

# **VBalans Scoretoelichting**

## **Kenmerk 1 Aard van de werkzaamheden**

De kenmerkende eigenschappen van de werkzaamheden die in de functie moeten worden uitgevoerd.

### **Kenmerktoelichting**

Dit kenmerk meet de mate van complexiteit van de werkzaamheden en in hoeverre een abstracte wijze van beschouwen nodig is om de werkzaamheden te verrichten. Een functie scoort hoger naarmate er sprake is van een grotere verwevenheid van factoren waarmee men bij het werk rekening moet houden. De scoreniveaus lopen langs twee nauw met elkaar samenhangende lijnen op. Langs de eerste lijn lopen de scoreniveaus op van het verrichten van op zich zelf staande werkzaamheden via het te maken krijgen met gangbare of nieuwe zaken en problemen naar het verrichten van integrale managementtaken. Langs de tweede lijn lopen de scoreniveaus op van in een vast patroon werken via interpretatie van zaken en problemen naar de ontwikkeling van strategieën, richtinggevend voor grote complexe organisaties die omvangrijke strategische beleidsterreinen omvatten.

### **Score 1**

Het betreft op zichzelf staande werkzaamheden die volgens een min of meer vast patroon worden verricht.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 1 gescoord indien het resultaat van de ene activiteit nauwelijks consequenties heeft voor de uitvoering van de andere activiteit. Het betreft eenvoudige, duidelijk gestructureerde activiteiten.

### **Score 2**

Het betreft met elkaar samenhangende werkzaamheden, waarbij nauwelijks eigen interpretatie is vereist.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 2 gescoord indien de activiteiten niet los van elkaar kunnen worden uitgevoerd, maar met elkaar samenhangen. Er is een logisch verband, dat wil zeggen dat het resultaat van de ene activiteit automatisch gevolgen heeft voor de uitvoering van de andere. Bij het uitvoeren van de activiteiten is nog niet of nauwelijks sprake van interpretatie; deze worden nog steeds volgens een min of meer vast patroon verricht.

### **Score 3**

Het betreft gangbare zaken en problemen, waarbij eigen interpretatie is vereist en oplossingen moeten worden aangedragen.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 3 gescoord indien bij het uitvoeren van de werkzaamheden zaken en problemen een rol spelen waarvan de behandeling vastligt in procedures en richtlijnen. Voor het inschatten van problemen is wel interpretatie nodig en dient er gekozen te worden uit verschillende bekende oplossingen.

### **Score 4**

Het betreft minder gangbare of nieuwe zaken en problemen waarbij na analyse alternatieven, ontwerpen, adviezen, e.d. worden ontwikkeld, veelal in multidisciplinair verband.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 4 gescoord indien bij het uitvoeren van de werkzaamheden onbekende zaken en problemen een rol spelen. Alternatieven, nieuwe oplossingen, ontwerpen, adviezen e.d. kunnen pas worden ontwikkeld na analyse van de problematiek. Onder multidisciplinair verband wordt de interactie met andere beleidsterreinen verstaan. Een score 4 wordt ook toegekend aan de functie van gemeentesecretaris bij een gemeente van beperkte omvang en aan een leidinggevende functie van een beleidseenheid of grotere uitvoerende eenheid.

### **Score 5**

Het betreft het aansturen en ontwikkelen en vormgeven van theorieën, modellen, doelen en strategieën die richtinggevend zijn voor grote, complexe organisaties en/of als manager eindverantwoordelijkheid

dragen voor grote complexe organisaties die omvangrijke strategische beleidsterreinen omvatten.

**Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 5 gescoord bij functies waar de verantwoordelijkheid ligt voor het aansturen en ontwikkelen en vormgeven van theorieën, modellen, doelen en strategieën, bijvoorbeeld een gemeentesecretaris van een grote gemeente of een sectordirecteur van een omvangrijke sector in een zeer grote gemeente.

## **Kenmerk 2 Doel van de werkzaamheden**

Datgene wat bereikt moet worden met het verrichten van de werkzaamheden.

### **Kenmerktolichting**

Dit kenmerk meet twee afzonderlijke aspecten.

Gescoord kan worden de mate waarin een bijdrage moet worden geleverd aan de realisatie van de taakstelling/doelstelling van de eenheid/organisatie. De scoreniveaus lopen op van het assisteren van individuele medewerkers via het realiseren van de taakstelling van de werkeenheid naar het verrichten van integrale managementtaken.

Ook kan worden gescoord op de soort bijdrage die moet worden geleverd. De scoreniveaus lopen op van het verrichten van hand- en spandiensten via het verlenen van ondersteuning op het gebied van beleid, onderzoek of ontwerp naar strategie-ontwikkeling.

### **Score 1**

Het betreft het assisteren van (individuele) medewerkers of het verlenen van hand- en spandiensten.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 1 gescoord indien het gaat om het behulpzaam zijn aan individuele medewerkers.

### **Score 2**

Het betreft het bijdragen aan het realiseren van de taakstelling van de werkeenheid met een afgebakend werkgebied, danwel het realiseren van deelproducten.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 2 gescoord indien het gaat om het bijdragen aan het realiseren van de taakstelling van de werkeenheid met een afgebakend werkgebied, danwel het realiseren van deelproducten. Het gaat nog niet om het volledig realiseren van de taakstelling van de werkeenheid op een afgebakend werkgebied of om het totale product van een werkeenheid.

### **Score 3**

Het betreft het realiseren van de taakstelling van de werkeenheid met een afgebakend werkgebied, danwel het realiseren van een eindproduct van een werkeenheid of het verrichten van beleidswerkzaamheden of ondersteunende werkzaamheden op het gebied van beleid, onderzoek of ontwerp.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 3 gescoord indien het gaat om verantwoordelijkheid voor het realiseren van de taakstelling van de werkeenheid. Feitelijk betekent dit dat alle leidinggevendenden minimaal een 3 scoren.

Daarnaast scoren beleidswerkzaamheden en beleidsondersteunende werkzaamheden, onderzoeksondersteunende werkzaamheden en ondersteunende werkzaamheden op het gebied van (technisch) ontwerp een 3. Onder eindproduct van de werkeenheid wordt verstaan een bepalend deel van de taakstelling van die werkeenheid. Onder beleidswerkzaamheden wordt verstaan dat invulling wordt gegeven aan de eigen beleidsruimte van de gemeente en vorm wordt gegeven aan de uitvoering van beleid en wetgeving welke door EU, rijk en provincie is voorgeschreven.

Onder beleidsondersteunende werkzaamheden wordt verstaan het door verzamelen, groeperen, inventariseren en verwerken van gegevens, praktijkervaringen en relevante ontwikkelingen, creëren van geaggregeerde informatie voor het gehele beleidsproces en het primaire bedrijfsvoeringsproces.

Onder onderzoeksondersteunende werkzaamheden wordt verstaan het verrichten van werkzaamheden gericht op de voorbereiding van onderzoeken. Dit gebeurt onder meer door het analyseren en interpreteren van data, verkregen door wiskundige en statistische bewerkingen en/of door het optimaliseren/ontwikkelen van in een laboratorium of bij veldonderzoek toe te passen methoden en technieken.

Onder (technisch) ontwerp ondersteunende werkzaamheden wordt verstaan het verrichten van werkzaamheden gericht op de voorbereiding van (technische) ontwerpen. Dit gebeurt onder meer door het op basis van probleemstelling analyseren en interpreteren van bijvoorbeeld gegevens en waarnemingen.

#### **Score 4**

Het betreft het realiseren van de taakstelling van een beleidseenheid dan wel het verrichten van beleidsontwikkende werkzaamheden, het verrichten van technisch/wetenschappelijk onderzoek of het realiseren van multidisciplinaire projecten.

#### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 4 gescoord indien het gaat om verantwoordelijkheid voor het realiseren van de taakstelling van een beleidseenheid of om het leiden van (grootschalige) multidisciplinaire projecten.

Een functie scoort eveneens een 4 indien er sprake is van beleidsontwikkeling of technisch/wetenschappelijk onderzoek.

Onder beleidsontwikkende werkzaamheden wordt verstaan het vanuit de realiteit of op basis van geaggregeerde informatie formuleren van probleemstellingen alsmede het creatieve proces van het formuleren van doelen, het zoeken naar instrumenten en het bepalen van concrete activiteiten.

Onder technisch/wetenschappelijk onderzoek wordt verstaan: het verrichten van fundamenteel of toepassingsgericht onderzoek betreffende de theoretische grondslagen, maatschappelijke verschijnselen en vraagstukken en technologische ontwikkelingen, inclusief het publiceren van onderzoeksresultaten; het verrichten van werkzaamheden op het gebied van technisch ontwerp.

#### **Score 5**

Het betreft het richtinggevend beïnvloeden van de ontwikkeling van strategische doelen en/of het managen van de uitvoering van dergelijke doelen.

#### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 5 gescoord bij functies van integraal manager of directeur (bijvoorbeeld gemeentesecretaris of sectordirecteur) die de ontwikkeling van strategische doelstellingen richtinggevend beïnvloeden, dan wel de uitvoering van strategische doelen managen.

In het algemeen betreft het de functie van gemeentesecretaris van een gemeente van enige omvang, dan wel die van dienst-/sectormanage van een grote gemeente.

### **Kenmerk 3 Effect van de werkzaamheden**

De mate van invloed die de werkzaamheden hebben op de omgeving van de functie en de periode waarover de effecten zich uitstrekken.

#### **Kenmerktolichting**

Dit kenmerk meet twee aspecten.

Ten eerste in welke mate de werkzaamheden invloed hebben op de omgeving van de functie waarbij de scoreniveaus oplopen van beperkte invloed via invloed binnen of buiten de eigen werkeenheden tot invloed van strategische aard buiten de organisatie.

Ten tweede de periode waarover het effect van de werkzaamheden zich uitstrekt. De scoreniveaus lopen op van effecten die direct merkbaar zijn via effecten die zich uitstrekken tot een jaar, tot effecten die nog na enige jaren merkbaar zijn. Bij dit kenmerk geldt dat een functie aan beide criteria van een scoreniveau moet voldoen. Is dit niet het geval dan wordt er een niveau lager gescoord.

#### **Score 1**

De werkzaamheden hebben een zeer beperkte invloed en het effect is vrijwel direct merkbaar.

#### **Kenmerkscoretoelichting**

Het effect van de werkzaamheden strekt zich hoogstens uit tot een enkele medewerker.

#### **Score 2**

De werkzaamheden beïnvloeden de werkzaamheden van een beperkte groep medewerkers van de eigen werkeenheden en het effect is tot op zeer korte termijn (een paar maanden) merkbaar.

#### **Kenmerkscoretoelichting**

Het effect van de werkzaamheden strekt zich uit tot een beperkte groep medewerkers van de eigen werkeenheden. Tevens is het effect tot op zeer korte termijn, namelijk binnen een paar maanden merkbaar. Ook die werkzaamheden vallen hieronder die een groter en breder bereik hebben, maar waarvan het effect toch tot op zeer korte termijn merkbaar is.

#### **Score 3**

De werkzaamheden beïnvloeden de werkzaamheden van de medewerkers van de eigen werkeenheden en/of de omgeving buiten de eigen werkeenheden en het effect is tot op korte termijn (een jaar) merkbaar.

#### **Kenmerkscoretoelichting**

Het effect van de werkzaamheden beperkt zich tot de eigen werkeenheden en heeft nauwelijks invloed op de omgeving, met andere woorden het effect is intern gericht. Daarnaast is het effect binnen een jaar merkbaar. Ook die werkzaamheden vallen hieronder die een breder bereik hebben, maar waarvan het effect toch binnen korte termijn waarneembaar is.

#### **Score 4**

De werkzaamheden zijn gericht op beïnvloeding van de omgeving buiten de eigen werkeenheden en het effect is tot op middellange termijn (langer dan een jaar) merkbaar.

#### **Kenmerkscoretoelichting**

Het effect van de werkzaamheden is gericht op de beïnvloeding van externe werkprocessen en/of de omgeving buiten de eigen werkeenheden, met andere woorden het effect is extern gericht. Daarnaast is het effect langer dan een jaar merkbaar.

#### **Score 5**

De werkzaamheden zijn bepalend voor het strategisch functioneren van een grote, complexe organisatie als geheel én het effect is op lange termijn (enige jaren) merkbaar.

#### **Kenmerkscoretoelichting**

Het effect van de werkzaamheden is gericht op de lange-termijn strategie van een grote, complexe organisatie als geheel (in beleidsmatig en beheersmatig opzicht). Bepalend voor het strategisch functioneren van de organisatie als geheel betekent dat score 5 pas wordt toegekend aan functies waar de eindverantwoordelijkheid ligt voor de totstandkoming van de lange-termijn strategie van die organisatie. Het gaat hierbij om het managen van de ontwikkeling en realisatie van uiteenlopende strategische beleidsterreinen.

## **Kenmerk 4 Aanpak van de werkzaamheden**

De wijze waarop het werk moet worden vormgegeven.

### **Kenmerktoelichting**

Dit kenmerk meet in hoeverre er sprake is van problemen die opgelost moeten worden bij de aanpak van de eigen werkzaamheden. Dit wordt enerzijds bepaald door de bekendheid danwel onbekendheid met situaties waar men op in moet spelen en anderzijds door de mate van analytisch denken en inventiviteit/creativiteit die nodig is bij de aanpak van de eigen werkzaamheden.

De scoreniveaus lopen langs twee nauw met elkaar samenhangende lijnen op. Langs de eerste lijn lopen de scoreniveaus op van het werken in standaard situaties via het inspelen op bekende situaties naar het inspelen op nog niet eerder voorgekomen situaties. Langs de tweede lijn lopen de scoreniveaus op van een standaard aanpak via het kiezen uit theoretisch bekende oplossingen naar het beantwoorden van strategische vraagstukken.

### **Score 1**

De aanpak van de werkzaamheden is bekend en er worden geen keuzen gemaakt.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Bij het aanpakken van de werkzaamheden staat het resultaat al op voorhand vast.

### **Score 2**

De aanpak van de werkzaamheden vereist inspelen op bekende situaties, waarbij keuzen moeten worden gemaakt.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Bij het aanpakken van de werkzaamheden komen geen ingewikkelde problemen voor en kan worden teruggevallen op bekendheid met situaties, waardoor de keuze niet al te ingewikkeld is.

### **Score 3**

De aanpak van de werkzaamheden vereist inspelen op nog niet eerder voorgekomen situaties, waarbij uit bekende oplossingen moet worden gekozen.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Bij het aanpakken van de werkzaamheden komen problemen voor die de functionaris nog niet eerder is tegengekomen. Voor de oplossing van de problemen kan weliswaar volledig worden terugvallen op kennis, maar is inventiviteit nodig om die kennis te gebruiken.

### **Score 4**

De aanpak van de werkzaamheden vereist inspelen op nog niet eerder voorgekomen situaties, waarbij zelf alternatieve benaderingen moeten worden gezocht.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Bij het aanpakken van de werkzaamheden kan niet meer worden teruggevallen op gangbare benaderingen, maar moeten nieuwe benaderingen of methoden worden gezocht bijvoorbeeld door (literatuur)onderzoek of het betrekken van invalshoeken van andere disciplines.

### **Score 5**

De aanpak van de werkzaamheden vereist inspelen op fundamenteel politiek-bestuurlijke en fundamenteel maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij strategische vraagstukken worden beantwoord.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Bij het aanpakken van de werkzaamheden moet nadrukkelijk rekening worden gehouden met fundamenteel politiek-bestuurlijke en fundamenteel maatschappelijke ontwikkelingen, omdat de fundamenten van het strategisch beleid voor een kleine gemeente als geheel of voor een groot beleidsonderdeel in een grote gemeente, in het geding zijn.

## **Kenmerk 5 Dynamiek van de werkzaamheden**

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

### **Kenmerktoelichting**

Dit kenmerk meet in hoeverre bij de werkzaamheden moet worden ingespeeld op veranderende omstandigheden. De dynamiek loopt op van nauwelijks inspelen op omstandigheden via inspelen op onverwachte omstandigheden, op verschuivingen in beleid, op verschuivingen in beleidsdoelstellingen tot inspelen op maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen.

### **Score 1**

Bij de werkzaamheden hoeft niet of nauwelijks te worden ingespeeld op veranderende omstandigheden.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 1 gescoord indien zich geen veranderingen voordoen tijdens de uitvoering van het werk.

### **Score 2**

Bij de werkzaamheden moet worden ingespeeld op wisselende omstandigheden.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 2 gescoord indien sprake is van afwisseling bij het uitvoeren van de werkzaamheden door veranderende omstandigheden of indien sprake is van verschillende klanten met verschillende wensen waarop moet worden ingespeeld. Er is sprake van flexibiliteit in de functie.

### **Score 3**

Bij de werkzaamheden moet worden ingespeeld op onverwachte omstandigheden, technologische ontwikkelingen of verschuivingen in beleid.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 3 gescoord indien sprake is van afwisseling van situaties door onverwachte gebeurtenissen. Ook in dit geval is flexibiliteit vereist, gericht op het inspelen op die onverwachte gebeurtenissen. Daarnaast scoort ook verandering door nieuwe ontwikkelingen een 3. Hiervan is sprake als een functionaris door zijn/haar werkzaamheden te maken heeft met technologische en/of beleidsontwikkelingen: het betreft dan wijzigingen in beleid waarbij de beleidsuitgangspunten nog niet duidelijk zijn omlijnd.

### **Score 4**

Bij de werkzaamheden moet worden ingespeeld op verschuivingen in beleidsdoelstellingen.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 4 gescoord indien rekening moet worden gehouden met veranderde beleidsdoelstellingen (op het managementniveau) als gevolg van maatschappelijke opvattingen, politieke wijzigingen, uitkomsten van onderhandelingsprocessen. Over het algemeen betreft het beleidscoördinerende werkzaamheden op "integrale" beleidsterreinen.

### **Score 5**

Bij de werkzaamheden moet worden ingespeeld op maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen met (inter)nationale reikwijdte.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 5 gescoord indien sprake is van maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen, waardoor op de beleidsdoelstellingen op het managementniveau direct invloed moet worden uitgeoefend. Inspelen op maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen hoeft niet rechtstreeks gekoppeld te zijn aan integrale eindverantwoordelijkheid voor een beleids- of uitvoeringsterrein.

## **Kenmerk 6 Keuzevrijheid**

De vrijheid die aanwezig is bij het uitvoeren van de werkzaamheden.

### **Kenmerktoelichting**

Dit kenmerk meet de mate van keuzevrijheid bij het uitvoeren van de werkzaamheden. De scoreniveaus lopen op van weinig keuzemogelijkheden via ruimte om te kiezen uit diverse oplossingen naar ruimte om fundamenteel nieuwe ontwikkelingsrichtingen vast te stellen.

#### **Score 1**

Bij de uitvoering van de werkzaamheden is er enige vrijheid om keuzen te maken.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 1 gescoord indien de uitvoering van de werkzaamheden min of meer door anderen wordt bepaald en er dus enige ruimte bestaat om zelf keuzen te maken.

#### **Score 2**

Bij de uitvoering van de werkzaamheden is er vrijheid om - op basis van eigen beoordeling - een keuze uit meerdere bekende mogelijkheden te maken.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 2 gescoord indien bij de uitvoering van de werkzaamheden per situatie zelfstandig, op basis van eigen beoordeling, keuzen kunnen worden gemaakt uit meerdere, bekende mogelijkheden. Hierbij is nog geen sprake van interpretatie van gegevens.

#### **Score 3**

Bij de uitvoering van de werkzaamheden is er vrijheid om - op basis van interpretatie van gegevens - consequenties van te kiezen oplossingen tegen elkaar af te wegen.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 3 gescoord indien de medewerkers bij de uitvoering van hun werk kunnen kiezen uit bekende of minder bekende mogelijkheden en dat zij tevens, op basis van interpretatie van gegevens, de consequenties van de te kiezen oplossingen tegen elkaar kunnen afwegen. Dit impliceert dat er een redelijke ruimte aanwezig is om de werkzaamheden zelfstandig uit te voeren. Er is nog geen vrijheid om nieuwe oplossingen/alternatieven te bedenken.

#### **Score 4**

Bij de uitvoering van de werkzaamheden is er vrijheid om - na analyse - benaderingen of alternatieven af te stemmen op gewijzigde of zich wijzigende omstandigheden.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 4 gescoord indien er bij de uitvoering van de werkzaamheden vrijheid is om na analyse van de probleemstelling in te spelen op gewijzigde of zich wijzigende omstandigheden, waarbij nieuwe oplossingen/alternatieven moeten worden aangedragen.

#### **Score 5**

Bij de uitvoering van de werkzaamheden is er vrijheid om fundamentele verschuivingen in de strategische koers aan te brengen en nieuwe ontwikkelingsrichtingen vast te stellen.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 5 gescoord indien er sprake is van een zo grote mate van vrijheid dat zelf de strategische koers van het onderdeel ingrijpend kan worden gewijzigd.



## **Kenmerk 7 Complexiteit van de beslissingen**

De duidelijkheid en verwevenheid van de keuzefactoren die een rol spelen bij het nemen van inhoudelijke beslissingen.

### **Kenmerktolichting**

Dit kenmerk meet de mate waarin de keuzefactoren die een rol spelen bij de inhoudelijke beslissingen concreet zijn en elkaar beïnvloeden. Het gaat hierbij om de beslissingen waar de functievervuller direct op kan worden aangesproken. Een functie scoort hoger naarmate er sprake is van meer factoren én een grotere verwevenheid van die factoren waarmee men bij het nemen van inhoudelijke beslissingen rekening moet houden. Tevens is van belang de mate waarin de factoren duidelijk zijn gedefinieerd. De scoreniveaus lopen op van beslissingen op basis van het hanteren van eenduidige keuzefactoren via beslissingen na het interpreteren van niet duidelijk omliggende keuzefactoren naar het nemen van strategische beslissingen.

### **Score 1**

De beslissingen komen tot stand op basis van het hanteren van eenduidige keuzefactoren.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 1 gescoord indien er sprake is van situaties waarin de keuzefactoren die moeten worden gehanteerd eenduidig zijn.

### **Score 2**

De beslissingen komen tot stand na afweging van duidelijk omliggende keuzefactoren.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 2 gescoord indien er sprake is van situaties waarin afweging van duidelijk omliggende keuzefactoren nodig is, alvorens tot de inhoudelijke beslissingen te komen.

Onder duidelijk omliggende keuzefactoren wordt verstaan dat de grenzen van de keuzes zijn aangegeven, maar dat binnen de grenzen een afweging kan plaats vinden en variatie mogelijk is.

### **Score 3**

De beslissingen komen tot stand na interpretatie van niet duidelijk omliggende keuzefactoren.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 3 gescoord indien er sprake is van situaties waarin interpretatie van niet duidelijk omliggende keuzefactoren nodig is, alvorens tot de inhoudelijke beslissingen te komen.

Onder niet duidelijk omliggende keuzefactoren wordt verstaan dat er bij het kiezen dient te worden geïnterpreteerd welke situaties van toepassing zijn of ermee te maken hebben.

Het kan gaan om beslissingen bij de toepassing van wet- en regelgeving of het interpreteren van methoden en technieken met relatieve begrippen.

### **Score 4**

De beslissingen vormen een besluitvormingsproces en komen tot stand na interpretatie van een verwevenheid van niet duidelijk omliggende keuzefactoren.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 4 gescoord indien er sprake is van situaties waarin de inhoudelijke beslissingen die moeten worden genomen niet meer als op zichzelf staande beslissingen kunnen worden benoemd en waarin interpretatie van een verwevenheid van niet duidelijk omliggende keuzefactoren nodig is, alvorens tot de inhoudelijke beslissingen te komen.

### **Score 5**

De beslissingen vormen een besluitvormingsproces en zijn gericht op het ontwikkelen, helpen vaststellen en/of realiseren van strategische doelstellingen, waarbij de keuzefactoren niet bepaald zijn.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 5 gescoord bij die functies, die nadrukkelijk betrokken zijn bij het ontwikkelen, helpen vaststellen en/of realiseren van strategische doelstellingen. Dit geldt voor de functie van gemeentesecretaris bij een gemeente van beperkte omvang en voor een leidinggevende functie van een beleidseenheid of grotere uitvoerende eenheid.

## **Kenmerk 8 Effect van de beslissingen**

De voorspelbaarheid van de gevolgen van beslissingen en de termijn waarop de gevolgen vastgesteld kunnen worden.

### **Kenmerktoelichting**

Dit kenmerk meet twee aspecten.

Ten eerste wordt gemeten in welke mate de effecten van de beslissingen voorspelbaar zijn, waarbij de scoreniveaus oplopen van van tevoren bekend via min of meer voorspelbaar naar moeilijk voorspelbaar. Ten tweede wordt de periode gemeten waarbinnen het effect van de beslissingen vastgesteld kan worden. De scoreniveaus lopen op van effecten die onmiddellijk vastgesteld kunnen worden via effecten die op korte termijn vastgesteld kunnen worden naar effecten die pas op lange termijn vastgesteld kunnen worden. Bij dit kenmerk geldt dat een functie aan beide criteria van een scoreniveau moet voldoen. Is dit niet het geval dan wordt een niveau lager gescoord.

### **Score 1**

Het effect van de beslissingen is van tevoren bekend en kan onmiddellijk worden vastgesteld.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 1 gescoord indien bij de beslissingen geen sprake is van een onzekerheid. Het gevolg is op voorhand bekend (staat voor 100% vast) en is meteen vast te stellen.

### **Score 2**

Het effect van de beslissingen is duidelijk en kan op zeer korte termijn (binnen een paar maanden) worden vastgesteld.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 2 gescoord indien bij de beslissingen sprake is van een geringe onzekerheidsmarge met betrekking tot de gevolgen van de beslissingen en het effect nog duidelijk is. Wel zijn de gevolgen binnen een paar maanden vast te stellen.

### **Score 3**

Het effect van de beslissingen is voorspelbaar en kan op korte termijn (korter dan een jaar) worden vastgesteld.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 3 gescoord indien bij de beslissingen sprake is van een onzekerheidsmarge met betrekking tot de gevolgen van de beslissingen en het effect nog voorspelbaar is. De gevolgen zijn binnen een jaar vast te stellen.

### **Score 4**

Het effect van de beslissingen is in beperkte mate voorspelbaar en kan pas op middellange termijn (langer dan een jaar) worden vastgesteld.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 4 gescoord indien het bij de beslissingen gaat om het afwegen van een groot aantal onzekere factoren waardoor de uitkomst van de beslissingen moeilijk voorspelbaar is. Het resultaat van de beslissingen is pas na een jaar vast te stellen.

### **Score 5**

Het effect van de beslissingen is pas op lange termijn (enige jaren) vast te stellen.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 5 gescoord bij die functies, waarbij sprake is van een duidelijk lange-termijn effect bij de beslissingen. Het gaat bijvoorbeeld om functies die de strategische doelstellingen van een gemeente of van een zeer groot beleidsonderdeel (doen) vormgeven.

## **Kenmerk 9 Kader**

Het geheel van werkinstructies, regels, voorschriften, richtlijnen, beleidslijnen en uitgangspunten waaraan bij de uitvoering van de werkzaamheden moet worden voldaan.

### **Kenmerktoelichting**

Dit kenmerk meet de mate waarin het kader beperkingen oplegt ten aanzien van de uitvoering van de werkzaamheden. Het gaat hierbij om de belangrijkste werkinstructies, regels, voorschriften, e.d. die relevant zijn voor de dagelijkse functieervulling. De scoreniveaus lopen op van gedetailleerde werkinstructies via algemene richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving naar strategische, richtinggevende concepten/uitgangspunten.

#### **Score 1**

Er gelden werkinstructies en gedetailleerde regels of voorschriften voor vrijwel alle activiteiten van het werk.

#### **Kenmerkscoretoelichting**

Het gaat om functies waarbij precies bekend is welke acties moeten worden ondernomen. De regels en voorschriften hebben de vorm van instructies en aanwijzingen.

#### **Score 2**

Werkafspraken, regels of voorschriften zijn bij de uitvoering van het werk van kracht.

#### **Kenmerkscoretoelichting**

Het gaat om functies waarbij doorgaans de wijze van handelen is bepaald.

#### **Score 3**

Met elkaar samenhangende richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving en/of specifiek geformuleerde beleidslijnen zijn aanwezig als basis voor de uitvoering van het werk.

#### **Kenmerkscoretoelichting**

Het gaat om functies waarbij sprake is van een samenhang en verwevenheid van richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving. Er is geen voorgeschreven wijze van uitvoering en er is ruimte voor eigen invulling bij uitvoering van de werkzaamheden.

#### **Score 4**

In algemene termen geformuleerde, strategische beleidslijnen of modellen zijn als uitgangspunten voorhanden.

#### **Kenmerkscoretoelichting**

Het gaat om functies waarbij in algemene termen omschreven is aan welke (strategische) kaders men zich dient te houden.

#### **Score 5**

Fundamentele, richtinggevende concepten zijn geformuleerd als basis voor het opstellen van algemeen geformuleerde, strategische beleidslijnen of modellen.

#### **Kenmerkscoretoelichting**

Het gaat om functies waarbij fundamentele richtinggevende concepten door het politiek en/of ambtelijk topniveau zijn geformuleerd: daarbinnen bestaat voor de functionaris de ruimte om algemeen gestelde, strategische beleidslijnen of modellen te formuleren die het kader vormen voor de medewerkers binnen de organisatie.

## **Kenmerk 10 Wijze van controle**

De controle/beoordeling door of namens het hoger echelon op de werkzaamheden of werkresultaten.

### **Kenmerktolichting**

Dit kenmerk meet de mate van gedetailleerdheid van de controle/beoordeling van werkzaamheden door of namens het hoger echelon. De zwaarte wordt mede bepaald door het object en de aspecten van controle/beoordeling. De scoreniveaus lopen op van (nauwgezette) controle tijdens de uitvoering van de werkzaamheden via beoordeling (achteraf) van werkresultaten naar beoordeling (achteraf) van ontwikkeld beleid.

### **Score 1**

Het betreft een nauwgezette controle op alle aspecten van de werkzaamheden.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 1 gescoord indien alle handelingen worden gecontroleerd.

### **Score 2**

Het betreft een controle van de werkzaamheden op juistheid van de gevolgde aanpak en op naleving van regels en afspraken.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 2 gescoord indien het controle betreft op voortgang van de werkzaamheden en op juistheid, volledigheid en kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden, uitgaande van regels en afspraken. Het gaat bij deze score om controle tijdens het werk-/productieproces of om een controle op deelproducten, in tegenstelling tot score 3 waar alleen het eindresultaat gecontroleerd wordt.

### **Score 3**

Het betreft een beoordeling van producten, onderzoeksresultaten of adviezen op overeenstemming met gestelde normen, criteria of specificaties.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 3 gescoord indien het een eindcontrole betreft van het product op overeenstemming met gestelde normen, criteria of specificaties, respectievelijk een beoordeling op inhoud van onderzoekresultaat of advies.

### **Score 4**

Het betreft een beoordeling van adviezen, plannen of wetenschappelijke programma's op bruikbaarheid of op afstemming op andere beleidsterreinen.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 4 gescoord indien het gaat om een beoordeling op bruikbaarheid of externe afstemming van beleidsadviezen/-plannen of om technische adviezen/plannen in de sfeer van ontwerp en ontwikkeling. Ook kan een 4 worden gescoord indien het gaat om de primaire verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering van uitvoeringsorganisaties, waarbij het gaat om beleid en uitvoering op elkaar af te stemmen.

### **Score 5**

Het betreft een beoordeling van ontwikkeld strategisch beleid op doeltreffendheid en/of van de mate waarin de strategische doelstellingen zijn gerealiseerd.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 5 gescoord bij functies van integraal manager of directeur (bijvoorbeeld gemeentesecretaris of sectordirecteur), met name wanneer -veelal door het politiek-bestuurlijke niveau- wordt beoordeeld op gebleken effectiviteit van ontwikkeld strategisch beleid en/of de mate waarin strategische doelstellingen zijn gerealiseerd.

## **Kenmerk 11 Kennis**

Door opleiding en/of ervaring verkregen kennis en inzicht nodig om de werkzaamheden uit te voeren.

### **Kenmerktolichting**

Dit kenmerk meet twee aspecten.

Ten eerste wordt de mate van diepgang van kennis gemeten die daadwerkelijk aangewend wordt voor een normale functieervulling. De scoreniveaus lopen op van praktische kennis via algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis van het vakgebied naar fundamenteel wetenschappelijk-theoretische kennis van het vakgebied.

Ten tweede wordt de mate van inzicht gemeten dat nodig is om de werkzaamheden uit te voeren. Inzicht heeft betrekking op een samenhang van aspecten binnen het eigen vakgebied met aspecten buiten het eigen vakgebied. Het gaat bij dit kenmerk niet om de vereiste opleiding maar om het werk- en denkniveau dat nodig is om de werkzaamheden uit te voeren.

### **Score 1**

Praktisch gerichte kennis om gangbare procedures, hulpmiddelen, gereedschappen, instrumenten of apparaten te kunnen hanteren.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 1 gescoord indien het gaat om werkzaamheden waarvoor kennis van het werken met apparatuur of het werken aan de hand van procedures benodigd is. Het inzicht beperkt zich tot (de aanpak van) de verrichtingen als zodanig.

Het gaat om werkzaamheden waarvoor in het algemeen een VBO werk- en denkniveau wordt vereist.

### **Score 2**

Algemeen vaktechnische of administratief-technische kennis en inzicht in daaraan verbonden organisatorische en functionele verhoudingen.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 2 gescoord indien het gaat om werkzaamheden waarbij sprake is van de beheersing van een vak. Voor zover relevant voor de uitoefening van dat vak is er inzicht nodig in welke aangelegenheden in de organisatie van belang zijn.

Het gaat om werkzaamheden waarvoor in het algemeen een MBO werk- en denkniveau wordt vereist. Hieronder valt ook het VBO+ werk- en denkniveau.

### **Score 3**

Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis van het vakgebied, waarbij inzicht in organisatorische, sociale, financiële, technische, economische of juridische samenhangen in relatie tot het eigen werkterrein wordt vereist.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 3 gescoord indien het gaat om algemene, nog niet tot op detailniveau benodigde kennis van het vakgebied: veelal betreft het kennis van methoden en technieken of van wet- en regelgeving binnen het vakgebied. Er is inzicht nodig in de samenhangen tussen het eigen werkterrein en de daarop van invloed zijnde werkprocessen.

Het gaat om werkzaamheden waarvoor in het algemeen een HBO werk- en denkniveau vereist wordt. Hieronder valt ook het MBO+ werk- en denkniveau.

### **Score 4**

Brede of gespecialiseerde theoretische kennis van het vakgebied, waarbij inzicht in sociale, financieel-economische, technische, juridische of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen werkterrein wordt vereist.

**Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 4 gescoord indien brede (generalistische) of gespecialiseerde (tot op detailniveau) theoretische kennis van het vakgebied nodig is om de werkzaamheden te kunnen uitoefenen. Er is inzicht nodig in vraagstukken en problemen die zich op andere werkerreinen afspelen.

Het gaat om werkzaamheden waarvoor in het algemeen een universitair werk- en denkniveau vereist wordt. Hieronder valt ook het HBO+ werk- en denkniveau, waarbij zware aanvullende kennis wordt vereist.

**Score 5**

Fundamenteel wetenschappelijk-theoretische kennis van het vakgebied en/of diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden.

**Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 5 gescoord bij directeurs- en/of integraal managementfuncties waarbij diepgaand inzicht in sociaal-maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden benodigd is.

## **Kenmerk 12 Vaardigheid**

De vaardigheden die nodig zijn om de werkzaamheden uit te voeren.

### **Kenmerktolichting**

Dit kenmerk meet de aard van de vaardigheden die nodig zijn om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

De scoreniveaus lopen op van praktische vaardigheden via communicatieve, organiserende en adviesvaardigheden naar het kunnen formuleren van grensverleggende ideeën.

### **Score 1**

Handigheid, behulpzaamheid en praktische vaardigheid.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 1 gescoord wanneer sprake is van vaardigheid in bijv. typen, het hanteren van instrumenten of gereedschappen.

### **Score 2**

Nauwkeurigheid en zorgvuldigheid, en/of communicatieve en klantvriendelijke vaardigheden.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 2 gescoord wanneer sprake is van nauwkeurigheid bij het maken van tabellen, schema's, e.d. en van een normale communicatieve en klantvriendelijke opstelling bij het te woord staan van derden.

### **Score 3**

Leidinggevende, improviserende, communicatieve, organiserende of adviesvaardigheden.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 3 gescoord wanneer sprake is van vaardigheden, nodig voor het tot stand brengen van een resultaat (product/advies).

### **Score 4**

Vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van beleid, nieuwe ideeën en concepten. Er wordt een multidisciplinaire oriëntatie verlangd en veelal is vaardigheid vereist in het afstemmen met andere overheden en/of op organisaties/overheden op (inter-)nationaal niveau.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 4 gescoord wanneer sprake is van vaardigheden, nodig voor het ontwikkelen én uitdragen én verdedigen van beleid, nieuwe ideeën of concepten. Onder nieuwe ideeën en concepten kan ook worden verstaan technieken, ontwerpen, e.d..

### **Score 5**

Vaardigheid in het formuleren van fundamenteel wetenschappelijke, grensverleggende ideeën en/of het vormgeven van het strategisch beleid voor een omvangrijk maatschappelijk terrein in nationaal of internationaal verband.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 5 gescoord wanneer sprake is van vaardigheden, nodig voor het tot stand brengen van fundamenteel wetenschappelijke, grensverleggende ideeën. Onder vormgeven van strategisch beleid wordt verstaan het gehele proces van beleidsontwikkeling, tot beleidsimplementatie en -evaluatie inclusief het hanteren van politiek-bestuurlijke belangen, aansturen van overlegkaders, e.d.. Onder "omvangrijk maatschappelijk terrein" wordt in dit verband verstaan het totale, integrale beleidsveld van een grote gemeente.

## **Kenmerk 13 Aard van de contacten**

De kenmerkende eigenschappen van de contacten in functionele relaties.

### **Kenmerktelichting**

Dit kenmerk meet de zwaarte van de problemen die zich in functionele, niet hiërarchische contacten voordoen. Het gaat hierbij om de diepgang van de contacten en de weerstanden die moeten worden overwonnen. De scoreniveaus lopen op van het verkrijgen of verstrekken van neutrale informatie, via contacten waarbij verschillende belangen spelen, naar contacten waarbij zich diepgaande politieke of maatschappelijke belangentegenstellingen of fundamentele verschillen van inzicht voordoen.

### **Score 1**

Bij de contacten is sprake van het verkrijgen of verstrekken van eenduidige en neutrale gegevens.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 1 gescoord indien het gaat om contacten waarbij sprake is van éénrichtingsverkeer en waarbij nog geen sprake is van afweging. Het betreft nog feitelijke, niet voor meer uitleg vatbare, gegevensverrijking of gegevensverstrekking.

### **Score 2**

Bij de contacten is sprake van informatie-uitwisseling/-overdracht en/of dienstverlening, klantvriendelijkheid.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 2 gescoord indien het gaat om contacten waarbij sprake is van interactie (tweerichtingsverkeer) en/of het verwerven van belangstelling. Er is nog geen sprake van het omgaan met verschillende belangen.

### **Score 3**

Bij de contacten is sprake van verschillende belangen.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 3 gescoord indien het gaat om contacten waarbij sprake is van uiteenlopende maar nog niet tegengestelde belangen. Er is sprake van het overtuigen van gemeenschappelijke belangen en van de noodzaak tot samenwerking. Hieronder valt omgaan met emoties (tactvol optreden/ invoelen/ afstemmen), dienstverlening of informatieoverdracht aan 'moeilijk te hanteren' groepen (klanten sociale dienst, inspectie).

### **Score 4**

Bij de contacten is sprake van belangentegenstellingen.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 4 gescoord indien er inzicht in de beweegredenen van de tegenpartij moet worden verworven om effectief met de tegenstellingen om te gaan. Het gaat hierbij om contacten waarbij de belangen, gelet op de aard van de werkzaamheden, tegengesteld zijn (d.w.z. de ene partij streeft een belang na dat strijdig is met het belang van de andere partij).

### **Score 5**

Bij de contacten is sprake van diepgaande politieke of maatschappelijke belangentegenstellingen of van fundamentele verschillen van inzicht op beleidsmatig vlak.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 5 gescoord indien de kenmerkende eigenschap van het contact is dat moet worden omgegaan met politiek of maatschappelijk diepgaande belangentegenstellingen of van fundamentele verschillen van beleidsmatig inzicht teneinde de strategische beleidsdoelstellingen van de organisatie als geheel te ontwikkelen of te realiseren



## **Kenmerk 14 Doel van de contacten**

Datgene wat in functionele relaties tot stand gebracht of bereikt moet worden.

### **Kenmerktoelichting**

Dit kenmerk meet hetgeen in de functionele, niet hiërarchische contacten moet worden bereikt. De scoreniveaus lopen op van het verstrekken of verkrijgen van feitelijke gegevens, via het verkrijgen van afstemming naar het richtinggevend beïnvloeden van (politieke) beleidsmakers.

### **Score 1**

Het verstrekken of verkrijgen van feitelijke gegevens.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 1 gescoord indien het gaat om het verstrekken of verkrijgen van feitelijke gegevens (éénrichtingsverkeer).

### **Score 2**

Het verkrijgen van informatie ten behoeve van de voortgang van de werkzaamheden of het toelichten van gegevens aan derden.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 2 gescoord indien het gaat om een interactief proces van vraag en antwoord, gericht op het verkrijgen van informatie die nodig is ten behoeve van de voortgang van de werkzaamheden.

### **Score 3**

Het verkrijgen van afstemming over de wijze van toepassing van regelgeving, de uitvoering van beleid of de werkwijzen bij te leveren diensten.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 3 gescoord indien het gaat om het verkrijgen van afstemming. Draagvlak voor bijvoorbeeld de toepassing van regelgeving, de uitvoering van beleid, e.d. is aanwezig.

### **Score 4**

Het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en implementatie van beleid, nieuwe ideeën, werkmethoden en technieken.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 4 gescoord indien een gemeenschappelijke basis moet worden gecreëerd voor de ontwikkeling en implementatie van beleid, nieuwe ideeën en technieken.

### **Score 5**

Het richtinggevend beïnvloeden van ambtelijke, politieke of maatschappelijke bestuurders bij de formulering van strategische beleidsconcepten, of het richtinggevend beïnvloeden van fundamenteel sectoraal onderzoek.

### **Kenmerkscoretoelichting**

Er wordt een 5 gescoord bij die functies die ambtelijke, politieke of maatschappelijke bestuurders richtinggevend beïnvloeden bij de formulering van strategische beleidsconcepten.