

## Memo

---

Datum : vrijdag 4 oktober 2019  
Aan : Gemeente Haarlem  
Van : Leeuwendaal  
Betreft : Waarderingen HR21

---

Bijgevoegd zijn de waarderingsmotiveringen van de lokale functies die op basis van artikel 3, lid 2 van de procedureregeling ter toetsing worden aangeboden aan de directie.

Verder zijn bijgevoegd het waarderingsoverzicht van de HR21 functies (totaal, dus norm en lokale functies) en het waarderingsoverzicht met daarin alleen de lokale functies, conform artikel 3 lid 3a en 3c.

Het bevoegd gezag stelt de (norm- en lokale) functiebeschrijvingen en waarderingsresultaten vast bij algemeen verbindend voorschrift.

### **ARTIKEL 3: VASTSTELLING WAARDERINGEN**

1. In opdracht van het bevoegd gezag worden door de gecertificeerde gebruiker en/of externe deskundige, aan de hand van de in HR21 vastgelegde functiewaarderingsmethode, alle lokale functiebeschrijvingen gewaardeerd.
2. De waarderingsresultaten van de lokale functiebeschrijvingen worden ter toetsing aangeboden aan de directie.
3. De waarderingsresultaten worden opgenomen in een eindadvies functiewaardering aan het bevoegd gezag. Het waarderingsadvies bevat in ieder geval:
  - a. Een motivering, gerubriceerd per invalshoek en dimensie, van de subscores en de totaalscore per lokale functiebeschrijving;
  - b. Een overzicht van de functiewaarderingsresultaten van alle lokale functiebeschrijvingen;
  - c. Een gecombineerd overzicht van de functiewaarderingsresultaten van alle geselecteerde normbeschrijvingen en lokale functiebeschrijvingen;
  - d. Een verslag van de toetsing als bedoeld in lid 2 van dit artikel.
4. Het bevoegd gezag stelt de waarderingsresultaten vast met inachtneming van het eindadvies functiewaardering. Afwijking van het advies kan slechts plaatsvinden op basis van zwaarwegende argumenten. Het bevoegd gezag stelt de waarderingsresultaten van de lokale functiebeschrijvingen en normbeschrijvingen bij algemeen verbindend voorschrift vast.

	SLEUTELCODE			TOTAAL	PUNTEN	
	KUNNEN	MOGEN	KUNNEN		MOGEN	
bredefunctie I	5	7	4	837	411	426
bredefunctie II	5	7	4	809	411	398
bredefunctie III	4	7	4	736	338	398
bredefunctie IV	4	6	3	666	254	412
bredefunctie V	4	5	3	594	210	384
bredefunctie VI	3	5	3	527	173	354
strategisch manager I/concerncontroller	5	8	4	952	500	452
tactisch leidinggevende IIB	5	6	4	676	338	338
tactisch leidinggevende IIIB	4	6	4	617	279	338
adviseur III-A	4	7	3	691	307	384
adviseur IV-A	3	6	3	594	210	384
medewerker ontwikkeling II-A	4	7	3	691	307	384
medewerker ontwikkeling III-A	3	6	3	594	210	384
medewerker handhaving 0	4	5	3	579	210	369

	SLEUTELCODE			TOTAAL	PUNTEN	
	KUNNEN	MOGEN	KUNNEN		MOGEN	
bredefunctie I	5	7	4	837	411	426
bredefunctie II	5	7	4	809	411	398
bredefunctie III	4	7	4	736	338	398
bredefunctie IV	4	6	3	666	254	412
bredefunctie V	4	5	3	594	210	384
bredefunctie VI	3	5	3	527	173	354
griffier I	5	8	4	939	500	439
alg. directeur/(gemeente)secretaris	5	8	4	1000	500	500
directeur II	5	8	4	964	500	464
strategisch manager I/concerncontroller	5	8	4	952	500	452
strategisch manager I	5	8	4	926	500	426
strategisch manager II	5	7	4	837	411	426
strategisch manager III	5	7	4	809	411	398
tactisch leidinggevende I	5	7	4	809	411	398
tactisch leidinggevende II	5	6	4	707	338	369
tactisch leidinggevende IIB	5	6	4	676	338	338
tactisch leidinggevende III	4	6	4	648	279	369
tactisch leidinggevende IIIB	4	6	4	617	279	338
programmamanager II	5	7	4	809	411	398
programmamanager III	4	7	4	736	338	398
projectleider II	4	7	4	736	338	398
projectleider III	4	6	4	648	279	369
projectleider IV	4	5	4	569	231	338
adviseur I	4	8	3	811	372	439
adviseur II	4	7	3	719	307	412
adviseur III-A	4	7	3	691	307	384
adviseur III	4	6	3	638	254	384
adviseur IV-A	3	6	3	594	210	384
adviseur IV	3	5	3	557	173	384
adviseur V	3	5	3	527	173	354
medewerker ontwikkeling I	4	7	3	719	307	412
medewerker ontwikkeling II-A	4	7	3	691	307	384
medewerker ontwikkeling II	4	6	3	638	254	384
medewerker ontwikkeling III-A	3	6	3	594	210	384
medewerker ontwikkeling III	3	5	3	557	173	384
medewerker ontwikkeling IV	3	5	3	527	173	354
medewerker beleidsuitvoering I	4	5	3	564	210	354
medewerker beleidsuitvoering II	3	5	3	458	173	285
medewerker beleidsuitvoering III	3	4	2	394	129	265
medewerker beleidsuitvoering IV	3	3	2	327	104	223
medewerker handhaving 0	4	5	3	579	210	369
medewerker handhaving I	3	5	3	511	173	338
medewerker handhaving II	3	4	2	432	129	303
medewerker handhaving III	3	3	2	327	104	223
medewerker handhaving IV	2	3	2	258	83	175
medewerker handhaving V	1	2	2	168	47	121
medewerker ontwerp en voorbereiding III	4	5	3	564	210	354
medewerker toezicht IV	3	4	3	407	142	265
medewerker technische uitvoering III	2	2	1	205	56	149
medewerker technische uitvoering IV	1	2	1	132	40	92
medewerker technische uitvoering V	1	2	1	65	40	25
medewerker locatie II	3	4	2	394	129	265
medewerker locatie III	2	3	2	306	83	223
medewerker locatie IV	2	2	2	239	64	175

	SLEUTELCODE						TOTAAL	PUNTEN	
	KUNNEN			MOGEN				KUNNEN	MOGEN
medewerker locatie V	2	2	2	2	1	1	156	64	92
medewerker systemen I	4	5	3	4	4	3	564	210	354
medewerker systemen II	3	5	3	3	4	3	494	173	321
medewerker systemen III	3	4	2	3	3	2	394	129	265
medewerker gegevens I	4	5	3	4	4	3	564	210	354
medewerker gegevens II	3	5	3	3	4	3	494	173	321
medewerker gegevens III	3	4	2	3	3	2	394	129	265
medewerker gegevens IV	3	3	2	2	3	2	327	104	223
medewerker gegevens V	2	3	2	2	2	2	258	83	175
medewerker bedrijfsvoering I	3	5	3	3	4	3	494	173	321
medewerker bedrijfsvoering II	3	4	2	3	3	2	394	129	265
medewerker bedrijfsvoering III	3	3	2	2	3	2	327	104	223
medewerker bedrijfsvoering IV	2	3	2	2	2	2	258	83	175
medewerker bedrijfsvoering V	2	2	2	2	2	1	213	64	149
medewerker publiek I	3	4	3	3	3	2	407	142	265
medewerker publiek II	3	3	2	3	3	2	369	104	265
medewerker publiek III	2	3	2	2	2	2	258	83	175
medewerker publiek IV	2	2	2	2	2	1	213	64	149
medewerker publiek V	1	2	1	1	2	1	132	40	92
medewerker educatie I	3	4	3	3	3	2	407	142	265
medewerker adm. en secr. I	3	4	2	3	3	2	394	129	265
medewerker adm. en secr. II	3	3	2	3	3	2	369	104	265
medewerker adm. en secr. III	2	3	2	2	2	2	258	83	175
medewerker adm. en secr. IV	2	2	1	2	2	1	205	56	149
medewerker adm. en secr. V	1	2	1	1	2	1	132	40	92
medewerker facilitair I	3	3	2	3	3	2	369	104	265
medewerker facilitair II	2	3	2	2	2	2	258	83	175
medewerker facilitair III	2	2	1	2	2	1	205	56	149
medewerker facilitair IV	1	2	1	1	2	1	132	40	92
medewerker facilitair V	1	2	1	1	1	1	65	40	25
medewerker algemeen I	1	1	2	1	1	1	57	32	25
medewerker algemeen II	1	1	1	1	1	1	50	25	25



# HR21

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
Naam	: Brede functie I
Code	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
Keuze & Creativiteit	Kennis & Inzicht	Sociale Interactie	Sub-score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Sub score	
5 Nieuwe oplossingen	7 Abstract	4 Invloed	411	4 Beleidskaders	6 Samenhang+	4 Beslissen	426	837

KUNNEN	
<p>Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.</p>	
<b>Keuze &amp; Creativiteit</b>	
<p>Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt , dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.</p>	
<b>Niveau</b>	: <i>Nieuwe oplossingen</i>
<b>Motivering</b>	: <i>De keuze omvat het ontwikkelen dan wel vaststellen van de visie op een multidisciplinair terrein. Fundamentele keuzes worden gemaakt op basis van nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.</i>
<b>Kennis &amp; Inzicht</b>	
<p>Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.</p>	
<b>Niveau</b>	: <i>Abstract</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Volledige beheersing van de theoretisch grondslagen van een vakgebied met een diepere oriëntatie op aanpalende vakgebieden en inzicht in de economische, bedrijfskundige, maatschappelijke en juridische complicaties, is nodig om het werk te kunnen uitvoeren. Het werk kenmerkt zich door een zeer hoge mate van abstractie, voor het tot stand brengen van de synthese tussen theorie en praktijk in de meer complexe situaties en veelal in multidisciplinair verband.</i>



# HR21

<b>Sociale Interactie</b>	
De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.	
<b>Niveau</b>	: <i>Invloed</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het beïnvloeden van de gesprekspartner voor het winnen van steun om het doel te bereiken.</i>

<b>MOGEN</b>	
Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouder geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.	
<b>Vrijheden</b>	
De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.	
<b>Niveau</b>	: <i>Beleidskaders</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.</i>
<b>Verantwoordelijkheden</b>	
Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.	
<b>Niveau</b>	: <i>Samenhang+</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Verantwoordelijk buiten en binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een aanmerkelijk belang schaden.</i>
<b>Rol</b>	
De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.	
<b>Niveau</b>	: <i>Beslissen</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het nemen van beslissingen en het maken van keuzes en/of het dragen van verantwoordelijkheid voor de keuzes van anderen.</i>

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
Naam	: Brede functie II
Code	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
Keuze & Creativiteit	Kennis & Inzicht	Sociale Interactie	Sub-score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Sub score	
5 Nieuwe oplossingen	7 Abstract	4 Invloed	411	4 Beleidskaders	5 Samenhang	4 Beslissen	398	809

KUNNEN	
<p>Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.</p>	
Keuze & Creativiteit	
<p>Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt , dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.</p>	
<b>Niveau</b>	: <i>Nieuwe oplossingen</i>
<b>Motivering</b>	: <i>De keuze omvat het ontwikkelen dan wel vaststellen van de visie op een multidisciplinair terrein. Fundamentele keuzes worden gemaakt op basis van nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.</i>
Kennis & Inzicht	
<p>Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.</p>	
<b>Niveau</b>	: <i>Abstract</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Volledige beheersing van de theoretisch grondslagen van een vakgebied met een diepere oriëntatie op aanpalende vakgebieden en inzicht in de economische, bedrijfskundige, maatschappelijke en juridische complicaties, is nodig om het werk te kunnen uitvoeren. Het werk kenmerkt zich door een zeer hoge mate van abstractie, voor het tot stand brengen van de synthese tussen theorie en praktijk in de meer complexe situaties en veelal in multidisciplinair verband.</i>

### Sociale Interactie

De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.

**Niveau** : *Invloed*

**Motivering** : *Het beïnvloeden van de gesprekspartner voor het winnen van steun om het doel te bereiken.*

### MOGEN

Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouder geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.

#### Vrijheden

De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.

**Niveau** : *Beleidskaders*

**Motivering** : *Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.*

#### Verantwoordelijkheden

Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.

**Niveau** : *Samenhang*

**Motivering** : *Verantwoordelijk buiten en binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een beperkt belang schaden.*

#### Rol

De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.

**Niveau** : *Beslissen*

**Motivering** : *Het nemen van beslissingen en het maken van keuzes en/of het dragen van verantwoordelijkheid voor de keuzes van anderen.*





HR21

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
Naam	: Brede functie III
Code	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
Keuze & Creativiteit	Kennis & Inzicht	Sociale Interactie	Sub-score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Sub score	
4 Maatwerk	7 Abstract	4 Invloed	338	4 Beleidskaders	5 Samenhang	4 Beslissen	398	736

KUNNEN	
<p>Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.</p>	
<b>Keuze &amp; Creativiteit</b>	
<p>Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt , dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.</p>	
<b>Niveau</b>	: <i>Maatwerk</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Op basis van analyse en conceptie worden maatwerk oplossingen gecreëerd. De keuzemogelijkheden vragen om nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.</i>
<b>Kennis &amp; Inzicht</b>	
<p>Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.</p>	
<b>Niveau</b>	: <i>Abstract</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Volledige beheersing van de theoretisch grondslagen van een vakgebied met een diepere oriëntatie op aanpalende vakgebieden en inzicht in de economische, bedrijfskundige, maatschappelijke en juridische complicaties, is nodig om het werk te kunnen uitvoeren. Het werk kenmerkt zich door een zeer hoge mate van abstractie, voor het tot stand brengen van de synthese tussen theorie en praktijk in de meer complexe situaties en veelal in multidisciplinair verband.</i>



# HR21

## Sociale Interactie

De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.

**Niveau** : *Invloed*

**Motivering** : *Het beïnvloeden van de gesprekspartner voor het winnen van steun om het doel te bereiken.*

## MOGEN

Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouder geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.

### Vrijheden

De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.

**Niveau** : *Beleidskaders*

**Motivering** : *Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.*

### Verantwoordelijkheden

Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.

**Niveau** : *Samenhang*

**Motivering** : *Verantwoordelijk buiten en binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een beperkt belang schaden.*

### Rol

De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.

**Niveau** : *Beslissen*

**Motivering** : *Het nemen van beslissingen en het maken van keuzes en/of het dragen van verantwoordelijkheid voor de keuzes van anderen.*

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
Naam	: Brede functie IV
Code	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
Keuze & Creativiteit	Kennis & Inzicht	Sociale Interactie	Sub-score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Sub score	
4 Maatwerk	6 Conceptueel	3 Anticiperen	254	4 Beleidskaders	6 Samenhang+	3 Adviseren	412	666

### KUNNEN

Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.

#### Keuze & Creativiteit

Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt, dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.

**Niveau** : *Maatwerk*

**Motivering** : *Op basis van analyse en conceptie worden maatwerk oplossingen gecreëerd. De keuzemogelijkheden vragen om nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.*

#### Kennis & Inzicht

Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.

**Niveau** : *Conceptueel*

**Motivering** : *Volledige beheersing van het vakgebied met daarbij een gedegen oriëntatie op aanpalende vakgebieden en het inzicht in de organisatorische samenhang en maatschappelijke context zijn nodig om het werk te kunnen uitvoeren.*



# HR21

## Sociale Interactie

De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.

**Niveau** : *Anticiperen*

**Motivering** : *Het inspelen op situaties en aanpassen van de actie aan de context. De communicatie/ interactie kenmerkt zich door een situationele aanpak die aansluit op de gesprekspartner of doelgroep.*

## MOGEN

Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouders geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.

### Vrijheden

De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.

**Niveau** : *Beleidskaders*

**Motivering** : *Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.*

### Verantwoordelijkheden

Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.

**Niveau** : *Samenhang+*

**Motivering** : *Verantwoordelijk buiten en binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een aanmerkelijk belang schaden.*

### Rol

De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.

**Niveau** : *Adviseren*

**Motivering** : *Het adviseren, waaronder het analyseren en afwegen, waarbij de uiteindelijke (formele) beslissing bij een ander ligt.*



HR21

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
Naam	: Brede functie V
Code	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
Keuze & Creativiteit	Kennis & Inzicht	Sociale Interactie	Sub-score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Sub score	
3 At/m Z	5 Gespecialiseerd	3 Anticiperen	173	4 Beleidskaders	5 Samenhang	3 Adviseren	384	557

KUNNEN	
<p>Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.</p>	
<b>Keuze &amp; Creativiteit</b>	
<p>Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt , dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.</p>	
Niveau	: A t/m Z
Motivering	: <i>Op basis van een gewogen beoordeling wordt een keuze gemaakt tussen meerdere alternatieven, waarbij uitdrukkelijk ook de gevolgen van de keuze worden betrokken. De keuzemogelijkheden bestaan uit bekende oplossingen die gecombineerd kunnen worden. Hiervoor is inventiviteit nodig.</i>
<b>Kennis &amp; Inzicht</b>	
<p>Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.</p>	
Niveau	: Gespecialiseerd
Motivering	: <i>Beheersing van een specialisme (o.a. technisch, juridisch of financieel) naast de inhoudelijke beheersing van het vakgebied is nodig om het werk te kunnen uitvoeren, waarbij ook inzicht in de samenhang van het vakgebied met de omgeving is vereist.</i>



# HR21

<b>Sociale Interactie</b>	
De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.	
<b>Niveau</b>	: <i>Anticiperen</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het inspelen op situaties en aanpassen van de actie aan de context. De communicatie/ interactie kenmerkt zich door een situationele aanpak die aansluit op de gesprekspartner of doelgroep.</i>

<b>MOGEN</b>	
Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouder geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.	
<b>Vrijheden</b>	
De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.	
<b>Niveau</b>	: <i>Beleidskaders</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.</i>
<b>Verantwoordelijkheden</b>	
Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.	
<b>Niveau</b>	: <i>Samenhang</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Verantwoordelijk buiten en binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een beperkt belang schaden.</i>
<b>Rol</b>	
De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.	
<b>Niveau</b>	: <i>Adviseren</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het adviseren, waaronder het analyseren en afwegen, waarbij de uiteindelijke (formele) beslissing bij een ander ligt.</i>



HR21

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
Naam	: Brede functie VI
Code	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
Keuze & Creativiteit	Kennis & Inzicht	Sociale Interactie	Sub-score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Sub score	
3 A t/m Z	5 Gespecialiseerd	3 Anticiperen	173	4 Beleidskaders	4 Proces+	3 Adviseren	354	527

KUNNEN	
<p>Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.</p>	
<b>Keuze &amp; Creativiteit</b>	
<p>Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt , dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.</p>	
<b>Niveau</b>	: A t/m Z
<b>Motivering</b>	: <i>Op basis van een gewogen beoordeling wordt een keuze gemaakt tussen meerdere alternatieven, waarbij uitdrukkelijk ook de gevolgen van de keuze worden betrokken. De keuzemogelijkheden bestaan uit bekende oplossingen die gecombineerd kunnen worden. Hiervoor is inventiviteit nodig.</i>
<b>Kennis &amp; Inzicht</b>	
<p>Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.</p>	
<b>Niveau</b>	: Gespecialiseerd
<b>Motivering</b>	: <i>Beheersing van een specialisme (o.a. technisch, juridisch of financieel) naast de inhoudelijke beheersing van het vakgebied is nodig om het werk te kunnen uitvoeren, waarbij ook inzicht in de samenhang van het vakgebied met de omgeving is vereist.</i>



# HR21

<b>Sociale Interactie</b>	
De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.	
<b>Niveau</b>	: <i>Anticiperen</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het inspelen op situaties en aanpassen van de actie aan de context. De communicatie/ interactie kenmerkt zich door een situationele aanpak die aansluit op de gesprekspartner of doelgroep.</i>

<b>MOGEN</b>	
Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouders geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.	
<b>Vrijheden</b>	
De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.	
<b>Niveau</b>	: <i>Beleidskaders</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.</i>
<b>Verantwoordelijkheden</b>	
Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.	
<b>Niveau</b>	: <i>Proces+</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Verantwoordelijk binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere aanpalende vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een aanmerkelijk belang schaden.</i>
<b>Rol</b>	
De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.	
<b>Niveau</b>	: <i>Adviseren</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het adviseren, waaronder het analyseren en afwegen, waarbij de uiteindelijke (formele) beslissing bij een ander ligt.</i>





# HR21

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
Naam	: Strategisch manager /concerncontroller
Code	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
Keuze & Creativiteit	Kennis & Inzicht	Sociale Interactie	Sub-score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Sub score	
5 Nieuwe oplossingen	8 Innovatief	4 Invloed	500	4 Beleidskaders	7 Integraal	4 Beslissen	452	952

KUNNEN	
<p>Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.</p>	
<b>Keuze &amp; Creativiteit</b>	
<p>Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt , dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.</p>	
<b>Niveau</b>	: <i>Nieuwe oplossingen</i>
<b>Motivering</b>	: <i>De keuze omvat het ontwikkelen dan wel vaststellen van de visie op een multidisciplinair terrein. Fundamentele keuzes worden gemaakt op basis van nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.</i>
<b>Kennis &amp; Inzicht</b>	
<p>Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.</p>	
<b>Niveau</b>	: <i>Innovatief</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Gerijpte deskundigheid op theoretisch fundamenteel gebied is nodig om het werk te kunnen uitvoeren. Het werk kenmerkt zich door een vernieuwend en doorslaggevend karakter.</i>

## Sociale Interactie

De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.

**Niveau** : *Invloed*

**Motivering** : *Het beïnvloeden van de gesprekspartner voor het winnen van steun om het doel te bereiken.*

## MOGEN

Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouder geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.

### Vrijheden

De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.

**Niveau** : *Beleidskaders*

**Motivering** : *Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.*

### Verantwoordelijkheden

Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.

**Niveau** : *Integraal*

**Motivering** : *Integraal verantwoordelijk, buiten en binnen de directe eigen invloedssfeer, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een beperkt belang schaden.*

### Rol

De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.

**Niveau** : *Beslissen*

**Motivering** : *Het nemen van beslissingen en het maken van keuzes en/of het dragen van verantwoordelijkheid voor de keuzes van anderen.*



HR21

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
<b>Naam</b>	: Tactisch leidinggevende IIB
<b>Code</b>	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
<i>Keuze &amp; Creativiteit</i>	<i>Kennis &amp; Inzicht</i>	<i>Sociale Interactie</i>	<i>Sub-score</i>	<i>Vrijheden</i>	<i>Verantwoordelijkheden</i>	<i>Rol</i>	<i>Sub score</i>	
5 Nieuwe oplossingen	6 Conceptueel	4 Invloed	338	4 Beleidskaders	3 Proces	4 Beslissen	338	676

KUNNEN	
<p>Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.</p>	
<b>Keuze &amp; Creativiteit</b>	
<p>Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt , dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.</p>	
<b>Niveau</b>	: <i>Nieuwe oplossingen</i>
<b>Motivering</b>	: <i>De keuze omvat het ontwikkelen dan wel vaststellen van de visie op een multidisciplinair terrein. Fundamentele keuzes worden gemaakt op basis van nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.</i>
<b>Kennis &amp; Inzicht</b>	
<p>Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.</p>	
<b>Niveau</b>	: <i>Conceptueel</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Volledige beheersing van het vakgebied met daarbij een gedegen oriëntatie op aanpalende vakgebieden en het inzicht in de organisatorische samenhang en maatschappelijke context zijn nodig om het werk te kunnen uitvoeren.</i>



# HR21

## Sociale Interactie

De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.

**Niveau** : *Invloed*

**Motivering** : *Het beïnvloeden van de gesprekspartner voor het winnen van steun om het doel te bereiken.*

## MOGEN

Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouder geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.

### Vrijheden

De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.

**Niveau** : *Beleidskaders*

**Motivering** : *Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.*

### Verantwoordelijkheden

Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.

**Niveau** : *Proces*

**Motivering** : *Verantwoordelijk binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een beperkt belang schaden.*

### Rol

De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.

**Niveau** : *Beslissen*

**Motivering** : *Het nemen van beslissingen en het maken van keuzes en/of het dragen van verantwoordelijkheid voor de keuzes van anderen.*



HR21

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
Naam	: Tactisch leidinggevende III B
Code	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
Keuze & Creativiteit	Kennis & Inzicht	Sociale Interactie	Sub-score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Sub score	
4 Maatwerk	6 Conceptueel	4 Invloed	279	4 Beleidskaders	3 Proces	4 Beslissen	338	617

KUNNEN	
<p>Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.</p>	
<b>Keuze &amp; Creativiteit</b>	
<p>Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt , dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.</p>	
Niveau	: <i>Maatwerk</i>
Motivering	: <i>Op basis van analyse en conceptie worden maatwerk oplossingen gecreëerd. De keuzemogelijkheden vragen om nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.</i>
<b>Kennis &amp; Inzicht</b>	
<p>Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.</p>	
Niveau	: <i>Conceptueel</i>
Motivering	: <i>Volledige beheersing van het vakgebied met daarbij een gedegen oriëntatie op aanpalende vakgebieden en het inzicht in de organisatorische samenhang en maatschappelijke context zijn nodig om het werk te kunnen uitvoeren.</i>



## HR21

### Sociale Interactie

De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.

**Niveau** : *Invloed*

**Motivering** : *Het beïnvloeden van de gesprekspartner voor het winnen van steun om het doel te bereiken.*

### MOGEN

Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouder geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.

#### Vrijheden

De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.

**Niveau** : *Beleidskaders*

**Motivering** : *Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.*

#### Verantwoordelijkheden

Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.

**Niveau** : *Proces*

**Motivering** : *Verantwoordelijk binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een beperkt belang schaden.*

#### Rol

De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.

**Niveau** : *Beslissen*

**Motivering** : *Het nemen van beslissingen en het maken van keuzes en/of het dragen van verantwoordelijkheid voor de keuzes van anderen.*



# HR21

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
<b>Naam</b>	: Adviseur III-A
<b>Code</b>	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
Keuze & Creativiteit	Kennis & Inzicht	Sociale Interactie	Sub-score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Sub score	
4 Maatwerk	7 Abstract	3 Anticiperen	307	4 Beleidskaders	5 Samenhang	3 Adviseren	384	691

KUNNEN	
<p>Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.</p>	
<b>Keuze &amp; Creativiteit</b>	
<p>Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt , dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.</p>	
<b>Niveau</b>	: <i>Maatwerk</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Op basis van analyse en conceptie worden maatwerk oplossingen gecreëerd. De keuzemogelijkheden vragen om nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.</i>
<b>Kennis &amp; Inzicht</b>	
<p>Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.</p>	
<b>Niveau</b>	: <i>Abstract</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Volledige beheersing van de theoretisch grondslagen van een vakgebied met een diepere oriëntatie op aanpalende vakgebieden en inzicht in de economische, bedrijfskundige, maatschappelijke en juridische complicaties, is nodig om het werk te kunnen uitvoeren. Het werk kenmerkt zich door een zeer hoge mate van abstractie, voor het tot stand brengen van de synthese tussen theorie en praktijk in de meer complexe situaties en veelal in multidisciplinair verband..</i>



# HR21

<b>Sociale Interactie</b>	
De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.	
<b>Niveau</b>	: <i>Anticiperen</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het inspelen op situaties en aanpassen van de actie aan de context. De communicatie/ interactie kenmerkt zich door een situationele aanpak die aansluit op de gesprekspartner of doelgroep.</i>

<b>MOGEN</b>	
Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouder geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.	
<b>Vrijheden</b>	
De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.	
<b>Niveau</b>	: <i>Beleidskaders</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.</i>
<b>Verantwoordelijkheden</b>	
Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.	
<b>Niveau</b>	: <i>Samenhang</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Verantwoordelijk buiten en binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een beperkt belang schaden.</i>
<b>Rol</b>	
De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.	
<b>Niveau</b>	: <i>Adviseren</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het adviseren, waaronder het analyseren en afwegen, waarbij de uiteindelijke (formele) beslissing bij een ander ligt.</i>





# HR21

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
<b>Naam</b>	: Adviseur IV-A
<b>Code</b>	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
Keuze & Creativiteit	Kennis & Inzicht	Sociale Interactie	Sub-score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Sub score	
3 A t/m Z	6 Conceptueel	3 Anticiperen	210	4 Beleidskaders	5 Samenhang	3 Adviseren	384	594

KUNNEN	
<p>Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.</p>	
<b>Keuze &amp; Creativiteit</b>	
<p>Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt , dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.</p>	
<b>Niveau</b>	: A t/m Z
<b>Motivering</b>	: <i>Op basis van een gewogen beoordeling wordt een keuze gemaakt tussen meerdere alternatieven, waarbij uitdrukkelijk ook de gevolgen van de keuze worden betrokken. De keuzemogelijkheden bestaan uit bekende oplossingen die gecombineerd kunnen worden. Hiervoor is inventiviteit nodig.</i>
<b>Kennis &amp; Inzicht</b>	
<p>Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.</p>	
<b>Niveau</b>	: Conceptueel
<b>Motivering</b>	: <i>Volledige beheersing van het vakgebied met daarbij een gedegen oriëntatie op aanpalende vakgebieden en het inzicht in de organisatorische samenhang en maatschappelijke context zijn nodig om het werk te kunnen uitvoeren.</i>



# HR21

<b>Sociale Interactie</b>	
De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.	
<b>Niveau</b>	: <i>Anticiperen</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het inspelen op situaties en aanpassen van de actie aan de context. De communicatie/ interactie kenmerkt zich door een situationele aanpak die aansluit op de gesprekspartner of doelgroep.</i>

<b>MOGEN</b>	
Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouder geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.	
<b>Vrijheden</b>	
De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.	
<b>Niveau</b>	: <i>Beleidskaders</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.</i>
<b>Verantwoordelijkheden</b>	
Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.	
<b>Niveau</b>	: <i>Samenhang</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Verantwoordelijk buiten en binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een beperkt belang schaden.</i>
<b>Rol</b>	
De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.	
<b>Niveau</b>	: <i>Adviseren</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het adviseren, waaronder het analyseren en afwegen, waarbij de uiteindelijke (formele) beslissing bij een ander ligt.</i>



# HR21

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
Naam	: Medewerker ontwikkeling II-A
Code	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
Keuze & Creativiteit	Kennis & Inzicht	Sociale Interactie	Sub-score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Sub score	
4 Maatwerk	7 Abstract	3 Anticiperen	307	4 Beleidskaders	5 Samenhang	3 Adviseren	384	691

KUNNEN	
<p>Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.</p>	
Keuze & Creativiteit	
<p>Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt , dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.</p>	
Niveau	: <i>Maatwerk</i>
Motivering	: <i>Op basis van analyse en conceptie worden maatwerk oplossingen gecreëerd. De keuzemogelijkheden vragen om nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.</i>
Kennis & Inzicht	
<p>Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.</p>	
Niveau	: <i>Abstract</i>
Motivering	: <i>Volledige beheersing van de theoretisch grondslagen van een vakgebied met een diepere oriëntatie op aanpalende vakgebieden en inzicht in de economische, bedrijfskundige, maatschappelijke en juridische complicaties, is nodig om het werk te kunnen uitvoeren. Het werk kenmerkt zich door een zeer hoge mate van abstractie, voor het tot stand brengen van de synthese tussen theorie en praktijk in de meer complexe situaties en veelal in multidisciplinair verband..</i>



# HR21

<b>Sociale Interactie</b>	
De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.	
<b>Niveau</b>	: <i>Anticiperen</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het inspelen op situaties en aanpassen van de actie aan de context. De communicatie/ interactie kenmerkt zich door een situationele aanpak die aansluit op de gesprekspartner of doelgroep.</i>

<b>MOGEN</b>	
Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouder geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.	
<b>Vrijheden</b>	
De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.	
<b>Niveau</b>	: <i>Beleidskaders</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.</i>
<b>Verantwoordelijkheden</b>	
Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.	
<b>Niveau</b>	: <i>Samenhang</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Verantwoordelijk buiten en binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een beperkt belang schaden.</i>
<b>Rol</b>	
De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.	
<b>Niveau</b>	: <i>Adviseren</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het adviseren, waaronder het analyseren en afwegen, waarbij de uiteindelijke (formele) beslissing bij een ander ligt.</i>



# HR21

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
Naam	: Medewerker ontwikkeling III-A
Code	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
Keuze & Creativiteit	Kennis & Inzicht	Sociale Interactie	Sub-score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Sub score	
3 A t/m Z	6 Conceptueel	3 Anticiperen	210	4 Beleidskaders	5 Samenhang	3 Adviseren	384	594

KUNNEN	
<p>Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.</p>	
<b>Keuze &amp; Creativiteit</b>	
<p>Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt , dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.</p>	
<b>Niveau</b>	: A t/m Z
<b>Motivering</b>	: <i>Op basis van een gewogen beoordeling wordt een keuze gemaakt tussen meerdere alternatieven, waarbij uitdrukkelijk ook de gevolgen van de keuze worden betrokken. De keuzemogelijkheden bestaan uit bekende oplossingen die gecombineerd kunnen worden. Hiervoor is inventiviteit nodig.</i>
<b>Kennis &amp; Inzicht</b>	
<p>Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.</p>	
<b>Niveau</b>	: Conceptueel
<b>Motivering</b>	: <i>Volledige beheersing van het vakgebied met daarbij een gedegen oriëntatie op aanpalende vakgebieden en het inzicht in de organisatorische samenhang en maatschappelijke context zijn nodig om het werk te kunnen uitvoeren.</i>



# HR21

<b>Sociale Interactie</b>	
De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.	
<b>Niveau</b>	: <i>Anticiperen</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het inspelen op situaties en aanpassen van de actie aan de context. De communicatie/ interactie kenmerkt zich door een situationele aanpak die aansluit op de gesprekspartner of doelgroep.</i>

<b>MOGEN</b>	
Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouder geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.	
<b>Vrijheden</b>	
De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.	
<b>Niveau</b>	: <i>Beleidskaders</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.</i>
<b>Verantwoordelijkheden</b>	
Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.	
<b>Niveau</b>	: <i>Samenhang</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Verantwoordelijk buiten en binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een beperkt belang schaden.</i>
<b>Rol</b>	
De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.	
<b>Niveau</b>	: <i>Adviseren</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het adviseren, waaronder het analyseren en afwegen, waarbij de uiteindelijke (formele) beslissing bij een ander ligt.</i>



# HR21

## WAARDERINGSMOTIVERING

Gegevens van de functie	
Naam	: Medewerker handhaving 0
Code	:

KUNNEN				MOGEN				Totaal score
Keuze & Creativiteit	Kennis & Inzicht	Sociale Interactie	Sub-score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Sub score	
4 Maatwerk	5 Gespecialiseerd	3 Anticiperen	210	4 Beleidskaders	4 Proces+	4 Beslissen	369	579

KUNNEN	
Bij de invalshoek KUNNEN wordt het vereiste vermogen gemeten dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Met andere woorden; dat wat de functie vraagt.	
<b>Keuze &amp; Creativiteit</b>	
Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt , dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.	
Niveau	: <i>Maatwerk</i>
Motivering	: <i>Op basis van analyse en conceptie worden maatwerk oplossingen gecreëerd. De keuzemogelijkheden vragen om nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.</i>
<b>Kennis &amp; Inzicht</b>	
Kennis en Inzicht is het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, die nodig zijn om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.	
Niveau	: <i>Gespecialiseerd</i>
Motivering	: <i>Beheersing van een specialisme (o.a. technisch, juridisch of financieel) naast de inhoudelijke beheersing van het vakgebied is nodig om het werk te kunnen uitvoeren, waarbij ook inzicht in de samenhang van het vakgebied met de omgeving is vereist.</i>



# HR21

<b>Sociale Interactie</b>	
De soort van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.	
<b>Niveau</b>	: <i>Anticiperen</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het inspelen op situaties en aanpassen van de actie aan de context. De communicatie/ interactie kenmerkt zich door een situationele aanpak die aansluit op de gesprekspartner of doelgroep.</i>

<b>MOGEN</b>	
Bij de invalshoek mogen wordt de formele functionele ruimte gemeten die vanuit de organieke kaderstelling aan de functiehouder geboden wordt. Met andere woorden; dat wat de functie biedt.	
<b>Vrijheden</b>	
De functionele vrijheid geeft de mate aan waarin een functie wordt vrijgelaten bij de aanpak en invulling van de werkzaamheden en waar de grenzen liggen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving e.d. In werkinstructies, -procedures en richtlijnen kan ook zijn voorzien door directe sturing, toezicht en terugvalmogelijkheden.	
<b>Niveau</b>	: <i>Beleidskaders</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.</i>
<b>Verantwoordelijkheden</b>	
Functies dragen verantwoordelijkheden voor uit te voeren werkzaamheden en te ondernemen acties die voortvloeien uit de taakstelling. Bij verantwoordelijkheden van de functie gaat het om de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie en het hierbij behorende afbreukrisico. Dit is afhankelijk van de toebedeelde rol.	
<b>Niveau</b>	: <i>Proces+</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Verantwoordelijk binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere aanpalende vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een aanmerkelijk belang schaden..</i>
<b>Rol</b>	
De rol van de functie geeft de soort bijdrage weer in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.	
<b>Niveau</b>	: <i>Beslissen</i>
<b>Motivering</b>	: <i>Het nemen van beslissingen en het maken van keuzes en/of het dragen van verantwoordelijkheid voor de keuzes van anderen.</i>