Instituut Fysieke Veiligheid

Kwalificatiedossier Hoofd Officier van Dienst

Werkzaam bij de Brandweer

Versie: 2.1, 16 juni 2017

Instituut Fysieke Veiligheid
Brandweeracademie
Postbus 7010
6801 HA Arnhem
Kemperbergerweg 783, Arnhem
www.ifv.nl
info@ifv.nl
026 355 24 00

Colofon

Opdrachtgever:	Werkveldadviescommissie
Contactpersoon:	Chris Blanken
Titel:	Kwalificatiedossier Hoofd Officier van Dienst
Datum:	16 juni 2017
Status:	Vastgesteld
Versie:	2.1
Auteurs:	Clusterwerkgroep HOvD
Eindverantwoordelijk:	Veiligheidsberaad

Inhoud

Inleiding 4

Deel A Algemene informatie 5

Deel B Overzicht kerntaken 7

Deel C Competenties 8

Deel D Uitwerking kerntaken 10

Deel E Specificaties vakbekwaamheid 13

Deel F Verantwoording 14

Bijlage 1: Competentiewoordenboek 15

Bijlage 2: Leiderschapsprofiel 23

Inleiding

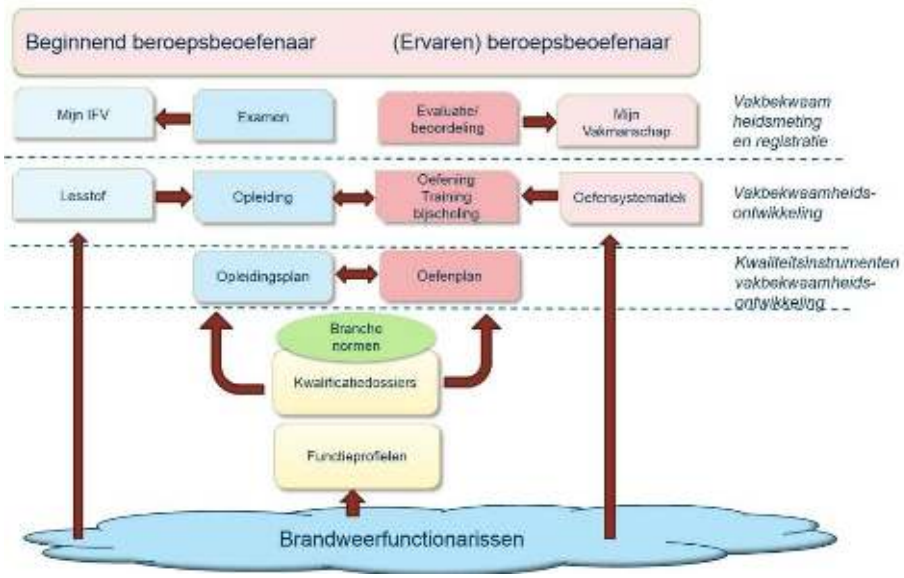
Opbouw dossier

Het kwalificatiedossier beschrijft op gestandaardiseerde wijze de functievereisten voor een beginnend beroepsbeoefenaar binnen een veiligheidsregio. De opbouw van het kwalificatiedossier ziet er als volgt uit:

Deel A	Algemene informatie over wat de functie typeert
Deel B	Beschrijving van kerntaken
Deel C	Beschrijving van competenties
Deel D	Uitwerking van de kerntaken in werkzaamheden en daaruit voortvloeiend de keuzes en dilemma's van de functie.
Deel E	Beschrijving van de specificaties van zowel de initiële als de blijvende vakbekwaamheid, evenals een beschrijving van het (instroom-) niveau.
Deel F	Verantwoording van de totstandkoming van het kwalificatiedossier als het benoemen waar de verantwoordelijkheid ligt voor het onderhouden van het kwalificatiedossier.

Samenhang kwaliteitsinstrumenten

Het kwalificatiedossier vormt de basis voor het onderwijs en de examinering. Een overzicht van kennis en vaardigheden is opgenomen in het opleidingsplan. Beoordelingscriteria zijn opgenomen in het examenplan. Onderstaand schema geeft deze samenhang weer.



Deel A Algemene informatie

A1. Typering van de functie
De Hoofd Officier van Dienst (HOvD) kan twee rollen vervullen. Elke rol brengt verschillende verantwoordelijkheden met zich mee en vereist andere competenties. De twee rollen van de HOvD luiden als volgt. 1. De HOvD geeft als Taakcommandant Brandweer leiding aan brandweereenheden (pelotons) bij de bestrijding ter plaatse van het incident. 2. De HOvD als Algemeen Commandant Brandweerzorg heeft, via het actiecentrum Brandweerzorg, de leiding over de totale brandweerinzet die de bron- en effectbestrijding uitvoert en is verantwoordelijk voor het treffen van maatregelen in het effectgebied. Vanaf GRIP 2 neemt de Algemeen Commandant namens de brandweer deel aan het ROT. NB: in een aantal veiligheidsregio's vervult de HOvD de rol van Leider CoPI, deze rol maakt geen deel uit van dit kwalificatiedossier. Hiervoor bestaat een apart kwalificatiedossier.

A2. Werkomgeving
De HOvD werkt in de repressieve dienst van de overheidsbrandweer. Hij[1] voert zijn werkzaamheden, afhankelijk van de rol, in verschillende omgevingen uit. 1. De HOvD geeft in de rol van Taakcommandant Brandweer leiding aan grootschalige monodisciplinaire incidentbestrijding. 2. De HOvD geeft als Algemeen Commandant Brandweerzorg leiding aan het actiecentrum Brandweerzorg en neemt hij deel aan het ROT.

A3. Positie van de functie
1. De brandweerleiding ter plaatse wordt ingevuld door de Taakcommandant Brandweer. Hij kan in de maximaal opgeschaalde situatie de beschikking hebben over diverse Pelotonscommandanten die de eenheden aansturen, een Officier Verbindingen en Informatievoorziening, een Officier Logistiek, en aanvullende ondersteuners en specialisten. 2. De Algemeen Commandant Brandweerzorg is de hoogste operationeel leidinggevende van de brandweer bij een incident, hij geeft leiding aan het actiecentrum Brandweerzorg en stuurt, afhankelijk van de aard en grootte van het incident, één of meerdere proceshoofden en adviseurs aan.

A4. Complexiteit van de functie
De persoon die aan het kwalificatieprofiel voldoet is direct inzetbaar als HOvD. 1. Als Taakcommandant Brandweer geeft hij leiding aan incidenten waarbij meerdere pelotons worden ingezet. 2. Als Algemeen Commandant Brandweerzorg is hij verantwoordelijk voor de totale brandweerinzet en speelt hij in zijn planvorming en –voorstellen in op de

[1] Overal waar de HOvD in dit document met "hij" wordt aangeduid, kan ook "zij" worden gelezen.

maatschappelijke impact en de politiek-bestuurlijke consequenties en brengt deze in, in het ROT overleg (vanaf GRIP 2).

De incidenten liggen op het gebied van grootschalige incidentbestrijding en rampenbestrijding.

Deel B Overzicht kerntaken

B1. Kerntaak 1: Taakcommandant Brandweer
De HOvD geeft als Taakcommandant Brandweer leiding aan brandweereenheden (pelotons) bij de bestrijding van het incident ter plaatse. Bij *reguliere* incidenten, geeft de Taakcommandant (afhankelijk van de situatie) sturing danwel advies aan de OvD Brandweer ter plaatse. Bij *grootschalige* incidenten: a. is de Taakcommandant (als Hoofd van de taakorganisatie[2] Bron- en Emissiebestrijding, Grootschalige Redding of Grootschalige Ontsmetting) verantwoordelijk voor de bestrijding van het incident (in zijn inzetvak) b. kan de Taakcommandant plaatsnemen in het CoPI.

B2. Kerntaak 2: Algemeen Commandant Brandweerzorg
De HOvD geeft als Algemeen Commandant Brandweerzorg leiding aan de totale brandweerinzet die de bron- en effectbestrijding uitvoert. Hij doet dit door leiding te geven aan het actiecentrum Brandweerzorg waarvan de samenstelling op basis van de incidenttypering kan variëren. Hij neemt vanaf GRIP 2 namens de brandweer deel aan het ROT en draagt bij aan het treffen van multidisciplinaire maatregelen in het effectgebied.

Welke rollen de HOvD in de praktijk uitvoert, wordt niet voorgeschreven in dit Kwalificatiedossier. Dit is een aangelegenheid van de organisatie waarin de HOvD werkzaam is en is afhankelijk van de ervaring van de functionaris (mono-multi, beginnend-ervaren).

[2] Bron: Deelplan Brandweerzorg Regionaal Crisisplan, 23 mei 2014

Deel C Competenties

Er zijn voor de repressieve brandweerfuncties drie kerncompetenties vastgesteld die voor iedere brandweerfunctionaris noodzakelijk worden geacht om succesvol te kunnen functioneren:

> accuraat
> stressbestendig
> samenwerken

Er zijn voor elke functie specifieke competenties benoemd. In de competentiematrix hieronder worden deze benoemd voor de functie HOvD, in relatie tot de kerntaken.

C1. Competentiematrix											
Kerntaken	**Competenties**										
	Accuraat	Stressbestendig	Samenwerken	Analyseren	Plannen, organiseren en coördineren	Politiek-bestuurlijkinzicht	Communiceren	Daadkracht	Inleven	Maatschappelijk georiënteerd	Integriteit*
Taakcomman-dant Brandweer	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2	x
Algemeen Commandant brandweerzorg	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	x

*Integriteit: De HOvD handhaaft op consistente wijze algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in woord en gedrag. De HOvD is hierop aanspreekbaar en spreekt anderen hierop aan.

In de bijlage ‘Competentiewoordenboek’ is beschreven welke betekenis de niveaus uit de competentiematrix hebben.

C2. Leiderschapsprofiel

Het brandweerveld heeft voor alle leiders op operationeel, tactisch en strategisch niveau zes rollen gedefinieerd. Deze zijn in het stuk *'Visie op HRM en Leiderschap*[3]*'* uitgewerkt in zes hoofdrollen voor de leidinggevenden op de drie niveaus van leiderschap, waarbij persoonlijk leiderschap aan de basis staat van deze zes rollen. Op ieder niveau zijn ze alle zes aan de orde, maar het gewicht en de concrete invulling verschillen per niveau.

Aan de functie HOvD wordt het volgende leiderschapsprofiel toegekend: *Tactisch leidinggevende*. Deze rol wordt in de bijlage 'Leiderschapsprofiel' nader toegelicht.

[3] NVBR: Mensen bij de brandweer: in verbinding, in beweging en veilig. (Visie op Leiderschap en HRM), juli 2012

Deel D Uitwerking kerntaken

D1. Uitwerking kerntaak 1: Taakcommandant Brandweer[4]
D1.1 Werkzaamheden:
D1.1.1.Geeft bij reguliere incidenten (afhankelijk van de situatie) sturing danwel advies aan de OvD Brandweer ter plaatse van het incident.
D1.1.2 Maakt inschatting van de aard, omvang en dynamiek van het inzetvak en vormt daardoor een correct totaalbeeld van de situatie.
D1.1.3 Vertaalt de opdracht tijdig naar een inzetplan waarin de ontwikkeling en mogelijke veranderingen van het incident zijn meegenomen.
D1.1.4 Maakt een inzetplan voor het inzetvak, vertaalt dit naar inzetdoelen en/of -vakken van brandweerpelotons.
D1.1.5 Stuurt de pelotonscommandanten in het inzetvak aan door middel van duidelijke en uitvoerbare bevelen.
D1.1.6 Controleert het effect van de werkzaamheden, anticipeert op ontwikkelingen en stelt zo nodig bij.
D1.1.7 Vraagt indien nodig om bijstand.
D1.1.8 Levert een bijdrage aan het multidisciplinaire informatiemanagement.
D1.1.9 Stemt af met de naastgelegen inzetvakken, rekening houdend met schaarste in beschikbare menskracht en middelen.
D1.1.10 Bewaakt de samenwerking met de overige disciplines in zijn vak.
D1.1.11 Kan als functionaris namens de Brandweer plaatsnemen in het CoPI
D1.1.12 Evalueert het optreden met het doel hiervan te leren.
D1.1.13 Draagt zorg voor het acuut waarschuwen van de bevolking.
D1.1.14 Organiseert nazorg aan het personeel.
D1.1.15 Neemt maatregelen om de veiligheid van eigen personeel, andere hulpverleningsdiensten, de bevolking en derden optimaal te waarborgen.
D1.2 Keuzes en dilemma's
D1.2.1 Moet bij reguliere incidenten kiezen bij het ter plaatse komen tussen de leiding bij de OvD laten en weg gaan nadat hij zich heeft laten informeren, dan wel coachend te werk gaan.
D1.2.2 Moet bij reguliere incidenten de maatschappelijke impact van het incident kunnen inschatten, op basis van diffuse en incomplete informatie, ook als de OvD de incidentbestrijding zelf kan oppakken.
D1.2.3 Moet bepalen wat wel en niet gecommuniceerd wordt en de impact hiervan inzien.
D1.2.4 Moet omgaan met de tijdige beschikbaarheid versus volledigheid van informatie: het gaat hierbij om het dilemma dat je pas tot besluitvorming over wil gaan op het moment

[4] De Taakcommandant kan als Hoofd van de taakorganisatie Bron- en Emissiebestrijding, Grootschalige Redding of Grootschalige Ontsmetting de beschreven werkzaamheden uitvoeren.

dat de situatie stabiel is, maar soms gedwongen wordt op basis van onvolledige informatie te communiceren.
D1.2.5 Krijgt te maken met situaties waarin hij moet kiezen tussen de veiligheid van het personeel en omgeving. Hierbij spelen factoren mee als inzetsnelheid versus de ontwikkelingssnelheid van het incident. Het kan voorkomen dat een Taakcommandant moet besluiten delen van een inzetgebied prijs te geven om erger te voorkomen. Ook de afweging tussen veiligheid en economische belangen kan een rol spelen.
D1.2.6 Moet in een dynamische omgeving onder hoge tijdsdruk prioriteiten stellen en beslissingen nemen met verstrekkende gevolgen, op basis van onvolledige informatie (NB: indien informatie is aangeleverd door anderen moet de Taakcommandant de betrouwbaarheid en volledigheid daarvan goed kunnen inschatten). In deze besluitvorming moeten de belangen van andere binnen het inzetgebied opererende hulpdiensten goed zijn meegenomen. De Taakcommandant moet het risico van verkeerde keuzes voor zichzelf kunnen accepteren en gemaakte keuzes aan anderen kunnen verantwoorden
D1.2.7 Moet een leiderschapsstijl hanteren die vertrouwen en zekerheid uitstraalt, ook wanneer de Taakcommandant twijfelt.
D1.2.8 Moet een juiste inschatting maken omtrent de noodzaak van een verzoek om bijstand, rekening houdend met schaarste en beperkingen.

D2. Uitwerking kerntaak 2: Algemeen Commandant brandweerzorg[5]
D2.1 Werkzaamheden:
D2.1.1 Vormt samen met de Algemeen Commandanten van andere disciplines en diensten, de Informatiemanager, de Communicatieadviseur en de Operationeel Leider het Regionaal Operationeel Team (ROT) en stemt hierin de multidisciplinaire maatregelen in het effectgebied af.
D2.1.2 Verstrekt gestructureerd, eenduidig en kernachtig informatie en vormt met de deelnemers aan het ROT een gemeenschappelijk beeld van het incident.
D2.1.3 Geeft in het ROT een advies omtrent de scheiding van bron- en effect gebied na afstemming met de Taakcommandant Brandweer in het CoPI.
D2.1.4 Treft monodisciplinaire maatregelen (geeft efficiënt en effectief leiding aan de totale brandweerinzet in het bron- en effectgebied).
D2.1.5 Draagt zorg voor de organisatie en uitvoering van en geeft leiding aan het actiecentrum Brandweerzorg.
D2.1.6 Levert een bijdrage aan het multidisciplinaire advies aan het Beleidsteam.
D2.1.7 Informeert en adviseert de brandweeradviseur in het Beleidsteam.
D2.1.8 Zorgt (eventueel via de HIN Brandweer) voor een actueel en geverifieerd monodisciplinair beeld ten behoeve van het multidisciplinaire informatiemanagement.
D2.1.9 Draagt in afstemming met de Communicatieadviseur ROT, indien nodig, zorg voor het waarschuwen/informeren van de bevolking.
D2.1.10 Neemt maatregelen om de veiligheid van eigen personeel, andere hulpverleningsdiensten, de bevolking en derden optimaal te waarborgen.
D2.1.11 Stemt de maatregelen op het gebied van brandweerzorg af met andere overheden en externe partners.
D2.1.12 Draagt zorg voor de overdracht naar de reguliere organisatie van de incidentgemeente na afschaling.
D2.2 Keuzes en dilemma's
D2.2.1 Moet onder tijdsdruk kunnen vergaderen.
D2.2.2 Moet een scheiding kunnen maken tussen operationele en bestuurlijke belangen.
D2.2.3 Kan in het ROT adviseren over de impact van het incident voor de bevolking terwijl hij de effecten nog niet volledig kan overzien.
D2.2.4 Kan het ROT adviseren over het al dan niet waarschuwen van de bevolking in het effectgebied. Een dergelijk alarm heeft een grote impact en consequenties die je nauwelijks kunt overzien. Niet waarschuwen kan daarentegen onnodig gevaar opleveren.

[5] Als bron is geraadpleegd het Deelplan Brandweerzorg Regionaal Crisisplan, 23 mei 2014.

Deel E Specificaties vakbekwaamheid

E1. Instroomeisen opleiding

Om in te kunnen stromen in de opleiding tot HOvD dient men minimaal over een hbo-getuigschrift te beschikken. Daarnaast dient men te beschikken over een diploma Officier van Dienst of diploma adjunct-hoofdbrandmeester. Daarnaast dient men voldoende ervaring als Officier van Dienst te hebben.

E2. Vakbekwaam worden

Vakbekwaam worden als HOvD is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever. De HOvD ontwikkelt inzicht in zijn vakbekwaamheid door kritisch naar zijn eigen handelen te kijken en feedback te vragen. De HOvD krijgt ook ongevraagd positieve en negatieve feedback en weegt af wat hij hier mee moet doen.

Als de HOvD de opleiding tot HOvD heeft afgerond met een IFV-diploma, voldoet de HOvD aan de gestelde eisen in dit kwalificatiedossier.

E3. Niveaubepaling binnen een organisatie

De uitoefening van de HOvD bevindt zich op hbo-niveau.

E4. Vakbekwaam blijven

De HOvD blijft op basis van bijscholing, training en oefening bovenstaande kennis en vaardigheden en de in dit profiel aangegeven competenties bezitten. Hij voldoet daarbij minimaal aan de verplichtingen die in het kader van de Wet veiligheidsregio's en het regionaal vastgestelde opleidings-, trainings- en oefenbeleid worden gesteld.
Vakbekwaam blijven is zowel een werknemers- als werkgeversverantwoordelijkheid.

De HOVD ontwikkelt inzicht in zijn vakbekwaamheid door zelfreflectie en zelfbeoordeling van eigen (leer)resultaten. De HOVD krijgt ook ongevraagd positieve en negatieve feedback en schat deze zelf op waarde. De HOVD verdiept zich zelfstandig in nieuwe (wetenschappelijke) kennis en inzichten.
Hij neemt zelf het initiatief om zijn leer- en oefenbehoeften met zijn leidinggevende te bespreken. Hij maakt zelf een plan om zijn competenties gericht op peil te houden en op de hoogte te zijn van nieuwe ontwikkelingen en vakkennis. Hij toont zijn vakbekwaamheid door zich te laten beoordelen.

De werkgever maakt bij de invulling gebruik van de landelijke standaarden blijvende vakbekwaamheid. Deze standaarden staan op www.ifv.nl

Deel F Verantwoording

F1. Procesinformatie	
Herzien door:	Clusterwerkgroep HOvD
Onder regie van:	Werkveldadviescommissie
Vastgesteld door:	3 april 2017 Werkveldadviescommissie 16 juni 2017 Raad Brandweercommandanten 15 december 2017 Veiligheidsberaad 5 juni 2018 Ministerie van Justitie en Veiligheid
Versie:	2.1 Reden: periodieke actualisatie
Brondocumenten:	VNG, NVBR, Nifv, Nbbe en het Ministerie van Binnenlandse Zaken: Kwalificatieprofiel Hoofdofficier van Dienst binnen de Brandweer, 2009 Nibra – Competentiegericht opleiden. Functie- en competentieprofielen repressieve operationele brandweerfuncties op HBO/WO niveau, april 2004. BMC- Competentiematrix hoofdofficier van dienst, november 2008. Visie Grootschalig Brandweeroptreden 2012- 2016, december 2012 Deelplan Brandweerzorg Regionaal Crisisplan, 23 mei 2014 NVBR: Mensen bij de brandweer: in verbinding, in beweging en veilig. (Visie op Leiderschap en HRM), juli 2012
Verantwoordelijkheid beheer en onderhoud:	Instituut Fysieke Veiligheid
De verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en onderhouden van de kwalificatiedossiers voor functionarissen werkzaam binnen de brandweer is belegd bij het Instituut Fysieke Veiligheid (www.ifv.nl). Het Instituut Fysieke Veiligheid pleegt periodiek onderhoud aan elk kwalificatiedossier, conform de notitie ‘Structureel beheer van de kwalificatiedossiers brandweerfuncties; werkproces en organisatie’ dd oktober 2013.	

Bijlage 1: Competentiewoordenboek

Accuraat

Zorgvuldig en stipt handelen, gericht op het voorkómen van fouten. Nauwkeurig uitvoeren van activiteiten.

Niveau 1:
> toetst eigen werk aan geldende procedures, regels en afspraken.
> levert correct en volledig werk af.
> werkt ook onder druk kwaliteitsgericht, nauwgezet, gedegen en let op details.

Niveau 2:
> stimuleert partners/experts in het werken volgens bepaalde procedures, regels en richtlijnen.
> ontwerpt en verbetert de kwaliteit van het werk binnen het eigen organisatieonderdeel.
> wijkt van procedures, regels en richtlijnen af zodat fouten worden voorkomen of kwaliteit wordt verhoogd.

Niveau 3:
> werkt consciëntieus en secuur, ook onder zware druk van meerdere belangen of tijd en wanneer de impact groot is van mogelijke fouten.
> initieert en verbetert procedures voor het werk, stimuleert partners/experts procedures te ontwikkelen en te verbeteren.
> coördineert en corrigeert de werkzaamheden van meerdere personen/diensten, zodat fouten worden voorkomen en kwaliteit wordt verhoogd.
> heeft oog voor het cruciale belang van veiligheid onder alle omstandigheden, kan kritisch met mededelingen/informatie omgaan.

Analyseren

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

Niveau 1:
> deelt problemen op in onderdelen, haalt de kern naar voren.
> legt verbanden, doorziet structuren en trekt conclusies uit beschikbare informatie.
> selecteert systematisch gegevens, gebruikt meerdere informatiebronnen en structureert en interpreteert gegevens.
> toetst relevantie van beweringen en onderbouwing van argumenten.

Niveau 2:
> bekijkt uit een veelheid van vaak niet complete informatie moeilijke vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken.

> vertaalt gestelde vragen naar beleidsvragen.
> onderzoekt alternatieven om zich een oordeel te vormen en omschrijft scenario's met relaties tussen oorzaak en gevolg.
> overziet gevolgen van besluiten op termijn; redeneert logisch wat de effecten van acties zijn.

Niveau 3:
> bekijkt ingewikkelde vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken met gevolgen op lange termijn; doorziet belangentegenstellingen.
> denkt ook over de grenzen van het eigen werkterrein heen.
> doorziet problemen en oplossingen die pas op lange termijn spelen.
> heeft oog voor – kritische – informatie en activiteiten en beziet de mogelijkheden hiervan voor de rampenbestrijdingsorganisatie.

Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in voor de ontvanger begrijpelijke taal, gebaren en non-verbale signalen. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan de doelgroep (incl. Engels)

Niveau 1
> drukt zich zowel mondeling als schriftelijk goed uit bij contacten van verschillend niveau, onderbouwt de boodschap met duidelijke argumenten.
> stelt zich open en onbevooroordeeld op in een gesprek, interpreteert verbale en non-verbale signalen en vraagt na of de boodschap goed begrepen is.
> formuleert tactvol, stemt taal, gebaren en houding af op de behoefte en belangen van de ander.
> stelt open vragen en vraagt door; geeft feedback wanneer daar om wordt gevraagd.
> redigeert interne documenten en schrijft documenten voor extern gebruik.

Niveau 2
> formuleert complexe vraagstukken en 'slechte boodschappen' helder, eenduidig en gestructureerd.
> verzorgt samenhangende presentaties voor de hulpverleningsdiensten.
> houdt bij contacten van verschillend niveau rekening met afwijkende behoeften en belangen; herkent tegenstellingen en kiest een geschikt communicatiekanaal/middel.
> neemt het initiatief en stuurt in gesprekken, houdt rekening met de invloed van wat hij zegt.

Niveau 3
> voert complexe gesprekken met personen op strategisch niveau over gevoelige onderwerpen met tegenstellingen in belangen en/of taalverschillen.
> herkent persoonlijke belangen en kiest een geschikte manier om de ander te beïnvloeden; zet verschillende invloedstijlen effectief in.
> beïnvloedt en stuurt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen, ook wanneer bij de ander geen respect lijkt te bestaan.

Daadkracht

Op adequate en krachtige wijze nemen van beslissingen op basis van een inzichtelijke afweging en eigen oordeel, ook als kennis en/of informatie beperkt is en tevens het uitvoeren en afronden van activiteiten. Handelen naar en 'staan voor' een genomen besluit (van zichzelf of een ander).

Niveau 1:

> handelt moedig in lastige situaties, neemt verantwoorde risico's.
> neemt beslissingen op grond van relevante informatie en duidelijke feiten, waarbij de gevolgen van de besluiten voorspelbaar zijn.
> neemt en motiveert beslissingen binnen het eigen werkterrein.
> blijft achter gemaakte keuzen (van zichzelf of van partners/experts) staan.

Niveau 2:

> neemt op basis van feitelijke informatie besluiten die partners en/of gedupeerden betreffen.
> hakt knopen door, ook in onzekere situaties; motiveert het genomen besluit met het oog op acceptatie door betrokkenen.
> benoemt de gevolgen van het besluit voor zichzelf en partners/experts en houdt daar bij de besluitvorming rekening mee.
> blijft standvastig en toont durf in onzekere/lastige situaties.

Niveau 3:

> neemt, zo nodig op basis van onvolledige informatie, besluiten die implicaties hebben voor de gehele rampenbestrijdingsorganisatie.
> betrekt partners/experts bij de besluitvorming in complexe situaties, vraagt terugkoppeling en streeft naar draagvlak voor het genomen besluit.
> neemt een besluit in heroverweging wanneer de wijzigende omstandigheden daarom vragen.
> durft buiten gebaande paden te treden bij het oplossen van vastzittende, complexe kwesties.

Inleven

Onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen. Verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen.

Niveau 1:

> beïnvloedt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen, stuurt het gesprek in de juiste richting en houdt de relatie goed; beheerst de eigen emoties.
> toont belangstelling, luistert actief, vraagt door, houdt rekening met eigen emoties en die van anderen en reflecteert hierop.
> houdt rekening met omstandigheden en praktijkervaringen van partners/experts en toont begrip en waardering.
> communiceert open en durft eigen vragen, zorgen en leerpunten bespreekbaar te maken.

Niveau 2:

> is zichtbaar beschikbaar en aanwezig als leider/expert, is op het juiste moment op de juiste plaats.
> stimuleert en helpt partners/experts om gevoelens bespreekbaar te maken, maakt ruimte voor emotie binnen de organisatie en kalmeert partners/experts als emoties de overhand dreigen te krijgen.
> spreekt partners/experts aan op hun ontwikkeling en bijdrage; stelt zich daarbij kritisch op vanuit een begripvolle houding.
> stelt zich kwetsbaar op en heeft oog voor gevoeligheden ten aanzien van eigen gedrag.

Niveau 3:

> creëert veiligheid in de rampenbestrijdingsorganisatie waardoor partners/experts zich durven uiten; spreekt medewerkers aan authentiek gedrag te tonen.
> onderkent rollen en posities en respecteert deze door de partner/expert hierop te benaderen zonder de strijd aan te gaan.
> bindt partners/experts aan de rampenbestrijdingsorganisatie door eigen optreden en persoonlijke uitstraling.
> wisselt van stijl/gedrag om bewustwording bij de partner/expert te realiseren of om gedragspatronen te doorbreken of te versterken.

Leiderschap

Op inspirerende wijze richting geven. Tonen van voorbeeldgedrag. Delegeren. Randvoorwaarden scheppen en mensen motiveren zodat resultaten bereikt worden. Charisma.

Niveau 1:

> brengt eigen denkbeelden onder woorden en toetst deze.
> begeleidt partners/experts in het realiseren van doelen; geeft heldere instructies en houdt toezicht op de prestaties.
> wijst deel van de eigen taken toe aan de juiste persoon; geeft hierbij eigen verwachtingen, gewenst resultaat en eigen verantwoordelijkheid van de persoon aan
> staat open voor vragen, wekt vertrouwen en motiveert partners/experts.

Niveau 2:

> geeft partners/experts de ruimte om besluiten te beïnvloeden uit eigen ambities zodat betrokkenheid en inspiratie hiervoor bij partners/experts ontstaat.
> verdeelt werkzaamheden zodanig dat deze aansluiten op talenten en ambities van het personeel; toetst het resultaat op kwaliteit.
> neemt op ‘natuurlijke wijze’ het voortouw, betrekt partners/experts en motiveert hen voor het realiseren van gemeenschappelijke doelen.

Niveau 3:

> Geeft partners/experts ruimte om besluiten te nemen en ondersteunt hen bij het realiseren van collectieve ambitie.
> Draagt de eigen visie uit en wordt op grond daarvan door partners/experts binnen en buiten de eigen werkomgeving gevraagd bijdrage te leveren aan hun ambities.
> Creëert ruimte en mogelijkheden voor personeel om werkzaamheden op eigen (en eventueel andere) wijze uit te voeren.
> Inspireert partners/experts om hun visie te delen en om draagvlak en betrokkenheid hiervoor te realiseren.

Maatschappelijk georiënteerd

Laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.

Niveau 1:

> legt contact en stemt af met relevante personen en instanties binnen en buiten de organisatie; stelt zich betekenisvol voor partners/experts op.
> communiceert helder wat de burger van de brandweer mag/kan verwachten, toont zich daarbij hulpvaardig en zoekt feedback uit de samenleving.
> doorziet maatschappelijke tendensen en ontwikkelingen en vertaalt deze naar aanbevelingen voor de organisatie.
> analyseert mogelijke gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen voor de rampenbestrijdingsorganisatie en initieert acties.

Niveau 2:

> Stimuleert en stuurt hulpverleningsdiensten hun eigen netwerk te ontwikkelen.
> Houdt rekening met nieuwswaarde en mogelijke positieve en negatieve publiciteit bij gebeurtenissen en beslissingen.
> Onderkent de invloed van externe factoren en ontwikkelingen en vertaalt deze in een lange termijn perspectief op de rampenbestrijdingsorganisatie; handelt pro-actief.
> Vertaalt problemen in de omgeving naar de inrichting van de organisatie en processen in de rampenbestrijdingsorganisatie; geeft vorm aan het optreden.

Niveau 3:

> onderhoudt actief een persoonlijk netwerk van relevante en invloedrijke personen en instanties en benut deze.
> levert een bijdrage aan het maatschappelijke debat en geeft mede vorm aan de oplossing van vraagstukken en dilemma's.
> heeft een visie op trends en ontwikkelingen in de maatschappij en destilleert hieruit onderwerpen voor de bestuurlijke agenda.
> speelt proactief in op vraagstukken/dilemma's uit de maatschappij en vertaalt deze naar de eigen organisatie.

Plannen, organiseren en coördineren

Vanuit een vastgesteld doel bepalen welke taken/activiteiten georganiseerd en gepland moeten worden en daar naar handelen. Bepalen van prioriteiten en aangeven van een volgorde van werkzaamheden.

Niveau 1:

> plant eigen werkzaamheden, stemt deze planning af met partners/experts.
> werkt ordelijk en systematisch volgens vooraf opgestelde planning.
> heeft overzicht over eigen werkzaamheden; toetst eigen voortgang.
> wendt de juiste middelen aan die nodig zijn om de planning te realiseren.
> stelt doelen en prioriteiten voor zichzelf.

Niveau 2:

> stemt eigen werkzaamheden af op werkzaamheden van partners/experts en plant, zo nodig, werkzaamheden van partners/experts.
> houdt overzicht over de werkzaamheden van partners/experts, bewaakt de voortgang en wendt op het juiste moment de juiste middelen aan.
> brengt een heldere en logische structuur aan in het eigen werk en in het werk van partners/experts.
> anticipeert op factoren die van invloed kunnen zijn op de planning en speelt hier waar nodig op in.

Niveau 3:

> ondersteunt en stuurt partners/experts aan bij de planning en uitvoering van hun werkzaamheden en bewaakt de voortgang.
> coördineert veel werkzaamheden die inhoudelijk van elkaar verschillen, met een langere doorlooptijd of met gevolgen voor de langere termijn.
> houdt op elk moment en op elk niveau het overzicht van werkzaamheden en stuurt indien nodig bij op hoofdlijnen.
> anticipeert op onverwachte gebeurtenissen die van invloed zijn op de planning en past de planningen en doelstellingen hierop aan.

Politiek-bestuurlijk inzicht

Anticiperen op en onderkennen van de relevantie van gebeurtenissen die van invloed zijn op de positionering van de brandweer en rampenbestrijdingsorganisatie in de politiek-bestuurlijke context.

Niveau 1:

> houdt rekening met de consequenties van eigen acties voor partners in het bestuurlijke proces.
> verdiept zich in te maken politieke afwegingen en levert relevante en objectieve informatie aan.
> manoeuvreert tussen formele en informele (machts)verhoudingen en de eigen positie binnen de politiek-bestuurlijke context.
> doorziet politieke ontwikkelingen en vertaalt deze in aanbevelingen voor de organisatie.

Niveau 2:

> handelt in afweging tussen (korte termijn) politieke belangen en (lange termijn) belangen van de brandweer/ rampenbestrijdingsorganisatie.
> stelt met bestuurlijk/justitiële omgeving gezamenlijk doelen met inachtneming van de wettelijke vastgestelde kaders.
> vertegenwoordigt de brandweer op relevant bestuurlijk niveau; brengt belangwekkende onderwerpen onder de aandacht zodat deze op de bestuurlijke agenda komen.
> vertaalt politieke issues naar de organisatie en zorgt voor verbinding met het operationele werk.
> stelt, vanuit verschillende invalshoeken, een diagnose voor complexe vraagstukken en schat de langetermijngevolgen in.

Niveau 3:

> schat politiek-bestuurlijke belangen in, betrekt actoren in besluitvorming en deelt het succes met bestuurders.
> benut het politiek-bestuurlijk krachtenveld rondom de brandweer en de ontwikkeling van de rampenbestrijdingsorganisatie, stemt zijn handelen af op dit krachtenveld en sluit allianties.
> legt relaties tussen de verwachte resultaten voor de eigen organisatie en criteria voor andere schakels in de bestuurlijke keten.

Stressbestendig

Kalm, objectief en effectief blijven functioneren bij tijdsdruk, tegenslag, teleurstelling of tegenspel. Om kunnen gaan met weerstanden.

Niveau 1

> geeft bij (tijds)druk voorrang aan bepaalde zaken in het eigen werk en blijft doeltreffend handelen.
> bewaakt eigen grenzen van kennen en kunnen.
> accepteert tegenwerpingen als onvermijdelijk, ziet het betrekkelijke hiervan in.
> laat zich niet meeslepen in emotionele meningsverschillen.

Niveau 2

> stelt partners/experts gerust met kalm optreden.
> zorgt bij (tijds)druk dat het team of de afdeling doeltreffend blijft werken door te bepalen welke zaken voorrang hebben.
> houdt onder druk vast aan het eigen oordeel.
> luistert naar de kritiek van partners/experts, erkent reële punten en gebruikt deze.

Niveau 3

> houdt onder grote druk en bij complexe situaties vast aan het eigen standpunt; past bij problemen of tegenstand de aanpak aan.
> herkent stressfactoren en maakt deze bespreekbaar door het proces met partners/experts te analyseren.
> presteert langdurig goed onder tijdsdruk, tegenslag en complicaties.
> schermt partners/experts af van stress door (tijds)druk en zorgt dat het werk hier geen schade van ondervindt.

Samenwerken

Zich inzetten om met anderen resultaten te bereiken en daarmee bijdragen aan een gezamenlijk doel. Denken en handelen vanuit gemeenschappelijke belangen.

Niveau 1:

> draagt bij aan gemeenschappelijk doel en komt afspraken na; informeert partners/experts over eigen activiteiten en houdt zich op de hoogte van activiteiten van partners/experts.
> toont belangstelling voor collega's en helpt hen op verzoek.
> vraagt collega's naar hun mening en geeft eigen mening.

Niveau 2:

> streeft gezamenlijke doelen na; wisselt informatie en ideeën uit met partners/experts en geeft en vraagt reacties.
> biedt gevraagd en ongevraagd hulp aan partners/experts en vraagt zelf om hulp van partners/experts; maakt meetbare afspraken.
> doet concessies om tot gezamenlijk doel of resultaat te komen; stelt op basis van meningen van partners/experts eigen gedachten/handelingen bij.

Niveau 3:

> zoekt actief samenwerking met partners/experts op en stuurt daarbij op gemeenschappelijke belangen; betrekt partners/experts in besluitvorming en komt met hen tot gemeenschappelijk doel en aanpak.
> doet actief aan kennisoverdracht door eigen kennis en ervaringen te delen en partners/experts te motiveren hun expertise in te brengen.
> beweegt partners/experts tot samenwerken en zorgt ervoor dat het resultaat wordt ervaren als een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Bijlage 2: Leiderschapsprofiel

Profiel: tactisch leidinggevende

Rol	Competentie	Gedrag
Brandweervakman	**Verbinden met het vakmanschap** Op generiek niveau beschikken over voldoende brandweerinhoudelijke kennis en kunde om deze rol goed in te kunnen vullen.	- Kijkt door de ogen van de vakman naar het toekomstbeeld van de organisatie en levert daarmee een bijdrage aan de visievorming.
	Visie Het toekomstbeeld uitdragen en de visie vertalen van de organisatie naar de vakmensen in het team/ eigen organisatieonderdeel	- Vertaalt op een concrete en aansprekende wijze visie naar uitvoering en geeft hierbij concrete mogelijkheden en beperkingen aan. - Kan de visie enthousiast vertalen naar concrete beelden en voorstellingen. - Maakt zich de visie eigen en vertaalt deze op enthousiaste wijze naar een verhaal voor zijn/haar organisatiedeel
Manager	**Resultaatgerichtheid** Het helder stellen van doelen (SMART) en het behalen van resultaten conform tijdpad, normen en afspraken.	- Stelt heldere doelen voor de eigen afdeling, in overleg met medewerkers en leidinggevenden. - Vertaalt de doelen naar concrete resultaatafspraken met mensen ten aanzien van tijd, middelen en geld.
	Aansturen Zorgen dat medewerkers bijdragen aan de doelstellingen, de juiste randvoorwaarden scheppen daarvoor en zorgen voor de juiste middelen.	- Bewaakt de voortgang en stuurt bij op resultaat of proces waar nodig. - Schept de juiste voorwaarden in het organisatie onderdeel om resultaat te kunnen behalen (bijvoorbeeld budget regelen).

Rol	Competentie	Gedrag
Teamcoach	**Inspireren** Medewerkers inspireren het beste uit zichzelf te halen en uit het team.	- Legt enthousiast het doel van de visie en het waarom uit. - Enthousiasmeert en brengt medewerkers in beweging door beelden te schetsen en verhalen te vertellen die aansluiten bij de belevingswereld van het team.
	Teamgericht coachen Coachen van één of meerdere teams. Duurzame samenwerkingsrelaties tot stand brengen.	- Bevordert zelfsturing en zelfregulering in het team en houdt tegelijkertijd het doel van het team in zicht. - Schept een open, respectvolle, veilige en transparante omgeving voor het optimaal functioneren van het team. - Geeft ruimte aan verschillende meningen en biedt de mogelijkheid te leren van (elkaars) fouten. - Creëert voldoende gelegenheid om de team effectiviteit te bespreken (kwaliteit van de teamleden, de samenstelling en de randvoorwaarden).
Coach	**Inlevingsvermogen** Luisteren naar en meedenken met anderen, onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen, zich verplaatsen in anderen en bewust omgaan met verschillende achtergronden en belangen.	- Legt gemakkelijk contact en maakt verbinding met mensen. - Staat open voor de ideeën en meningen van anderen, ook als deze niet overeenkomen met het eigen standpunt, neemt de tijd voor mensen en luistert actief. - Signaleert (in)directe signalen en weerstand en speelt daar actief en effectief op in door contact te zoeken met de medewerker.
	Ontwikkelen Anderen stimuleren en ondersteunen bij hun persoonlijke ontwikkeling. Een stimulerende leeromgeving creëren ten behoeve van een lerende organisatie.	- Bespreekt kwaliteiten, talenten en beperkingen met de medewerker en geeft feedback op gedrag. - Faciliteert individuele ontwikkeling, enerzijds door de juiste voorwaarden te scheppen, anderzijds door medewerkers te stimuleren. - Zorgt ervoor dat de individuele ontwikkeling van medewerkers in lijn ligt met de organisatie behoefte, stuurt waar nodig bij.

Rol	Competentie	Gedrag
Veranderaar	**Overtuigen & beïnvloeden** De juiste veranderingsaanpak/ stijl toepassen om mensen binnen en buiten de organisatie mee te krijgen met relevante veranderingen binnen en buiten de organisatie. In staat zijn om instemming te krijgen voor ideeën en voorstellen.	- Past de juiste veranderstijl toe (zowel top down als bottom up) - Enthousiasmeert en zet aan tot verandering bij de relevante partijen binnen en buiten de brandweer.
	Innoveren Ruimte geven in de zin van tijd en geld en nieuwe, originele ideeën, werkwijzen en toepassingen stimuleren. Deze zelf ook hebben. Open staan voor en initieren van toekomstige vernieuwing van strategie, werkwijzen en bedrijfsvoering.	- Geeft ruimte aan initiatieven en nieuwe ontwikkelingen, zowel top down als bottom up. - Stimuleert een omgeving waarin medewerkers lef tonen, risico's durven nemen en waar mislukkingen niet bestaan ("fouten maken mag"). - Is maatschappelijk sensitief, volgt de ontwikkelingen in de buitenwereld en ziet de verbanden met en mogelijkheden voor de brandweerwereld.
Netwerker	**Omgevingsbewustzijn** Relevante ontwikkelingen volgen in de omgeving van de organisatie en deze kennis benutten ten behoeve van de organisatie en/of het vakgebied.	- Heeft goed zicht op de ontwikkelingen in interne en externe netwerken en participeert actief in deze netwerken. - Is zich bewust van zijn omgeving, met name ook op het politiek-bestuurlijke vlak. - Is bekend met de agenda's en belangen van de netwerkpartners en kan hierop anticiperen ten einde een win-win situatie te creëren.
	Verbindend vermogen op relatie en inhoud In staat zijn op zowel de relatie als de inhoud verbinding te maken met belangrijke stakeholders.	- Is zich bewust van relaties en verhoudingen in het netwerk, zowel tussen individuen als tussen groepen in het netwerk. - Gaat op zoek naar gezamenlijke belangen in de relatie met stakeholders en is daardoor in staat eigen doelstellingen te realiseren. - Is een teamspeler in de samenwerking met andere tactische leiders binnen de organisatie.