Contacten	De contacten kenmerken zich door het afstemmen en adviseren op voornamelijk operationeel en deels tactisch niveau. Er is soms sprake van verschillende belangen en benaderingswijzen.	De contacten kenmerken zich door het adviseren en beïnvloeden op voornamelijk tactisch niveau. Er is soms sprake van verschillende belangen en benaderingswijzen.	De contacten kenmerken zich door het adviseren en beïnvloeden op tactisch en strategisch niveau. Er is soms sprake van uiteenlopende belangen en benaderingswijzen.
Werk- en denkniveau	HBO	HBO+	WO

<u>Niveaubepalende kenmerken</u> (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Hoofd D</i>	<i>Hoofd E</i>	<i>Hoofd F</i>
Reikwijdte	Is verantwoordelijk voor strategische werkzaamheden. Heeft grote invloed op beleidvorming en -realisatie van de organisatie unit.	Is verantwoordelijk voor strategische werkzaamheden. Heeft grote invloed op beleidvorming en -realisatie van de organisatie als geheel.	Is verantwoordelijk voor strategische en bedrijfskritische werkzaamheden. Heeft richtingbepalende invloed op beleidvorming en -realisatie van de organisatie als geheel.
Complexiteit	Aansturen van specialistische werkprocessen. De vraagstukken/ activiteiten hebben een diepgaand en	Aansturen van specialistische en heterogene werkprocessen. De vraagstukken/ activiteiten	Aansturen van specialistische en heterogene werkprocessen. De vraagstukken/ activiteiten

	samengesteld karakter dat meerdere vakgebieden of beleidsterreinen overstijgt.	hebben een diepgaand en samengesteld karakter dat meerdere vakgebieden of beleidsterreinen overstijgt.	hebben een diepgaand en samengesteld karakter dat meerdere vakgebieden of beleidsterreinen overstijgt.
Vrijheid van handelen	De werkzaamheden worden verricht op basis van globale (beleids)kaders en richtlijnen.	De werkzaamheden worden verricht op basis van strategische lijnen en (beleids)doelstellingen.	De werkzaamheden worden verricht op basis van strategische lijnen en (beleids)doelstellingen.
Contacten	De contacten kenmerken zich door het adviseren en beïnvloeden op tactisch en strategisch niveau. Er is regelmatig sprake van uiteenlopende belangen en benaderingswijzen.	De contacten kenmerken zich door het adviseren en beïnvloeden op voornamelijk strategisch niveau, waaronder het op hoog beleids- of bestuurlijk niveau innemen, uitdragen en verdedigen van strategische standpunten en opvattingen van de organisatie. Er is vaak sprake van uiteenlopende belangen en benaderingswijzen en veel verschillende stakeholders.	De contacten kenmerken zich door het adviseren en beïnvloeden op voornamelijk strategisch niveau, waaronder het richtinggevend invloed uitoefenen op ambtelijk, maatschappelijk, wetenschappelijk en bestuurlijk/ politiek topniveau. Er is vaak sprake van uiteenlopende belangen en benaderingswijzen en veel verschillende stakeholders.
Werk- en denkniveau	WO	WO	WO

Competenties (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	<i>Hoofd A</i>	<i>Hoofd B</i>	<i>Hoofd C</i>
Efficiënt handelen	Niveau 2: Doet voorstellen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te optimaliseren.	Niveau 2: Doet voorstellen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te optimaliseren.	Niveau 2: Doet voorstellen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te optimaliseren.
Resultaatgericht en situationeel leidinggeven	Niveau 1: Stuurt medewerkers resultaatgericht, coacht en faciliteert hen.	Niveau 2: Delegeert vraagstukken en problemen.	Niveau 2: Delegeert vraagstukken en problemen.
Organisatiebetrokkenheid	Niveau 2: Is betrokken bij de organisatie.	Niveau 2: Is betrokken bij de organisatie.	Niveau 3: Draagt normen en waarden van de organisatie uit.
Regisseren	N.v.t.	N.v.t.	Niveau 2: Zorgt voor een juiste verbinding tussen partijen.
Samenwerken	Niveau 2: Stelt het gezamenlijke belang voorop en handelt daarnaar.	Niveau 2: Stelt het gezamenlijke belang voorop en handelt daarnaar.	N.v.t.
Verantwoordelijkheid nemen	Niveau 2: Is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/ product.	Niveau 2: Is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/ product.	Niveau 3: Is zichtbaar eigenaar van meerdere onderwerpen/taken/ producten.
Visie	N.v.t.	N.v.t.	Niveau 1: Heeft een visie op het eigen werkterrein.

Competenties (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	<i>Hoofd D</i>	<i>Hoofd E</i>	<i>Hoofd F</i>
Efficiënt handelen	Niveau 2: Doet voorstellen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te optimaliseren.	Niveau 3: Verbetert de efficiency van de totale organisatie.	Niveau 3: Verbetert de efficiency van de totale organisatie.
Resultaatgericht en situationeel leidinggeven	Niveau 2: Delegeert vraagstukken en problemen.	Niveau 3: Delegeert verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid.	Niveau 3: Delegeert verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheid.
Organisatiebetrokkenheid	Niveau 3: Draagt normen en waarden van de organisatie uit.	Niveau 3: Draagt normen en waarden van de organisatie uit.	Niveau 3: Draagt normen en waarden van de organisatie uit.
Regisseren	Niveau 2: Zorgt voor een juiste verbinding tussen partijen.	Niveau 3: Zorgt voor een gezamenlijk optreden tussen partijen.	Niveau 3: Zorgt voor een gezamenlijk optreden tussen partijen.

Verantwoordelijkheid nemen	Niveau 3: Is zichtbaar eigenaar van meerdere onderwerpen/taken/producten.	Niveau 3: Is zichtbaar eigenaar van meerdere onderwerpen/taken/producten.	Niveau 3: Is zichtbaar eigenaar van meerdere onderwerpen/taken/producten.
Visie	Niveau 1: Heeft een visie op het eigen werkterrein.	Niveau 2: Heeft een visie op een bepaalde organisatie-eenheid.	Niveau 2: Heeft een visie op een bepaalde organisatie-eenheid.

Informatiemanager / Information manager

Functieniveaus

- Informatiemanager A (schaal 11)
- Informatiemanager B (schaal 12)
- Informatiemanager C (schaal 13)

Doel:

Het regisseren van het informatiemanagement op tactisch niveau en daarmee het vertalen van de informatiebehoefte die vanuit verschillende werk- en bedrijfsprocessen van de organisatie ontstaan in informatievoorziening. Dit betreft het verzamelen, structureren, ontsluiten en duurzaam toegankelijk maken van informatie in aansluiting op behoeften binnen de organisatie en bij externe stakeholders.

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Resultaatcriteria (waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

Informatiemanager A

- Zorgt dat informatiestromen in de organisatie (nog) beter verlopen.
- Neemt informatieverzoeken in behandeling en handelt deze af.
- Verzamelt, analyseert en interpreteert gegevens van diverse (interne en externe) bronnen.
- Genereert rapportages en/of (beleids-)informatie.
- Inventariseert en analyseert informatiebehoefte voor een organisatie unit en vertaalt dit naar een informatieplan voor de unit.
- Richt informatiestructuren in voor een organisatie unit en bewaakt de opslag van informatie conform deze structuur. Adviseert hierover.
- Levert input voor het organisatiebrede informatiebeleid.
- Beheert de toegang tot commerciële databases en de financiële afwikkeling.
- Maakt afspraken met interne en externe stakeholders over de beschikbaarheid van informatie(bronnen).

- Afhandeling van informatieverzoeken
- Informatieplan
- Accurate beleidsinformatie / rapportages
- Zorgvuldige informatie-(infra)structuur

Toevoeging Informatiemanager B

- Functioneert als regisseur tussen de ICT organisatie en de gebruikersorganisatie als afnemer van de informatievoorziening.
- Stelt het informatiebeleid voor een organisatie unit op en houdt hierbij rekening met het organisatiebrede beleid en het beleid van de andere units.
- Vertegenwoordigt de organisatie unit in overleg met leveranciers en dienstverleners met betrekking tot vraagstukken binnen het eigen vakgebied.
- Richt organisatiebrede systemen, processen en databases op gebied van informatiemanagement in.
- Leidt organisatiebrede informatieprojecten.

- Informatiebeleid
- Realisatie van projectdoelstellingen
- Regie op informatievoorzieningsvraagstukken

Toevoeging Informatiemanager C

- Stelt het informatiebeleid voor de organisatie op, draagt dit uit binnen de organisatie en ziet toe op naleving.
- Ontwerpt geïntegreerde informatie-architectuur en stuurt de migratieplanning aan.
- Stelt een jaarlijkse begroting op voor investeringen in informatievoorziening.
- Adviseert directie en hoofden over informatiestrategie en informatiehuishouding, rekening houdend met bedrijfsbehoeften en ICT-kansen
- Stemt keuzes en activiteiten op het eigen werkterrein af met andere organisatie-eenheden; stuurt op samenhangend beleid op het werkterrein

- Informatiebeleid
- Begroting
- Informatiearchitectuur

in de gehele organisatie en speelt hierin een initiërende, richtingbepalende en verbindende rol.

- Volgt externe informatie- en ICT-ontwikkelingen en kijkt naar wat meerwaarde kan bieden voor, en toepasbaar is, in de organisatie.

<u>Niveaubepalende kenmerken</u> (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	Informatiemanager A	Informatiemanager B	Informatiemanager C
Reikwijdte	Voert inhoudelijke werkzaamheden uit binnen het eigen werkgebied, in de breedte.	Voert inhoudelijke en coördinerende werkzaamheden uit binnen en deels buiten het eigen werkgebied.	Voert beleidsmatige en coördinerende werkzaamheden uit binnen en deels buiten het eigen werkgebied.
Complexiteit	Verricht de werkzaamheden voor een complex aandachtsgebied. Het betreft het verrichten van analyses en de bijdrage aan de doorontwikkeling van het vakgebied.	Verricht de werkzaamheden voor een complex aandachtsgebied (breed samengesteld en/of gespecialiseerd). Het betreft de integratie van meerdere soorten processen.	Verricht de werkzaamheden voor een complex aandachtsgebied (breed samengesteld en/of gespecialiseerd). Het betreft de integratie van ongelijksoortige processen.
Vrijheid van handelen	Verricht werkzaamheden binnen globale richtlijnen.	De werkzaamheden worden binnen algemene kaders en richtlijnen uitgevoerd.	De werkzaamheden worden binnen ruime beleidslijnen uitgevoerd.
Contacten	Onderhoudt intern contact met collega's, voornamelijk binnen het eigen organisatieonderdeel, om informatie uit te wisselen, te adviseren en af te stemmen over de werkzaamheden. Onderhoudt extern contact met enkele diverse nationale (en deels internationale) partijen, met een relatief laag afbreukrisico.	Onderhoudt intern contact met collega's binnen de hele organisatie om te adviseren, coördineren en af te stemmen over de werkzaamheden. Onderhoudt extern contact met verschillende nationale en internationale (commerciële) partijen met enig afbreukrisico.	Onderhoudt intern contact met collega's binnen de hele organisatie om te adviseren, coördineren en af te stemmen over de werkzaamheden. Onderhoudt extern contact met verschillende nationale en internationale (commerciële) partijen met groot afbreukrisico.
Werk- en denkniveau	WO	WO	WO

<u>Competenties</u> (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	Informatiemanager A	Informatiemanager B	Informatiemanager C
Analytisch vermogen	Niveau 2: Legt nieuwe verbanden.	Niveau 3: Maakt complexe analyses en	Niveau 3: Maakt complexe analyses en trekt vraagstukken breder.

			trekt vraagstukken breder.	
Communiceren	Niveau 2 Is in staat om een boodschap, idee of mening, zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.	Niveau 2 Is in staat om een boodschap, idee of mening, zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.		N.v.t.
Helicopterview	Niveau 1: Overziet de delen van ontwikkelingen, vraagstukken, gegevens en projecten.	Niveau 2: Overziet het groter geheel van ontwikkelingen, vraagstukken, gegevens en projecten.		N.v.t.
Innoverend vermogen	N.v.t.	N.v.t.		Niveau 2: Komt met ideeën voor nieuwe instrumenten, werkwijzen, producten en/of diensten en past deze toe.
Kwaliteitsgerichtheid	Niveau 2: Is gericht op verbeteren van de kwaliteit van het werk binnen de organisatie-eenheid.	N.v.t.		N.v.t.
Organisatie-sensitiviteit	N.v.t.	N.v.t.		Niveau 2: Heeft inzicht in (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie.
Plannen en organiseren	Niveau 2: Organiseert en plant projecten/ werkzaamheden en desgevraagd die van anderen.	Niveau 2: Organiseert en plant projecten/ werkzaamheden en desgevraagd die van anderen.		N.v.t.
Regisseren	N.v.t.	Niveau 1: Neemt regie over eigen werk en samenwerking.		Niveau 2: Zorgt voor een juiste verbinding tussen partijen.
Verantwoordelijkheid nemen	Niveau 1: Toont zich verbonden met een onderwerp/taak/product.	Niveau 2: Is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/product.		Niveau 3: Is zichtbaar eigenaar van meerdere onderwerpen/taken/producten.
Visie	N.v.t.	N.v.t.		Niveau 1: Heeft een visie op het eigen werkkterrein.

Inkoper/Purchaser

Functieniveaus

- Inkoper A (schaal 9)
- Inkoper B (schaal 10)
- Inkoper C (schaal 11)

Doel:

Het begeleiden van inkooptrajecten voor goederen en diensten, zodat deze trajecten soepel verlopen en leiden tot inkopen tegen optimale condities (prijs, kwaliteit, levering).

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Inkoper A

- Ondersteunt en adviseert bij concrete inkoopvraagstukken, zoals het opstellen van inkoopspecificaties en leverancierskeuze.
- Voert (Europese) aanbestedingstrajecten uit.
- Onderhandelt met leveranciers en dienstverleners over kwaliteit, prijs, levertijd en leveringsvoorwaarden.
- Ziet toe op het opstellen van contracten conform de afgesproken voorwaarden; laat de juridische aspecten van contracten toetsen bij juridische zaken; ziet toe op het beheer van contracten.
- Draagt zorg voor voorraadbeheer.

Resultaatcriteria (waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

- Rechtmatige en doelmatige inkoop van producten en diensten.
- Optimale condities (prijs, kwaliteit en levering).
- Zorgvuldig voorraadbeheer.

Toevoeging Inkoper B

- Levert input voor het inkoopbeleid en/of de inkoopkalender van een organisatie unit.
- Stelt samen met de opdrachtgever inkoopspecificaties op voor complexe inkooptrajecten.
- Bewaakt planning en kwaliteit van (uitbesteed) werk, koppelt dit terug en komt met verbetervoorstellen.
- Voert marktverkenningen en markt consultaties uit en zet offerteaanvragen uit in de markt.
- Coördineert het volledige proces van opstart tot het opstellen van de (raam)overeenkomst
- Analyseert en toetst leveranciers(prestaties) en verstrekt hierover advies; Adviseert bij structurele afwijkingen/ niet nakomen van afspraken en stelt waar wenselijk samen met de leverancier verbeteracties op; beslist in overleg met de opdrachtgever over het al dan niet voortzetten van de contracten met leveranciers.
- Geeft inkoopadvies.

- Adequaat leveranciersmanagement.

Toevoeging Inkoper C

- Draagt bij aan de ontwikkeling van het inkoopbeleid, de aanbestedingskalender, het inkoopjaarverslag en de professionalisering van de inkoopfunctie.
- Verricht onderzoek en analyse naar mogelijkheden tot kostenoptimalisatie en verbetering van inkoopcondities; analyseert en anticipeert op risico's in het inkoopproces.
- Voert complexe (Europese)aanbestedingen uit.

Inkoopbeleid.

- Monitort en bewaakt de naleving van wet- en regelgeving en de juridische kwaliteit
- Adviseert over strategische en/ of organisatie unit-overstijgende inkoopvraagstukken, waaronder aanbesteden, duurzaamheid en contractmanagement

<u>Niveaubepalende kenmerken</u> (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Inkoper A</i>	<i>Inkoper B</i>	<i>Inkoper C</i>
Reikwijdte	Verricht inkoopactiviteiten met een operationeel en tactisch karakter (eenduidige producten en diensten, één opdrachtgever/aanspreekpunt).	Verricht inkoopactiviteiten met een tactisch karakter en ondersteunt bij grootschalige, strategische inkooptrajecten. Het doen van voorstellen voor het inkoopbeleid voor de organisatie-unit.	Verricht inkoopactiviteiten met een strategisch karakter (groot effect op de inkoopkosten, bedrijfskritische producten en diensten). Het doen van voorstellen voor het inkoopbeleid voor de organisatie.
Complexiteit	Verricht werkzaamheden die enigszins diepgaand zijn binnen een specialistisch vakgebied. De inkooptrajecten zijn veelal concreet en overzichtelijk (eenduidige behoefte, beperkte juridische complexiteit).	Verricht werkzaamheden die enigszins diepgaand zijn binnen een specialistisch vakgebied. De inkooptrajecten zijn enigszins complex (bijvoorbeeld diverse interne betrokkenen met in grote lijnen een gedeeld beeld van de inkoopspecificaties).	Verricht werkzaamheden die diepgaand zijn binnen een specialistisch vakgebied en vragen om het overzien van de samenhang en consequenties met andere vakgebieden, zoals het leiden van grootschalige inkooptrajecten op strategisch niveau. De inkooptrajecten hebben een grote complexiteit (bijvoorbeeld veel interne betrokkenen met verschillende belangen/ inzichten, juridisch complex).
Vrijheid van handelen	Verricht werkzaamheden binnen procedures en richtlijnen.	Verricht werkzaamheden binnen richtlijnen.	Verricht werkzaamheden binnen globale richtlijnen.
Contacten	Onderhoudt intern contact binnen de organisatie-unit om te adviseren over concrete inkoopvraagstukken. Onderhoudt extern contact met leveranciers om af te stemmen en te onderhandelen. Er is regelmatig sprake van verschillende belangen en benaderingswijzen.	Onderhoudt intern contact binnen de organisatie-unit om te adviseren over complexe, uiteenlopende inkoopvraagstukken. Onderhoudt extern contact met leveranciers om af te stemmen en te onderhandelen. Er is regelmatig sprake van verschillende belangen en benaderingswijzen.	Onderhoudt intern contact binnen de organisatie-unit om te adviseren over strategische inkoopvraagstukken. Onderhoudt extern contact met leveranciers om af te stemmen en te onderhandelen. Er is vaak sprake van uiteenlopende belangen en benaderingswijzen.
Werk- en denkniveau	HBO	HBO	HBO+

Competenties (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	<i>Inkoper A</i>	<i>Inkoper B</i>	<i>Inkoper C</i>
Analytisch vermogen	Niveau 1: Herkent en identificeert bestaande verbanden.	Niveau 2: Legt nieuwe verbanden.	Niveau 3: Maakt complexe analyses en trekt vraagstukken breder.
Efficiënt handelen	Niveau 2: Doet voorstellen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te optimaliseren.	Niveau 2: Doet voorstellen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te optimaliseren.	Niveau 2: Doet voorstellen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te optimaliseren.
Integriteit	Niveau 2: Hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijke normen richting een ander.	Niveau 2: Hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijke normen richting een ander.	Niveau 2: Hanteert algemeen aanvaarde maatschappelijke normen richting een ander.
Klantgerichtheid	Niveau 2: Biedt binnen de afgesproken kaders extra service.	Niveau 2: Biedt binnen de afgesproken kaders extra service.	N.v.t.
Regisseren	N.v.t.	N.v.t.	Niveau 2: Zorgt voor een juiste verbinding tussen partijen
Organisatiesensitiviteit	Niveau 1: Heeft inzicht in formele (werk)processen en functies.	Niveau 2: Heeft inzicht in (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie.	Niveau 2: Heeft inzicht in (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie.
Overtuigingskracht	Niveau 2: Is in staat door overredingskracht invloed uit te oefenen op de ideeën en standpunten van anderen.	Niveau 2: Is in staat door overredingskracht invloed uit te oefenen op de ideeën en standpunten van anderen.	Niveau 2: Is in staat door overredingskracht invloed uit te oefenen op de ideeën en standpunten van anderen.

Medewerker informatisering/ IT Specialist

Functieniveaus

- Medewerker informatisering A (10)
- Medewerker informatisering B (11)
- Medewerker informatisering C (12)

Doel:

Het verrichten van specialistische en adviserende werkzaamheden op ICT-gebied om de organisatie en de werkprocessen optimaal te ondersteunen met ICT-oplossingen. De werkzaamheden zijn (in meer of mindere mate) gericht op: business analyse, architectuur, informatiebeveiliging, business intelligence of projectleiding.

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Resultaatcriteria (waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

Medewerker informatisering A

- Stelt kaders en/of werkprocessen op en bewaakt de uitvoering op voortgang en resultaat.
- Behandelt (complexe) vraagstukken binnen (een deel van) het vakgebied, voert (impact) analyses uit, maakt een afweging tussen diverse oplossingen rekening houdend met diverse aspecten zoals informatiebeveiliging, juridische zaken en inkoop en rapporteert hierover.
- Draagt bij aan het opstellen van ICT-beleid.
- Signaleert relevante ontwikkelingen (intern en extern), inventariseert wensen en analyseert benodigdheden en vertaalt deze naar vernieuwingen op ICT-gebied. Draagt bij aan de implementatie.
- Informeert en adviseert over de werkwijze op gebied van ICT (eventueel door derden) om deze verder te verbeteren.
- Voorziet in relevante informatie en stelt rapportages op over voortgang, inhoud en risico's aan opdrachtgevers, stuurgroepen en aanvragers. Onderhoudt (technische) documentatie.
- Draagt bij aan aanbestedingstrajecten.
- Stelt (technische) documentatie op.
- Vertegenwoordigt de organisatie bij onderhandelingen over afspraken met externen.

- Klanttevredenheid.
- Kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de dienstverlening.

Toevoeging medewerker informatisering B

- Coördineert ICT-werkzaamheden voor een specifiek werkteerrein.
- Informeert en adviseert over de uitvoering en inrichting van ICT (eventueel door derden) om deze verder te verbeteren.
- Adviseert over strategische ICT-vraagstukken.
- Voert wijzigingen in systemen en/of architectuur door en draagt zorg voor de uitwerking in processen en procedures.
- Coördineert en ziet toe op testen en controleert opgeleverde producten (door externen of internen).

- Juistheid en actualiteit van (technische) documentatie.
- Accurate en volledige uitvoering testen.

Toevoeging medewerker informatisering C

Algemeen

- Doet beleidsvoorstellen en bereidt beleidsbeslissingen voor op ICT-gebied.
- Adviseert over bedrijfskritische, organisatiebrede ICT-vraagstukken.
- Houdt zich actief op de hoogte van relevante ontwikkelingen en signaleert trends op het vakgebied. Participeert daarvoor in externe netwerken en informatiebijeenkomsten.

- Adequate inrichting IT-omgeving.
- Adequate informatiebeveiliging.

Architectuur

- Adviseert over en stelt procedures en richtlijnen op voor de inrichting van de ICT-architectuur.
- Formuleert, beheert en bewaakt de architectuur principes.
- Stelt de referentiearchitectuur op en onderhoudt deze.

Informatiebeveiliging

- Vertaalt wetgeving op het gebied van informatiebeveiliging door naar de inrichting van systemen binnen de organisatie.
- Treedt op als aanspreekpunt op het gebied van informatiebeveiliging en adviseert hierover.
- Bewaakt dat classificaties worden uitgevoerd voor iedere applicatie/informatiestroom en bij (grote) wijzigingen.
- Monitort en draagt zorg voor de handhaving van het informatiebeveiligingsbeleid; signaleert knelpunten en risico's, legt deze vast en neemt passende maatregelen en vertaalt dit indien nodig in beleid.

Business intelligence

- Modelleert, onderhoudt, ontwikkelt, coördineert en implementeert nieuwe systemen en datastromen ten behoeve van een optimale informatievoorziening.
- Richt in en beheert de BI-omgeving en stimuleert het gebruik van BI. Doet voorstellen voor releases en zorgt dat deze geïmplementeerd worden.
- Draagt bij aan het vormgeven van afspraken met betrekking tot het waarborgen van de datakwaliteit ziet toe op de naleving hiervan.

Niveaubepalende kenmerken (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	Medewerker informatisering A	Medewerker informatisering B	Medewerker informatisering C
Reikwijdte	Adviseert over operationele en tactische vraagstukken op een specifiek werkterrein.	Adviseert over operationele en tactische vraagstukken en over beleidsmatige aangelegenheden.	Adviseert over tactische en strategische vraagstukken. Ontwikkelt organisatiebreed ICT beleid.
Complexiteit	Behandelt relatief op zichzelf staande ICT vraagstukken (op eigen werkterrein(en), binnen eigen organisatie-unit beperkt aantal of eenduidige belanghebbenden).	Behandelt complexe wensen, vragen en verzoeken (samenhangend, meerdere werkterreinen of organisatie-units overstijgend of diverse/ uiteenlopende belanghebbenden).	Behandelt organisatiebrede, bedrijfskritische en zeer complexe ICT-vraagstukken (zeer diepgaand, veel en uiteenlopende belanghebbenden).
Vrijheid van handelen	Lost vraagstukken op binnen ruim gestelde opdrachten op, waarvoor analyses moeten worden uitgevoerd.	Lost vraagstukken op binnen algemene aanwijzingen op, waarvoor een diepgaande en mogelijk specialistische analyse benodigd is.	Lost vraagstukken op binnen gesteld beleid op, waarvoor een diepgaande en specialistische analyse benodigd is. Stelt procedures en richtlijnen op.
Contacten	Intern contact met gebruikers om vragen te beantwoorden, te instrueren, adviseren en wensen te inventariseren. Extern contact met leveranciers en dienstverleners om informatie uit te wisselen en om af te stemmen.	Intern contact met gebruikers om vragen te beantwoorden, te instrueren, te adviseren en te coördineren. Extern contact met leveranciers en dienstverleners om af te stemmen en informatie uit te wisselen.	Intern contact met gebruikers om te adviseren, coördineren en te begeleiden en richting te geven. Extern contact met leveranciers en dienstverleners om af te stemmen en informatie uit te wisselen en te begeleiden en richting te geven.
Werk- en denkniveau	HBO	HBO+/WO	HBO+/WO

Competenties	Medewerker informatisering A	Medewerker informatisering B	Medewerker informatisering C
<i>(welk gedrag wordt er van je verwacht?)</i>			
Analytisch vermogen	Niveau 2: Legt nieuwe verbanden.	Niveau 2: Legt nieuwe verbanden.	Niveau 3: Maakt complexe analyses en trekt vraagstukken breder.
Communiceren	Niveau 2: is in staat om een boodschap, idee of mening, zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.	Niveau 2: is in staat om een boodschap, idee of mening, zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.	Niveau 3: Is in staat om een complexe boodschap helder over te brengen aan een groep en hierover de interactie aan te gaan
Innoverend vermogen	Niveau 2: komt met ideeën voor nieuwe instrumenten, werkwijzen, producten en/of diensten en past deze toe.	Niveau 2: komt met ideeën voor nieuwe instrumenten, werkwijzen, producten en/of diensten en past deze toe.	Niveau 2: komt met ideeën voor nieuwe instrumenten, werkwijzen, producten en/of diensten en past deze toe.
Kwaliteitsgerichtheid	Niveau 2: Is gericht op verbeteren van de kwaliteit van het werk binnen de organisatie-eenheid.	Niveau 2: Is gericht op verbeteren van de kwaliteit van het werk binnen de organisatie-eenheid.	Niveau 3: streeft naar verbetering van de kwaliteit op organisatieniveau.
Omgevingsbewustzijn	Niveau 2: Zoekt actief naar de laatste externe ontwikkelingen op diverse werkterreinen, die voor de organisatie-eenheid van belang zijn.	Niveau 2: Zoekt actief naar de laatste externe ontwikkelingen op diverse werkterreinen, die voor de organisatie-eenheid van belang zijn.	Niveau 2: Zoekt actief naar de laatste externe ontwikkelingen op diverse werkterreinen, die voor de organisatie-eenheid van belang zijn.
Verantwoordelijkheid nemen	Niveau 2: is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/product.	Niveau 2: is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/product.	Niveau 3: is zichtbaar eigenaar van meerdere onderwerpen/taken/producten.

Procesadviseur/ Process adviser

Functieniveaus

- Procesadviseur A (schaal 9)
- Procesadviseur B (schaal 10)
- Procesadviseur C (schaal 11)
- Procesadviseur D (schaal 12)
- Procesadviseur E (schaal 13)

Doel van de functie:

Het zorgdragen voor de optimalisatie en beheer van processen en het realiseren van een cultuur van continue verbetering.

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Resultaatcriteria (waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

Procesadviseur A

- Beheert het processenhandboek en procesdocumentatie (waaronder procedures, handleidingen en werkinstructies).
- Stelt procesdocumentatie op voor werkprocessen.
- Signaleert mogelijkheden tot procesverbetering.
- Analyseert overzichtelijke processen en doet voorstellen voor processenverbetering.
- Monitort de realisatie van KPI's van processen en signaleert afwijkingen.
- Informeert over processen en verantwoordelijkheden.

- Beheersing van processen.

Toevoeging Procesadviseur B

- Identificeert en analyseert procesrisico's draagt mede zorg voor implementatie van bijbehorende interne beheersingsmaatregelen
- Initieert procesverbeteringen.
- Analyseert processen; brengt verschillende scenario's in beeld voor de inrichting van processen en adviseert hierover.
- Ziet toe op een goede aansluiting van processen op systemen.
- Monitort de voortgang van de implementatie van procesverbeteringen, versterkt advies en ondersteuning en stuurt indien nodig bij.
- Bespreekt knelpunten en afwijkingen, stelt een plan op ter verbetering en draagt zorg voor de realisatie.
- Geeft trainingen en workshops om kennis en nieuwe werkwijze over te dragen.
- Borgt de continuïteit, integriteit en beheersing van de processen.

- Kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie inrichting processen, afgestemd op systemen.
- Helderheid over verantwoordelijkheden processen.
-

Toevoeging Procesadviseur C, D en E

- Introduceert en instrueert medewerkers over nieuwe methodieken ten behoeve van een cultuur van continue verbetering.
- Vertaalt beleid (swijzingen) naar de inrichting van processen.
- Ontwikkelt en evalueert methoden, procedures en processen ten behoeve van kwaliteitsverbetering en legt deze vast.
- Stelt kwaliteitseisen/-normen op voor processen en laat deze toetsen aan de huidige situatie.
- Stemt af over interne audits op processen, analyseert resultaten en implementeert verbeteradviezen.
- Ontwikkelt KPI's voor processen en dashboards om te monitoren en bij te sturen.

- Implementatie en effectiviteit methodieken t.b.v. continue verbetering.

Niveaubepalende kenmerken (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Procesadviseur A</i>	<i>Procesadviseur B</i>	<i>Procesadviseur C</i>
Reikwijdte	Verricht beheersmatige en ondersteunende werkzaamheden m.b.t. procesinrichting.	Adviseert over procesverbetering voor specifieke vakgebieden, afdelingen of projecten.	Adviseert over afdelings- en vakgebied-overstijgende procesverbeteringen of t.b.v. complexe projecten. Geeft (mede) richting aan visie en methoden voor continue verbetering.
Complexiteit	Beheert processen en signaleert afwijkingen. Signaleert verbeteringen en doet voorstellen voor concrete, losstaande (deel)processen.	Doet verbetervoorstellen voor processen met enige complexiteit (beperkt aantal stakeholders, binnen één vakgebied of afdeling) waarvoor analyse benodigd is.	Draagt zorg voor de inrichting en optimalisatie van processen en cultuur. Doet verbetervoorstellen voor processen met enige complexe processen (groot aantal en diverse stakeholders, vakgebied of afdelingsoverstijgend, sterk samenhangende of cyclische processen).
Vrijheid van handelen	Verricht werkzaamheden binnen procedures en richtlijnen voor procesinrichting en -beheersing of op basis van concrete opdrachten.	Verricht werkzaamheden binnen richtlijnen en (beleids)kaders, met veel ruimte voor eigen interpretatie en oordeelsvorming.	Verricht werkzaamheden binnen de (beleid)kaders, met veel ruimte voor eigen interpretatie en oordeelsvorming. Stelt richtlijnen en procedures voor procesinrichting en -beheersing op.
Contacten	Intern contact met collega's over concrete (proces)vraagstukken om te informeren en adviseren.	Intern contact met collega's over (proces)vraagstukken om te adviseren.	Intern contact met collega's over (proces)vraagstukken om te adviseren en de visie van continue verbetering uit te dragen. Extern contact met stakeholders en dienstverleners om te informatie uit te wisselen en af te stemmen over (proces)inhoudelijke zaken.
Werk- en denkniveau	HBO	HBO+	WO

Niveaubepalende kenmerken (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Procesadviseur D</i>	<i>Procesadviseur E</i>
Reikwijdte	Adviseert en bepaalt mede over enkele afdelings- en vakgebied-overstijgende procesverbeteringen of t.b.v. grote complexe projecten. Geeft richting aan visie en methoden voor continue verbetering.	Adviseert en bepaalt over meerdere afdelingen en interacterende vakgebieden en organisatiebrede procesverbeteringen of t.b.v. zeer complexe projecten waar meerdere disciplines bij betrokken zijn. Ontwikkelt methoden voor continue verbetering.
Complexiteit	Draagt zorg voor de inrichting en optimalisatie van processen en cultuur. Verbetert complexe samenhangende processen (groot aantal en diverse stakeholders, vakgebied of afdelingsoverstijgend, sterk samenhangende of cyclische processen).	Draagt zorg voor de inrichting en optimalisatie van processen en cultuur. Verbetert zeer complexe multidisciplinaire processen (zeer groot aantal en diverse stakeholders, interacterende vakgebieden of afdelingsoverstijgend, sterk samenhangende en cyclische processen).
Vrijheid van handelen	Verricht werkzaamheden binnen algemeen geldende kaders en richtlijnen. Stelt organisatie brede richtlijnen en procedures voor procesinrichting en -beheersing op.	Verricht werkzaamheden binnen algemeen geldende kaders en richtlijnen. Stelt richtlijnen en procedures voor procesinrichting en -beheersing op die gelden voor zowel de organisatie als het stakeholderveld daarbuiten.
Contacten	Intern contact met collega's over (proces)vraagstukken om te adviseren en de visie van continue verbetering uit te dragen. Extern contact met stakeholders en dienstverleners met andere en soms tegengestelde belangen om te overtuigen en te onderhandelen over (proces)inhoudelijke zaken.	Intern contact met collega's over organisatie brede (proces)vraagstukken om draagvlak te creëren. Extern contact met stakeholders en dienstverleners met vaak tegengestelde belangen om te overtuigen en draagvlak te creëren voor (proces)inhoudelijke zaken.
Werk- en denkniveau	WO	WO

Competenties (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	<i>Procesadviseur A</i>	<i>Procesadviseur B</i>	<i>Procesadviseur C</i>
Analytisch vermogen	Niveau 1: Herkent en identificeert bestaande verbanden.	Niveau 2: Legt nieuwe verbanden.	Niveau 2: Legt nieuwe verbanden.
Communiceren	Niveau 1: Is in staat om feitelijke informatie zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.	-	-
Innoverend vermogen	-	-	Niveau 2: komt met ideeën voor nieuwe instrumenten, werkwijzen, producten en/of diensten en past deze toe.
Kwaliteitsgerichtheid	Niveau 1: Hanteert kwaliteitsnormen voor het eigen werk.	Niveau 2: is gericht op verbeteren van de kwaliteit van het werk op afdelingsniveau.	Niveau 3: streeft naar verbetering van de kwaliteit op organisatieniveau.
Overtuigingskracht	-	Niveau 1: overtuigt op basis van inhoudelijke argumenten en expertise.	Niveau 2: is in staat door overredingskracht invloed uit te oefenen op de ideeën en standpunten van anderen.
Probleemoplossend vermogen	Niveau 1: signaleert problemen en lost deze binnen kaders op.	Niveau 2: ziet problemen aankomen en lost deze op.	Niveau 2: ziet problemen aankomen en lost deze op.
Samenwerken	Niveau 1: overlegt, stemt af en verbindt met collega's.	Niveau 1: overlegt, stemt af en verbindt met collega's.	Niveau 2: stelt het gezamenlijke belang voorop en handelt daarnaar.

Competenties (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	<i>Procesadviseur D</i>	<i>Procesadviseur E</i>
Analytisch vermogen	Niveau 2: Legt nieuwe verbanden.	Niveau 3: Maakt complexe analyses en trekt vraagstukken breder
Communiceren		-
Innoverend vermogen	Niveau 2: komt met ideeën voor nieuwe instrumenten, werkwijzen, producten en/of diensten en past deze toe.	Niveau 2: komt met ideeën voor nieuwe instrumenten, werkwijzen, producten en/of diensten en past deze toe.

Kwaliteitsgerichtheid	Niveau 3: streeft naar verbetering van de kwaliteit op organisatieniveau.	Niveau 3: streeft naar verbetering van de kwaliteit op organisatieniveau.
Overtuigingskracht	Niveau 2: is in staat door overredingskracht invloed uit te oefenen op de ideeën en standpunten van anderen.	Niveau 2: is in staat door overredingskracht invloed uit te oefenen op de ideeën en standpunten van anderen.
Probleemoplossend vermogen	Niveau 3: Analyseert problemen en lost problemen aan de hand van scenario's op	Niveau 3: Analyseert problemen en lost problemen aan de hand van scenario's op
Samenwerken	Niveau 2: stelt het gezamenlijke belang voorop en handelt daarnaar.	Niveau 3: Creëert synergie en samenwerking binnen de organisatie

Programma-/ beleidsmedewerker // Programme-/policy officer

Functieniveaus

- Programma-/ beleidsmedewerker A (10)
- Programma-/ beleidsmedewerker B (11)
- Programma-/ beleidsmedewerker C (12)
- Programma-/ beleidsmedewerker D (13)
- Programma-/ beleidsmedewerker E (14)

Doel van de functie:

Het realiseren en/of coördineren van de voorbereiding, ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van de strategie en het beleid van de organisatie.

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Resultaatcriteria (waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

Programma-/ beleidsmedewerker A

Algemeen

- Voert een onderdeel van een call/ programma uit.
 - Concipieert beoordelingsrapporten.
 - Ondersteunt bij de uitvoering en het beheer van beoordelingsrondes en projecten.
- Maakt en beheert afspraken met betrokken, bestaande (samenwerkings-)partners omtrent het programma.
- Ondersteunt commissies procesmatig.
- Stelt diverse rapportages en notities op.

- Kwaliteit, efficiency en tijdigheid van activiteiten (call/ programma, bijeenkomsten, beleidsnotities, en dergelijke)

Beleid en bestuur

- Levert inhoudelijke ondersteuning (op deelonderwerpen) bij de beleidsontwikkeling, -uitvoering, -afstemming en -evaluatie.
- Voert beleidsbeslissingen en bestuursbesluiten uit.

Verbinden

- Levert een bijdrage aan de organisatie van (netwerk)bijeenkomsten.

Toevoeging Programma-/ beleidsmedewerker B

Algemeen

- Zet op, voert uit en beheert zelfstandig een volledige, licht complexe (kleine) call/ programma of voert een onderdeel van een complexere call/ programma uit.
 - Stelt programmavoorstellen en -begrotingen op
 - Concipieert beoordelingsrapporten.
 - Ziet toe op een uniforme uitvoering en afstemming over de werkzaamheden.
 - Ondersteunt het beoordelingsproces.
 - Voert het beheer van projecten uit.
 - Maakt standaard afspraken over standaardcontracten.
 - Adviseert over de samenstelling van een programma-/ beoordelingscommissie.

- Effectiviteit van activiteiten
- Draagvlak voor en uitvoering van het beleid

- Stemt af met betrokkenen om de kwaliteit van afspraken te borgen (waaronder juridisch en financieel).
- Adviseert over c.q. formuleert conceptvoorstellen voor de (aanpak van de) beleidsvorming.
- Treedt op als secretaris van de commissies.

Programmering

- Levert een bijdrage aan de ontwikkeling en uitvoering van programma's/ calls binnen het organisatieonderdeel.

Beleid en bestuur

- Draagt zorg voor de uitvoering en implementatie van het beleid binnen het eigen aandachtsgebied.
- Reflecteert op de eigen werkprocessen, ziet verbetermogelijkheden en nieuwe kansen en draagt op basis daarvan bij de ontwikkeling van nieuw beleid.
- Ondersteunt het bestuur, bereidt stukken voor en werkt besluiten uit.
- Treedt op als eerste aanspreekpunt op het eigen aandachtsgebied binnen het eigen organisatieonderdeel.

Verbinden

- Organiseert diverse (netwerk)bijeenkomsten.
- Treedt op als procesbegeleider bij het stimuleren van samenwerking tussen verschillende partijen en het benutten van kennis.

Toevoeging Programma-/ beleidsmedewerker C

Algemeen

- Coördineert de uitvoering van een complex(e) call/ programma.
 - Begeleidt de betrokken medewerkers bij hun dagelijkse werkzaamheden.
 - Onderhandelt zelfstandig met betrokken (samenwerkings-)partners over voorwaarden omtrent het programma.
- Treedt op als inhoudelijk coach of klankbord.

Programmering

- Ontwikkelt en voert zelfstandig nieuwe, complexe programma's/ calls uit.

Beleid en bestuur

- Levert een inhoudelijke en coördinerende bijdrage aan de ontwikkeling van het organisatiebrede beleid.
- Ondersteunt het bestuur door het faciliteren, coördineren en adviseren over diverse (beleids- en/of programmerings-)vraagstukken.
- Signaleert kansen en anticipeert hierop.

Verbinden

- Bouwt en onderhoudt een relevant netwerk en vertegenwoordigt het organisatieonderdeel in nationaal en internationaal verband.
- Identificeert mogelijkheden voor nieuwe strategische samenwerkingen met externe partners.

Toevoeging Programma-/ beleidsmedewerker D

Beleid en bestuur

- Ontwikkelt organisatie-overstijgend beleid op een gekaderd onderwerp.

- Draagt zorg voor afstemming van beleid tussen verschillende organisatieonderdelen.

Verbinden

- Overziet de gevolgen van nieuwe ontwikkelingen voor het gehele organisatieonderdeel en stemt hierover af met andere organisatieonderdelen.

Treedt namens NWO op in nationaal en internationaal verband en spreekt met mandaat van het betreffende organisatieonderdeel.

Toevoeging Programma-/ beleidsmedewerker E

Algemeen

- Herkent en benut mogelijkheden voor de organisatie binnen een nationale en internationale context.

Beleid en bestuur

- Coördineert zelfstandig zeer complexe beleidsdossiers.
- Overziet en analyseert de (inter)nationale context en de gevolgen van nieuwe ontwikkelingen voor de organisatie. Ontwikkelt op basis daarvan nieuw beleid om hierop in te spelen, en adviseert over de organisatiestrategie.
- Ontwikkelt nieuwe beleidskaders voor de organisatie en draagt daarbij zorg voor de aansluiting op strategische uitgangspunten en afstemming met externe partijen.
- Treedt op als gesprekspartner, met mandaat, namens NWO en vertegenwoordigt de organisatie in (inter)nationale commissies, besturen of adviesorganen.

Verbinden

- Onderhoudt een relevant netwerk op hoog ambtelijk en bestuurlijk niveau.
- Formuleert, verwoordt en verdedigt zelfstandig NWO-standpunten met een groot afbreukrisico naar een extern netwerk.

<u>Niveaubepalende kenmerken</u>	<i>Programma-/ beleidsmedewerker A</i>	<i>Programma-/ beleidsmedewerker B</i>	<i>Programma-/ beleidsmedewerker C</i>	<i>Programma-/ beleidsmedewerker D</i>	<i>Programma-/ beleidsmedewerker E</i>
<i>(wat bepaalt de zwaarte van je functie?)</i>					
Reikwijdte	Voert inhoudelijke werkzaamheden uit, binnen het eigen werkgebied, op deelonderwerpen.	Voert inhoudelijke werkzaamheden uit, binnen het eigen werkgebied, in de breedte.	Voert inhoudelijke en coördinerende werkzaamheden uit, binnen en deels buiten het eigen werkgebied.	Voert coördinerende en inhoudelijke werkzaamheden uit binnen de gehele organisatie, met uitstraling op nationaal niveau.	Voert coördinerende en inhoudelijke werkzaamheden uit binnen de gehele organisatie, met uitstraling op (inter)nationaal niveau.
Complexiteit	Verricht de werkzaamheden voor een eenduidig deelgebied.	Verricht de werkzaamheden voor een licht complex aandachtsgebied. Het betreffen veelal standaard werkzaamheden waarvoor kaders bekend zijn en waarbij relatief weinig partijen en financiële middelen bij betrokken zijn. De benaderingen en belangen van partijen zijn relatief overeenkomstig.	Verricht de werkzaamheden voor een complex aandachtsgebied (breed samengesteld en/of gespecialiseerd). Het betreffen veelal vernieuwende werkzaamheden met weinig kaders en waarbij meerdere partijen en financiële middelen bij betrokken zijn. De benaderingen en belangen van partijen zijn verschillend.	Verricht de werkzaamheden voor meerdere complexe aandachtsgebieden. Het betreffen vernieuwende werkzaamheden zonder kaders en waarbij veel partijen met invloed (politiek) en veel financiële middelen betrokken zijn. De benaderingen en belangen van partijen zijn verschillend of tegenstrijdig.	Verricht de werkzaamheden op beleidsmatig gebied. Het betreffen vernieuwende werkzaamheden zonder kaders en met een hoog afbreukrisico, waarbij veel nationale en internationale partijen met invloed (politiek en strategisch) en veel financiële middelen betrokken zijn. De benaderingen en belangen van partijen zijn verschillend of tegenstrijdig.

Vrijheid van handelen	De werkzaamheden worden volgens aanwijzingen of onder begeleiding uitgevoerd.	De werkzaamheden worden volgens aanwijzingen zelfstandig uitgevoerd. Er vindt toezicht plaats achteraf.	De werkzaamheden worden binnen algemene kaders en richtlijnen uitgevoerd.	De werkzaamheden worden binnen globale uitgangspunten uitgevoerd.	De werkzaamheden worden binnen de algemene kaders van de organisatie uitgevoerd, zonder dat er interne afstemming met bestuur of organisatie benodigd is.
Contacten	<p>Onderhoudt intern contact met collega's om informatie uit te wisselen en af te stemmen over de werkzaamheden.</p> <p>Onderhoudt extern contact met diverse stakeholders bij de projecten en programma's en diversen om voorlichting en advies te geven.</p>	<p>Onderhoudt intern contact met collega's, voornamelijk binnen het eigen organisatieonderdeel, om informatie uit te wisselen, te adviseren en af te stemmen over de werkzaamheden.</p> <p>Onderhoudt extern contact met enkele diverse nationale (en deels internationale partijen) in het wetenschapsveld, meteen relatief laag afbreukrisico.</p>	<p>Onderhoudt intern contact met collega's binnen de hele organisatie om te adviseren, coördineren en af te stemmen over de werkzaamheden.</p> <p>Onderhoudt extern contact met verschillende nationale en internationale (commerciële) partijen (in het wetenschapsveld) en diverse samenwerkingsverbanden, met enig afbreukrisico.</p>	<p>Onderhoudt intern contact met collega's binnen de hele organisatie om te adviseren, coördineren en af te stemmen over de werkzaamheden.</p> <p>Onderhoudt extern contact met veel verschillende nationale en internationale (commerciële) partijen met invloed (in het wetenschapsveld) en diverse samenwerkingsverbanden, met een hoog afbreukrisico.</p>	<p>Onderhoudt intern contact met collega's binnen de hele organisatie om te adviseren, coördineren en af te stemmen over de werkzaamheden.</p> <p>Onderhoudt extern contact met veel verschillende nationale en internationale (commerciële, politieke, strategische) partijen met veel invloed (in het wetenschapsveld) en diverse samenwerkingsverbanden, met een zeer hoog afbreukrisico</p>
Werk- en denkniveau	WO	WO	WO	WO	WO

Competenties (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	<i>Programma-/ beleidsmedewerker A</i>	<i>Programma-/ beleidsmedewerker B</i>	<i>Programma-/ beleidsmedewerker C</i>	<i>Programma-/ beleidsmedewerker D</i>	<i>Programma-/ beleidsmedewerker E</i>
Analytisch vermogen	Niveau 1: herkent en identificeert bestaande verbanden				
Communiceren	Niveau 2: is in staat om een boodschap, idee of mening, zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen	Niveau 3: is in staat om een complexe boodschap helder over te brengen aan een groep en hierover de interactie aan te gaan			
Durf					Niveau 3: neemt risico's met gevolgen voor de gehele organisatie
Helicopterview				Niveau 3: kan nieuwe concepten en vraagstukken plaatsen binnen het grotere geheel en verbinden met de bestaande strategie, visie en doelstellingen van de organisatie	
Initiatief				Niveau 3: neemt initiatief op organisatieniveau	
Innoverend vermogen			Niveau 2: komt met ideeën voor nieuwe instrumenten, werkwijzen, producten en/of diensten en past deze toe	Niveau 2: komt met ideeën voor nieuwe instrumenten, werkwijzen, producten en/of diensten en past deze toe	

Klantgericht	Niveau 2: biedt binnen de afgesproken kaders extra service	Niveau 2: biedt binnen de afgesproken kaders extra service		
Nauwkeurigheid	Niveau 1: is nauwgezet in de uitvoering van de werkzaamheden binnen de gestelde normen			
Netwerken			Niveau 3: past netwerken doelgericht toe	
Omgevingsbewustzijn				Niveau 2: zoekt actief naar de laatste externe ontwikkelingen op diverse werkterreinen, die voor het eigen organisatieonderdeel van belang zijn Niveau 3: houdt zich actief bezig met de betekenis van (inter)nationale ontwikkelingen voor de organisatie
Ontwikkelingsgericht		Niveau 2: zelfinzicht		
Organisatiesensitiviteit			Niveau 2: heeft inzicht in (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie	Niveau 3: is alert op (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie en is in staat om hier adequaat op in te spelen en invloed op uit te oefenen Niveau 3: is alert op (in)formele belangen en krachtenvelden binnen en buiten de organisatie en is in staat om hier adequaat op in te spelen en invloed op uit te oefenen
Plannen en organiseren		Niveau 2: organiseert en plant projecten/ werkzaamheden en desgevraagd die van anderen	Niveau 3: organiseert en plant afdeling- of organisatie-overstijgende werkzaamheden (coördineert grote en complexe projecten)	

Probleemoplossend vermogen		Niveau 2: ziet problemen aankomen en lost deze op	Niveau 3: analyseert problemen en lost problemen aan de hand van scenario's op	
Regisseren				Niveau 2: zorgt voor een juiste verbinding tussen partijen Niveau 3: zorgt voor een gezamenlijk optreden tussen partijen
Resultaatgericht	Niveau 1: kan toewerken naar gestelde doelen			
Samenwerken	Niveau 1: overlegt, stemt af en werkt samen met collega's			
Verantwoordelijkheid geven				Niveau 2: delegeert verantwoordelijkheden
Verantwoordelijkheid nemen		Niveau 1: toont zich verbonden met een onderwerp/taak/product	Niveau 2: is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/ taak/product	
Visie				Niveau 3: heeft een strategische en organisatievisie

Systeem- en netwerkbeheerder/ System- and network engineer

Functieniveaus

- Systeem- en netwerkbeheerder A (schaal 8)
- Systeem- en netwerkbeheerder B (schaal 9)
- Systeem- en netwerkbeheerder C (schaal 10)
- Systeem- en netwerkbeheerder D (schaal 11)

Doel:

Het ontwikkelen, adviseren over, implementeren, beheren en operationeel houden van het netwerk, de automatiseringssystemen en randapparatuur en het ondersteunen van gebruikers.

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Resultaatcriteria (waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

Systeem- en netwerkbeheerder A

- Installeert, test, configureert, onderhoudt en repareert hardware, software en randapparatuur, maakt deze gebruiksklaar en draagt zorg voor een optimale inzet.
- Levert eerstelijns en/of tweedelijns ondersteuning bij problemen of storingen. Lost deze op en vertaalt structurele problemen naar verbetervoorstellen.
- Analyseert en beoordeelt het functioneren van de componenten van de hardware. Toetst de kwaliteit aan gestelde normen en vertaalt de bevindingen naar voorstellen voor onderhoud en/of wijzigingen.
- Monitort en beoordeelt de prestaties en beschikbaarheid van systemen. Initeert aanvragen voor aanpassingen en kent ICT resources toe.
- Levert een bijdrage aan het in stand houden van de infrastructuur.
- Vervaardigt beheerdocumentatie en houdt deze up-to-date.
- Ondersteunt en begeleidt de servicedesk bij het oplossen van eerstelijns problemen of storingen.

- Beschikbaarheid systemen en/of applicaties.
- Klanttevredenheid.
- Kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de dienstverlening.

Toevoeging Systeem- en netwerkbeheerder B

- Adviseert over en stelt plannen op voor de keuze en invoering van automatiseringsmogelijkheden en software.
- Onderzoekt mogelijkheden voor nieuwe hard- en software en adviseert over de toepasbaarheid voor de organisatie.
- Levert een bijdrage aan het ontwerpen en wijzigen van de infrastructuur.
- Stelt testplannen op en coördineert de uitvoering van de testen.
- Stelt gebruikershandleidingen op en instrueert gebruikers over toepassingsmogelijkheden.

Toevoeging Systeem- en netwerkbeheerder C

- Draagt zorg voor back-up/uitwijkprocedures met betrekking tot bedrijfskritische systemen.
- Stelt informatiebeveiligingsplannen op of laat deze opstellen en houdt toezicht op implementatie en naleving van het informatiebeveiligingsbeleid.
- Beheert en/of ontwikkelt, in overleg met betrokkenen, autorisatie- en beveiligingssystemen.
- Adviseert over vraagstukken, ontwikkelingen en verbetermogelijkheden op ICT-gebied.

- Toekomstbestendigheid systemen en/of applicaties.

Toevoeging Systeem- en netwerkbeheerder D

- Is betrokken bij de ontwikkeling en het onderhoud van de ICT-architectuur en beveiligingsarchitectuur.
- Stelt in samenspraak procedures en richtlijnen op over de toepassing van de systemen.
- Levert een bijdrage aan het verrichten van impactanalyses, vanuit een technisch en beveiligingsperspectief, in samenwerking met de organisatie of andere organisatie-eenheden.
- Adviseert over gebruiksregels, beveiligingseisen en autorisaties. Geeft hier invulling aan en ziet toe op de naleving ervan.
- Stelt Service Level Agreements op in overleg met leveranciers, bewaakt deze en stelt indien nodig bij in overleg met leveranciers.

Niveaubepalende kenmerken (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Systeem- en netwerkbeheerder A</i>	<i>Systeem- en netwerkbeheerder B</i>	<i>Systeem- en netwerkbeheerder C</i>	<i>Systeem- en netwerkbeheerder D</i>
Reikwijdte	Beheert hardware, software en randapparatuur met een impact op een klein aantal gebruikers.	Beheert en adviseert over hardware, software en randapparatuur met een impact op een groot aantal gebruikers.	Beheert en adviseert over bedrijfskritische hardware, software en randapparatuur met impact op een groot aantal gebruikers.	Ontwikkelt, beheert en adviseert over bedrijfskritische hardware, software en randapparatuur met impact op alle gebruikers.
Complexiteit	Onderhoudt en beheert eenvoudige hardware en behandelt problemen met een lage complexiteit. De impact van de veranderingen in de hardware, software en randapparatuur zijn gering voor gebruikers.	Onderhoudt en beheert eenvoudige tot complexe hardware en behandelt problemen met enige complexiteit. De impact van de veranderingen in de hardware, software en randapparatuur zijn gering tot groot voor gebruikers.	Onderhoudt en beheert complexe hardware en behandelt problemen met een hoge complexiteit. De impact van de veranderingen in de hardware, software en randapparatuur zijn groot voor gebruikers.	Onderhoudt en beheert specialistische, complexe hardware en behandelt problemen met een zeer hoge complexiteit. De impact van de veranderingen in de hardware, software en randapparatuur zijn groot voor gebruikers.
Vrijheid van handelen	Werkt binnen nauw omschreven procedures en richtlijnen die weinig ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming.	Werkt binnen procedures en richtlijnen die enige ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming.	Verricht werkzaamheden binnen richtlijnen die veel ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming.	Verricht werkzaamheden binnen richtlijnen die veel ruimte laten voor eigen interpretatie en oordeelsvorming. Stelt procedures en richtlijnen op.
Contacten	Intern contact met gebruikers om vragen te beantwoorden en te adviseren. Extern contact met leveranciers en dienstverleners om informatie uit te wisselen.	Intern contact met gebruikers om vragen te beantwoorden. Contact met leidinggevendenden om hen te adviseren over te adviseren over verbetermogelijkheden binnen het vakgebied. Extern contact met leveranciers en dienstverleners om informatie uit te wisselen en af te stemmen.	Intern contact met leidinggevendende om te adviseren over het hele vakgebied. Extern contact met leveranciers en dienstverleners om informatie uit te wisselen en te begeleiden.	Intern contact met leidinggevendenden om te adviseren over nieuwe richtlijnen. Extern contact met leveranciers en dienstverleners om informatie uit te wisselen, te begeleiden en richting te geven.

Werk- en denkniveau	MBO+	HBO	HBO+	WO
---------------------	------	-----	------	----

Competenties (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	<i>Systeem- en netwerkbeheerder A</i>	<i>Systeem- en netwerkbeheerder B</i>	<i>Systeem- en netwerkbeheerder C</i>	<i>Systeem- en netwerkbeheerder D</i>
Communiceren	Niveau 1: Is in staat om feitelijke informatie zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.	Niveau 1: Is in staat om feitelijke informatie zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.	Niveau 2: Is in staat om een boodschap, idee of mening, zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.	Niveau 2: Is in staat om een boodschap, idee of mening, zowel mondeling als schriftelijk begrijpelijk en helder over te brengen en te ontvangen.
Deskundigheid	Niveau 1: Beschikt over de kennis van het vakgebied en past die adequaat toe.	Niveau 2: Blijft proactief op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het vakgebied.	Niveau 2: Blijft proactief op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het vakgebied.	Niveau 2: Blijft proactief op de hoogte van actuele ontwikkelingen in het vakgebied.
Kwaliteitsgerichtheid	Niveau 1: Hanteert kwaliteitsnormen voor het eigen werk.	Niveau 2: Is gericht op verbeteren van de kwaliteit van het werk op team- of afdelingsniveau.	Niveau 2: Is gericht op verbeteren van de kwaliteit van het werk op team- of afdelingsniveau.	Niveau 3: Streeft naar verbetering van de kwaliteit op organisatieniveau
Probleemoplossend vermogen	Niveau 1: Signaleert problemen en lost deze binnen kaders op	Niveau 1: Signaleert problemen en lost deze binnen kaders op	Niveau 2: Ziet problemen aankomen en lost deze op.	Niveau 3: Analyseert problemen en lost problemen aan de hand van scenario's op.
Samenwerken	Niveau 1: Overlegt, stemt af en verbindt met collega's.	Niveau 1: Overlegt, stemt af en verbindt met collega's.	Niveau 2: Stelt het gezamenlijke belang voorop en handelt daarnaar.	Niveau 2: Stelt het gezamenlijke belang voorop en handelt daarnaar.
Verantwoordelijkheid nemen	Niveau 1: Toont zich verbonden met een onderwerp/taak/product.	Niveau 2: Is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/product.	Niveau 2: Is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/product.	Niveau 3: Is zichtbaar eigenaar van meerdere onderwerpen/taken/producten.

Teamleider/ Team Leader

Functieniveaus

- Teamleider A (8)
- Teamleider B (9)
- Teamleider C (10)
- Teamleider D (11)
- Teamleider E (12)
- Teamleider F (13)

Doel: het op operationeel en tactisch niveau richting geven aan (een deel van) een werkterrein en het inrichten en aansturen van het team om te komen tot realisatie van de vastgestelde tactische en operationele doelstellingen.

Kernactiviteiten (welke activiteiten verricht je op hoofdlijnen?)

Teamleider A

Aansturen

- Geeft hiërarchisch leiding aan medewerkers en geeft uitvoering aan het P&O-beleid.
- Verdeelt de werkzaamheden binnen het team en ziet toe op de uitvoering; bewaakt de voortgang en de kwaliteit en onderneemt zo nodig stappen om de processen en werkzaamheden bij te sturen.
- Richt het eigen team met de daarbij behorende processen, procedures en systemen in conform het organisatiebrede beleid; stemt hierover af met aanverwante organisatie-eenheden.
- Signaleert knelpunten binnen het team en de operationele processen die zich voordoen en doet voorstellen voor verbetering of ontwikkeling van werkwijzen en procedures.

Richten

- Stuurt op realisatie van de doelstellingen en rapporteert aan het hoofd over de voortgang.
- Signaleert en acteert op relevante interne en externe ontwikkelingen.

Inhoudelijk

- Adviseert leidinggevendenden ten aanzien van het eigen werkterrein.
- Verricht analyses met betrekking tot het eigen werkterrein; stelt rapportages en managementinformatie op.
- Verricht werkzaamheden overeenkomstig de taken van de medewerkers waaraan leiding gegeven wordt.

Vertegenwoordigen

- Vertegenwoordigt het organisatieonderdeel in extern overleg ten aanzien van operationele vraagstukken binnen het door het hoofd aangegeven mandaat.

Resultaatcriteria

(waarop zijn de resultaatafspraken gebaseerd?)

- Realisatie van afdelingsdoelstellingen conform planning, kwaliteit en budget.
- Gemotiveerde en capabele medewerkers.
- Doorvertaling en inbedding van organisatie-strategie en -veranderingen voor de eenheid.
- Adequaat beleid op het vakgebied.
- Kwaliteit van adviezen en analyses.

Toevoeging Teamleider B

- Geen toevoegingen.

•

Toevoeging Teamleider C

- Geen toevoegingen. •

Toevoeging Teamleider D

- Levert input op de strategie van het organisatie unit en de (jaar)plannen voor de afdeling. •
Stemt keuzes en activiteiten voor het eigen werkterrein af met andere organisatie-eenheden.

Toevoeging Teamleider E

Richten •

- Draagt bij aan organisatiebrede beleidsontwikkeling en kaders op het werkterrein.

Vertegenwoordigen

- Vertegenwoordigt het organisatie unit in extern overleg met betrekking tot operationele en tactische vraagstukken binnen het door het hoofd aangegeven mandaat.

Toevoeging Teamleider F

- Geen toevoegingen. •

Niveaubepalende kenmerken (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Teamleider A</i>	<i>Teamleider B</i>	<i>Teamleider C</i>
Reikwijdte	Is verantwoordelijk voor operationele werkzaamheden gericht op (beleids)uitvoering en ondersteuning. Geeft leiding aan een zeer klein team (< 5 medewerkers).	Is verantwoordelijk voor operationele werkzaamheden gericht op (beleids)uitvoering en ondersteuning. Geeft leiding aan een klein team (< 10 medewerkers).	Is verantwoordelijk voor operationele werkzaamheden gericht op (beleids) uitvoering en ondersteuning. Geeft leiding aan een team met groot team (> 10 medewerkers). Of Is verantwoordelijk voor operationeel-tactische werkzaamheden. Heeft enige invloed op beleidsvorming en -realisatie van de organisatie unit. Geeft leiding aan een (zeer) klein team (<10 medewerkers).
Complexiteit	Aansturen van routinematige uitvoerende werkprocessen. De vraagstukken/ activiteiten hebben een losstaand en operationeel karakter en raken niet tot nauwelijks andere vakgebieden.	Aansturen van standaard uitvoerende werkprocessen. De vraagstukken/ activiteiten hebben een operationeel karakter en raken niet tot nauwelijks andere vakgebieden.	Aansturen van uitvoerende en deels vaktechnische werkprocessen. De vraagstukken/ activiteiten hebben een operationeel karakter en raken beperkt andere vakgebieden.
Vrijheid van handelen	De werkzaamheden worden verricht op basis van richtlijnen en procedures.	De werkzaamheden worden verricht op basis van richtlijnen en procedures.	De werkzaamheden worden verricht op basis van (beleids)kaders en richtlijnen.
Contacten	De contacten kenmerken zich door het afstemmen en adviseren op voornamelijk operationeel niveau. Er is niet tot nauwelijks sprake van verschillende belangen en benaderingswijzen.	De contacten kenmerken zich door het afstemmen en adviseren op voornamelijk operationeel niveau. Er is soms sprake van verschillende belangen en benaderingswijzen.	De contacten kenmerken zich door het afstemmen en adviseren op voornamelijk operationeel en deels tactisch niveau. Er is soms sprake van verschillende belangen en benaderingswijzen.
Werk- en denkniveau	MBO+	HBO	HBO

<u>Niveaubepalende kenmerken</u> (wat bepaalt de zwaarte van je functie?)	<i>Teamleider D</i>	<i>Teamleider E</i>	<i>Teamleider F</i>
Reikwijdte	<p>Is verantwoordelijk voor operationeel-tactische werkzaamheden. Heeft enige invloed op beleidsvorming en -realisatie van de organisatie unit. Geeft leiding aan een groot team (>10 medewerkers).</p> <p>Of</p> <p>Is verantwoordelijk voor tactische werkzaamheden. Heeft substantiële invloed op beleidsvorming en -realisatie van de organisatie unit. Geeft leiding aan een (zeer) klein team (<10 medewerkers).</p>	<p>Is verantwoordelijk voor tactische werkzaamheden. Heeft substantiële invloed op beleidsvorming en -realisatie van de organisatie unit. Geeft leiding aan een groot team (>10 medewerkers)</p> <p>Of</p> <p>Is verantwoordelijk voor strategische werkzaamheden. Heeft grote invloed op beleidsvorming en -realisatie van de organisatie unit.</p>	<p>Is verantwoordelijk voor strategische werkzaamheden. Heeft grote invloed op beleidsvorming en -realisatie van de organisatie als geheel.</p>
Complexiteit	Aansturen van vaktechnische en deels vakinhoudelijke werkprocessen. De vraagstukken/ activiteiten zijn enigszins diepgaand of samengesteld en raken beperkt andere vakgebieden.	Aansturen van vakinhoudelijke werkprocessen. De vraagstukken/ activiteiten hebben een diepgaand en/ of samengesteld karakter dat enkele vakgebieden of beleidsterreinen overstijgt.	Aansturen van specialistische werkprocessen. De vraagstukken/ activiteiten hebben een diepgaand en samengesteld karakter dat meerdere vakgebieden of beleidsterreinen overstijgt.
Vrijheid van handelen	De werkzaamheden worden verricht op basis van (beleids)kaders en richtlijnen.	De werkzaamheden worden verricht op basis van globale (beleids)kaders en richtlijnen.	De werkzaamheden worden verricht op basis van globale (beleids)kaders en richtlijnen.
Contacten	De contacten kenmerken zich door het afstemmen en adviseren op voornamelijk operationeel en deels tactisch niveau. Er is soms sprake van verschillende belangen en benaderingswijzen.	De contacten kenmerken zich door het adviseren en beïnvloeden op voornamelijk tactisch niveau. Er is soms sprake van verschillende belangen en benaderingswijzen.	De contacten kenmerken zich door het adviseren en beïnvloeden op tactisch en strategisch niveau. Er is soms sprake van uiteenlopende belangen en benaderingswijzen.
Werk- en denkniveau	HBO+	WO	WO

Competenties (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	Teamleider A	Teamleider B	Teamleider C
Efficiënt handelen	Niveau 1: Is zich bewust van de waarde van tijd, geld en andere middelen.	Niveau 1: Is zich bewust van de waarde van tijd, geld en andere middelen.	Niveau 2: Doet voorstellen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te optimaliseren.
Resultaatgericht en situationeel leidinggeven	Niveau 1: Stuurt medewerkers resultaatgericht, coacht en faciliteert hen.	Niveau 1: Stuurt medewerkers resultaatgericht, coacht en faciliteert hen.	Niveau 1: Stuurt medewerkers resultaatgericht, coacht en faciliteert hen.
Organisatiebetrokkenheid	Niveau 2: Is betrokken bij de organisatie.	Niveau 2: Is betrokken bij de organisatie.	Niveau 2: Is betrokken bij de organisatie.
Regisseren	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Samenwerken	Niveau 2: Stelt het gezamenlijke belang voorop en handelt daarnaar.	Niveau 2: Stelt het gezamenlijke belang voorop en handelt daarnaar.	Niveau 2: Stelt het gezamenlijke belang voorop en handelt daarnaar.
Verantwoordelijkheid nemen	Niveau 1: Toont zich verbonden met een onderwerp/taak/product.	Niveau 1: Toont zich verbonden met een onderwerp/taak/product.	Niveau 2: Is verbonden met de ontwikkeling of is zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/ product.
Visie	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Competenties (welk gedrag wordt er van je verwacht?)	Teamleider D	Teamleider E	Teamleider F
Efficiënt handelen	Niveau 2: Doet voorstellen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te optimaliseren.	Niveau 2: Doet voorstellen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te optimaliseren.	Niveau 2: Doet voorstellen om de inzet van tijd, geld en andere middelen te optimaliseren.
Resultaatgericht en situationeel leidinggeven	Niveau 2: Delegeert vraagstukken en problemen.	Niveau 2: Delegeert vraagstukken en problemen.	Niveau 2: Delegeert vraagstukken en problemen.
Organisatiebetrokkenheid	Niveau 2: Is betrokken bij de organisatie.	Niveau 3: Draagt normen en waarden van de organisatie uit.	Niveau 3: Draagt normen en waarden van de organisatie uit.
Regisseren	N.v.t.	Niveau 2: Zorgt voor een juiste verbinding tussen partijen.	Niveau 2: Zorgt voor een juiste verbinding tussen partijen.
Samenwerken	Niveau 2: Stelt het gezamenlijke belang voorop en handelt daarnaar.	N.v.t.	N.v.t.
Verantwoordelijkheid nemen	Niveau 2: Is verbonden met de ontwikkeling of is	Niveau 3: Is zichtbaar eigenaar van meerdere	Niveau 3: Is zichtbaar eigenaar van meerdere

	zichtbaar eigenaar van een onderwerp/taak/ product.	onderwerpen/taken/ producten.	onderwerpen/taken/ producten.
Visie	N.v.t.	Niveau 1: Heeft een visie op het eigen werkterrein.	Niveau 1: Heeft een visie op het eigen werkterrein.