

Bijlage 6: Kenmerken en scores FUWASYS inclusief begrippenlijst

Kenmerk 1:**Complexiteit van de werkzaamheden**

De samenhang tussen de afzonderlijke werkzaamheden én het abstractieniveau van de werkzaamheden.

Kenmerktoelichting

Je scoort 'complexiteit van de werkzaamheden' door het meten van twee factoren:

a) de mate van samenhang tussen de afzonderlijke werkzaamheden.

De score loopt op. Het laagst scoren op zichzelf staande activiteiten. Hoger scoren werkzaamheden in bekende situaties en met bekende problemen en onder meer multidisciplinair werken. Het hoogst scoren werkzaamheden die vragen om integratie van het eigen domein met andere domeinen.

én

b) de mate van abstractie van de werkzaamheden.

De score loopt op. Het laagst scoren duidelijk gestructureerde werkzaamheden. Hoger scoren werkzaamheden die interpretatie* vereisen. Het hoogst scoren werkzaamheden die analyse of integratie van meerdere abstracties (modellen, theorieën e.d.) vereisen.

Ken de score pas toe als aan beide wegingsfactoren wordt voldaan. Is dit niet het geval, scoor dan een niveau lager.

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:

Score 1

De functiehouder doet op zichzelf staande activiteiten* die duidelijk gestructureerd zijn en die volgens een min of meer vast patroon zijn verricht.
Geef een score 1 als het resultaat van de ene activiteit* nauwelijks gevolgen heeft voor de uitvoering van de andere activiteiten.

Score 2

De functiehouder voert met elkaar samenhangende activiteiten* uit die bij de uitvoering beoordeling* vereisen.
Geef een score 2 als het resultaat van de ene activiteit* automatisch gevolgen heeft voor de aanpak en uitvoering van de andere activiteiten. De activiteiten kunnen niet goed los van elkaar worden uitgevoerd.

Score 3

De functiehouder doet werkzaamheden* in bekende situaties en met bekende problemen. Deze vragen om interpretatie*en waarvoor oplossingen zijn aangedragen.
Geef een score 3 als de functiehouder op basis van interpretatie van de problematiek een keuze maakt uit verschillende bekende oplossingen. Welke oplossing dat is, ligt vast in procedures en richtlijnen.

Score 4

De functiehouder doet werkzaamheden* in minder gangbare of nog niet bekende situaties en met problemen die analyse* vereisen. Ook gaat het vaak om een multidisciplinair* werkverband, en om het aandragen van oplossingen, ontwerpen, adviezen e.d. vanuit het eigen aandachtsgebied/domein.

Score 5

De functiehouder doet werkzaamheden waarbij de resultaten gericht zijn op integratie van het eigen domein met andere domeinen. Het gaat om resultaten die richtinggevend zijn voor een breed maatschappelijk aandachtsgebied, een sector van onderzoek of toezicht of rijksbrede bedrijfsvoeringsvraagstukken. Functiehouder geeft deze vorm en/of stuurt het behalen van de strategische (programmaportfolio) doelen* in dit domein aan.

Kenmerk 2:**Doel van de werkzaamheden**

Het doel dat door het uitvoeren van de werkzaamheden moet worden bereikt.

Kenmerktoelichting

Je scoort 'doel van de werkzaamheden' door het meten van een van deze twee factoren:

a) de mate waarin de medewerker bijdraagt aan de realisatie van de taken of doelen van de werkeenheid.

De score loopt op. Het laagst scoort het assisteren van individuele medewerkers, hoger scoort het realiseren van de taakstelling en/of het eindproduct van een werkeenheid met een afgebakend werkgebied. Het hoogst scoort het realiseren van strategische doelen.

of

b) de soort bijdrage die moet worden geleverd.

Het laagst scoort het verlenen van hand- en spandiensten, hoger scoort het verlenen van ondersteuning voor beleid, onderzoek of ontwerp. Het hoogst scoort het beïnvloeden van de ontwikkeling en/of realisatie van strategische doelen.

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:

Score 1

De functiehouder verleent hand- en spandiensten of het assisteren van individuele medewerkers. Geef een score 1 als het gaat om activiteiten* ter ondersteuning van anderen.

Score 2

De functiehouder realiseert deelproducten* van een werkeenheid óf het bijdragen aan het realiseren van de doelen* en taken van een werkeenheid met een vast takenpakket. Geef een score 2 als het gaat om het realiseren van deelproducten en nog geen eindproduct* van een werkeenheid. Geef ook een 2 als het gaat om het bijdragen aan de realisatie van de doelen van een werkeenheid met een afgebakend werkgebied. Er is dus nog géén sprake van het realiseren van het volledige takenpakket.

Score 3

De functiehouder realiseert een eindproduct* van een werkeenheid of het betreft het realiseren van de doelen* van een werkeenheid met een afgebakend werkgebied*. Ken deze score ook toe bij het verrichten van ondersteunende werkzaamheden op het gebied van beleid*, onderzoek* of (technisch) ontwerp*. Geef een score 3 als het gaat om een leidinggevende functie met formele personele bevoegdheden. Dit betekent dat alle leidinggevenden minimaal een 3 scoren. Ook beleids-, onderzoek-, (technisch)ontwerp-, operationeel- of bedrijfsvoeringondersteunende werkzaamheden geef je een 3.

Score 4

De functiehouder realiseert de doelen* van een werkeenheid of een multidisciplinaire projectorganisatie én verbindt deze met de doelen van het domein als totaal. Geef ook een score 4 als de functiehouder ontwikkelende werkzaamheden* verricht of specialistische adviezen, diensten of producten levert.

Score 5

De functiehouder beïnvloedt richtinggevend* de ontwikkeling van strategische doelen* en/of realiseert deze.

Kenmerk 3: Effect van de werkzaamheden

De impact van de werkzaamheden op de omgeving en voorspelbaarheid daarvan.

Kenmerktoelichting

Je scoort 'Effect van de werkzaamheden' door het meten van deze twee factoren:

a) De omvang van de omgeving waarop de werkzaamheden invloed hebben (scope)

en

b) De mate van impact en voorspelbaarheid daarvan.

Het laagst scoor je als het gaat om nauwelijks beïnvloeding en volledige voorspelbaarheid, hoger scoor je wanneer de werkzaamheden de resultaten van in- en externe werkverbanden en derden beïnvloeden en de gevolgen beperkt in te schatten zijn, en het hoogst scoor je wanneer de werkzaamheden bepalend zijn voor de geformuleerde (strategische) opgave.

Je kent een score pas toe als aan beide wegingsfactoren is voldaan. Is dat niet zo, scoor dan een niveau lager.

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:

Score 1

De werkzaamheden* worden verricht binnen de grenzen van het eigen werkverband* en hebben slechts gevolgen voor enkele op zichzelf staande werkzaamheden binnen dit werkverband*.

Geef een score één als de werkzaamheden* andere activiteiten en derden nauwelijks beïnvloeden en de gevolgen volledig te overzien en daarmee voorspelbaar zijn.

Score 2

De werkzaamheden* worden verricht voor interne werkverbanden* en/of voor derden* en hebben gevolgen voor één of meer deelresultaten* die in deze werkverbanden* en/of voor derden* behaald worden.

Geef een score twee als de werkzaamheden* de binnen diverse interne werkverbanden* en/of voor derden* te behalen deelresultaten* beïnvloeden en de gevolgen grotendeels, maar niet volledig, voorspelbaar zijn.

Score 3

De werkzaamheden* worden verricht voor diverse externe werkverbanden* en derden*, mogelijk in combinatie met werkzaamheden voor interne werkverbanden* en beïnvloeden de wijze waarop die werkverbanden* en derden* hun resultaten behalen.

Geef een score drie als de werkzaamheden* de resultaten van de diverse werkverbanden* en derden* substantieel beïnvloeden en de gevolgen beperkt in te schatten en daarmee in geringe mate voorspelbaar zijn.

Score 4

De werkzaamheden* worden verricht voor werkverbanden* en werkprocessen die gericht zijn op de realisatie van maatschappelijke, bedrijfseconomische, onderzoeks- en/of politiek-bestuurlijke doelstellingen en beïnvloeden zichtbaar en in hoge mate het behalen van deze doelstellingen.

Geef een score vier als de werkzaamheden* randvoorwaardelijk zijn voor het behalen van geformuleerde doelstellingen en de gevolgen van de werkzaamheden niet voorspelbaar zijn.

Score 5

De werkzaamheden* zijn maatschappelijk zichtbaar en bepalend voor het strategisch beleid* en/of de strategische doelen en richtinggevend voor de realisatie van een bepalend deel van de maatschappelijke, bedrijfseconomische, onderzoeks- en/of politiek-bestuurlijke opgave.

Geef een score vijf als de werkzaamheden* bepalend zijn voor het behalen van de geformuleerde opgave.

Kenmerk 4:

Aanpak van de werkzaamheden

De wijze waarop moet worden omgegaan met werksituaties en werkproblematiek.

Kenmerktoelichting

Je scoort 'Aanpak van de werkzaamheden' door het meten van deze twee factoren:

a) de mate van bekendheid met werksituaties waarmee moet worden omgegaan.

De score loopt op. Het laagst score je bij het werken in een bekende werksituatie, hoger scoort het omgaan met nieuwe werksituaties, het hoogst scoort het omgaan met met fundamenteel politiek-bestuurlijke problemen en maatschappelijke ontwikkelingen, die onvoorspelbaar zijn.

én

b) de mate van creativiteit die nodig is bij de aanpak van de werkzaamheden.

Het laagst scoort het volgen van één bekende aanpak, hoger scoort het kiezen uit bekende oplossingen, het hoogst scoort het bepalen van de aanpak voor een strategisch vraagstuk.

Je kent de score pas toe als aan beide wegingsfactoren wordt voldaan. Is dit niet het geval, scoor dan een niveau lager.

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:

Score 1

De functiehouder hoeft nauwelijks te anticiperen, omdat de werksituatie en werkproblematiek bekend zijn én de aanpak van de werkzaamheden* vast staat.

Geef een score 1 als het gaat om routine, en de aanpak van de werkzaamheden* niet hoeft te worden gekozen, omdat deze van tevoren bekend is.

Score 2

De functiehouder anticipeert op eerder voorgekomen werksituaties en kan daarbij terugvallen op een bekende en eerder toegepaste aanpak.

Geef een score 2 als de functiehouder binnen bekende omstandigheden en voor bekende vraagstukken, werksituaties en werkproblematiek moet beoordelen welke aanpak van de werkzaamheden* het beste is.

Score 3

De functiehouder moet omgaan met nieuwe omstandigheden en oplossingen vinden voor nieuwe werksituaties en werkproblematiek. Deze kan daarbij een beroep doen op beschikbare kennis over de mogelijke aanpak en op eerdere ervaringen. Er is inventiviteit nodig om deze kennis/ervaring toe te passen.

Geef een score 3 als de functiehouder nieuwe werksituaties en werkproblematiek moet interpreteren, en vervolgens daarvoor uit bekende oplossingen de juiste aanpak moet kiezen.

Score 4

De functiehouder anticipeert op nieuwe omstandigheden en werkproblematiek en weegt per nieuwe werksituatie af of bekende aanpak volstaat. Indien dit niet het geval is, vindt functiehouder nieuwe oplossingen, op basis van analyse van de werkproblematiek. De aanpak hiervan vereist onderzoek én het betrekken van invalshoeken van andere werkerterreinen. Er wordt een nieuwe aanpak ontwikkeld.

Score 5

De functiehouder anticipeert op complexe en veranderlijke omstandigheden en grote onzekerheden. Bij de aanpak hiervan zijn strategische en/of fundamenteel-wetenschappelijke vraagstukken in het geding. Bij de aanpak dient functiehouder nadrukkelijk rekening te houden met complexe politiek-bestuurlijke, bedrijfseconomische en/of maatschappelijke ontwikkelingen, met hoge onvoorspelbaarheid.

Ook kan het gaan om aansturing van omvangrijke/complexe organisaties*.

Kenmerk 5:

Dynamiek van de werkzaamheden

De afwisseling, variatie of verandering in de omstandigheden waarop moet worden geanticipeerd bij het uitvoeren van de werkzaamheden.

Kenmerktolichting

Je scoort 'Dynamiek van de werkzaamheden' door te meten in welke mate de functiehouder bij het uitvoeren van de werkzaamheden moet omgaan met invloeden vanuit de omgeving. De score loopt op. Je scoort het laagst wanneer er nauwelijks rekening hoeft te worden gehouden met omstandigheden, hoger scoor je bij het omgaan met onverwachte omstandigheden en/of verschuivingen in beleid(sdoelen). Het hoogst scoor je bij het omgaan met **en sturen op** maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen.

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:

Score 1

De functiehouder hoeft niet of nauwelijks om te gaan met veranderende omstandigheden, omdat die geen invloed hebben op het werk.

Geef een score 1 als er geen veranderingen zijn tijdens de uitvoering van het werk, of als veranderingen in de omgeving van de functie de uitvoering van het werk niet of nauwelijks beïnvloeden.

Score 2

De functiehouder moet omgaan met wisselende omstandigheden die het werk beïnvloeden.

Geef een score 2 als de functiehouder binnen de functie moet schakelen tussen verschillende activiteiten*, omdat er veranderingen in de werkomgeving zijn. Geef ook een score 2 als de functiehouder moet inspelen op verschillende klantwensen.

Score 3

De functiehouder moet omgaan met onverwachte omstandigheden, met ontwikkelingen in technologie of met beleidswijzigingen.

Geef een score 3 als de functiehouder de uitvoering van het werk moet aanpassen door onverwachte veranderingen in de werkomgeving. Geef ook een score 3 als de functiehouder moet omgaan met technologische en/of beleidsontwikkelingen* terwijl er geen sprake is van verschuivingen in beleidsdoelen.

Score 4

De functiehouder moet omgaan met de uitkomsten van onderhandelingsprocessen en/of met verschuivingen in beleidsdoelen.

Geef een score 4 als de (beleids)doelen van de organisatie verschuiven als gevolg van veranderde maatschappelijke of politieke opvattingen, en de functiehouder de uitvoering van het werk hieraan aanpast. Geef ook een score 4 als de functiehouder de uitvoering van het werk moet aanpassen, aan de uitkomsten van onderhandelingen met belanghebbende-partijen.

Score 5

De functiehouder moet omgaan met en sturen op verschuivingen in (beleids)doelen of strategie die betrekking hebben op complexe politiek-bestuurlijke, bedrijfseconomische, fundamenteel-wetenschappelijke en/of maatschappelijke ontwikkelingen met (inter)nationale reikwijdte.

Geef een score 5 als de uitvoering van het werk niet alleen moet worden aangepast aan genoemde verschuivingen, maar functiehouder ook interactief de dynamiek beïnvloedt.

Kenmerk 6: Keuzevrijheid

De vrijheid in keuzes bij het uitvoeren van de werkzaamheden.

Kenmerktoelichting

Je scoort 'Keuzevrijheid' door te meten welke mate van vrijheid in keuzes er is bij het uitvoeren van de werkzaamheden.

De score loopt op. Het laagst scoort nauwelijks vrijheid om keuzes te maken, hoger scoort het mogen maken van een keuze uit bekende of minder bekende oplossingen. Het hoogst scoort vrijheid om diepgaande fundamentele wijzigingen aan te brengen in de strategische koers van een organisatie.

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:

Score 1

De functiehouder heeft nauwelijks vrijheid om zelf keuzes te maken.
Geef een score 1 bij functies waarbij de werkwijze grotendeels door anderen wordt bepaald.

Score 2

De functiehouder heeft vrijheid om na beoordeling* van gegevens, een keuze te maken uit meerdere bekende mogelijkheden.
Geef een score 2 als de functiehouder op basis van prioriteit of inhoud keuzes moet maken. Hierbij is nog geen sprake van interpretatie* van de gegevens.

Score 3

De functiehouder heeft vrijheid om na interpretatie* van gegevens de consequenties van bekende of minder bekende oplossingen tegen elkaar af te wegen en hieruit een keuze te maken.
Geef een score 3 als de functiehouder gegevens moet interpreteren* om een oplossing te vinden. Hierbij is nog geen sprake is van het bedenken van nieuwe oplossingen.

Score 4

De functiehouder heeft vrijheid om na analyse* van de vraagstelling nieuwe oplossingen aan te dragen en deze af te stemmen op nieuwe omstandigheden.
Geef een score 4 als de functiehouder moet omgaan met nieuwe of gewijzigde omstandigheden.

Score 5

De functiehouder heeft vrijheid om diepgaande fundamentele veranderingen aan te brengen in de strategische koers van de organisatie en/of daarvoor nieuwe ontwikkelingsrichtingen vast te stellen.
Geef een score 5 wanneer de functiehouder de strategische koers van de organisatie verandert én realiseert binnen de gestelde randvoorwaarden.

Kenmerk 7: Complexiteit van de beslissingen

Het abstractieniveau én de onderlinge afhankelijkheid van de keuzefactoren die bij het nemen van inhoudelijke beslissingen een rol spelen.

Kenmerktoelichting

Je scoort 'Complexiteit van de beslissingen' door deze twee factoren te meten:

a) de mate waarin de keuzefactoren, die bij het nemen van inhoudelijke beslissingen een rol spelen, concreet en duidelijk zijn.

én

b) de mate waarin de keuzefactoren elkaar beïnvloeden.

De score loopt op. Het laagst scoort het hanteren van eenduidige keuzefactoren die elkaar niet beïnvloeden, hoger scoort het nemen van beslissingen op basis van niet duidelijk begrensde keuzefactoren die elkaar onderling beïnvloeden. Het hoogst scoort het nemen van strategische beslissingen waarbij de keuzefactoren niet zijn bepaald.

Je kent de score pas toe als aan beide wegingsfactoren wordt voldaan. Is dit niet het geval dan wordt een niveau lager gescoord.

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:

Score 1

De functiehouder neemt de beslissingen op basis van eenduidige keuzefactoren* die elkaar niet beïnvloeden. Geef een score 1 als het gaat om eenduidige mogelijkheden.

Score 2

De functiehouder neemt de beslissingen op basis van duidelijk begrensde keuzefactoren* die elkaar maar weinig beïnvloeden. Geef een score 2 als de functiehouder voor het nemen van de beslissingen bekende keuzefactoren* moet hanteren en afwegen.

Score 3

De functiehouder neemt de beslissingen op basis van niet duidelijk begrensde keuzefactoren* die elkaar onderling inhoudelijk beïnvloeden. Geef een score 3 als de functiehouder voor het nemen van de beslissingen zelf moet afwegen welke samenhangende keuzefactoren inhoudelijk van toepassing zijn en in welke situatie.

Score 4

De functiehouder neemt de beslissingen op basis van nauw verweven en onduidelijk begrensde keuzefactoren*. De beslissingen hebben dusdanig samenhang dat er sprake is van een besluitvormingsproces*. Geef een score 4 als voor het nemen van de uiteindelijke beslissing een analyse* van situaties nodig is én als het gaat om een aantal opeenvolgende, inhoudelijk met elkaar samenhangende, beslissingen, die door de functiehouder moeten worden genomen.

Score 5

De functiehouder neemt beslissingen op basis van keuzefactoren* die niet zijn bepaald. De beslissingen hebben zodanige samenhang dat er sprake is van een besluitvormingsproces*. De beslissingen betreffen het ontwikkelen, helpen vaststellen en/of realiseren van strategische doelen*. Geef een score 5 als het gaat om betrokkenheid bij het ontwikkelen, helpen vaststellen en/of realiseren van strategische doelen*.

Kenmerk 8:

Effect van de beslissingen

De invloed van door de functiehouder te nemen inhoudelijke beslissingen op de omgeving en de zwaarte van de gevolgen en voorspelbaarheid hiervan.

Kenmerktoelichting

Je scoort 'Effect van de beslissingen' door het meten van deze twee factoren:

a) de mate van impact van de beslissingen en de voorspelbaarheid daarvan

en

b) de omvang van de omgeving waarop de beslissingen invloed hebben (scope)

Deze score loopt op van routinematige, dagelijkse beslissingen met invloed binnen het eigen werkverband, naar beslissingen over tactische zaken die invloed hebben op in- en externe werkverbanden en derden. Het hoogst scoren beslissingen waarbij sprake is van strategische afwegingen.

Je kent de score pas toe als aan beide wegingsfactoren wordt voldaan. Is dit niet het geval, scoor dan een niveau lager.

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:

Score 1

De functiehouder neemt routinematige dagelijkse beslissingen en die beslissingen hebben slechts invloed binnen de grenzen van het eigen werkverband*.

Geef een score 1 als de gevolgen van de beslissingen voor de omgeving beperkt zijn en vrijwel volledig voorspelbaar zijn.

Score 2

De functiehouder neemt beslissingen over operationele* zaken en die beslissingen hebben invloed op interne werkverbanden* en derden*.

Geef een score 2 als de gevolgen van de beslissingen zichtbaar zijn in de uitvoering van het werk binnen interne werkverbanden* en van derden* en redelijk voorspelbaar zijn.

Score 3

De functiehouder neemt beslissingen over tactische* zaken en die beslissingen hebben invloed op interne en externe werkverbanden* en derden*.

Geef een score 3 als de gevolgen van de beslissingen zichtbaar zijn in de aanpak en uitvoering van het werk binnen interne en externe werkverbanden* en van derden* en waarbij sprake is van onzekerheid over de gevolgen van de beslissingen.

Score 4

De functiehouder neemt beslissingen over tactische* zaken en die beslissingen hebben invloed op werkverbanden* en werkprocessen die gericht zijn op de realisatie van maatschappelijke, bedrijfseconomische, onderzoeks- en/of politiek-bestuurlijke doelstellingen.

Geef een score 4 als de gevolgen van de beslissingen in de ontwikkeling, aanpak en uitvoering van het werk op maatschappelijk, bedrijfseconomisch, onderzoeks- en/of politiek-bestuurlijk terrein zichtbaar zijn en waarbij sprake is van het moeten afwegen van veel onzekere factoren waardoor de gevolgen van de beslissingen nog slechts in beperkte mate voorspelbaar zijn.

Score 5

De functiehouder neemt beslissingen die bijdragen aan het bepalen van strategie* en die richtinggevend zijn voor de realisatie van maatschappelijke, bedrijfseconomische, onderzoeks- en/of politiek-bestuurlijke doelen.

Geef een score 5 als bij de beslissingen sprake is van strategische afwegingen.

Kenmerk 9:

Kader

Alle werkinstructies, regels, voorschriften, richtlijnen, beleidslijnen en -uitgangspunten, door de politieke en/of ambtelijke top geformuleerde strategische concepten en (internationale) wetgeving, waarbinnen de functie moet worden uitgevoerd.

Kenmerktoelichting

Je scoort 'Kader' door het detailniveau van de formele beperkingen te meten die gelden bij het uitvoeren van de werkzaamheden. De score loopt op. Het laagst scoor je bij gedetailleerde werkinstructies, hoger scoor je voor algemene richt- en beleidslijnen. Het hoogst scoren door de politieke en/of ambtelijke top geformuleerde strategische concepten*.

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:

Score 1

Gedetailleerde werkinstructies* en beschrijvingen van activiteiten* bepalen de uitvoering van het werk.
Geef een score 1 als de werkzaamheden* precies door de functiehouder moeten worden uitgevoerd zoals is voorgeschreven.

Score 2

Algemene werkafspraken, regels en voorschriften bepalen de uitvoering van het werk.
Geef een score 2 als de kaders bepalen hoe het werk door de functiehouder moet worden uitgevoerd.

Score 3

Samenhangende richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving en/of beleidslijnen* bepalen de uitvoering van het werk.
Geef een score 3 als niet is voorgeschreven hoe het werk door de functiehouder moet worden uitgevoerd maar er wel samenhangende richtlijnen, procedure, wet- en regelgeving en/of beleidslijnen zijn die de uitvoering van het werk bepalen.

Score 4

Strategische beleidslijnen* of modellen* bepalen de uitvoering van het werk.
Geef een score 4 als algemene strategische kaders van toepassing zijn bij de uitvoering van de werkzaamheden door de functiehouder.

Score 5

Door de politieke en/of ambtelijke top* geformuleerde richtinggevende concepten* bepalen de uitvoering van het werk.
Geef een score 5 als de functiehouder zelf vrijheid heeft om strategische beleidslijnen* en modellen* te ontwikkelen binnen het richtinggevend kader dat de politieke en/of ambtelijke top voor de organisatie heeft vastgesteld.

Kenmerk 10: Rekenschap

De wijze waarop de uitvoering of het resultaat van de werkzaamheden wordt verantwoord.

Je scoort 'Rekenschap' door het meten van de mate van verantwoording die de functiehouder af moet leggen over de werkzaamheden. De score loopt op van gedetailleerde verantwoording van alle aspecten van de werkzaamheden, naar inhoudelijke verantwoording over eindproducten of adviezen. Het hoogst scoort verantwoording over doeltreffendheid van de output.

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:

Score 1

De functiehouder wordt nauwgezet beoordeeld op alle aspecten van de werkzaamheden*. Geef een score 1 als alle activiteiten* worden beoordeeld.

Score 2

De functiehouder wordt beoordeeld op aanpak, voortgang, volledigheid én naleving van regels en afspraken. Ook wordt de functiehouder beoordeeld op de kwaliteit van de uitvoering van de werkzaamheden.

Geef een score 2 als het gaat om beoordeling tijdens het werk of van beoordeling van deelproducten van de werkeenheden*.

Score 3

De functiehouder legt verantwoording af over de kwaliteit van de gerealiseerde output / eindproducten* aan de hand van tevoren bepaalde (of bekende) specificaties, normen en criteria.

Score 4

De functiehouder legt verantwoording af over adviezen*, plannen in de sfeer van ontwikkeling of wetenschappelijke programma's op kwaliteit en bruikbaarheid en/of op afstemming met andere werkerreinen.

Score 5

De functiehouder legt verantwoording af over doeltreffendheid van de ontwikkelde strategie * en/of de realisatie van strategische doelen* en/of de realisatie van diepgaande specialistisch inhoudelijke producten.

Kenmerk 11:

Kennis en inzicht

Door opleiding en/of ervaring verkregen kennis en inzicht (werk- en denkniveau) die nodig zijn om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

Kenmerktoelichting

Je scoort 'Kennis en inzicht' door het meten van de diepgang van de kennis die nodig is voor het uitvoeren van de werkzaamheden én de mate van inzicht in de samenhang tussen aspecten van het eigen vakgebied met aspecten daarbuiten.

De score loopt op. Waar het gaat om de diepgang van de kennis scoort praktische kennis het laagst. Hoger scoort algemene theoretische en toepassingsgerichte kennis van een vakgebied. Het hoogst scoort fundamenteel wetenschappelijke kennis van een vakgebied.

De mate van inzicht loopt op van inzicht in de aanpak van de werkzaamheden, via inzicht in de samenhang tussen het eigen vakgebied en andere vakgebieden, naar diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en/of politiek-bestuurlijke aangelegenheden.

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:

Score 1

Praktische kennis om gangbare procedures toe te passen en/of hulpmiddelen, gereedschappen, instrumenten of apparaten te hanteren én inzicht in de aanpak van de werkzaamheden*.

Geef een score 1 als kennis en inzicht op het gebied van de praktische toepassing van digitale systemen, procedures en apparatuur e.d. nodig is voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Het gaat om VMBO werk- en denkniveau.

Score 2

Vaktechnische of administratief-technische kennis én inzicht in de organisatorische en functionele verhoudingen in samenhang met het eigen werk en de eigen functie.

Geef een score 2 als vakkennis nodig is voor het uitvoeren van de werkzaamheden*. Ook is inzicht nodig in de organisatorische en functionele verhoudingen die voor de uitoefening van het vak relevant zijn. Het gaat om MBO werk- en denkniveau óf om VMBO+ werk- en denkniveau waardoor er ruimere kennis en meer inzicht is.

Score 3

Theoretische en toepassingsgerichte kennis van een vakgebied én inzicht in de samenhang van het eigen werkterrein met andere organisatorische, sociale, financiële, technische, economische of juridische aspecten.

Geef een score 3 als er algemene, maar nog geen specialistische kennis van een vakgebied nodig is voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Het gaat dan vaak om kennis van methoden en technieken of van wet- en regelgeving binnen het vakgebied. De functie vraagt om inzicht in de samenhang tussen het eigen werkterrein en de werkprocessen die daarop van invloed zijn. Het gaat om HBO werk- en denkniveau óf om MBO+ werk- en denkniveau waardoor er ruimere kennis en meer inzicht is.

Score 4

Brede of gespecialiseerde theoretische kennis van een vakgebied én inzicht in maatschappelijke, (bedrijfs)economische, technische, juridische of politiek-bestuurlijke aspecten in bredere context dan alleen het eigen werkterrein.

Het gaat om universitair werk- en denkniveau óf om HBO+ werk- en denkniveau waardoor er ruimere kennis en meer inzicht is.

Score 5

Allesomvattende kennis van het vakgebied benodigd om dit grensverleggend verder te kunnen ontwikkelen en/of diepgaand inzicht in maatschappelijke, (bedrijfs)economische en politiek-bestuurlijke ontwikkelingen.

Het gaat om universitair+ werk- en denkniveau waardoor er diepgaande kennis en inzicht is.

Kenmerk 12: Vaardigheid

De praktische, sociale, emotionele en intellectuele kwaliteiten die nodig zijn om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

Kenmerktoelichting

Je scoort 'Vaardigheid' door het meten van de mate van bekwaamheid die nodig is om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren. De score loopt op. Het laagst scoort praktische vaardigheid. Hoger scores leidinggevende, improviserende, communicatieve, organiserende of adviesvaardigheden. Het hoogst scoort vaardigheid in het aansturen van een omvangrijke complexe organisatie, in combinatie met vormgeving van strategisch beleid, of het formuleren van fundamenteel wetenschappelijke (grensverleggende) theorieën, visies e.d..

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:

Score 1

Handigheid en praktische vaardigheden.

Geef een score 1 als de functiehouder moet kunnen omgaan met instrumenten, gereedschappen of apparatuur.

Score 2

Nauwkeurigheid en zorgvuldigheid en/of klantvriendelijkheid dan wel communicatieve vaardigheden.

Geef een score 2 als er zorgvuldig, klantvriendelijk en/of accuraat moet worden gewerkt.

Score 3

Leidinggevende, improviserende, communicatieve, organiserende of adviesvaardigheden.

Geef een score 3 als het gaat om vaardigheden die nodig zijn voor het tot stand brengen van een product en/of advies.

Score 4

Vaardigheden in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van beleid*, nieuwe ideeën en/of concepten*. Deze vaardigheden zijn nodig voor het bereiken van overeenstemming met andere disciplines in de relevante in- en externe omgeving met als doel om geaccepteerde eindproducten op te leveren.

Voor nieuwe ideeën en concepten* kan ook worden gelezen nieuwe technieken, ontwerpen, e.d.

Score 5

Vaardigheden in het aansturen* van een omvangrijke/complexe organisatie* in combinatie met het ontwikkelen en vormgeven van strategisch beleid in (inter)nationaal verband en/of voor een breed maatschappelijk aandachtsgebied*. Ook kan het gaan om vaardigheden in het formuleren van fundamenteel wetenschappelijke (grensverleggende) theorieën, ontwerpen, visies e.d.

Kenmerk 13:**Complexiteit van de contacten**

De diepgang van de contacten (met uitzondering van het contact met de eigen manager) en de weerstand die in deze contacten moet worden overwonnen.

Kenmerktoelichting

Je scoort 'Complexiteit van de contacten' door het meten van de diepgang van de contacten en de weerstand die hierin moet worden overwonnen om de beoogde resultaten te behalen. De score loopt op. Waar het gaat om de diepgang van de contacten scoort het verkrijgen of geven van duidelijke en feitelijke gegevens het laagst. Hoger scoort het bereiken van een gemeenschappelijk resultaat, en het hoogst scoort het bereiken van een gemeenschappelijk resultaat met personen of instanties die tegengestelde belangen hebben en/of verschillende inzichten hebben over strategische doelen.

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:**Score 1**

Het contact beperkt zich tot het krijgen of geven van duidelijke en feitelijke gegevens.

Geef een score 1 als het om eenrichtingsverkeer gaat, en om gegevens die niet voor meerdere uitleg vatbaar zijn.

Score 2

Het contact betreft het uitwisselen van informatie met anderen en/of het verlenen van diensten aan klanten.

Geef een score 2 als het gaat om interactie en het wekken van belangstelling.

Score 3

Er wordt een gemeenschappelijk resultaat bereikt door samenwerking met personen of instanties die eigen belangen hebben.

Geef een score 3 als de functiehouder overeenstemming moet bereiken met de betrokken personen of instanties over een gemeenschappelijk resultaat en zij uiteenlopende belangen kunnen hebben.

Scoor ook een 3 als de functiehouder moet omgaan met emoties, tactvol moet optreden, invoelen, afstemmen, of wanneer het gaat om dienstverlening of informatieoverdracht aan lastige klantengroepen.

Score 4

Er wordt een gemeenschappelijk resultaat bereikt door samenwerking met personen of instanties die tegengestelde belangen hebben.

Geef een score 4 als de functiehouder personen of instanties moet overtuigen. Om resultaat te bereiken, moet de functiehouder zich verdiepen in de beweegredenen van deze personen of instanties.

Score 5

Er wordt een gemeenschappelijk resultaat bereikt met personen of instanties die tegengestelde politiek-bestuurlijke, maatschappelijke en/of (bedrijfs)economische belangen hebben en/of verschillende inzichten hebben over strategische doelen.

Geef een score 5 als de functiehouder strategische beleidsdoelen ontwikkelt, realiseert en/of aanstuurt voor een breed maatschappelijk aandachtsgebied, een sector van onderzoek of toezicht of rijksbrede bedrijfsvoeringvraagstukken.

Kenmerk 14: Doel van de contacten

Het resultaat dat in de contacten moet worden bereikt (met uitzondering van het contact met de eigen manager).

Kenmerktoelichting

Je scoort 'Doel van de contacten' door te bepalen welk resultaat in de relaties met contactpersonen en instanties moet worden bereikt. De score loopt op. Het laagst scoort het verkrijgen of geven van feitelijke gegevens. Dan loopt de score op via het verkrijgen van afstemming naar het doorslaggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke of maatschappelijke bestuurders.

De resultaten die je toetst bij dit kenmerk, zijn:

Score 1

Het doel van het contact beperkt zich tot het krijgen of geven van duidelijke en feitelijke gegevens. Geef een score 1 als er sprake is van eenrichtingsverkeer in de contacten.

Score 2

Het contact heeft tot doel om informatie te krijgen voor de voortgang van de werkzaamheden of gegevens aan contactpersonen en instanties toe te lichten. Geef een score 2 als voor de voortgang van de werkzaamheden een interactief proces van vraag en antwoord nodig is.

Score 3

Het contact heeft tot doel om af te stemmen over de toepassing van regelgeving, de uitvoering van beleid of de werkwijze bij te leveren diensten. Geef een score 3 als er al draagvlak bestaat voor de toepassing van regelgeving, de uitvoering van beleid of de werkwijze bij te leveren diensten, maar er nog wel moet worden afgestemd met de betrokken contactpersonen/relaties.

Score 4

Het contact heeft tot doel om draagvlak te krijgen voor de ontwikkeling, invoering en uitvoering van beleid of voor nieuwe werkmethoden, technieken, ontwerpen, theorieën, visies en dergelijke. Dit draagvlak moet worden verkregen door resultaatgericht te onderhandelen/overleggen.

Score 5

Het contact heeft tot doel om politieke, ambtelijke of maatschappelijke bestuurders doorslaggevend te beïnvloeden om de beoogde strategische doelen te kunnen realiseren.

A

aansturen

Het doelgericht besturen en richting geven aan de bedrijfsprocessen van een organisatie en het dragen van de verantwoordelijkheid voor het eindproduct.

activiteit

Onderdeel van de werkzaamheden van een functie. Onder werkzaamheden wordt hier verstaan: het geheel aan activiteiten dat binnen een functie moet worden uitgevoerd.

afgebakend werkgebied

Het vaktechnische en contactuele bereik van de werkeenheden heeft duidelijk te onderkennen begrenzingen.

analyse of analyseren

Het ontleden van een abstractie (bijvoorbeeld een maatschappelijke ontwikkeling, een beleidvoornemen, een realisatieprobleem e.d.) in bestanddelen, het in beeld brengen van de afzonderlijke kenmerken hiervan en het aangeven van het onderlinge verband. De analyse leidt tot het opstellen van verschillende oplossingsrichtingen met voor- en nadelen. Een analyse gaat meestal vooraf aan het nemen van een beslissing of het uitvoeren van een activiteit.

B

beleid

De op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde visie op de (realisatie van de) te bereiken resultaten van een (deel van een) werk- of aandachtsgebied van de organisatie.

beleidsadvies

Een advies gericht op het ontwikkelen, vormgeven, wijzigen of implementeren van beleid.

Onder beleid wordt hier verstaan: de op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde visie op de (realisatie van de) te bereiken resultaten van een (deel van een) werk- of aandachtsgebied van de organisatie.

beleidslijn

De wijze waarop en de weg waarlangs een beleid moet worden verwezenlijkt met behulp van instrumenten zoals procedures of wet- en regelgeving.

Onder beleid wordt hier verstaan: de op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde visie op de (realisatie van de) te bereiken resultaten van een (deel van een) werk- of aandachtsgebied van de organisatie.

beleidsondersteunende werkzaamheden

Het ten behoeve van het beleidsproces verrichten van voorbereidende of ondersteunende activiteiten en/of het leveren van bijdragen aan het beleidsproces door het uitvoeren van activiteiten, zoals bijvoorbeeld het optimaliseren/ontwikkelen van methoden en technieken.

beleidsontwikkende werkzaamheden

Het vanuit de feitelijke realiteit of een conceptueel model dan wel op basis van geaggregeerde informatie formuleren van probleemstellingen, het creatieve proces van het formuleren van doelen, het zoeken naar of het ontwikkelen van instrumenten en het bepalen van de noodzakelijke activiteiten.

beleidsontwikkelingen

Ontwikkelingen in het beleid die van belang zijn voor (het functioneren van) de organisatie.
Onder beleid wordt hier verstaan: de op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde visie op de (realisatie van de) te bereiken resultaten van een (deel van een) werk- of aandachtsgebied van de organisatie.

beoordelen

Het op basis van waarneming bepalen of het beoordeelde aan - vooraf bekende - vereisten voldoet. Een beoordeling gaat meestal vooraf aan het nemen van een beslissing of het uitvoeren van een activiteit.
Bijvoorbeeld het door een telefoniste beoordelen van telefonische vragen op prioriteit of inhoud om te beslissen of ze al dan niet moeten worden doorverbonden of zelf moeten worden afgedaan.

besluitvormingsproces

Een reeks opeenvolgende, inhoudelijk met elkaar samenhangende, beslissingen die elkaar onderling (kunnen) beïnvloeden en resulteren in een te nemen uiteindelijke beslissing.

breed maatschappelijk aandachtsgebied

Het werkterrein van een directoraat-generaal (of een bepalend deel daarvan, zoals bijvoorbeeld het hoger onderwijs, de volksgezondheid of de sociale zekerheid), of het werkterrein van een omvangrijke, complexe uitvoerings- of toezichtsorganisatie, zoals bijvoorbeeld de uitvoering van het vreemdelingenbeleid, de bewaking van de voedselveiligheid e.d.

C

commerciële setting

Een werkomgeving waarin interactie is met organisaties die winst nastreven (in het algemeen het bedrijfsleven).
Bijvoorbeeld interactie met leveranciers van goederen en diensten.

concept

Een voorlopige formulering of een eerste ontwerp/schets van wet- en regelgeving, een beleidsvoornemen, een procedure of een (technisch) ontwerp.

D

deelproduct

Een gerealiseerd deel van een eindproduct.
Onder eindproduct wordt hier verstaan: een gerealiseerde doelstelling of een substantieel deel van de doelstelling van de werkeenheid.

E

eindproduct

Een gerealiseerde doelstelling of een substantieel deel van de doelstelling van de werkeenheid.

I

integrale managementfuncties

Functies waarbij de eindverantwoordelijkheid is belegd voor de primaire processen en de realisatie van de producten/diensten van een organisatie en tevens de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de PIOFACH-taken.

Onder PIOFACH-taken wordt hier verstaan: taken op het gebied van Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.

interpretatie of interpreteren

Het uitleggen of verklaren van wat wordt waargenomen of is vastgelegd. Een interpretatie gaat meestal vooraf aan het nemen van een beslissing of het uitvoeren van een activiteit.

K

keuzefactoren

De afzonderlijke aspecten die tegen elkaar moeten worden afgewogen bij het maken van een keuze.

M

model

Een veelal schetsmatige nabootsing of weergave van de (beoogde) werkelijkheid. Een model wordt veelal gebruikt om richting te geven aan de ontwikkeling van beleid of een (technisch) ontwerp.

multidisciplinair

Het uitwisselen van kennis en ervaring met andere werkerreinen of vakdisciplines en het integreren van de uitkomsten in het eigen werk.

O

omvangrijke, complexe uitvoerings- of toezichtorganisatie

Een organisatie met een complexe uitvoerings- of toezichtproblematiek, een heterogeen samengesteld takenpakket en een politiek/maatschappelijk gevoelig aandachtsgebied, zoals bijvoorbeeld de uitvoering van het vreemdelingenbeleid, de bewaking van de voedselveiligheid e.d..

onderzoeksondersteunende werkzaamheden

Het ten behoeve van het onderzoeksproces verrichten van voorbereidende of ondersteunende activiteiten dan wel het leveren van bijdragen aan het onderzoeksproces door het uitvoeren van activiteiten, zoals bijvoorbeeld het optimaliseren/ontwikkelen van methoden en technieken.

P

PIOFACH-taken

Taken op het gebied van Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.

politieke en/of ambtelijke top

De minister en staatssecretaris(sen) en/of secretaris-generaal en directeuren-generaal van een ministerie.

politieke, ambtelijke of maatschappelijke bestuurders

Ministers, staatssecretarissen, secretarissen-generaal, directeuren-generaal of de bestuurders dan wel het management van andere overheden, maatschappelijke instellingen of belangenorganisaties.

primair beleidsterrein

Het maatschappelijk en/of politiek relevante werk- of aandachtsgebied van een beleidsdirectie of directoraat-generaal dat veelal ook de bestaansreden hiervan is.

R

richtinggevend beïnvloeden

Het zodanig adviseren van politieke, ambtelijke of maatschappelijke bestuurders dat hun (strategische) keuzes daardoor worden bepaald.

Onder politieke, ambtelijke of maatschappelijke bestuurders wordt hier verstaan: ministers, staatssecretarissen, secretarissen-generaal, directeuren-generaal of de bestuurders dan wel het management van andere overheden, maatschappelijke instellingen of belangenorganisaties.

S

strategisch beleid

De op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde langetermijn visie op de (realisatie van de) te bereiken langetermijn resultaten van de organisatie. Een en ander is richtinggevend voor het functioneren van de organisatie en essentieel voor de continuïteit daarvan.

strategische beleidslijnen

De wijze waarop en de weg waarlangs het strategische beleid van de organisatie moet worden verwezenlijkt. Onder strategisch beleid wordt hier verstaan: de op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde langetermijn visie op de (realisatie van de) te bereiken langetermijn resultaten van de organisatie. Een en ander is richtinggevend voor het functioneren van de organisatie en essentieel voor de continuïteit daarvan.

strategische doelen

De binnen het kader van het strategisch beleid nagestreefde langetermijn doelen van de organisatie. Onder strategisch beleid wordt hier verstaan: de op een geheel aan maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of (technisch) inhoudelijke beginselen gebaseerde langetermijn visie op de (realisatie van de) te bereiken langetermijn resultaten van de organisatie. Een en ander is richtinggevend voor het functioneren van de organisatie en essentieel voor de continuïteit daarvan.

taakstelling

De aan de werkeenheid toegekende opdracht om bepaalde werkzaamheden te verrichten.

(technisch) ontwerpondersteunende werkzaamheden

Het ten behoeve van het (technisch) ontwerpproces verrichten van voorbereidende of ondersteunende activiteiten dan wel het leveren van bijdragen aan het proces door het uitvoeren van activiteiten, zoals bijvoorbeeld het ontwikkelen/optimaliseren van methoden en technieken.

technisch/wetenschappelijk onderzoek

Het verrichten van fundamenteel of toepassingsgericht onderzoek, inclusief het publiceren van onderzoeksresultaten, naar theoretische grondslagen, maatschappelijke verschijnselen en vraagstukken en technologische ontwikkelingen, dan wel het verrichten van werkzaamheden op het gebied van technisch ontwerp.

W**werkinstructies**

Strikte - veelal schriftelijke - regels en handleidingen voor de (wijze van) uitvoering van het werk.

werkzaamheden

Het geheel aan activiteiten dat binnen een functie moet worden uitgevoerd.

Onder activiteit wordt hier verstaan: onderdeel van de werkzaamheden van een functie