



## BIJLAGE 6

## Functiegebouw per 1 juli 2020

Functiefamilie	EXPERTISE		PROCES & REALISATIE		STURING / MANAGEMENT	
	Specialisme	Operatie	Regiseren en verbinden	Realiseren en ondersteunen	Stategisch leiden	Tactisch / operationeel leiden
Schaal 18						
17						
16						Griffie
15						Griffie
14						Griffie
13				Griffie		
12	Griffie			Griffie		
11	Griffie			Griffie		
10	Griffie			Griffie		
9						Griffie
8						Griffie
7						Griffie
6						Griffie
5						Griffie
4						Griffie
3						
2						
1						

  

Algemene informatie	Algemene informatie	Algemene informatie	Algemene informatie	Algemene informatie	Algemene informatie
Resultaatgebieden	Resultaatgebieden	Resultaatgebieden	Resultaatgebieden	Resultaatgebieden	Resultaatgebieden
Niveau onderscheidende factoren	Niveau onderscheidende factoren	Aanvullende resultaatgebieden griffie	Niveau onderscheidende factoren	Aanvullende resultaatgebieden griffie	Niveau onderscheidende factoren
FUWAPROV	FUWAPROV	Niveau onderscheidende factoren	FUWAPROV	Niveau onderscheidende factoren	FUWAPROV
		FUWAPROV		FUWAPROV	



HOOFDSTUKKEN

BIJLAGEN

# EXPERTISE • Specialisme

## Algemene informatie

<b>Functiefamilie</b>	Vanuit een expertmatige invalshoek verrichten van werkzaamheden en/of realiseren van doelstellingen op een specialistisch vakgebied.
<b>Functiereeks</b>	Het expertmatig adviseren en ondersteunen van management en processen danwel het uitvoeren van specialistische werkzaamheden en/of het realiseren van de doelstellingen op het specialistisch vakgebied. Onder processen kan verstaan worden: programma's, projecten, besluitvormingsprocessen, beleid, inhoud of een samenstel daarvan.
<b>Functie</b>	Specialist
	<b>Schaal</b> <b>Korte typering</b>
<b>8</b>	Draagt zorg voor de uitvoering van complexe vakspecialistische en adviserende werkzaamheden op een opzichzelfstaand operationeel vakgebied.
<b>9</b>	Draagt zorg voor de uitvoering van complexe vakspecialistische en adviserende werkzaamheden in een complex specifiek vakgebied en ontwerpt en implementeert operationele kaders. Speelt in op de dynamiek en veranderingen binnen het eigen vakgebied.
<b>10</b>	Analyseert vakspecialistische vraagstukken, problemen en ontwikkelingen op basis van specialistische kennis. Ontwikkelt tactische kaders en draagt bij aan de ontwikkeling van het vakgebied binnen de eigen organisatie. Draagt zorg voor oplossingsrichtingen in de uitvoering.
<b>11</b>	Draagt zorg voor en/of verricht vakspecialistisch wetenschappelijk onderzoek, ontwikkelt (beleids)kaders en/of verricht zeer specialistische werkzaamheden. Houdt hierbij rekening met politiek bestuurlijke aangelegenheden en ontwikkelt op basis hiervan tactische kaders binnen het vakspecialisme.
<b>12</b>	Ontwikkelt organisatiebreed tactische zeer specialistische (beleids)kaders en -plannen, en stuurt deze vakinhoudelijk aan.
<b>13</b>	Ontwikkelt richtinggevend organisatiebrede tactische kaders en -plannen met een directe relatie met strategische organisatie doelstellingen en/of beleidslijnen, op basis van vakinhoudelijk zeer complex specialisme of wetenschappelijk onderzoek. Coördineert en creëert in- en externe draagvlak hiervoor.
<b>14</b>	Beïnvloedt richtinggevend de ontwikkeling van de lange termijn strategische doelstellingen vanuit vakinhoudelijk specialisme of wetenschappelijk onderzoek en ontwikkelingen.
<b>Doel</b>	Het uitvoeren van specialistische werkzaamheden en/of het realiseren van de doelstellingen op het inhoudelijk specialistisch vakgebied door het inhoudelijk specialistisch adviseren, ondersteunen en begeleiden van in- en externe stakeholders en borgen van de implementatie en toepassing van de specialistische kaders in de in- en externe omgeving.

### Context griffie

De Statengriffie ressorteert rechtstreeks onder Provinciale Staten (PS), wat zich kenmerkt door pluriform opdrachtgeverschap. De Statengriffie is een eigenstandige organisatie die functioneert naast de organisatie van Gedeputeerde Staten (GS). De Statengriffie opereert onafhankelijk in een politiek gevoelig en zowel bestuurlijk als ambtelijk complex krachtenveld en netwerk, waarin sprake is van (soms diepgaande en) wisselende belangen- tegenstellingen en verschillen van inzicht. De Statengriffie ondersteunt en adviseert PS bij haar volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid, en faciliteert de verbinding met de samenleving. Daarnaast draagt de Statengriffie de verantwoordelijkheid voor het registreren van de besluitvormingsprocessen binnen PS en is het de hoeder van de kwaliteit van het democratische besluitvormingsproces.

De statenonderzoeker verzorgt onder leiding van de statengriffie ondersteunend en achterliggend diepgaand onderzoek voor PS ten einde hen te versterking in hun informatievoorziening en beoordelingspositie.

Binnen het kader van deze functiereeks kan voor de griffie het eigen vakgebied gezien worden als het eigen bestuursorgaan.

## EXPERTISE • Specialisme

### Resultaatgebieden

	Omschrijving	Resultaat
Onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventariseert, interpreteert en/of analyseert relevante gegevens, data, informatie en/of ontwikkelingen die relevant zijn voor het eigen specialistische vakgebied/ de werkzaamheden.</li> <li>Laat onderzoek uitvoeren danwel voert dit zelf uit en vertaalt dit naar consequenties en mogelijkheden voor het eigen vakgebied rekening houdend met (organisatorische) belangen en standpunten van de organisatie en haar omgeving.</li> </ul>	Voor vakgebied, organisatie én omgeving relevante en (wettelijk) benodigde zaken zijn bepaald en adequaat vertaald.
Ontwerp en beheer van kaders	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwerpt en/of actualiseert voor de in- en externe omgeving benodigde specialistische kaders, procedures en richtlijnen.</li> <li>Draagt bij aan of draagt zorg voor de implementatie en verankering in plannen, beleid, (besluitvorming) processen en systemen.</li> </ul>	Organisatie en haar omgeving zijn gefaciliteerd om efficiënt en effectief beoogde doelstellingen te bereiken door ontwikkeling en implementatie van benodigde, correcte en duidelijke kaders.
Monitoring en uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitort en toetst (juridisch) de toepassing van specialistische kaders en (besluitvorming)processen/ besluiten waar het specialistisch vakgebied onderdeel van uitmaakt.</li> <li>Signaleert afwijkingen en problemen, stuurt bij, adviseert relevante betrokkenen en escaleert waar nodig en/of voert zelf specialistische werkzaamheden uit.</li> </ul>	Inzicht in de stand van zaken en toepassing en adequate en tijdige bijsturing (mogelijk) en specialistische werkzaamheden conform actuele vakinhoudelijke kwaliteitseisen zijn uitgevoerd.
Advisering en ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fungeert als kennispartner en aanspreekpunt voor in- en externe stakeholders op het specialistisch vakgebied.</li> <li>Adviseert bij brede en/of specialistische vraagstukken, houdt daarbij rekening met in- en externe belangen en ontwikkelingen en ondersteunt in- en extern vanuit het vakgebied bij ontwikkeling, implementatie, uitvoering en/of projecten.</li> </ul>	Adequate adviezen en ondersteuning die optimaal antwoord en richting geven aan in- en externe vraagstukken en bijdragen aan een goede en efficiënte realisatie van doelstellingen zijn gegeven.
Begeleiding en vertegenwoordiging	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begeleidt en/of vertegenwoordigt de organisatie en in- en externe stakeholders bij procedures, (besluitvorming)processen, overleggen, activiteiten en dergelijke waarbij het specialistisch vakgebied een rol speelt of levert hieraan een bijdrage.</li> </ul>	Proactieve begeleiding en adequate vertegenwoordiging conform (vakinhoudelijke) kaders is geleverd.
Kennisoverdracht en borging	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zorgt er voor dat kennis van en inzicht op het eigen specialisme binnen de organisatie actueel is.</li> <li>Draagt zorg voor (actieve) kennisoverdracht op het specialistisch vakgebied binnen en buiten de organisatie en borgt de verankering van kennis en informatie in relevante processen en systemen.</li> </ul>	Relevante stakeholders beschikken over de juiste kennis en relevante specialistische informatie is toegankelijk en vindbaar.

## EXPERTISE • Specialisme

### Niveau onderscheidende factoren

Schaal	Werk- en denkniveau*	Expertise	Impact en invloed	Scope en complexiteit	Rol richting omgeving
8	MBO+/HBO	Praktisch vakspecialist met algemeen theoretische kennis van een (complex) operationeel vakgebied, waarbij inzicht nodig is in (organisatorische en vakinhoudelijke) samenhang in relatie tot het eigen vakgebied	Werkzaamheden zijn meer op zichzelf staand en ondersteunen de toepassing en naleving van inhoudelijke kaders binnen het eigen team en voor zover relevant daarbuiten	Actualiseert operationele kaders en verricht onderzoek naar meer concrete en feitelijke gegevens en informatie en praktijksituaties	Heeft te maken met verschillende belangen en stemt vakinhoudelijk af over de te leveren producten, diensten en aanpak. Maakt afspraken met en adviseert stakeholders op met name operationeel niveau
9	HBO	Praktisch vakspecialist met algemeen theoretische kennis in <b>de volle breedte</b> van een <b>complex</b> operationeel vakgebied, waarbij inzicht nodig is in (organisatorische en vakinhoudelijke) samenhang in relatie tot het eigen vakgebied	Heeft vanuit de <b>diverse en wederzijdse afhankelijkheden</b> met andere in- en externe aandachtsgebieden <b>invloed op de voortgang en uitvoering</b> van processen binnen het eigen organisatieonderdeel/aandachtsgebied en voor zover relevant daarbuiten	<b>Ontwerpt en implementeert operationele kaders</b> en verricht onderzoek naar specifieke vakinhoudelijke <b>ontwikkelingen</b> en veranderingen en naar de <b>consequenties</b> daarvan voor eigen en aanverwante processen en procedures	Heeft te maken met verschillende belangen en stemt vakinhoudelijk af over te leveren producten, diensten en de aanpak. Maakt afspraken met en adviseert stakeholders op met name operationeel niveau
10	HBO	Theoretisch vakspecialist met <b>diepgaande kennis</b> op een veelal op zichzelf staand vakgebied, waarbij inzicht nodig is in <b>breder context en vraagstukken en problemen</b> op diverse andere primaire en bedrijfsvoeringsprocessen	<b>Creëert oplossingsrichtingen</b> op basis van een vakinhoudelijke <b>analyse van problematieken</b> , die <b>invloed hebben op vormgeving</b> van in- en externe specifieke, veelal concernbrede, processen	<b>Ontwerpt op basis van analyse tactische kaders en oplossingsrichtingen</b> en verricht vakinhoudelijk onderzoek, waarbij <b>verschillende theoretische invalshoeken worden betrokken</b> en naar eigen inzicht <b>onderzoeksmethoden</b> en benaderingen worden gekozen	Heeft te maken met verschillende belangen en stemt vakinhoudelijk af over te leveren producten diensten en aanpak, Maakt afspraken met en adviseert in- en externe <b>stakeholders van verschillend niveau</b>
11	HBO+/WO	Theoretisch vakspecialist met <b>diepgaande kennis</b> op een complex vakgebied dat nadrukkelijk is verweven met andere organisatorische en primaire processen, waarbij inzicht en (organisatie) sensitiviteit nodig is in <b>andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen vakgebied</b>	Heeft vanuit de vakinhoud <b>wezenlijke invloed op organisatiebrede processen</b> , werkwijze en aanpak van andere in- en externe aandachtsgebieden	<b>Ontwikkelt</b> op basis van analyse op een specifiek aandachtsgebied en verricht <b>fundamenteel</b> vakinhoudelijk onderzoek op basis waarvan de organisatie haar besluiten neemt	Heeft te maken met <b>belangentegenstellingen</b> en <b>onderhandelt met en vertegenwoordigt de organisatie</b> vakinhoudelijk bij in- en externe stakeholders op overwegend tactisch niveau
12	WO	Breed vakspecialist met <b>brede en diepgaande kennis</b> op een complex vakgebied dat <b>richtinggevend</b> is voor andere organisatorische en primaire processen, waarbij inzicht en <b>(organisatie)sensitiviteit</b> nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen vakgebied	Heeft vanuit de vakinhoud <b>wezenlijke invloed op organisatiebrede plannen en doelstellingen</b> van andere in- en externe aandachtsgebieden en heeft daarbij te maken met <b>onzekere en niet duidelijk omliggende factoren</b>	Ontwikkelt op basis van analyse beleidskaders op <b>complexe</b> aandachtsgebieden en <b>initieert en coördineert</b> fundamenteel onderzoek	Heeft te maken met belangentegenstellingen tussen een <b>grote diversiteit</b> aan in- en externe stakeholders, vertegenwoordigt de organisatie vakinhoudelijk en <b>stuurt</b> vanuit de vakinhoud op de overbrugging van deze verschillen

Vervolg op volgende pagina >

## EXPERTISE • Specialisme

### Vervolg 'Niveau onderscheidende factoren'

Schaal	Werk- en denkniveau*	Expertise	Impact en invloed	Scope en complexiteit	Rol richting omgeving
13	WO	Breed vakspecialist met <b>brede en diepgaande kennis</b> op een complex vakgebied <b>met een directe relatie met de strategische organisatie-doelstellingen en beleidslijnen</b> , waarbij inzicht en (politieke) sensitiviteit nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen vakgebied	<b>Richtinggevend</b> voor en van invloed op organisatiebrede processen en/ of kritische primaire bedrijfsprocessen buiten eigen aandachtgebied zowel in als extern	Ontwikkelt <b>richtingbepalende</b> beleidskaders, initieert, coördineert <b>fundamenteel innovatief</b> onderzoek en <b>publiceert</b> en spreekt namens en vertegenwoordigt de organisatie (op congressen) in <b>(inter)nationaal verband</b>	<b>Creëert in-/extern draagvlak voor ontwikkelde vakinhoudelijke kaders</b> en standpunten en vertegenwoordigt de provinciale organisatie bij vraagstukken waarbij <b>complexe belangentellingen</b> spelen
14	WO	Breed vakspecialist met <b>brede en diepgaande kennis</b> op een <b>voor de organisatie zeer strategisch (breed maatschappelijk) vakgebied</b> , waarbij inzicht en (politieke) sensitiviteit nodig is en de specialist ook in de externe omgeving autoriteit is op het vakgebied	<b>Hoog (financieel en maatschappelijk) afbreukrisico, grote impact</b> op imago en positie van provinciale organisatie, zowel in als extern en invloed op de <b>lange termijn strategische doelstellingen</b> van de provinciale organisatie	Ontwikkelt <b>voor strategie</b> richtingbepalende beleidskaders en initieert en coördineert fundamenteel innovatief onderzoek en publiceert en spreekt namens en vertegenwoordigt de organisatie (op congressen) in (inter)nationaal verband	Creëert in-/extern draagvlak voor ontwikkelde vakinhoudelijke kaders en standpunten en vertegenwoordigt <b>op strategisch niveau</b> de provinciale organisatie bij vraagstukken waarbij complexe belangentellingen spelen

### Indelingsregels

- Voor een indeling op een niveau is op alle factoren een score op (minstens) datzelfde niveau vereist
- De tabel met Niveau Onderscheidende factoren is een inhoudelijk handvat voor het toewijzen van een niveau. Indien er discussie of twijfel is over het niveau bij de toewijzing kan te allen tijde worden teruggevallen op de systeemteksten van Fuwaprov, die in beginsel leidend zijn bij waardering en indeling.
- Het werk- en denkniveau betreft geen niveau onderscheidende factor en geeft enkel een indicatie voor een vakvolwassen niveau weer. Het werk- en denkniveau betreft het voor de functie benodigde niveau van werken en denken en niet het opleidingsniveau dat door de functionaris is genoten.

## FUWAPROV

Schaalniveau	8	9	10	11	12	13	14
<b>Scorepatroon</b>	33332 33223 33 33	33333 33333 33 33	43343 43333 43 33	44343 43334 43 43	44443 44434 43 43	44444 44444 44 44	45444 45544 44 44

# EXPERTISE • Operatie

## Algemene informatie

<b>Functiefamilie</b>	Vanuit een expertmatige invalshoek verrichten van werkzaamheden en/of realiseren van doelstellingen op een specialistisch vakgebied	
<b>Functiereeks</b>	Het uitvoeren van specifieke (specialistische) operationele werkzaamheden en/of handelingen.	
<b>Functie</b>	Operationeel medewerker	
	<b>Schaal</b>	<b>Korte typering</b>
	1	Verricht routinematige, kortcyclische uitvoerende werkzaamheden, verleent assistentie en/of hand- en spandiensten onder directe begeleiding en/of aan de hand van gedetailleerde werkinstructies en voorschriften.
	2	Verricht eenvoudige veelvoorkomende, logisch met elkaar samenhangende uitvoerende werkzaamheden op basis van min of meer vaste patronen en de eigen beoordeling op basis van eerder voorgekomen situaties.
	3	Verricht gevarieerde veelvoorkomende, met elkaar samenhangende uitvoerende werkzaamheden op basis van algemene afspraken en procedures en op basis van de eigen beoordeling en inschatting van verschillende situaties.
	4	Verricht gevarieerde uitvoerende werkzaamheden op een specifiek vaktechnisch aandachtsgebied, stelt eigen prioriteiten binnen een bestaande planning en houdt rekening met gevolgen voor de werkzaamheden van anderen en overlegt daarover.
	5	Verricht gevarieerde uitvoerende werkzaamheden, plant en bepaalt de aanpak van het eigen werk op basis van een vastgestelde opdracht.
	6	Draagt zorg voor de uitvoering van een grote variatie van samenhangende vakinhoudelijke werkzaamheden, neemt hiertoe beslissingen op basis van interpretatie van de concrete situatie.
	7	Draagt zorg voor de uitvoering van complexere vakinhoudelijke werkzaamheden, neemt hiertoe beslissingen op basis van interpretatie van de situatie en consequenties voor de omgeving.
<b>Doel</b>	<p>Het realiseren van concrete opdrachten en resultaten en/of doelstellingen door het uitvoeren van operationele vakmatige werkzaamheden en/of het verrichten van specialistische/specifieke handelingen.</p> <p>De werkzaamheden en handelingen kunnen plaatsvinden o.a. op het gebied van vergunningverlening, handhaving, BOA, technisch onderhoud, beheer, inspectie, beveiliging, reparatie, besturing voer-/vaartuigen en ander materieel, facilitaire werkzaamheden, schoonmaak.</p>	

# EXPERTISE • Operatie

## Resultaatgebieden

	Omschrijving	Resultaat
Vakmanschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voert operationele werkzaamheden of specifieke/specialistische handelingen uit binnen het provinciehuis danwel in de externe omgeving.</li> <li>Ziet toe op het resultaat van eigen werkzaamheden of indien van toepassing op werken door derden, verricht toezicht/inspectie werkzaamheden en onderneemt zo nodig passende actie.</li> </ul>	Resultaten van de werkzaamheden voldoen aan de overeengekomen afspraken en geldende kaders.
Onderhoud en beheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderhoudt en/of beheert toegewezen middelen, materialen, materieel en/of locatie of (fysieke) producten/resultaten van de uitgevoerde werkzaamheden.</li> </ul>	Toegewezen of geleverde producten zijn beheerd en onderhouden conform geldende afspraken.
Contacten en informatievoorziening	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beantwoordt vragen, informeert en/of geeft toelichting aan in- en externe klanten en personen over werkzaamheden, inhoud, proces en/of aanpak aangaande de eigen werkzaamheden en/of vakgebied.</li> </ul>	In- en externen zijn op een klantvriendelijke wijze tijdig en juist op de hoogte gebracht van relevante informatie.
Administratie en rapportage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verzorgt waar nodig de administratieve vastlegging en verzorgt indien relevant de afhandeling van gegevens, rapporteert hierover en/of stelt overzichten en rapportages op.</li> </ul>	Volledig en juiste gegevens zijn tijdig en overzichtelijk beschikbaar.
Signalering en verbetering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fungeert als 'ogen en oren' voor de provincie, signaleert relevante zaken aangaande de eigen werkzaamheden, meldt/rapporteert deze, onderneemt zo nodig actie en/of draagt bij aan verbeteringen.</li> </ul>	Signalering en melding van relevante zaken betreffende de (eigen) werkzaamheden zijn tijdig en correct.
Coördinatie <small>(optioneel vanaf in principe schaalniveau 5)</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coördineert operationele werkzaamheden, verzorgt zo nodig de planning en voortgangsbewaking en fungeert als aanspreekpunt voor de medewerkers.</li> </ul>	Oprachten zijn tijdig en conform afspraak en uitgevoerd door een adequate planning en nauwgezette voortgangsbewaking.

## EXPERTISE • Operatie

### Niveau onderscheidende factoren

Schaal	Werk- en denkniveau*	Kennis	Aard	Autonomie	Complexiteit	Verbeteren	Contacten
1	PO/VMBO	Praktisch gerichte kennis voor het hanteren van (hulp) middelen en materialen	Op zichzelf staande routine-matige, veelal kort cyclisch uitvoerende werkzaamheden, verlening van assistentie en/of hand- en spandiensten.	Voert werkzaamheden uit op basis van werkinstructies, aanwijzingen en gedetailleerde regels en voorschriften	Geldende kaders bepalen hoe de werkzaamheden worden uitgevoerd	Signaleert onregelmatigheden en afwijkingen en meldt deze	Geeft gevraagd feitelijke en standaard informatie aan in- en externe klanten over de uit te voeren of uitgevoerde werkzaamheden
2	VMBO	Praktisch gerichte kennis voor het hanteren van (hulp) middelen en materialen	<b>Diverse</b> reguliere en veelvoorkomende uitvoerende werkzaamheden die <b>logisch</b> met elkaar <b>samenhangen</b>	Pakt werkzaamheden aan volgens <b>min of meer vaste patronen</b> , werkt op basis van werkinstructies en gedetailleerde regels en voorschriften	<b>Beoordeelt bekende en eerder voorgekomen situaties</b> en maakt binnen de geldende kaders keuzes bij het <b>uitvoeren van de werkzaamheden</b>	Signaleert <b>verbetermogelijkheden</b> in de uitvoering van werkzaamheden en <b>handelt daar naar</b>	Geeft gevraagd feitelijke en standaard informatie aan in- en externe klanten over de uit te voeren of uitgevoerde werkzaamheden
3	VMBO+	<b>Algemeen (vak)technische kennis</b> en <b>inzicht</b> in relevante <b>organisatorische en functionele verhoudingen</b>	Diverse reguliere en veelvoorkomende uitvoerende werkzaamheden die logisch met elkaar samenhangen	Pakt werkzaamheden aan volgens gestelde <b>prioriteiten</b> , werkt <b>op basis van planning, algemene werkafspraken, procedures en voorschriften</b>	<b>Beoordeelt verschillende en steeds andere situaties</b> en maakt op basis van (werk) afspraken en kaders keuzes bij de <b>aanpak</b>	Signaleert verbetermogelijkheden in de uitvoering van werkzaamheden en handelt daar naar	Geeft <b>op basis van eigen inschatting actief</b> informatie aan in- en externe klanten, <b>wisselt</b> waar nodig feitelijke informatie <b>uit en rapporteert</b> daarover
4	VMBO+/MBO	Algemeen (vak)technische kennis en inzicht in relevante organisatorische en functionele verhoudingen	<b>Operationele vakmatige werkzaamheden</b> op een specifiek en afgebakend aandachtsgebied	<b>Stelt prioriteiten</b> voor de eigen werkzaamheden <b>werkt op basis van, algemene planning, werkafspraken, procedures en voorschriften</b>	Maakt <b>keuzes binnen de planning</b> en bij de <b>concrete aanpak</b> en <b>houdt</b> daarbij <b>rekening met de directe gevolgen</b> voor (werkzaamheden van) anderen	<b>Levert</b> vanuit de praktijk <b>actief input voor verbeteringen</b> op het vakgebied	<b>Overlegt</b> met in- en externe klanten, <b>licht de aanpak</b> bij uitvoerende werkzaamheden <b>toe</b> en zorgt voor een zorgvuldige <b>informatieoverdracht en -uitwisseling</b>
5	MBO	Algemeen (vak)technische kennis en inzicht in relevante organisatorische en functionele verhoudingen	<b>Vakspecialistische werkzaamheden</b> binnen een operationeel vakgebied	<b>Plant, bepaalt de aanpak</b> voor en <b>ziet toe op realisatie van opdrachten</b> (door derden) op basis van een algemene afspraken en procedures	Maakt <b>keuzes over de planning</b> en de <b>algemene aanpak</b> van een <b>opdracht</b> en <b>houdt</b> daarbij <b>rekening met de gevolgen voor andere werkprocessen</b>	Levert vanuit de praktijk actief input voor verbeteringen op het vakgebied	Overlegt met in- en externe klanten, <b>bespreekt de planning</b> en ( <b>vakinhoudelijke aanpak</b> ), maakt zo nodig <b>afwijkende afspraken</b> en zorgt voor een zorgvuldige informatieoverdracht en -uitwisseling

Vervolg op volgende pagina >



## EXPERTISE • Operatie

### Vervolg 'Niveau onderscheidende factoren'

Schaal	Werk- en denkniveau*	Kennis	Aard	Autonomie	Complexiteit	Verbeteren	Contacten
6	MBO	Algemeen (vak)technische kennis en inzicht in relevante organisatorische en functionele verhoudingen	Vakspecialistische werkzaamheden binnen een operationeel vakgebied	Draagt zorg voor het <b>opleveringsproces</b> van het product en bepaalt <b>vakinhoudelijke en procesmatige oplossingen</b> op basis van vakinhoudelijke kaders en regelgeving	<b>Neemt inhoudelijke en procesmatige beslissingen</b> op basis van <b>interpretatie</b> van ( <b>vakinhoudelijke</b> ) factoren	<b>Denkt structureel mee over verbeteringen</b> op het vakgebied en <b>draagt bij aan de implementatie</b>	Overlegt met in- en externe klanten, bespreekt de planning en (vakinhoudelijke) aanpak, maakt zo nodig afwijkende afspraken en zorgt voor een zorgvuldige informatie-overdracht en -uitwisseling
7	MBO+	<b>Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis</b> van het vakgebied en <b>inzicht in (organisatorische en vakinhoudelijke) samenhangen</b> in relatie tot het eigen vakgebied	<b>Complexe vakspecialistische werkzaamheden</b> op een operationeel vakgebied	Draagt zorg voor het opleveringsproces van het product en bepaalt vakinhoudelijke en procesmatige oplossingen op basis van vakinhoudelijke kaders en regelgeving	Neemt op basis van interpretatie van (vakinhoudelijke) factoren beslissingen die aanzienlijke <b>consequenties voor de omgeving</b> hebben	<b>Stelt verbetervoorstellen op en implementeert deze</b>	Heeft te maken met <b>verschillende belangen en standpunten</b> , overbrugt deze en <b>overtuigt op basis van vakinhoud en draagt zorg voor de samenwerking</b> met en tussen relevante in- en externe stakeholders

#### Indelingsregels

- Voor een indeling op een niveau is op alle factoren een score op (minstens) datzelfde niveau vereist
- De tabel met Niveau Onderscheidende factoren is een inhoudelijk handvat voor het toewijzen van een niveau. Indien er discussie of twijfel is over het niveau bij de toewijzing kan te allen tijde worden teruggevallen op de systeemteksten van Fuwaprov, die in beginsel leidend zijn bij waardering en indeling
- Het werk- en denkniveau betreft geen niveau onderscheidende factor en geeft enkel een indicatie voor een vakvolwassen niveau weer. Het werk- en denkniveau betreft het voor de functie benodigde niveau van werken en denken en niet het opleidingsniveau dat door de functionaris is genoten.

### FUWAPROV

Schaalniveau	1	2	3	4	5	6	7
<b>Scorepatroon</b>	11111 11112 12 11	21121 11112 12 11	21122 21122 22 21	22122 22122 22 22	22222 22222 22 22	32232 23223 22 22	32332 33223 32 32

# PROCES & REALISATIE • Regisseren en verbinden

## Algemene informatie

<b>Functiefamilie</b>	Ontwikkelen, vormgeven en realiseren van een maatschappelijke opgave en/of organisatie doelstellingen en/of het direct ondersteunen hiervan.
<b>Functiereeks</b>	In samenwerking en in verbinding met in- en externe stakeholders het realiseren van een maatschappelijke/ organisatorische opgave door het regisseren en realiseren van primaire en organisatorische processen, doelstellingen en opdrachten. Onder processen kan verstaan worden: programma's, projecten, besluitvormingsprocessen, beleid, inhoud of een samenstel daarvan.
<b>Functie</b>	Regisseur/verbinder
<b>Schaal</b>	<b>Korte typering</b>
10	Voert de regie op de uitvoering binnen een aandachtsgebied, analyseert vraagstukken en ontwikkelingen op het aandachtsgebied, creëert oplossingsrichtingen en zorgt voor verbinding met en afstemming tussen relevante aandachtsgebieden en stakeholders.
11	Voert de regie op de ontwikkeling en uitvoering binnen een complex aandachtsgebied, analyseert vraagstukken en ontwikkelingen op basis van brede kennis, creëert oplossingsrichtingen en zorgt voor verbinding tussen aandachtsgebieden en stakeholders waarbij belangentegenstellingen aan de orde zijn. Beïnvloed werkzaamheden buiten de werkeenheden waarbij de effecten voor de middellange termijn merkbaar zijn.
12	Voert de regie op de ontwikkeling en uitvoering van complexe en/of multidisciplinaire (meerdere, in essentie van elkaar verschillende) aandachtsgebieden, analyseert op basis van brede kennis vraagstukken en ontwikkelingen, creëert oplossingsrichtingen voor de middellange termijn en zorgt voor verbinding van aandachtsgebieden en stakeholders in een context die zich kenmerkt door zeer complexe belangentegenstellingen en een grote diversiteit aan stakeholders.
13	Voert de regie op de ontwikkeling en uitvoering van complexe multidisciplinaire (meerdere, in essentie van elkaar verschillende) aandachtsgebieden, zorgt voor integrale verbinding van aandachtsgebieden en stakeholders, speelt daarbij in op verschuivingen in strategische doelstellingen en ontwikkelingen en creëert in- en extern draagvlak.
14	Voert de regie op de ontwikkeling en uitvoering van grote complexe multidisciplinaire aandachtsgebieden met een provinciebreed/ provincie overstijgend en strategisch karakter, zorgt voor integrale verbinding van aandachtsgebieden en stakeholders, stuurt op de realisatie van strategische plannen en doelstellingen, beïnvloed richtinggevend strategie ontwikkeling en creëert in- en extern draagvlak.
15	Voert de regie op strategisch complexe en omvangrijke organisatorische, sectorale, bestuurlijke en/of maatschappelijke aandachtsgebieden, stuurt en verbindt politiek-bestuurlijke maatschappelijke vraagstukken en ontwikkelingen en verbindt en beïnvloed richtinggevend in- en externe politiek-bestuurlijke en maatschappelijke stakeholders.
16	Voert de regie op een diepgaand omvangrijk primair complex samengesteld provinciebreed aandachtsgebied, verbindt en voert directie op politiek bestuurlijke vraagstukken en is richtinggevend voor de strategische doelstellingen.
<b>Doel</b>	Het regisseren van maatschappelijke, politiek-bestuurlijke en/of organisatorische opgaven, het faciliteren van het maatschappelijke domein en/of de eigen organisatie en (het zorgdragen voor) realiseren van doelstellingen en opdrachten in samenwerking en verbinding met in- en externe stakeholders.

### Context griffe

De Statengriffie ressorteert rechtstreeks onder Provinciale Staten (PS), wat zich kenmerkt door pluriform opdrachtgeverschap. De Statengriffie is een eigenstandige organisatie die functioneert naast de organisatie van Gedeputeerde Staten (GS). De Statengriffie opereert onafhankelijk in een politiek gevoelig en zowel bestuurlijk als ambtelijk complex krachtenveld en netwerk, waarin sprake is van (soms diepgaande en) wisselende belangentegenstellingen en verschillen van inzicht. De Statengriffie ondersteunt en adviseert PS bij haar volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid en faciliteert de verbinding met de samenleving. Daarnaast draagt de Statengriffie de verantwoordelijkheid voor het regisseren van de besluitvormingsprocessen binnen PS en is het de hoeder van de kwaliteit van het democratische besluitvormingsproces.

In het duale bestuur vervult de statenadviseur een adviserende rol richting PS, Statenleden, het Presidium, de Statencommissie en/of de Commissaris van de Koning. De statenadviseur draagt zorg voor de inhoudelijke/procesmatige ondersteuning en voorbereiding en van besluitvormingsprocessen.

## PROCES & REALISATIE • Regisseren en verbinden

### Resultaatgebieden

	Omschrijving	Resultaat
<b>Toegevoegde waarde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Signaleert en analyseert (maatschappelijke) ontwikkelingen en innovaties.</li> <li>Verricht, of laat onderzoek verrichten, vertaalt dit naar opgaves, kaders en/of doelstellingen op het eigen aandachtsgebied die de interne organisatie en/of (maatschappelijke) opgave van de organisatie verrijken.</li> </ul>	Ontwikkelingen zijn vertaald naar tastbare opgaves, kaders, doelstellingen, programma's of projecten zodanig dat de projecten en programma's aansluiten bij de bestuurlijke en/of organisatorische behoefte.
<b>Regie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiseert, coördineert en regisseert programma's, projecten, (besluitvormings)processen, beleid en/ of inhoud.</li> <li>Stelt plannen, begrotingen en budgetten (binnen de bestaande kaders) op, draagt standpunten en ideeën uit, zorgt voor samenwerking met en tussen zowel interne als externe partners.</li> </ul>	Regie is zodanig gevoerd dat beleid, processen, programma's en projecten zijn vormgegeven, gerealiseerd en/of opgeleverd conform vooraf gestelde kaders.
<b>Verbinding en samenwerking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legt zowel intern als extern relevante verbindingen tussen mensen, organisatieonderdelen, vakgebieden en processen.</li> <li>Ontwikkelt, onderhoudt, ontsluit en bouwt een netwerk van stakeholders, voert overleg met (inter)nationale netwerken, gemeentelijke en regionale commissies en werkgroepen over (samenwerkings)projecten, ontwikkelingen en knelpunten.</li> </ul>	In- en externe verbindingen zijn gelegd zodat de samenwerking met in- en externe partners optimaal verloopt.
<b>Co creatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voert actief de dialoog met betrokkenen over (maatschappelijke) opgaven, ontwikkelingen en/of besluitvormingsprocessen.</li> <li>Initieert creatieve overlegvormen, geeft aan welke rol de organisatie/ de afdeling/ het team kan spelen, stimuleert en faciliteert anderen hun bijdrage te leveren en fungeert als spin in het web, is facilitator en begeleider van dit proces.</li> </ul>	Netwerkpartners zijn gestimuleerd en gefaciliteerd zodanig dat gezamenlijk het beoogde resultaat bepaald is en gezamenlijke doelstellingen gerealiseerd worden.
<b>Partnerschap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fungeert als partner voor in- en externe omgeving, duidt effecten van beleid, (besluitvormings) processen, projecten en/of programma's voor betrokkenen en adviseert gevraagd en ongevraagd hierover, informeert betrokkenen over de voortgang.</li> </ul>	Diverse partijen zijn geadviseerd, zodanig dat adviezen aansluiten bij de doelen, belangen, en behoeften van de verschillende partijen.
<b>Eigenaarschap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Draagt verantwoordelijkheid voor overdracht, implementatie en verankering van de kwantitatieve en kwalitatieve output van en kennis over het programma, project, (besluitvormings)proces, beleid of inhoud.</li> <li>Zorgt voor de benodigde ontwikkeling van kennis en ervaring in de organisatie en/of externe omgeving en zorgt voor borging en verankering daarvan in relevante (besluitvormings)processen.</li> </ul>	Kwantitatieve en kwalitatieve output en kennis zijn verankerd en geborgd, zodanig dat anderen de werkzaamheden kunnen continueren en indien nodig bijstellen.

### Aanvullende resultaatgebieden griffie

	Omschrijving	Resultaat
<b>Adviseur over het besluitvormingsproces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseert, coacht en verleent bijstand aan verschillende gremia door onder meer het opstellen van behandeladviezen, integrale statenvoorstellen en/of (discussie)notities.</li> <li>Adviseert en ondersteunt bij de totstandkoming van de (strategische) agenda en/of de invulling van de planning en control cyclus en/of (externe) communicatie.</li> <li>Bewaakt de kwaliteit van de (beleids-)informatie ten behoeve van de verschillende gremia door onder meer (proces)inhoudelijke toetsing van de geleverde stukken en advisering over de wijze van behandeling van deze stukken.</li> <li>Adviseert over het gebruik van ter beschikking staande instrumenten van Provinciale Staten.</li> </ul>	Adviezen zijn gegeven, zodanig dat de kwaliteit van de verschillende gremia en de verbinding van het democratisch proces met de samenleving is geborgd.

## PROCES & REALISATIE • Regisseren en verbinden

### Niveau onderscheidende factoren

Schaal	Werk- en denkniveau*	Kennis	Impact en invloed	Scope en complexiteit	Rol richting omgeving
10	HBO	Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis van het vakgebied en inzicht in (organisatorische en vakinhoudelijke) samenhang in relatie tot het eigen vakgebied	Creëert oplossingsrichtingen op basis van een analyse van problematieken, die invloed hebben op de vormgeving van in- en externe processen	Voert de regie op het proces en de realisatie van doelstellingen op een aandachtsgebied met een overwegend monodisciplinair tactisch karakter	Heeft te maken met verschillende belangen en stemt af over te leveren producten en diensten, over aanpak en maakt afspraken met en adviseert in- en externe stakeholders van verschillend niveau
11	HBO+/WO	<b>Brede kennis</b> van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in <b>andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in een bredere context dan alleen het eigen vakgebied</b>	Stelt plannen op die <b>wezenlijke invloed</b> hebben op processen, werkwijze en aanpak van andere in- en externe aandachtsgebieden	Voert de regie op het proces en de realisatie van doelstellingen op een aandachtsgebied met een <b>complex</b> tactisch en <b>uniek</b> karakter (innovatief/terrein verkenkend)	Heeft te maken met <b>belangentegenstellingen en onderhandelt inhoudelijk en procesmatig</b> met in- en externe stakeholders op overwegend tactisch niveau
12	WO	Brede kennis van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in een bredere context dan alleen het eigen vakgebied	Stelt <b>middellange termijn</b> plannen op die wezenlijke invloed hebben op <b>plannen en doelstellingen</b> op andere in- en externe aandachtsgebieden en heeft daarbij te maken met <b>onzekere en niet duidelijk omliggende factoren</b>	Voert de regie op het proces en de realisatie van doelstellingen op aandachtsgebied(en) met een <b>multidisciplinair</b> tactisch karakter	Heeft te maken met <b>complexe belangentegenstellingen</b> tussen een <b>grote diversiteit</b> aan in- en externe tactische en strategische stakeholders en stuurt op de overbrugging van deze verschillen
13	WO	Brede kennis van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in een bredere context dan alleen het eigen vakgebied	Levert vanuit eigen aandachtsgebieden <b>input en standpunten t.b.v. de ontwikkeling van de strategie</b> en heeft <b>invloed</b> op de realisatie van doelstellingen en bepaalt standpunten die ingenomen worden in de externe omgeving	Voert de regie op het proces en de realisatie van doelstellingen voor complexe en/of multidisciplinaire aandachtsgebieden en <b>speelt daarbij in op verschuivingen in doelstellingen en ontwikkelingen</b>	<b>Creëert in-/extern draagvlak</b> voor ontwikkeling en realisatie van doelstellingen op de eigen aandachtsgebieden op besluitvormend niveau
14	WO	Brede kennis van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in een bredere context dan alleen het eigen vakgebied	Levert <b>vanuit breder perspectief dan het eigen aandachtsgebied een structurele bijdrage</b> aan de ontwikkeling van <b>lange termijn strategische doelstellingen en/of stuurt de realisatie daarvan aan</b>	Voert de regie op het proces en de realisatie van doelstellingen voor complexe <b>én</b> multidisciplinaire aandachtsgebieden met een <b>provinciebreed en strategisch karakter</b> en speelt daarbij in op verschuivingen in doelstellingen en ontwikkelingen	Creëert in-/extern draagvlak voor ontwikkeling en realisatie doelstellingen op de eigen aandachtsgebieden op <b>strategisch</b> besluitvormend niveau
15	WO	<b>Diepgaand inzicht in sociaal maatschappelijke, financieel-economische en</b> politiek-bestuurlijke aangelegenheden en/of <b>fundamenteel wetenschappelijke kennis</b> van het vakgebied	<b>Grote invloed en sturing op de doeltreffendheid van de strategie</b> en heeft daarbij invloed op de brede positionering van de provinciale organisatie in de externe omgeving	Voert de regie op het proces en de realisatie voor strategisch complexe <b>en omvangrijke organisatorische, sectorale, bestuurlijke of maatschappelijke</b> aandachtsgebieden en <b>speelt in op (inter)nationale maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen</b>	<b>Bëinvloedt in-/ extern richtinggevend standpunten</b> op de eigen aandachtsgebieden op <b>sectoraal, politiek-bestuurlijk en/of maatschappelijk</b> niveau

Vervolg op volgende pagina >

## PROCES & REALISATIE • Regisseren en verbinden

### Vervolg 'Niveau onderscheidende factoren'

Schaal	Werk- en denkniveau*	Kennis	Impact en invloed	Scope en complexiteit	Rol richting omgeving
16	WO	Diepgaand inzicht in sociaal maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden en/of fundamenteel wetenschappelijke kennis van het vakgebied	<b>Richtinggevend</b> invloed op ontwikkeling en realisatie van <b>omvangrijke complexe en strategische aandachtsgebieden</b> en is daarbij <b>richtinggevend</b> voor de brede positionering van de provinciale organisatie in de externe omgeving en invloed op de <b>lange termijn strategie</b>	Voert de regie op proces en realisatie van <b>een omvangrijk primair provinciebreed aandachtsgebied</b> dat <b>richtinggevend</b> is voor de realisatie van <b>strategische doelstellingen van de provinciale organisatie</b>	Beïnvloedt in-/ extern richtinggevend <b>strategische provinciebrede</b> standpunten op sectoraal, politiek-bestuurlijk en maatschappelijk niveau

#### Indelingsregels

- Voor een indeling op een niveau is op alle factoren een score op (minstens) datzelfde niveau vereist
- De tabel met Niveau Onderscheidende factoren is een inhoudelijk handvat voor het toewijzen van een niveau. Indien er discussie of twijfel is over het niveau bij de toewijzing kan te allen tijde worden teruggevallen op de systeemteksten van Fuwaprov, die in beginsel leidend zijn bij waardering en indeling.

\* Het werk- en denkniveau betreft geen niveau onderscheidende factor en geeft enkel een indicatie voor een vakvolwassen niveau weer. Het werk- en denkniveau betreft het voor de functie benodigde niveau van werken en denken en niet het opleidingsniveau dat door de functionaris is genoten.

### FUWAPROV

Schaalniveau	10	11	12	13	14	15	16
Scorepatroon	43343 43333 33 33	44343 43334 43 43	44443 44444 43 43	44444 44444 44 44	45444 45544 44 44	45445 45545 54 45	55445 45555 54 45

# PROCES & REALISATIE • Realiseren en ondersteunen

## Algemene informatie

**Functiefamilie** Ontwikkelen, vormgeven en realiseren van een maatschappelijke opgave en/of organisatie doelstellingen en/of het direct ondersteunen hiervan.

**Functiereeks** Het (inhoudelijk) voorbereiden, ondersteunen, faciliteren van en/of het leveren van bijdragen aan de realisatie van (maatschappelijk, politiek-bestuurlijke en/of organisatorische) processen zodanig dat de maatschappelijke opgave gerealiseerd wordt. Het betreft de bijdrage en ondersteuning van processen, dan wel het registreren van een eigen ingekaderd proces. Onder processen kan verstaan worden: programma's, projecten, besluitvormingsprocessen, beleid, inhoud of een samenstel daarvan.

**Functie** Realisator en ondersteuner

Schaal	Korte typering
4	Verricht gevarieerde standaard en eenvoudige ondersteunende werkzaamheden, stelt eigen prioriteiten binnen een bestaande planning en houdt rekening met gevolgen voor de werkzaamheden van anderen en overlegt daarover.
5	Verricht gevarieerde ondersteunende werkzaamheden, plant en bepaalt de aanpak van het eigen werk op basis van een vastgestelde opdracht.
6	Draagt zorg voor de uitvoering van gevarieerde ondersteunende processen, neemt hiertoe beslissingen op basis van interpretatie van de concrete situatie.
7	Draagt zorg voor de uitvoering van inhoudelijk ondersteunende processen, neemt hiertoe beslissingen op basis van interpretatie van de situatie en consequenties voor de omgeving.
8	Draagt zorg voor het uitvoeren van complexe inhoudelijk ondersteunende en adviserende werkzaamheden op een specifiek aandachtgebied en/of eigen proces.
9	Draagt de verantwoordelijkheid voor een specifiek proces, speelt daarbij in op onverwachte gebeurtenissen, omstandigheden en ontwikkelingen, adviseert hierover en bereidt inhoudelijke besluiten voor.

**Doel** Het (inhoudelijk) voorbereiden, ondersteunen, faciliteren van en/of het leveren van een bijdrage aan opgaven in het maatschappelijke domein en/of de eigen organisatie, door het realiseren van concrete resultaten.

### Context griffie

De Statengriffie ressorteert rechtstreeks onder Provinciale Staten (PS), wat zich kenmerkt door pluriform opdrachtgeverschap. De Statengriffie is een eigenstandige organisatie die functioneert naast de organisatie van Gedeputeerde Staten (GS). De Statengriffie opereert in een politiek gevoelig en zowel bestuurlijk als ambtelijke complex krachtenveld en netwerk, waarin sprake is van (soms diepgaande en) wisselende belangentegenstellingen en verschillen van inzicht. De Statengriffie ondersteunt en adviseert PS bij hun volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid en faciliteert de verbinding met de samenleving. Daarnaast draagt de Statengriffie de verantwoordelijkheid voor het registreren van de besluitvormingsprocessen binnen PS.

De ondersteunende functies van de griffie zorgen voor het (inhoudelijk) voorbereiden, ondersteunen, faciliteren van en/of het leveren van een bijdrage aan doelstellingen van de organisatie door het realiseren van concrete resultaten binnen bovengeschetste context.

## PROCES & REALISATIE • Realiseren en ondersteunen

### Resultaatgebieden

	Omschrijving	Resultaat
<b>Aanspreekpunt in-/externe klant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fungeert bij wisselende omstandigheden als aanspreekpunt voor de in-/externe klant over (inhoudelijk) ondersteunende activiteiten en/of processen.</li> <li>Overlegt, geeft toelichting en bespreekt de verwachte opdracht en maakt daarover afspraken.</li> </ul>	Duidelijke afspraken met de in-/externe klant en borgen van een goede werkrelatie.
<b>Planning en uitvoering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plant, voert uit en/ of coördineert operationeel en/of procesmatig (inhoudelijk) ondersteunende activiteiten en eigen processen en zorgt dat deze faciliterend zijn aan gerelateerde processen.</li> </ul>	Tijdige en adequate uitvoering en gestructureerd en effectief verloop van ondersteunende processen die bijdragen aan het behalen van doelstellingen.
<b>Dienstverlening</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverd concrete producten en ondersteunende diensten, organiseert en/of bereidt zaken (inhoudelijk) voor en zorgt dat dit afgestemd is op de opdrachten en verzoeken van in- en externe klanten.</li> </ul>	Concrete producten en flexibele ondersteunende diensten geleverd die bijdragen aan de doelstelling en resultaten van de klant (maatwerk).
<b>Monitoring, bewaking en evaluatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitort de voortgang van de ondersteunende processen, bewaakt de naleving van procedures, afspraken en planning.</li> <li>Signaleert uitdagingen, problemen en afwijkingen, beoordeelt en/of evalueert in hoeverre de (eigen) werkzaamheden bijdragen aan resultaten en doelstellingen en voert overleg met betrokkenen hierover.</li> </ul>	Adequaat inzicht in de stand van zaken en mate waarin de ondersteuning bijdraagt aan doelstellingen en resultaten, zodat tijdige bijsturing of ondernemen van actie mogelijk is.
<b>Verwerking en verzameling van gegevens/ Informatieverstrekking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stelt periodiek en ad hoc informatie, rapportages en/of overzichten op met betrekking tot kwantitatieve en kwalitatieve gegevens en/of ontwikkelingen.</li> </ul>	Tijdig en correct inzicht bij belanghebbenden, waardoor zij in staat zijn om adequate en tijdige besluiten te nemen.
<b>Signalering en verbetering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fungeert als 'ogen en oren' voor de in-/externe klant, signaleert knelpunten en verbetermogelijkheden, stelt verbetervoorstellen op of levert daar een bijdrage aan en/of verzorgt de implementatie.</li> </ul>	Continue verbetering van de effectiviteit en efficiëntie van processen die zijn afgestemd op relevant processen en belanghebbenden.

## PROCES & REALISATIE • Realiseren en ondersteunen

### Niveau onderscheidende factoren

Schaal	Werk- en denkniveau*	Kennis	Aard	Autonomie	Complexiteit	Dienstverlening
4	VMBO+/MBO	Algemeen (vak)technische kennis en inzicht in relevante organisatorische en functionele verhoudingen	Relatief standaard en eenvoudige ondersteunende werkzaamheden met een sterk uitvoerend karakter	Stelt prioriteiten en bepaalt voor de eigen werkzaamheden werkwijze en planning op basis van algemene werkafspraken, procedures en voorschriften	Maakt keuzes binnen de planning en bij de volgorde en concrete aanpak van het werk en houdt daarbij rekening met de directe gevolgen voor (werkzaamheden van) anderen	Overlegt met de in- en externe klant, licht de aanpak bij uitvoerende werkzaamheden toe en zorgt voor een zorgvuldige informatie-overdracht en -uitwisseling
5	MBO	Algemeen (vak)technische kennis en inzicht in relevante organisatorische en functionele verhoudingen	<b>Ondersteunende werkzaamheden van diverse aard</b> met een uitvoerend karakter	<b>Plant, bepaalt de aanpak</b> voor, verzorgt en/of <b>ziet toe op realisatie van opdrachten</b> , uitvoering werkzaamheden <b>op basis van geldende procedures, werkafspraken en andere concrete kaders</b>	Maakt <b>keuzes over de planning</b> en de <b>algemene aanpak</b> van een <b>opdracht</b> en <b>houdt daarbij rekening met de gevolgen voor andere werkprocessen</b>	Overlegt met de in- en externe klant, <b>bespreekt planning en aanpak</b> , maakt zonnodig <b>afwijkende afspraken</b> en zorgt voor een zorgvuldige informatieoverdracht en -uitwisseling
6	MBO	Algemeen (vak)technische kennis en inzicht in relevante organisatorische en functionele verhoudingen	Ondersteunende en uitvoerende werkzaamheden met een <b>lichte inhoudelijke</b> component	Draagt zorg voor het <b>opleveringsproces</b> van het product of de dienst en bepaalt <b>inhoudelijke en procesmatige oplossingen</b> op basis van <b>het van algemene kaders en regelgeving</b>	<b>Neemt inhoudelijke en procesmatige beslissingen op basis van interpretatie van de situatie en afweging</b> van relevante factoren, gegevens/informatie	Overlegt met de in- en externe klant, bespreekt planning en aanpak, maakt zonnodig afwijkende afspraken en zorgt voor een zorgvuldige informatieoverdracht en -uitwisseling
7	MBO+	<b>Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis</b> van het vakgebied en <b>inzicht in (organisatorische en vakinhoudelijke) samenhang</b> in relatie tot het eigen vakgebied	<b>Inhoudelijk</b> ondersteunende en uitvoerende werkzaamheden	Draagt zorg voor het opleveringsproces van product of dienst en bepaalt inhoudelijke en procesmatige oplossingen op basis van het afwegen van consequenties en op basis van algemene kaders en regelgeving	Neemt inhoudelijke en procesmatige beslissingen, die <b>consequenties voor de omgeving</b> hebben op basis van interpretatie van de situatie en relevante factoren, gegevens/informatie	Heeft te maken met <b>verschillende belangen en standpunten</b> , overbrugt deze en <b>overtuigt op basis van inhoudelijke argumenten en draagt zorg voor de samenwerking</b> met en tussen relevante in- en externe stakeholders
8	MBO+/HBO	Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis van het vakgebied en inzicht in (organisatorische en vakinhoudelijke) samenhang in relatie tot het eigen vakgebied	Inhoudelijk ondersteunende en <b>(licht) adviserende</b> werkzaamheden op <b>specifiek(e) aandachtsgebied(en)</b> en/of voor de <b>eigen processen</b>	<b>Verantwoordelijk voor de realisatie van een eindproduct en/of complexe inhoudelijke ondersteuning</b> op basis van geldende regelgeving, procedures en richtlijnen	Neemt inhoudelijke beslissingen bij de voorbereiding en ondersteuning en over het te leveren product en/of dienst	<b>Stemt af over te leveren producten en diensten</b> en/of de toepassing, <b>adviseert</b> en ondersteunt inhoudelijk

Vervolg op volgende pagina >



## PROCES & REALISATIE • Realiseren en ondersteunen

### Vervolg 'Niveau onderscheidende factoren'

Schaal	Werk- en denkniveau*	Kennis	Aard	Autonomie	Complexiteit	Dienstverlening
9	HBO	Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis van het vakgebied en inzicht in (organisatorische en vakinhoudelijke) samenhang in relatie tot het eigen vakgebied	Inhoudelijk ondersteunende, uitvoerende en <b>adviserende</b> werkzaamheden op specifiek(e) aandachtsgebied(en) en/ of voor eigen processen en <b>speelt in op onverwachte omstandigheden en (vakmatige en organisatorische) ontwikkelingen</b>	Verantwoordelijk voor realisatie van een eindproduct en/of complexe inhoudelijke ondersteuning <b>op basis van met elkaar samenhangende ruime kaders, wet- en regelgeving en ontwikkelingen</b>	<b>Bereidt zelfstandig inhoudelijke besluiten voor met aanzienlijke consequenties voor de omgeving</b>	Stemt af over te leveren producten en diensten en/of de toepassing, adviseert en ondersteunt inhoudelijk

### Indelingsregels

- Voor een indeling op een niveau is op alle factoren een score op (minstens) datzelfde niveau vereist
- De tabel met Niveau Onderscheidende factoren is een inhoudelijk handvat voor het toewijzen van een niveau. Indien er discussie of twijfel is over het niveau bij de toewijzing kan te allen tijde worden teruggevallen op de systeemteksten van Fuwaprov, die in beginsel leidend zijn bij waardering en indeling.
- \* Het werk- en denkniveau betreft geen niveau onderscheidende factor en geeft enkel een indicatie voor een vakvolwassen niveau weer. Het werk- en denkniveau betreft het voor de functie benodigde niveau van werken en denken en niet het opleidingsniveau dat door de functionaris is genoten.

### FUWAPROV

Schaalniveau	4	5	6	7	8	9
Scorepatroon	22122 22122 22 22	22222 22222 22 22	32232 23223 22 22	32332 33223 32 32	33332 33223 33 33	33333 33333 33 33

# STURING / MANAGEMENT • Strategisch leiden

## Algemene informatie

<b>Functiefamilie</b>	Managen van de organisatie en/ of substantiële organisatieonderdelen/ aandachtsgebieden en vanuit die hoedanigheid leidinggeven aan en ondersteunen/ faciliteren van (groepen) medewerkers. Het 'leidinggeven' heeft hier betrekking op het hiërarchisch leidinggeven, dat de personele zorg impliceert.
<b>Functiereeks</b>	Het managen van de organisatie en/ of substantiële organisatieonderdelen/ aandachtsgebieden met een meer strategisch en ontwikkelend karakter.
<b>Functie</b>	Strategisch leider
<b>Schaal</b>	<b>Korte typering</b>
13	Geeft leiding aan een multidisciplinair (specialistisch) organisatieonderdeel met directe invloed op de strategie van de organisatie en is van belang voor de uitvoering van een provinciale taakstelling. Levert advies en input voor strategische vraagstukken, kaders en plannen van de organisatie. Speelt in op een omgeving met een veranderlijk, dynamisch karakter, waarbij rekening moet worden gehouden met veranderende doelstellingen.
14	Geeft leiding aan een strategisch organisatieonderdeel, stuurt op de realisatie van strategische doelstellingen en levert een structurele bijdrage aan de ontwikkeling van lange termijn strategische doelstellingen van de organisatie.
15	Verzorgt het integraal management van en geeft leiding aan een organisatieonderdeel met complexe strategische politiek-bestuurlijk en/of maatschappelijk gevoelige aandachtsgebieden die van primair belang zijn voor de provinciale doelstelling. Beïnvloedt richtinggevend in- en externe stakeholders op politiek-bestuurlijk en maatschappelijk niveau en speelt daarbij in op (inter)nationale maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen.
16	Verzorgt het integraal management en geeft leiding aan een complex en omvangrijke primaire provincie brede taakstelling en aandachtsgebied en is richtinggevend voor de strategische organisatiedoelstellingen.
17	Geeft mede sturing aan de organisatie en ontwikkeling daarvan, is verantwoordelijk voor de realisatie van de lange termijn organisatie strategie en is fundamenteel bepalend voor de strategische koers van de organisatie.
18	Is eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling en de realisatie van de lange termijn organisatie strategie en is fundamenteel bepalend voor de strategische koers van de organisatie.
<b>Doel</b>	Het vormgeven en geven van richting aan de organisatie, managers, medewerkers en (externe) samenwerkingspartners en stakeholders, het aanbrengen en behouden van gezamenlijke focus op strategische doelstellingen om daarmee toegevoegde waarde te creëren voor maatschappelijk en/of organisatorisch strategische vraagstukken en om de organisatie en/of haar omgeving te sturen op het realiseren van huidige en toekomstige doelstellingen.

### Context griffie

De Statengriffie ressorteert rechtstreeks onder Provinciale Staten (PS), wat zich kenmerkt door pluriform opdrachtgeverschap. De Statengriffie is een eigenstandige organisatie die functioneert naast de organisatie van Gedeputeerde Staten (GS). De Statengriffie opereert onafhankelijk in een politiek gevoelig en zowel bestuurlijk als ambtelijk complex krachtenveld en netwerk, waarin sprake is van (soms diepgaande en) wisselende belangen- tegenstellingen en verschillen van inzicht. De Statengriffie ondersteunt en adviseert PS bij hun volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid en faciliteert de verbinding met de samenleving. Daarnaast draagt de Statengriffie de verantwoordelijkheid voor het registreren van de besluitvormingsprocessen binnen PS en is het de hoeder van de kwaliteit van het democratische besluitvormingsproces.

In het duale bestuur vervult de Statengriffier een centrale rol in de bestuurlijke afstemming tussen PS, Commissaris van de Koning, GS - het dagelijks bestuur - en de provinciale ambtelijke organisatie. De griffier bepaalt de koers van de statenondersteuning, waarbij de focus is gericht op het primaat van PS en de facilitering van de Statenleden. De griffier is eindverantwoordelijke voor de inzet van de diensten van de Statengriffie ten behoeve van PS, Presidium, Statencommissies en Commissaris van de Koning. Tevens stemt de griffier proactief af met de algemeen directeur en externe stakeholders. Ook is de griffier WOR bestuurder voor de griffieorganisatie.

# STURING / MANAGEMENT • Strategisch leiden

## Resultaatgebieden

	Omschrijving	Resultaat
Richting	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vormt zich een visie over de organisatie/ het aandachtsgebied, geeft richting aan de organisatie/ het aandachtsgebied en aan haar omgeving door het vormgeven van een gedeelde strategie en doelstellingen voor de organisatie of het aandachtsgebied. Definieert het gewenste eindresultaat voor de organisatie/ het eigen aandachtsgebied.</li> <li>Zorgt voor samenwerking met, afstemming en aansluiting op danwel integratie met andere in- en externe stakeholders en aandachtsgebieden.</li> </ul>	Duidelijke richting gekoppeld aan vooraf gestelde doelen voor de organisatie en/of de medewerkers in aansluiting op (ontwikkelingen in) en in samenwerking met de relevante omgeving is gegeven.
Positionering en beïnvloeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Draagt zorg voor omgevingsanalyses en daarin actieve en relevante in- en externe spelers.</li> <li>Bouwt, onderhoudt, ontsluit en beïnvloedt relevante stakeholders en netwerken, positioneert en vertegenwoordigt daarin de organisatie/ het aandachtsgebied, creëert proactief (potentiële) samenwerkingsverbanden en partnerships.</li> </ul>	Een passende en juiste positie, invloed en vertegenwoordiging van de organisatie (op het aandachtsgebied) in haar omgeving en relevante samenwerkingsverbanden zijn gerealiseerd.
Toegevoegde waarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regisseert en managet het besluitvormingsproces en/of het product- en dienstontwikkelingsproces en de realisatie daarvan.</li> <li>Anticipeert op veranderingen en innovaties, zorgt dat de kwaliteit van het besluitvormingsproces, het aanbod van producten en/of diensten binnen de organisatie/ het onderdeel in overeenstemming is met de vraag en de kwaliteitseisen van de in- en externe omgeving en toetst deze.</li> </ul>	Optimale match, in samenhang met de (toekomstige) vraag vanuit de (interne) omgeving en het aanbod van producten en/of diensten is gerealiseerd.
Inspiratie, leiding en ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspireert medewerkers en in- en externe stakeholders, laat voorbeeldgedrag zien, coacht, motiveert en daagt uit om gezamenlijk doelstellingen te realiseren en om organisatie en mens te ontwikkelen.</li> <li>Formuleert opdrachten en doelstellingen en creëert daarbij condities en randvoorwaarden die de realisatie faciliteren. Houdt hierbij rekening met efficiëntie en zorgt dat de juiste mensen op de juiste plek in worden gezet.</li> </ul>	Motiverend werkklimaat in de interne organisatie en/of binnen samenwerkingsrelatie is geboden, met duidelijke opdrachten en kaders, die de realisatie van de doelstellingen op middellange of lange termijn ondersteunen.
Transitie en verandering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stuurt transitie en verandering aan, zorgt voor het ontwikkelen van verandervermogen richting de gewenste cultuur en kernwaarden, initieert en realiseert veranderprogramma's, zorgt voor de juiste verhouding tussen de kwantitatieve en kwalitatieve bezetting en middelen.</li> <li>Draagt zorg voor het professionaliseren van management, medewerkers en/of in-/ externe stakeholders. Zorgt voor de overdracht van kennis en ervaring, stimuleert kennisontwikkeling en innovatie op het eigen aandachtsgebied zowel in- als extern en borgt en verankert dit in de relevante processen.</li> </ul>	Management, medewerkers en in-/ externe stakeholders zijn betrokken en gefaciliteerd en de doelstellingen van transitie en verandering zijn gerealiseerd.
Sparringpartner/ businesspartner	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fungeert als zowel in- als extern als sparringpartner in het relevante speelveld.</li> <li>Treedt op als businesspartner voor (strategische) stakeholders en samenwerkingspartners.</li> <li>Bepaalt en bespreekt gezamenlijke doelstellingen en verschillen in standpunten, draagt zorg voor de regie, coördinatie en beïnvloeding van (in)formele processen.</li> </ul>	De organisatie/ het organisatieonderdeel/ de functionaris wordt door de omgeving gezien als dé partner bij het gezamenlijk bereiken van doelstellingen.

## Aanvullende resultaatgebieden griffie

	Omschrijving	Resultaat
Bruggenbouwer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brengt verschillende in- en externe partijen met elkaar in contact, stimuleert verbinding en wederzijds begrip en intervenueert en bemiddelt waar nodig.</li> </ul>	De functionaris wordt door de omgeving gezien als dé schakel om verschillende partijen te verbinden en als facilitator bij het inzichtelijk maken, dan wel overbruggen van belangentegenstellingen.
Regisseur van het besluitvormingsproces	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventariseert politiek (strijdige) belangen, stelt zich onafhankelijk op en geeft vorm en inrichting aan het besluitvormingsproces, acteert proactief waar nodig ten behoeve van de kwaliteit van het democratisch besluitvormingsproces.</li> <li>Stuurt, bewaakt en ondersteunt bij de afdoening/naleving van afspraken, draagt zorg voor de voorbereiding, ondersteuning en afhandeling van vergaderingen.</li> </ul>	De kwaliteit van het democratisch besluitvormingsproces is geborgd.

## STURING / MANAGEMENT • Strategisch leiden

### Niveau onderscheidende factoren

Schaal	Werk- en denkniveau*	Kennis	Impact en invloed	Scope en complexiteit	Rol richting omgeving
13	WO	Brede kennis van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in een bredere context dan alleen het eigen vakgebied	Leverd vanuit de eigen aandachtsgebieden input en standpunten t.b.v. <b>de ontwikkeling van de strategie</b> en heeft invloed op de realisatie van doelstellingen en bepaalt de standpunten die worden ingenomen in de externe omgeving	Verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de realisatie van doelstellingen voor complexe en/of multidisciplinaire aandachtsgebieden en speelt daarbij in op verschuivingen in doelstellingen en ontwikkelingen	<b>Creëert in-/extern draagvlak</b> voor de ontwikkeling en realisatie van doelstellingen op de eigen aandachtsgebieden met name op <b>besluitvormend</b> niveau binnen eigen organisatie
14	WO	Brede kennis van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in het eigen vakgebied	Leverd <b>vanuit breder perspectief dan het eigen aandachtsgebied</b> of vanuit een <b>regisserende rol in politiek-bestuurlijke besluitvormingsprocessen</b> een <b>structurele bijdrage</b> aan de ontwikkeling van <b>lange termijn strategische doelstellingen</b> en/of <b>stuurt de realisatie daarvan aan</b>	Verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de realisatie van doelstellingen voor complexe <b>en</b> multidisciplinaire aandachtsgebieden <b>of politiek-bestuurlijke besluitvormingsprocessen met een provinciebreed en strategisch karakter</b> en speelt daarbij in op verschuivingen in doelstellingen en ontwikkelingen	Creëert in-/extern draagvlak voor de ontwikkeling en realisatie van doelstellingen op de eigen aandachtsgebieden op <b>strategisch</b> besluitvormend niveau
15	WO	<b>Diepgaand inzicht in sociaal maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden en/of fundamenteel wetenschappelijke kennis</b> van het vakgebied	<b>Heeft grote invloed en sturing op de doeltreffendheid van de strategie en/of politiek-bestuurlijke besluitvormingsprocessen</b> en heeft daarbij invloed op de brede positionering van de provinciale organisatie in de externe omgeving	Verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de realisatie van <b>strategie</b> voor complexe <b>en omvangrijke organisatorische, sectorale, bestuurlijke of maatschappelijke aandachtsgebieden of politiek-bestuurlijke besluitvormingsprocessen en speelt in op (inter)nationale maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen</b>	<b>Beïnvloedt in-/extern richtinggevend standpunten</b> op de eigen aandachtsgebieden op <b>sectoraal, politiek-bestuurlijk en/of maatschappelijk niveau</b>
16	WO	Diepgaand inzicht in sociaal maatschappelijke, financieel-economische <b>en</b> politiek-bestuurlijke aangelegenheden en/of fundamenteel wetenschappelijke kennis van het vakgebied	<b>Heeft richtinggevende</b> invloed en sturing op de ontwikkeling en realisatie van <b>omvangrijke complexe en strategische aandachtsgebieden en/of politiek-bestuurlijke besluitvorming</b> en is daarbij <b>richtinggevend</b> voor de brede positionering van de provinciale organisatie in de externe omgeving en heeft invloed op de <b>lange termijn strategie</b>	Verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de realisatie van <b>lange termijn strategie van een omvangrijk primair provinciebreed aandachtsgebied dat richtinggevend</b> is voor de realisatie van <b>strategische doelstellingen van de provinciale organisatie en/of politiek-bestuurlijke besluitvorming</b>	Beïnvloedt in-/extern richtinggevend <b>strategische provinciebrede standpunten</b> op sectoraal, politiek-bestuurlijk <b>en</b> maatschappelijk niveau
17	WO	Diepgaand inzicht in sociaal maatschappelijke, financieel-economische <b>en</b> politiek-bestuurlijke aangelegenheden en/of fundamenteel wetenschappelijke kennis van het vakgebied	<b>Bepalend</b> voor positie en imago van <b>provinciale organisatie als geheel</b> en voor de strategische koers en <b>lange termijn strategie</b> van de <b>provinciale organisatie</b>	<b>Fundamenteel bepalend voor de strategische koers van de provincie en (gezamenlijk) verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie lange termijn strategie van de provinciale organisatie</b>	Overbrugt <b>provinciebrede en -overstijgende fundamentele belangentegenstellingen</b> op sectoraal, politiek-bestuurlijk en maatschappelijk niveau

Vervolg op volgende pagina >

## STURING/MANAGEMENT • Strategisch leiden

### Vervolg 'Niveau onderscheidende factoren'

Schaal	Werk- en denkniveau*	Kennis	Impact en invloed	Scope en complexiteit	Rol richting omgeving
18	WO	Diepgaand inzicht in sociaal maatschappelijke, financieel-economische en politiek-bestuurlijke aangelegenheden en/of fundamenteel wetenschappelijke kennis van het vakgebied	Bepalend voor positie en imago voor de provinciale organisatie als geheel op <b>brede (inter)nationale omvangrijke maatschappelijke terreinen</b>	Fundamenteel bepalend voor de strategische koers van de provincie en <b>eindverantwoordelijk</b> voor ontwikkeling en de realisatie van de lange termijn strategie van de provinciale organisatie	<b>Eindverantwoordelijk</b> voor de overbrugging van provinciebrede en -overstijgende fundamentele belangentegenstellingen op <b>(inter)nationaal</b> politiek, bestuurlijkbestuurlijk en maatschappelijk niveau

### Indelingsregels

- Voor een indeling op een niveau is op alle factoren een score op (minstens) datzelfde niveau vereist
- De tabel met Niveau Onderscheidende factoren is een inhoudelijk handvat voor het toewijzen van een niveau. Indien er discussie of twijfel is over het niveau bij de toewijzing kan te allen tijde worden teruggevallen op de systeemteksten van Fuwaprov, die in beginsel leidend zijn bij waardering en indeling.
- Het werk- en denkniveau betreft geen niveau onderscheidende factor en geeft enkel een indicatie voor een vakvolwassen niveau weer. Het werk- en denkniveau betreft het voor de functie benodigde niveau van werken en denken en niet het opleidingsniveau dat door de functionaris is genoten.

### FUWAPROV

Schaalniveau	13	14	15	16	17	18
<b>Scorepatroon</b>	44444 44444 44 44	45444 45544 44 44	45445 45545 54 45	55445 45555 54 45	55455 45555 54 55	55555 55555 55 55



## STURING / MANAGEMENT • Tactisch / operationeel leiden

### Algemene informatie

<b>Functiefamilie</b>	Managen van de organisatie en/of substantiële organisatieonderdelen/ aandachtsgebieden en vanuit die hoedanigheid leidinggeven aan en ondersteunen/faciliteren van (groepen) medewerkers. Het 'leidinggeven' heeft hier betrekking op het hiërarchisch leidinggeven, dat de personele zorg impliceert.
<b>Functiereeks</b>	Het sturen van substantiële organisatieonderdelen/ aandachtsgebieden met een meer operationeel en/of tactisch karakter.
<b>Functie</b>	Tactisch/operationeel leidinggevende
<b>Schaal</b>	<b>Korte typering</b>
8	Geeft leiding aan een organisatieonderdeel met meer op zichzelf staande operationele werkzaamheden.
9	Geeft leiding aan een organisatieonderdeel dat zich kenmerkt door werkzaamheden die een samenhangend geheel vormen, een afhankelijkheid kennen met andere aandachtsgebieden en waarbij ingespeeld moet worden op de dynamiek, ontwikkelingen en veranderingen in de omgeving en op het aandachtsgebied.
10	Geeft leiding aan een organisatieonderdeel op tactisch niveau, waarbij, op basis van een analyse van vraagstukken, problemen en ontwikkelingen, zorg gedragen wordt voor oplossingsrichtingen in de uitvoering van het aandachtsgebied.
11	Geeft leiding aan een complex organisatieonderdeel op tactisch en/of specialistisch niveau, waarbij, op basis van brede kennis en analyses, middellange termijn oplossingsrichtingen moeten worden gecreëerd, en omgegaan moet worden met belangentegenstellingen, zowel in- als extern.
12	Geeft leiding aan een complex specialistisch en/of multidisciplinair organisatieonderdeel op tactisch niveau. Hierbij moeten op basis van brede kennis en analyses middellange termijn oplossingsrichtingen worden gecreëerd, waarbij invloed uitgeoefend wordt op in- en externe plannen en doelstellingen. Heeft te maken met zeer complexe belangentegenstellingen, niet duidelijk omliggende factoren en een grote diversiteit aan stakeholders zowel in- als extern.
<b>Doel</b>	Het in verbinding en samenwerking met anderen realiseren van toegevoegde waarde voor de organisatie en/of haar omgeving gegeven de (strategische) doelstellingen en het met de output van het eigen verantwoordelijkheidsgebied realiseren van de gewenste resultaten en doelstellingen c.q. hebben van impact op de gewenste resultaten en doelstellingen.

# STURING / MANAGEMENT • Tactisch / operationeel leiden

## Resultaatgebieden

	Omschrijving	Resultaat
Richting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertaalt relevante in- en externe ontwikkelingen, kaders en doelstellingen op hoger niveau naar plannen op het eigen aandachtsgebied.</li> <li>• Draagt zorg dat deze doelstellingen en plannen zowel in als extern gerealiseerd worden, schept condities en randvoorwaarden, zorgt dat deze toegevoegde waarde hebben voor de medewerkers, de organisatie en haar omgeving.</li> <li>• Bepaalt de benodigde inzet van mensen en middelen, neemt en draagt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van plannen.</li> </ul>	Plannen sluiten aan bij in- en externe ontwikkelingen en doelstellingen en hebben via de uitvoering impact en toegevoegde waarde op de organisatie en de omgeving.
Verbinding en samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legt zowel intern als extern relevante verbindingen tussen mensen, organisatieonderdelen, vakgebieden, processen e.d. die helpen om de gewenste resultaten te behalen en die de impact en toegevoegde waarde vergroten.</li> <li>• Borgt benodigde verbinding tussen het eigen aandachtsgebied en andere aandachtsgebieden en stimuleert samenwerking en zelfsturing daarbij.</li> </ul>	Benodigde verbindingen en samenwerkingen zijn tot stand gebracht en geborgd.
Inspiratie, leiding en ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luistert, stelt vragen, stimuleert, motiveert, geeft feedback, coacht en adviseert medewerkers zowel in de formele cyclus als daarbuiten.</li> <li>• Ondersteunt en faciliteert medewerkers bij hun persoonlijke ontwikkeling, stimuleert kennisontwikkeling, adviseert en beïnvloedt medewerkers in hun toekomstige loopbaan.</li> <li>• Stimuleert medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid te pakken voor persoonlijke groei en voor het behalen van resultaten en (groeps)doelstellingen en stuurt waar nodig aan.</li> </ul>	Motiverend werkklimaat is geboden, zodanig dat (persoonlijke) groei en het behalen van resultaten nu en in de toekomst (in)direct ondersteund is.
Kennisoverdracht en borging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgt voor de overdracht van kennis en ervaring op het eigen aandachtsgebied zowel in- als extern en borgt en verankert dit in de relevante processen.</li> </ul>	Kennis en ervaring op het eigen aandachtsgebied is optimaal toegankelijk.
Stakeholdermanagement en beïnvloeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelt, onderhoudt, ontsluit en bouwt een netwerk van stakeholders, dat bijdraagt aan het creëren van toegevoegde waarde en het behalen van doelstellingen.</li> <li>• Beïnvloedt stakeholders om de gewenste impact op de organisatie en de omgeving te realiseren.</li> </ul>	Relevante in- en/of externe stakeholders zijn betrokken, geïnformeerd en tevreden en ondersteunen de realisatie van de doelstellingen.

## STURING / MANAGEMENT • Tactisch / operationeel leiden

### Niveau onderscheidende factoren

Schaal	Werk- en denkniveau*	Kennis	Impact en invloed	Scope en complexiteit	Rol richting omgeving
8	MBO+/HBO	Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis van het vakgebied en inzicht in (organisatorische en vakinhoudelijke) samenhang in relatie tot het eigen vakgebied	Stuurt werkzaamheden aan die meer op zichzelf staand, cyclisch en volgend van aard zijn	Verantwoordelijk voor een operationeel onderdeel/ aandachtsgebied met een overwegend homogeen karakter en speelt in op veranderende omstandigheden	Heeft te maken met verschillende belangen en stemt af over te leveren producten en diensten, over aanpak en maakt afspraken met en adviseert stakeholders op met name operationeel niveau
9	HBO	Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis van het vakgebied en inzicht in (organisatorische en vakinhoudelijke) samenhang in relatie tot het eigen vakgebied	Heeft vanuit de <b>diverse en wederzijdse afhankelijkheden</b> met andere in- en externe aandachtsgebieden <b>invloed op de voortgang en uitvoering</b> van in- en externe processen	Verantwoordelijk voor een operationeel onderdeel/ aandachtsgebied met een <b>enigszins homogeen karakter en speelt in op onverwachte omstandigheden en (vakmatige en organisatorische) ontwikkelingen</b>	Heeft te maken met verschillende belangen en stemt af over te leveren producten en diensten en aanpak. Maakt afspraken met en adviseert stakeholders op met name operationeel niveau
10	HBO	Algemeen theoretische, praktisch gerichte kennis van het vakgebied en inzicht in (organisatorische en vakinhoudelijke) samenhang in relatie tot het eigen vakgebied	<b>Creëert oplossingsrichtingen</b> op basis van een <b>analyse van problematieken</b> , die <b>invloed</b> hebben op <b>vormgeving</b> van in- en externe processen	Verantwoordelijk voor een operationeel/ tactisch onderdeel/ aandachtsgebied met een <b>veelal heterogeen karakter</b> en speelt in op onverwachte omstandigheden en (vakmatige en organisatorische) ontwikkelingen	Heeft te maken met verschillende belangen en stemt af over te leveren producten en diensten en aanpak. Maakt afspraken met en adviseert in- en externe <b>stakeholders van verschillend niveau</b>
11	HBO+/WO	<b>Brede kennis</b> van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in <b>andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen vakgebied</b>	Stelt <b>middellange termijn</b> plannen op die <b>wezenlijke invloed</b> hebben op processen, werkwijze en aanpak van andere in- en externe aandachtsgebieden	Verantwoordelijk voor een operationeel/ tactisch onderdeel/ aandachtsgebied met een <b>sterk heterogeen karakter</b> en speelt in op onverwachte omstandigheden en (vakmatige en organisatorische) ontwikkelingen	Heeft te maken met <b>belangentegenstellingen en onderhandelt inhoudelijk en procesmatig</b> met in- en externe stakeholders op overwegend tactisch niveau
12	WO	Brede kennis van het vakgebied, waarbij inzicht nodig is in andere vakgebieden of politiek-bestuurlijke aangelegenheden in bredere context dan alleen het eigen vakgebied	Stelt middellange termijn plannen op die wezenlijke invloed hebben op <b>plannen en doelstellingen</b> op andere in- en externe aandachtsgebieden en heeft daarbij te maken met <b>onzekere en niet duidelijk omliggende factoren</b>	Verantwoordelijk voor een overwegend tactisch onderdeel/ aandachtsgebied met een <b>multi-disciplinair en middellange termijn karakter</b> en speelt daarbij in op een grote verscheidenheid aan ontwikkelingen	Heeft te maken met <b>complexe belangentegenstellingen</b> tussen een <b>grote diversiteit</b> aan in- en externe stakeholders en <b>stuurt</b> op de overbrugging van deze verschillen

#### Indelingsregels

- Voor een indeling op een niveau is op alle factoren een score op (minstens) datzelfde niveau vereist
- De tabel met Niveau Onderscheidende factoren is een inhoudelijk handvat voor het toewijzen van een niveau. Indien er discussie of twijfel is over het niveau bij de toewijzing kan te allen tijde worden teruggevallen op de systeemteksten van Fuwaprov, die in beginsel leidend zijn bij waardering en indeling.

- \* Het werk- en denkniveau betreft geen niveau onderscheidende factor en geeft enkel een indicatie voor een vakvolwassen niveau weer. Het werk- en denkniveau betreft het voor de functie benodigde niveau van werken en denken en niet het opleidingsniveau dat door de functionaris is genoten.

### FUWAPROV

Schaalniveau	8	9	10	11	12
Scorepatroon	33332 33233 33 33	33333 33333 33 33	43343 43333 33 33	43443 43334 43 43	44443 44434 43 43