

KWALIFICATIEDOSSIER

OPERATIONEEL MANAGER

Werkzaam bij de brandweer



Status

Dit kwalificatiedossier is vastgesteld door de stuurgroep van het project Besluit kwaliteit brandweerpersoneel in mei 2009. Het dossier is in juni 2009 aangeboden aan het ministerie van BZK. Procesverantwoording is te vinden in de verantwoordingsnotitie inzake het opstellen van kwalificatiedossiers voor de brandweer (Van der Lijcke, juni 2009).

Inhoudsopgave

Deel A **Vast te stellen door de minister**

- 1.1 Algemene informatie
- 1.2 Vakbekwaamheid

Deel B **Vast te stellen door de minister**

- 2.1 Kerntaken
- 2.2 Competentiematrix

Deel C **Vast te stellen door de stuurgroep**

- 3.1 Uitwerking kerntaken, keuzes en dilemma's en
 beoordelingscriteria
- 3.2 Prestatie-indicatoren
- 3.3 Specificaties vakbekwaam worden, vakbekwaam blijven

Deel D **Verantwoording**

Bijlage **Uitwerking competenties en niveaus**

Deel A Vast te stellen door de minister

1.1 Algemene informatie	
Funcienaam	Operationeel manager
Beschrijving van de functie	<p>Met de benaming ‘operationeel manager’ doelen we binnen de brandweer op een leidinggevende die op operationeel niveau werkt. Deze manager vervult op dat operationele niveau een beheersmatige (niet repressieve) functie. Hij¹ stuurt hierin een team aan van omstreeks 10 medewerkers. Het accent in die aansturing ligt op de uitvoering van hun werk. Hij is veelal werkzaam als bureauhoofd, teamleider, coördinator. Het overheersende beeld is dat hij zich richt op een enkelvoudig vakgebied.</p> <p>De invulling van de rol van operationeel manager verschilt echter sterk per korps. In kleine korpsen zien we soms dat deze leidinggevende meerdere afdelingen of vakgebieden onder zijn hoede heeft. De ontwikkeling naar grote regiokorpsen maakt dat de operationeel manager steeds meer voor één vakgebied het aanspreekpunt zal zijn.</p> <p>De operationeel manager rapporteert aan de ‘tactisch manager’, die de kaders formuleert voor het functioneren van de operationeel manager en diens medewerkers.</p> <p>Samenvattend kunnen we dus zeggen dat de operationeel manager een beheersmatige functionaris is die:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een groep van circa 10 mensen aanstuurt. • In de meeste gevallen de functie heeft van teamleider of bureauhoofd. • Een enkelvoudige taak heeft (één vakgebied). • Op Hbo-niveau functioneert.

¹ Overall waar in dit document “hij” wordt aangeduid kan ook “zij” worden gelezen.

1.2 Vakbekwaamheid

De vakbekwaamheid (uitgedrukt in kerntaken en competenties zoals beschreven in deel B) wordt geborgd door middel van opleiden, examineren, bijscholen en oefenen. Aanstelling in de functie van operationeel manager kan geschieden wanneer de opleiding tot operationeel manager is afgerond met een Rijksdiploma. De werkgever en de brandweerfunctionaris dienen aan te kunnen tonen dat de vakbekwaamheid is onderhouden.

Deel B Vast te stellen door de minister

2.1 Kerntaken

Kerntaak 1: Opstellen en (laten) uitvoeren van plannings.

De operationeel manager stuurt de werkkuitvoering van de medewerkers van zijn afdeling aan. Het opstellen van plannen en het laten uitvoeren daarvan, vormen daarin het centrale sturingsmechanisme voor de bedrijfsvoering.

Kerntaak 2: Leidinggeven aan (project-)medewerkers.

De operationeel manager geeft leiding aan een team van medewerkers. Hij is het samenbindende element tussen deze individuele medewerkers en vormt de schakel tussen medewerkers en organisatie. Hij draagt bij aan de ontwikkeling van medewerkers en team en het creëren van een collegiaal werkklimaat.

Kerntaak 3: Monitoren, bijsturen en rapporteren van de werkkuitvoering.

De operationeel manager is verantwoordelijk voor de aanwending en besteding van middelen die door de naast hogere leidinggevende zijn gedelegeerd. Vanuit die verantwoordelijkheid is actieve procesbewaking van groot belang.

Kerntaak 4: Leveren van inhoudelijke bijdragen: signaleren van knelpunten en adviseren over aanpassingen van beleid en/ of procedures en plannen.

De operationeel manager is niet alleen een leidinggevende; hij is daarnaast ook vakman op zijn kennisgebied. Dat vakmanschap benut hij om, in samenspraak met anderen, bijdragen te leveren aan de verbetering van werkprocessen, diensten en producten van zijn afdeling / team, maar ook daarbuiten.

Kerntaak 5: Onderhouden van netwerken en relevante interne en externe contacten.

De brandweer is een speler in een veld met diverse actoren: interne collega's, (keten)partners, burgers, etc. Samenwerken en elkaar kennen wordt steeds belangrijker. Op alle niveaus onderhoudt de brandweer contacten met al deze partijen, om van hen te leren maar ook om aan hen te leren. Ook de operationeel manager heeft deze rol.

2.2 Competentiematrix

In de competentiematrix wordt het verband tussen competenties en kerntaken weergegeven. Er zijn drie typen competenties:

- Strategische en organisatorische competenties (organisatie).
- Sociale, maatschappelijke en communicatieve competenties (omgeving).
- Vakmatige en kenniscompetenties (professie).

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

- accuraat;
- stressbestendig;
- samenwerken.

In de cellen van de matrix wordt voor elke competentie het niveau beschreven dat vereist is bij het uitvoeren van de kerntaken. In de bijlage wordt beschreven welke betekenis de niveaus uit de competentiematrix hebben. De competentiematrix voor de functie van operationeel manager is te vinden op de volgende pagina.

Functie: operationeel manager														
Kerntaken	Kern		Organisatie							Omgeving				
	Leren en reflecteren	Ondernemen	Coachen	Daadkracht	Resultaatgericht	Overtuigen	Plannen, organiseren en coördineren	Accuraat	Analyseren	Kostenbewust	Netwerken	Maatschappelijk georiënteerd	Communiceren	
Opstellen en (laten) uitvoeren van planningen	3	3			2		2	2	2	2			2	
Leidinggeven aan (project-)medewerkers			2	2	2		2			2				
Monitoren, bijsturen en rapporteren van de werkuitvoering					2		2	2	2	2				2
Leveren van inhoudelijke bijdragen: signaleren van knelpunten en adviseren over aanpassingen van beleid en/of procedures en plannen						2	2	2		2	2			2
Onderhouden van netwerken en relevante interne en externe contacten												2	1	

Vakgebieden	Professie Niveau		
	Basis	Overdracht	Expert
Risico's en Veiligheid		*	
Operationele voorbereiding		*	
Incidentbestrijding		*	
Vorbereiding rampenbestrijding en crisisbeheersing		*	

Kennisgebieden	Professie Niveau		
	Basis	Overdracht	Expert
Informatiemanagement		*	
Integraal management (personeels-, proces-, financieel management)		*	
Bestuurskunde (beleidstheorie/ publieke organisatie)		*	
Projectmatig werken		*	

Deel C Vast te stellen door de stuurgroep

3.1 Uitwerking kerntaken, keuzes en dilemma's en beoordelingscriteria

Kerntaak 1: Opstellen en (laten) uitvoeren van planningen

Werkzaamheden

De operationeel manager stuurt de werkkuitvoering van de medewerkers van zijn afdeling aan. Het opstellen en uitvoeren van plannen vormen daarin het centrale sturingsmechanisme voor de bedrijfsvoering. Dit brengt de volgende werkzaamheden met zich mee:

Stelt jaar- en/of projectplannen op van het eigen vakgebied binnen de aangereikte kaders (m.n.: wetgeving, organisatieplan, beleidsplan, Arbo) en stemt hierover af met belangrijke partijen (met name de naast hoger leidinggevende).

- Doet gevraagd en ongevraagd voorstellen om de werkkuitvoering van de eigen afdeling te verbeteren.
- Vertaalt jaar- en/of projectplan van het eigen vakgebied naar taakstellingen, in samenspraak met de eigen medewerkers.
- Zorgt voor afstemming van werkzaamheden, bijvoorbeeld door het laten voeren van overdrachtsgesprekken, samen opwerken en het organiseren van werkoverleg.
- Signaleert en analyseert problemen in de uitvoering en (laat) deze oplossen, waar mogelijk structureel.

Vereiste competenties en niveaus van functioneren

- Leren reflecteren (3)
- Ondernemen (3)
- Resultaatgericht (2)
- Plannen, organiseren en coördineren (2)
- Accuraat (2)
- Analyseren (2)
- Kostenbewust (2)
- Communiceren (2)

Kerntaak 1: Opstellen en (laten) uitvoeren van planningen

Keuzes en dilemma's

- Middelen en doelen in balans brengen.
Bij het opstellen (en eventueel het uitvoeren) van een plan komt de operationeel manager geregeld in de situatie dat de doelen niet realiseerbaar blijken met de bestaande middelen. Dan ziet hij zich voor een vraag gesteld: "Ga ik proberen de doelen aan te passen (eventueel via een gesprek met mijn naasthogere leidinggevende) of probeer ik de passende middelen te creëren?"
- Vast houden aan planning vs. inspelen op ad hoc situaties.
Planningen zijn niet altijd eenvoudig uitvoerbaar. Dit geldt binnen de brandweer het sterkst als de manager een gecombineerde functie heeft (beheersmatig én repressief). Dat roept geregeld de vraag op hoe om te gaan met een planning. Soms vraagt de situatie om vast te houden aan de planning. Op andere momenten moet hij beslissen de planning juist losjes te hanteren om inspelen op een acute situatie mogelijk te maken.

Beoordelingscriteria

Proces

- Planningen zijn SMART geformuleerd (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden).
- Planningen voldoen aan de geldende landelijke en lokale voorschriften / formats.
- Planning passen naar het oordeel van de naast hogere leidinggevende bij de organisatiedoelen.
- Medewerkers zijn bekend met de planning; benutten deze voor het maken van hun eigen planning.

Product

- De uitvoering verloopt effectief:
 - o De in de planningen beschreven doelen worden behaald.
 - o Waar dit niet het geval is vindt tijdig overleg en verantwoording plaats met de naasthogere leidinggevende.
- De uitvoering verloopt efficiënt; binnen het beschikbare budget.

Kerntaak 2: Leidinggeven aan (project-)medewerkers

Werkzaamheden

De operationeel manager geeft leiding aan een team van medewerkers. Hij is het samenbindende element tussen deze individuele medewerkers en vormt de schakel tussen medewerkers en organisatie. Dit brengt de volgende werkzaamheden met zich mee:

T.a.v. individuele medewerkers:

- Vormt continue een actueel beeld van kwaliteiten en leerpunten van nieuwe en zittende medewerkers (bijv. via intake gesprek, voortgangsgesprekken, informele gesprekken, evaluatie van afgeronde werkzaamheden).
- Coacht individuele medewerkers in hun ontwikkeling:
 - o Voert gesprekken met medewerkers om regelmatig feedback te geven.
 - o Helpt medewerkers bij het zélf oplossen van vraagstukken in het werk.
- Stuurt medewerkers direct aan bij het uitvoeren van hun werk.
- Verzorgt (vakinhoudelijke) instructie van medewerkers, waar nodig (bijv. nieuwe medewerkers, nieuwe ontwikkeling, niet optimaal functionerende medewerkers).
- Geeft vorm aan (mede)verantwoordelijkheid voor de personele zorg van eigen medewerkers:
 - o Voert gesprekken uit de p-cyclus (Persoonlijk Ontwikkel Plan-gesprekken, functionerings- en beoordelingsgesprekken, exitgesprekken).
 - o Verzorgt (reïntegratie-)begeleiding.

T.a.v. team:

- Heeft continue een actueel beeld van het teamfunctioneren (sterke punten, verbeterpunten).
- Stelt het functioneren van het team aan de orde, betreft teamleden bij besluitvorming over benodigde verbetering.
- Voert teamontwikkelactiviteiten uit, gericht op informatieoverdracht, verbeteren van samenwerking en collegiale ondersteuning.
- Treedt op als intermediair tussen team en de naasthogere leidinggevende (tactisch niveau):
 - o Verwoordt en verdedigt belangen van het team naar hogere niveaus.
 - o Vertaalt/verkoopt beleid van brandweerleiding naar het eigen team.

Vereiste competenties en niveaus van functioneren

- Leren reflecteren (3)
- Ondernemen (3)
- Coachen (2)
- Daadkracht (2)
- Resultaatgericht (2)
- Plannen, organiseren en coördineren (2)
- Kostenbewust (2)

Kerntaak 2: Leidinggeven aan (project-)medewerkers

Keuzes en dilemma's

- Belangen organisatie vs. belangen individuele medewerkers
De operationeel manager is een verbindende schakel; hij zit tussen de organisatie en de medewerkers in. In diverse situaties (b)lijken die belangen tegenstrijdig, en kunnen snel conflicten ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan: een opleidingsvraag van een medewerker die een manager voor de organisatie niet relevant vindt. De opgave voor deze manager is om in dit type situaties een balans te vinden tussen belangen van de organisatie en die van de medewerkers. Centraal in die opgave staat het zoveel mogelijk verbinden van deze belangen.
- Belangen individuele medewerkers vs. belangen team
Een tweede opgave speelt in situaties waarin er besluiten genomen moeten worden voor het collectief, die effecten hebben op individuele medewerkers of omgekeerd. Neem bijvoorbeeld: het verdelen van taken (zeer geliefde taken of juist niet), het maken van een werkrooster (met name nachtdiensten), de situatie waarin een teamlid een probleem heeft met de rest van het team. De effectieve leidinggevende weet de belangen van het team en het individuele teamlid in balans te brengen.
- Belangen van organisatie vs. belangen team.
De operationeel manager staat dichtbij / tussen de medewerkers. Zij loyaliteit aan het team is daardoor groot. Echter, in situaties waarin de brandweerleiding een niet populaire boodschap heeft, zal de operationeel manager hier achter kunnen staan, en soms ook 'nee' moeten kunnen verkopen aan zijn eigen team. De kunst daarbij is om de relatie met het team toch goed te houden.

Beoordelingscriteria

Proces

- Medewerkers hebben een duidelijk beeld van de verwachtingen van hun leidinggevende t.a.v. hun functioneren en ontwikkeling.
- Medewerkers voelen zich individueel uitgedaagd en gesteund in hun eigen ontwikkeling (zowel door de leidinggevende als door collega's).
- Teamleden vervullen zelf een actieve rol in de ontwikkeling van het teamfunctioneren.
- Verschillen tussen medewerkers worden benut om de teamontwikkeling te bevorderen.

Product

- Er is sprake van aantoonbare ontwikkeling van individuele medewerkers, passend bij de organisatiedoelen.
- Er is sprake van een aantoonbare ontwikkeling van het team.

Kerntaak 3: Monitoren, bijsturen en rapporteren van de werkuitvoering

Werkzaamheden

De operationeel manager is verantwoordelijk voor de aanwending en besteding van middelen die door de naast hogere leidinggevende zijn gedelegeerd. Vanuit die verantwoordelijkheid is actieve procesbewaking van groot belang. Dit brengt de volgende werkzaamheden met zich mee:

- Verzamelt periodiek benodigde data/info over de bedrijfsvoering (kwaliteit, kwantiteit, middelen, financiën, bereikte doelen, etc.).
- Analyseert de verzamelde informatie op afwijkingen van de gestelde doelstellingen.
- Stuurt waar nodig bij op afwijkingen in de uitvoering, en past zo nodig de planning hierop aan.
- Stelt periodieke rapportages op over de behaalde resultaten ten opzichte van de gestelde doelen en benutting van resources.

Vereiste competenties en niveaus van functioneren

- Leren reflecteren (3)
- Ondernemen (3)
- Resultaatgericht (2)
- Plannen, organiseren en coördineren (2)
- Accuraat (2)
- Analyseren (2)
- Kostenbewust (2)
- Communiceren (2)

Keuze en dilemma

Integer rapporteren

In situaties waarin de werkuitvoering niet verloopt zoals gewenst, komt de operationeel manager voor de vraag hoe hij hiermee omgaat in zijn rapportages. Integer rapporteren blijkt dan een hele opgave.

Beoordelingscriteria

Proces

- Relevante managementinformatie is continu beschikbaar.
- Rapportages passen binnen de aangereikte kaders/het gangbare format.
- Besluiten tot bijsturing zijn verantwoord onderbouwd.

Product

- Waar nodig vindt tijdig bijsturing plaats.
- De naast hogere leidinggevende krijgt in de rapportage de voor hem benodigde informatie aangeleverd.

Kerntaak 4: Leveren van inhoudelijke bijdragen: signaleren van knelpunten en adviseren over aanpassingen van beleid en/of procedures en plannen

Werkzaamheden

De operationeel manager is niet alleen leidinggevende; hij is daarnaast ook vakman op zijn kennisgebied. Dat vakmanschap benut hij om, in samenspraak met anderen, bijdragen te leveren aan de verbetering van werkprocessen, diensten en producten van zijn afdeling / team, maar ook daarbuiten. Dit brengt de volgende werkzaamheden met zich mee:

- Fungeert als aanspreekpunt (zowel voor intern/het MT als extern) voor inhoudelijke vragen betreffende het eigen vakgebied.
- Signaleert voor het eigen vakgebied relevante ontwikkelingen (bijvoorbeeld maatschappelijk, korpsgebonden, gemeentelijk, vakinhoudelijk) en doet voorstellen (veelal schriftelijk) aan de naast hogere leidinggevende om hierop in te spelen.
- Levert vanuit het eigen vakgebied een bijdrage (veelal schriftelijk) aan beleidsinitiatieven voor andere afdelingen of vakgebieden.

Vereiste competenties en niveaus van functioneren

- Leren reflecteren (3)
- Ondernemen (3)
- Resultaatgericht (2)
- Overtuigen (2)
- Plannen, organiseren en coördineren (2)
- Analyseren (2)
- Kostenbewust (2)
- Communiceren (2)

Keuzes en dilemma's

- Gemotiveerd blijven als voorstellen traag of niet worden opgepakt.
Vanuit deze kerntaak zal de manager ook voorstellen doen die niet worden overgenomen. Het is voor de operationeel manager van belang dat hij om leert gaan met teleurstellingen. Zowel om zelf gemotiveerd te blijven, maar ook vanuit het belang van voorbeeldgedrag naar zijn eigen medewerkers toe.
- Expertise opdoen vs. jezelf profileren.
Een operationeel manager die pas begint op zijn kennisgebied heeft nog weinig ervaring/expertise. In die fase is het leveren van inhoudelijke bijdragen een lastige zaak. Enerzijds is het van belang dat de manager zich ruimte gunt om expertise op te doen. Aan de andere kant moet hij zich in toenemende mate gaan presenteren als vakman. Afhankelijk van de situatie moet hij bepalen waar hij het zwaartepunt legt.

Beoordelingscriteria

Proces

- Bekend staan als de materiedeskundige/vakman; je wordt regelmatig benaderd als (intern) aanspreekpunt.

Kerntaak 4: Leveren van inhoudelijke bijdragen: signaleren van knelpunten en adviseren over aanpassingen van beleid en/of procedures en plannen

- Verwijst indien nodig naar meer ervaren experts.
- Leveren van bijdragen gebeurt zowel reactief als proactief.

Product

- Vragen worden adequaat beantwoord.
- Voorstellen zijn SMART geformuleerd.

Kerntaak 5: Onderhouden van netwerken en relevante interne en externe contacten

Werkzaamheden

De brandweer is een speler in een veld met diverse actoren: interne collega's, (keten)partners, gemeentebesturen, burgers, etc. Samenwerken en elkaar kennen wordt steeds belangrijker. Op alle niveaus onderhoudt de brandweer contacten met al deze partijen, om van hen te leren maar ook om aan hen te leren. Ook de operationeel manager heeft deze rol. Dit brengt de volgende werkzaamheden met zich mee:

- neemt deel aan projectteams;
- functioneert in vakinhoudelijk platforms / netwerken;
- neemt deel aan werkgroepen;
- verstrekt voorlichting en geeft presentaties.

Vereiste competenties en niveaus van functioneren

- Leren reflecteren (3)
- Ondernemen (3)
- Netwerken (2)
- Maatschappelijk georiënteerd (1)

Keuzes en dilemma's

- Oppakken versus uitstellen van kerntaak.
Elke beginnend manager is in het begin druk met het op orde krijgen van de interne organisatie van zijn team/afdeling. Het netwerken schiet er dan snel bij in. Managers stellen zich dan de vraag hoe ze de ruimte kunnen vinden om het netwerken 'er ook nog bij te doen'. In eerste instantie lijkt dit een vraagstuk van 'timemanagement'. De opgave is om het netwerken zodanig in te vullen dat het ondersteunend is voor de eigen werkzaamheden (bijv. het op orde krijgen).
- Ingaan op uitnodigingen vs. nee verkopen.
Eenmaal begonnen met het netwerken groeit de naamsbekendheid van de operationeel manager, en wordt hij vaker uitgenodigd voor deelname. Dit vraagt om een afweging hoe hiermee om te gaan. De kunst is om toezeggingen te doen vanuit een nuchtere kosten - baten afweging en niet deel te nemen vanuit het gewaardeerd voelen.

Beoordelingscriteria

Proces

- Representatief in optreden.
- Betreedt ook ongebruikelijke paden om tot nieuwe ideeën te komen.

Product

- Nieuwe informatie cq. ideeën voor verbetering / vernieuwing van het eigen vakgebied.
- Relaties die een actieve bijdrage leveren aan het oplossen van problemen in het eigen vakgebied bij knelpunten.

3.2 Prestatie-indicatoren

De operationeel manager beheerst de vereiste competenties zodanig dat hij in staat is om zijn werkzaamheden adequaat uit te voeren. Hij kan omgaan met de keuzes en dilemma's die hij in zijn werk tegenkomt.

3.3 Specificaties vakbekwaam worden, vakbekwaam blijven

Niveaubepaling (indicatie)

Voor de functie is een HBO werk- en denkniveau vereist.

Studielast (indicatie)

504 uur.

Instroomeisen

Om in te kunnen stromen in de opleiding tot operationeel manager dient men minimaal over HBO-getuigschrift of een HBO werk- en denkniveau te beschikken.

Rijksdiploma/certificeerbare eenheden

Het rijksdiploma operationeel manager wordt uitgereikt als de examinering van de eisen uit dit kwalificatiedossier met een voldoende resultaat is afgerond.

Vakbekwaam blijven

Gezien de aard van deze functie wordt verwezen naar reguliere mogelijkheden voor blijvende vakbekwaamheid.

Deel D Verantwoording

Proces- en inhoudsinformatie	
Ontwikkeld door:	VNG, NVBR, Nifv, Nbbe en het Ministerie van Binnenlandse Zaken.
Onder regie van:	De projectgroep Project Kwaliteit Brandweer Personeel.
In opdracht van:	De stuurgroep Project Kwaliteit Brandweer Personeel.
Gebruikte brondocumenten	
NVBR – <i>Kwalificatieprofiel voor de operationeel manager werkzaam binnen de brandweer</i> , februari 2006.	
Twynstra Gudde- <i>Competentiegericht opleiden traject 2: Competentiegericht behoefteonderzoek</i> , mei 2004.	
BMC- <i>Competentiematrix operationeel manager</i> , november 2008.	

Bijlage: Uitwerking competenties en niveaus

Kerncompetenties
<p>Leren en reflecteren <i>Terugkijken op het eigen functioneren en het gedrag daaraan aanpassen of ondernemen van ontwikkelacties om tot verbetering van eigen functioneren en vaardigheden te komen. Je kwetsbaar durven opstellen en fouten durven maken. Actief werken aan zelfontwikkeling.</i></p> <p><u>Niveau 3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflecteert op eigen ervaringen; herkent verbeterpunten en verbetert gedrag in volgende situaties. • Doorziet eigen leerprocessen en herkent bevorderende en belemmerende factoren voor leren. • Stelt eigen ontwikkelplan op met langere termijn doelstellingen en onderneemt gerichte acties. <p>Ondernemen <i>Kansen en bedreigingen binnen de organisatie of in de omgeving signaleren en deze actief vertalen naar verbeter- of vernieuwingsacties, die bijdragen aan het verbogen van de prestaties van de organisatie.</i></p> <p><u>Niveau 3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Doorziet ontwikkelingen in de maatschappij; toont zich innovatief, signaleert kansen en zet aan tot ontwikkeling van nieuwe manieren van dienstverlening. • Versterkt de organisatiepositie door een pro-actieve strategie. • Start activiteiten en zorgt voor verankering binnen de eigen organisatie en zet anderen aan tot verbetering en vernieuwing. • Benoemt naast knelpunten tevens verschillende alternatieven en schetst consequenties en verloop van oplossingsmogelijkheden; denkt in scenario's • Structureert, reflecteert, vraagt door en helpt zodoende ook anderen om tot oplossingen of alternatieven te komen.

Strategische en organisatorische competenties (organisatie)

Dit betreft strategische en organisatorische competenties die met name betrekking hebben op het geven van richting aan organisatie(onderdeel) (visie, strategievorming) en de inrichting van het werk (de interne organisatie).

Coachen

Ondersteunen van anderen in de uitoefening van het werk. Anderen motiveren en aanzetten tot nadenken over en verbeteren van eigen gedrag en hierbij optreden als gesprekspartner.

Niveau 2

- Vormt zich een helder beeld van kwaliteiten en leerpunten van de ander en bespreekt deze om tot een gedeeld beeld te komen.
- Motiveert de ander om persoonlijke leerdoelen te benoemen, maar stelt ook voorwaarden aan ontwikkeling.
- Stimuleert de ander om te experimenteren, van fouten te leren en zelf antwoord te geven op vragen; benoemt hierbij kaders en (eigen) verantwoordelijkheden.
- Heeft oog voor de prestaties van de medewerker en stimuleert resultaatverbeteringen.

Daadkracht

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

Niveau 2

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

Resultaatgericht

Formuleert doelstellingen helder, concreet en meetbaar en maakt duidelijke afspraken. Houdt zich aan de voortgang en informeert en rapporteert daarover. Denkt vooruit.

Niveau 2

- Stelt een actieplan op en benoemt daarin de beheersaspecten; voert dit samen met partners/experts uit.
- Toetst de voortgang van activiteiten, stuurt bij en bewaakt het proces.
- Ondersteunt partners/experts bij het opstellen van meetbare doelstellingen, geeft hen middelen om (tussen)resultaten te halen en stelt hierbij meetbare deadlines en normen voor resultaten en gedrag.

Overtuigen

Het verkrijgen van instemming en enthousiasme voor bepaalde doelen, plannen of ideeën zodat deze worden geaccepteerd of gedragen.

Niveau 2

- Houdt bij het onderbouwen van de eigen mening rekening met verschillende meningen en belangen; past de eigen mening eventueel aan.

Strategische en organisatorische competenties (organisatie)

Dit betreft strategische en organisatorische competenties die met name betrekking hebben op het geven van richting aan organisatie(onderdeel) (visie, strategievorming) en de inrichting van het werk (de interne organisatie).

- Benoemt helder verschillen en overeenkomsten in meningen en doet voorstellen voor een gezamenlijk standpunt.
- Oefent invloed uit door te wisselen in stijl.
- Heeft oog voor de relatie en treedt op als serieuze gesprekspartner.

Plannen, organiseren en coördineren

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

Niveau 2

- Stemt eigen werkzaamheden af op werkzaamheden van partners/experts en plant, zonodig, werkzaamheden van partners/experts.
- Houdt overzicht over de werkzaamheden van partners/experts, bewaakt de voortgang en wendt op het juiste moment de juiste middelen aan.
- Brengt een heldere en logische structuur aan in het eigen werk en in het werk van partners/experts.
- Anticipeert op factoren die van invloed kunnen zijn op de planning en speelt hier waar nodig op in.

Accuraat

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

Niveau 2

- Stimuleert partners/experts in het werken volgens bepaalde procedures, regels en richtlijnen.
- Ontwerpt en verbetert de kwaliteit van het werk binnen het eigen organisatieonderdeel.
- Wijkt van procedures, regels en richtlijnen af zodat fouten worden voorkomen of kwaliteit wordt verhoogd.

Analyseren

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

Niveau 2

- Bekijkt uit een veelheid van vaak niet complete informatie moeilijke vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken.
- Vertaalt gestelde vragen naar beleidsvragen.
- Onderzoekt alternatieven om zich een oordeel te vormen en omschrijft scenario's met relaties tussen oorzaak en gevolg.
- Overziet gevolgen van besluiten op termijn; redeneert logisch wat de effecten van acties zijn.

Kostenbewust

Rekening houden met kosten en opbrengsten op korte en langere termijn. Kosten berkennen en uitgaven binnen het budget houden. Resultaat bereiken met zo min mogelijk verspilling van energie en middelen.

Niveau 2

- Realiseert verbetering van rendement op uitgaven door kosten af te wegen tegen baten; stuurt op het terugverdienen van de investering.

Strategische en organisatorische competenties (organisatie)

Dit betreft strategische en organisatorische competenties die met name betrekking hebben op het geven van richting aan organisatie(onderdeel) (visie, strategievorming) en de inrichting van het werk (de interne organisatie).

- Maakt kosten inzichtelijk en stimuleert anderen om middelen doelmatig en zuinig te gebruiken.
- Herkent indirecte en langeretermijnkosten voor de organisatie.

Sociaal, maatschappelijke en communicatieve competenties (omgeving)

Dit betreft sociale, maatschappelijke en communicatieve competenties die betrekking hebben op de interactie met de omgeving zowel extern als intern.

Netwerken

Ontwikkelen en onderhouden van interne en externe contacten, die voor de organisatie en/of het eigen functioneren functioneel zijn of kunnen worden.

Niveau 2

- Volgt landelijke ontwikkelingen op het gebied van de brandweer en past deze kennis toe.
- Brengt organisatieonderdelen samen.
- Beweegt zich gemakkelijk te midden van (on)bekende contacten, doorziet de achtergronden en onderlinge relaties.
- Vertegenwoordigt het organisatieonderdeel en treedt als gesprekspartner namens de brandweer op verschillende niveaus.

Maatschappelijk georiënteerd

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

Niveau 1

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

Communiceren

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

Niveau 2

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

Vakmatige competenties (professie)

Dit betreft competenties op vakgebieden die specifiek voor de brandweer zijn.

Risico's en veiligheid

Dit vakgebied omvat het onderwerp risico's en veiligheid. Het gaat hierbij om onder meer de aandachtsgebieden risicomangement, risicoanalyses, risicocommunicatie, integraal veiligheidsbeleid, arbeidsveiligheid en milieuveiligheid.

Toepassings- en overdrachtsniveau (2)

Is in staat om buiten het eigen expertgebied te treden en zodoende verbanden met gerelateerde vakgebieden te leggen. Is in staat om eigen expertise over te dragen.

Operationele voorbereiding

Operationele voorbereiding houdt in dat de organisatie voorbereid is op het uitvoeren van haar repressieve taken. Dit vakgebied omvat de aandachtsgebieden personeel (opleiden, oefenen, plannen en procedures), materieel (w.o. logistiek en innovatie) en omgeving (zorgnormen, bereikbaarheid en bluswatervoorziening). Ook de vakmatige ICT-toepassingen zoals onder meer bij preventie, oefenen en verbindingen worden gebruikt, vallen onder dit vakgebied.

Toepassings- en overdrachtsniveau (2)

Is in staat om buiten het eigen expertgebied te treden en zodoende verbanden met gerelateerde vakgebieden te leggen. Is tevens in staat om eigen expertise over te dragen.

Incidentbestrijding

Dit vakgebied omvat de repressieve taken van de rampenbestrijdingsorganisatie, zoals het operationeel leidinggeven dan wel adviseren bij incidenten van verschillende schaalgrootten (zowel mono- als multidisciplinair). Ook de aan het operationeel optreden gelieerde aandachtsgebieden zoals evaluaties, bedrijfsopvang, nazorg, procedures (w.o. alarmering- en opschalingprocedures), Arbo-wetgeving en andere wettelijke kaders vallen onder dit vakgebied.

Toepassings- en overdrachtsniveau (2)

Is in staat om buiten het eigen expertgebied te treden en zodoende verbanden met gerelateerde vakgebieden te leggen. Is in staat om eigen expertise over te dragen.

Voorbereiding rampenbestrijding en crisisbeheersing

Dit vakgebied omvat de activiteiten die de organisatie moet uitvoeren om voorbereid te zijn op haar taken in het kader van het beheersen en bestrijden van rampen en crises. Met name de aandachtsgebieden planvorming (w.o. beheersplannen en organisatieplannen) en procedures (w.o. alarmerings- en opschalingsprocedures) vallen onder dit vakgebied.

Toepassings- en overdrachtsniveau (2)

Is in staat om buiten het eigen expertgebied te treden en zodoende verbanden met gerelateerde vakgebieden te leggen. Is tevens in staat om eigen expertise over te dragen.

Vakmatige competenties (professie)

Dit betreft competenties op vakgebieden die specifiek voor de brandweer zijn.

Informatiemanagement

Dit kennisgebied omvat kennis over informatieoverdracht en –vastlegging. Het gaat hier onder meer om het schrijven van beleidsnotities, het opstellen van managementrapportages, het onderhouden contacten met de pers en de burger, het geven van presentaties en het digitaliseren van processen.

Toepassings- en overdrachtsniveau (2)

Is in staat om buiten het eigen expertgebied te treden en zodoende verbanden met gerelateerde kennis/vakgebieden te leggen. Is tevens in staat om eigen expertise over te dragen.

Integraal management

Integraal management houdt in dat managers sturen op samenhang tussen de verschillende managementverantwoordelijkheidsgebieden.

- **Procesmanagement:**
Dit onderdeel betreft de feitelijke realisering van resultaten door een efficiënte en effectieve aansturing van de primaire processen. Het omvat onder andere: kennis van bedrijfsprocessen, prestatiemeting en kwaliteitsverbetering (bijvoorbeeld INK).
- **Personeelsmanagement:**
Personeelsmanagement betreft de kennis op het gebied van het leidinggeven aan personen. Het gaat hier zowel om kennis van de verschillende leiderschapsstijlen en – technieken, als om kennis van beoordelen, inspraakprocedures, functioneringsgesprekken, Arbo-wetgeving en andere wettelijke kaders.
- **Financieel management:**
De financiële aansturing en verantwoording vraagt van de manager kennis op het gebied van: begrotingssystematiek, financiële analyse, financiële indicatoren en budgetbeheer.

Toepassings- en overdrachtsniveau (2)

Is in staat om buiten het eigen expertgebied te treden en zodoende verbanden met gerelateerde kennis/vakgebieden te leggen. Is tevens in staat om eigen expertise over te dragen.

Bestuurskunde (beleidstheorie/ publieke organisatie)

Dit kennisgebied omvat de kennis die nodig is om de organisatie binnen de context van de overheid te kunnen besturen en richting te geven. Het gaat hierbij onder meer om kennis van de inrichting van het openbaar bestuur, kennis van de besluitvormings- en beleidsprocessen, kennis van wet- en regelgeving en het kennen van de kwaliteiten van de strategische netwerkpartners.

Toepassings- en overdrachtsniveau (2)

Is in staat om buiten het eigen expertgebied te treden en zodoende verbanden met gerelateerde kennis/vakgebieden te leggen. Is tevens in staat om eigen expertise over te dragen.

Projectmatig werken

Het uitvoeren van projecten vraagt om specifieke kennis. Het betreft onder andere kennis op het gebied van het analyseren van complexe vraagstukken, het inrichten van een projectorganisatie, het opstellen van projectplannen, het gebruik van diverse monitorinstrumenten en de aansturing van een projectteam.

Toepassings- en overdrachtsniveau (2)

Is in staat om buiten het eigen expertgebied te treden en zodoende verbanden met gerelateerde kennis/vakgebieden te leggen. Is tevens in staat om eigen expertise over te dragen.