

# KWALIFICATIEDOSSIER

## PROCESMANAGER OEFENEN

(werkzaam binnen de organisatie van rampenbestrijding en crisisbeheersing)



### Status

Dit kwalificatiedossier is in november 2009 aangeboden aan het ministerie van BZK.



# 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**            **Uitwerking kerntaken, keuzes en dilemma's en beoordelingscriteria**

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

**Deel D**            **Verantwoording**

**Bijlage**           **Uitwerking competenties**



## Deel A Vast te stellen door de minister

1.1 Algemene informatie	
Funcienaam	Procesmanager oefenen (PMO)
Beschrijving van de functie	<p>In dit document staan de kerntaken van de procesmanager oefenen centraal. In deze inleiding wordt aandacht besteed aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De positie van een procesmanager oefenen.</li> <li>• De instroomeisen.</li> <li>• Overzicht kerntaken.</li> </ul> <p>De procesmanager oefenen (PMO) is binnen een veiligheidsregio de verantwoordelijk leidinggevende voor de initiatie, organisatie en evaluatie van multidisciplinaire Opleiden, Trainen en Oefenen (OTO) activiteiten. Hij<sup>1</sup> draagt bij aan de ontwikkeling van beleid ten aanzien van de activiteiten die vallen onder deze noemer. De PMO stuurt het team aan dat is belast met de voorbereiding, uitvoering en evaluatie hiervan. Bij de organisatie van multidisciplinaire OTO activiteiten zorgt hij voor een effectieve inzet van noodzakelijke deskundigheid en beschikbare hulpmiddelen. Daarbij hanteert hij een projectmatige aanpak, waarin sturing op tijd, geld, informatie, organisatie en communicatie en public relations (PR) altijd een rol speelt.</p> <p>De PMO krijgt op basis van de positionering van de functie te maken met kerntaken als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleidsontwikkeling op het gebied van multidisciplinaire OTO activiteiten.</li> <li>• De ontwikkeling, organisatie en uitvoering van multidisciplinaire OTO activiteiten.</li> <li>• Het bewaken van de kwaliteit van multidisciplinaire OTO activiteiten.</li> <li>• Het leren van multidisciplinaire OTO activiteiten door de cyclische inzet van evaluaties.</li> <li>• Het verzorgen van communicatie en PR in het kader van de multidisciplinaire OTO activiteiten.</li> </ul> <p>Een PMO dient alle fasen in de cyclus van multidisciplinaire OTO activiteiten te beheersen, maar voert in de praktijk niet altijd alle werkzaamheden uit.</p> <p>De PMO kan vanuit diverse disciplines zijn functie</p>

<sup>1</sup> Waar hij staat, kan ook zij gelezen worden.

	uitoefenen. Variërend van hoofd OTO binnen de veiligheidsregio, oefenleider in de discipline, tot aan crisiscoördinator bij een waterschap.
--	---

## **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.





## Deel B Vast te stellen door de minister

### 2.1 Kerntaken

#### *Kerntaak 1: Bijdragen aan beleidsvorming op het gebied van multidisciplinaire OTO activiteiten*

De PMO levert binnen de veiligheidsregio een inhoudelijke bijdrage aan het opstellen en uitvoeren van het (meerjaren)beleid op het gebied van multidisciplinaire OTO activiteiten. Onderdeel daarvan is een beleidskader voor de evaluatie van deze activiteiten en de systematiek van borging. De PMO is bovendien mede verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van het jaarplan “Oefenen” van de desbetreffende veiligheidsregio. De PMO zorgt voor de afstemming van het (meerjaren)beleid en het jaarplan “Oefenen” met de regionale en landelijke richtlijnen. Ook stemt hij het beleid en het plan af op de mono-disciplinaire oefenplannen van andere diensten en de behoeften van zowel de eigen organisatie als die van de partners.

#### *Kerntaak 2: Het ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van multidisciplinaire OTO activiteiten*

De PMO vertaalt het vastgestelde (meerjaren)beleid in effectieve multidisciplinaire OTO activiteiten. Het team dat zorgt voor voorbereiding, uitvoering en evaluatie, ontwikkelt deze activiteiten onder zijn verantwoordelijke leiding. Daarbij houdt de PMO rekening met leerbehoefte(n), ontwikkelnoodzaak en leervoorkeur(en). In overleg met multidisciplinaire partners zorgt de PMO dat deze activiteiten worden uitgevoerd. De PMO draagt er zorg voor dat de deelnemers aan én begeleiders van de multidisciplinaire OTO- activiteiten, zijn of worden geïnstrueerd. Onder zijn verantwoordelijkheid vindt observatie en evaluatie van de activiteiten plaats. Indien nodig geeft de PMO zelf tussentijds feedback.

#### *Kerntaak 3: Borgen van de kwaliteit van multidisciplinaire OTO activiteiten*

De PMO bewaakt de kwaliteit van de multidisciplinaire OTO activiteiten. Hij stelt voor iedere activiteit eenduidige kwaliteitscriteria op, in samenspraak met zijn team en relevante partners in de veiligheidsregio. Deze criteria zijn SMART geformuleerd. De PMO zorgt op basis van deze criteria voor evaluatie van de activiteiten en levert op die manier input ten behoeve van het kwaliteitssysteem in de desbetreffende veiligheidsregio. Op grond van de analyse adviseert de PMO in bijstelling en/of aanpassing van de multidisciplinaire OTO activiteiten.

#### *Kerntaak 4: Het leren van multidisciplinaire OTO activiteiten door de cyclische inzet van evaluaties*

De PMO evalueert op cyclische basis, systematisch de kwaliteit van de multidisciplinaire OTO activiteiten, alsmede het professionele functioneren van de betrokken partijen. Evaluatie geschiedt, aan de hand van de vooraf gestelde criteria, in samenspraak met alle relevante betrokken partijen uit de veiligheidsregio. Daarbij stimuleert de PMO de betrokkenen tot reflectie op het eigen handelen. Evaluatie heeft enerzijds tot doel inhoudelijke en organisatorische verbeteringen te realiseren in de activiteiten. Anderzijds dient de cyclische evaluatie aantoonbaar te leiden tot verdere professionalisering van de betrokkenen. De PMO adviseert in het aanbrengen van noodzakelijke en gewenste verbeteringen in de multidisciplinaire activiteiten. Tevens adviseert hij in de

wenselijkheid en noodzaak van gerichte professionaliseringsacties (zoals scholing, coaching, training en dergelijke).

*Kerntaak 5: Het verzorgen van communicatie en public relations in het kader van de multidisciplinaire OTO activiteiten*

De PMO is verantwoordelijk voor het verzorgen van communicatie en public relations (PR) aangaande de ontwikkeling, voorbereiding en uitvoering van de multidisciplinaire OTO activiteiten. Daartoe stelt hij een communicatiebeleidsplan op. Hij draagt er zorg voor dat alle betrokkenen binnen de veiligheidsregio tijdig en juist zijn geïnformeerd. Zijn inzet is er tevens op gericht relevante partners in de veiligheidsregio te overtuigen van het nut en de noodzaak van de multidisciplinaire OTO activiteiten. Mede doordat hij zijn contacten met relevante betrokkenen zorgvuldig onderhoudt, creëert de PMO draagvlak voor de multidisciplinaire OTO activiteiten. De uitkomsten van evaluatie van ontwikkelde en uitgevoerde activiteiten koppelt de PMO terug aan alle relevante betrokkenen en het management team (MT). Hij legt zowel mondeling als schriftelijk verantwoording af over de verrichte werkzaamheden en behaalde resultaten.

Op de volgende pagina's worden de kerntaken nader uitgewerkt aan de hand van activiteiten, beoordelingscriteria en keuzes en dilemma's.

## 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).

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 procesmanager oefenen is te vinden op de volgende pagina.

Kerntaken	Strategische en organisatorische competenties					Sociaal, maatschappelijke en communicatieve competenties			
	Accuraat	Analyseren	Oordelen	Plannen, organiseren, coördineren	Resultaat gericht	Coachen	Communiceren	Inleven	Samenwerken
Bijdragen aan beleidsvorming op het gebied van multidisciplinaire OTO activiteiten.		1		1	2				1
Het ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van multidisciplinaire OTO activiteiten.	1	1		2	1		1		
Borgen van de kwaliteit van multidisciplinaire OTO activiteiten.				1					2
Het leren van multidisciplinaire OTO activiteiten door de cyclische inzet van evaluaties		2			2	1			
Het verzorgen van communicatie en public relations in het kader van multidisciplinaire OTO activiteiten	1						2		

## Deel C Uitwerking kerntaken, keuzes en dilemma's en beoordelingscriteria

### Kerntaak 1: Bijdragen aan beleidsvorming op het gebied van multidisciplinaire OTO activiteiten

#### Werkzaamheden

De PMO levert binnen de veiligheidsregio een inhoudelijke bijdrage aan het opstellen en uitvoeren van het (meerjaren)beleid op het gebied van multidisciplinaire OTO activiteiten. Onderdeel daarvan is een beleidskader voor de evaluatie van deze activiteiten en de systematiek van borging. De PMO is bovendien mede verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van het jaarplan "Oefenen" van de desbetreffende veiligheidsregio.

De PMO zorgt voor de afstemming van het (meerjaren)beleid en het jaarplan "Oefenen" met de regionale en landelijke richtlijnen. Ook stemt hij het beleid en het plan af op de mono-disciplinaire oefenplannen van andere diensten en de behoeften van zowel de eigen organisatie als die van de partners.

- Levert een inhoudelijke bijdrage aan het opstellen van het (meerjaren)beleid op het gebied van multidisciplinaire OTO activiteiten.
- Zorgt voor een beleidskader voor evaluatie van de activiteiten
- Draagt bij aan de ontwikkeling van de gehele oefencyclus en van een systematiek om de kwaliteit van de activiteiten te borgen.
- Levert een inhoudelijke bijdrage aan het jaarplan "Oefenen" van de veiligheidsregio.
- Stelt voor alle betrokkenen een jaarrooster op voor de verschillende OTO activiteiten en momenten waarop deze worden uitgevoerd.
- Stemt samen met de betrokkenen het (meerjaren)beleid af op regionale en landelijke richtlijnen, oefenplannen van partners en de oefenvraag van de eigen organisatie en die van de partners.
- Stemt samen met de betrokkenen het jaarplan "Oefenen" af op regionale en landelijke richtlijnen, oefenplannen van partners en de oefenvraag van de eigen organisatie en die van de partners.
- Creëert draagvlak voor het multidisciplinaire oefenbeleid door het onderhouden van contacten met alle betrokken kolommen, diensten en organisaties.
- Draagt zorg voor bestuurlijk draagvlak en commitment.

#### Vereiste competenties en niveaus van functioneren

- Analyseren (1)
- Plannen, organiseren en coördineren (1)
- Resultaatgericht (2)
- Samenwerken (1)

#### Keuzes en dilemma's

- Ontwikkeling van beleid betekent het maken van keuzes. Het maken van keuzes vraagt enerzijds om het innemen van een duidelijke positie en draagvlak daarvoor krijgen en

anderzijds oog hebben voor de belangen van anderen (luisteren, meebewegen). De procesmanager oefenen zal per situatie een weloverwogen beslissing moeten nemen welk belang hij het zwaarst laat tellen.

- Meegaan in strategische noodzaak versus inschatten van operationele haalbaarheid. In sommige gevallen is dit zo ingrijpend dat er bijvoorbeeld onvoldoende middelen over blijven of dat de kwaliteit van het zittende personeel niet past bij de beoogde koers. Hoewel de procesmanager oefenen veelal geen vakspecialist is, is het noodzakelijk dat hij weet waar de grenzen van operationele haalbaarheid liggen. De procesmanager oefenen moet hier een balans vinden tussen (snel) meegaan in de strategische besluitvorming versus maatregelen nemen (bijvoorbeeld de tijd nemen) om de operationele haalbaarheid in te kunnen schatten.
- Transparant rapporteren. In oefensituaties waarin de werkuitvoering niet verloopt zoals gewenst, komt de procesmanager oefenen voor de vraag hoe hij hiermee omgaat in zijn rapportages naar het strategisch management. Transparant rapporteren van tegenvallers maar ook van meevallers blijkt dan een hele opgave.
- Omgaan met bestuurlijke dilemma's. De procesmanager oefenen handelt in een bestuurlijk krachtenveld, waarin een afweging gemaakt moet worden tussen (korte termijn) politieke belangen en (lange termijn) belangen van de organisatie van rampenbestrijding en crisisbeheersing.

### **Beoordelingscriteria**

- Is zich bewust van de bestuurlijke besluitvorming en politieke belangen.
- Kan gevolgen van beslissingen inschatten op politiek-bestuurlijk niveau en impact op maatschappelijk niveau.
- De relevantie van de door de procesmanager oefenen gesignaleerde ontwikkelingen is overtuigend onderbouwd.
- Procesmanager oefenen anticipeert op mogelijke problemen en meevallers bij het behalen van de resultaten om waar mogelijk achterblijven van doelen te voorkomen.
- Managementrapportage voldoet aan de interne voorschriften (format, aspecten, omvang, ...).
- Besluiten tot bijsturing zijn verantwoord onderbouwd.
- Het strategisch management is tevreden over de wijze van rapporteren.
- De procesmanager oefenen is extern actief en proactief in netwerken.
- De procesmanager oefenen weet te handelen en te acteren in een netwerk- en procesmatige omgeving.
- Evalueert en maakt analyses van oefenactiviteiten en overziet de effecten van voorgenomen besluiten op de maatschappelijke en politiek-bestuurlijke consequenties ervan.

## Kerntaak 2: Het ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van multidisciplinaire OTO activiteiten

### Werkzaamheden

De PMO vertaalt het vastgestelde (meerjaren)beleid in effectieve multidisciplinaire OTO activiteiten. Het team dat zorgt voor voorbereiding, uitvoering en evaluatie, ontwikkelt deze activiteiten onder zijn verantwoordelijke leiding. Daarbij houdt de PMO rekening met leerbehoefte(n), ontwikkelnoodzaak en leervoorkeur(en). In overleg met multidisciplinaire partners zorgt de PMO dat deze activiteiten worden uitgevoerd. De PMO draagt er zorg voor dat de deelnemers aan én begeleiders van de multidisciplinaire OTO-activiteiten, zijn of worden geïnstrueerd. Onder zijn verantwoordelijkheid vindt observatie en evaluatie van de activiteiten plaats. Indien nodig geeft de PMO zelf tussentijds feedback.

- Vertaalt het vastgestelde oefenbeleid in multidisciplinaire OTO trajecten.
- Zorgt voor voldoende expertise op het gebied van het opzetten van oefeningen.
- Stuurt het voorbereidingsteam aan.
- Bepaalt de leerbehoefte, ontwikkelnoodzaak en de leervoorkeur die past bij een activiteit.
- Bepaalt ontwikkeldoelen, op proces-, en teamniveau maar ook op inhoudelijk- en individueel niveau.
- Draagt zorg voor selectie en uitwerking van de oefenfunctie en –doelen uit op basis van de gediagnosticeerde leerbehoefte.
- Ontwikkelt of stelt scenario's samen voor de activiteit.
- Draagt zorg voor het opstellen van een plan van aanpak met daarin de werk- en organisatievorm, het programma en de methode.
- Draagt zorg voor het opstellen van een planning voor de oefening.
- Stelt een begroting op voor de uitvoering van de activiteit.
- Draagt zorg voor passende instructie aan oefenbegeleiders en deelnemers aan de oefening.
- Draagt zorg voor het beschikbaar komen van benodigde personeel en middelen (financiën, organisatie, informatie, automatisering, ...) om de doelen te bereiken.
- Begeleidt, motiveert en coacht de betrokkenen bij het uitwerken van het beoogde beleid en deelplannen.
- Benutten kennis en vaardigheden van anderen om oefenactiviteiten te ontwikkelen.
- Legt contacten met leidinggevenden of coördinerende functionarissen bij betrokken organisaties en bewaakt dat er sprake is van vergelijkbare functieniveaus

### Vereiste competenties en niveaus van functioneren

- Plannen, organiseren en coördineren (2)
- Resultaatgericht (1)
- Accuraat (1)
- Analyseren (1)
- Communiceren (1)

### Keuzes en dilemma's

- De procesmanager oefenen is professional in zijn vakgebied maar is niet per definitie

inhoudelijk expert in alle disciplines. Hij beheerst zelf niet alle activiteiten van de gehele oefencyclus tot in detail. Hij kijkt naar eigen mogelijkheden en grenzen, en benut zonodig kwaliteiten van anderen.

- Begeeft zich in een netwerk van diverse betrokken partijen waarbij tegengestelde belangen kunnen spelen. Hij is in staat deze af te wegen ten behoeve van het gezamenlijke doel.
- Van de procesmanager oefenen wordt een toekomstgerichte houding verwacht. Doormiddel van oefenactiviteiten bereid de procesmanager oefenen de organisatie van rampenbestrijding en crisisbeheersing voor op mogelijke toekomstige situaties.
- Rapporteert transparant over zowel positieve als negatieve ontwikkelingen.
- Maakt de afweging tussen kosten en impact van een oefenactiviteit ten opzichte van de baten.
- Is zich bewust van de maatschappelijke gevolgen en omvang van de oefenactiviteit.
- Is gericht op het opbouwen en onderhouden van een goede relatie. Naarmate het netwerk groeit dienen er prioriteiten gesteld te worden. Dit vraagt om een afweging hoe hiermee om te gaan. De kunst is om toezeggingen te doen vanuit een strategische kosten - baten afweging en niet deel te nemen vanuit het gewaardeerd voelen.
- Een rampenbestrijding is een ad-hoc organisatie, de structuur ligt vast maar de inhoud allerminst. De focus bij oefenactiviteiten ligt niet op de inhoudelijke aspecten van een scenario maar op het laten functioneren van de organisatie, het hebben van overzicht en het zonodig bijsturen.

### **Beoordelingscriteria**

- Overlegt met betrokken organisaties over de ontwikkeling van de oefenactiviteit en creëert draagvlak bij deze partijen.
- Heeft meerwaarde als het gaat om het verdiepen en aanvullen van bestaande deskundigheid op het gebied van oefenen, met name op de terreinen planvorming en leren van oefenen.
- Is zich bewust van de bestuurlijke besluitvorming en politieke belangen.
- De procesmanager oefenen is extern actief en proactief in netwerken.
- Besluiten tot bijsturing zijn verantwoord onderbouwd.
- Schrijft een realistisch plan van aanpak waarin de oefenactiviteiten helder worden beschreven zodat evaluatie mogelijk is.
- Oefenactiviteiten worden uitgevoerd zoals in het plan van aanpak beschreven staat.
- De relevantie van de door de procesmanager oefenen voorgestelde plannen is overtuigend onderbouwd.
- De oefendoelen hebben een rechtstreekse relatie met reële scenario's en verbeterpunten uit eerdere evaluaties.
- Betrokkenen zijn gemotiveerd om de opdrachten uit te voeren.



### **Kerntaak 3: Borgen van de kwaliteit van multidisciplinaire OTO activiteiten**

#### **Werkzaamheden**

De PMO bewaakt de kwaliteit van de multidisciplinaire OTO activiteiten. Hij stelt voor iedere activiteit eenduidige kwaliteitscriteria op, in samenspraak met zijn team en relevante partners in de veiligheidsregio. Deze criteria zijn SMART geformuleerd. De PMO zorgt op basis van deze criteria voor evaluatie van de activiteiten en levert op die manier input ten behoeve van het kwaliteitssysteem in de desbetreffende veiligheidsregio. Op grond van de analyse adviseert de PMO in bijstelling en/of aanpassing van de multidisciplinaire OTO activiteiten.

- Stelt in samenspraak met betrokken functionarissen eenduidige SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) kwaliteitscriteria op voor de multidisciplinaire OTO activiteiten.
- Ontwikkelt en organiseert samen met andere betrokkenen het evaluatieproces op grond van deze vooraf gestelde criteria.
- Verzamelt voorafgaand, tijdens en na de oefening evaluatiegegevens.
- Geeft zo nodig gerichte feedback tijdens de diverse fasen van het proces, om kwaliteit te kunnen borgen.
- Leidt de nabespreking van de activiteit.
- Analyseert de evaluatiegegevens en stelt op basis daarvan conclusies op.
- Zorgt voor het opstellen van een evaluatierapport.
- Vertaalt de evaluatieresultaten naar verbetervoorstellen voor het beleid en/of de uitvoering van multidisciplinaire oefeningen in de veiligheidsregio.

#### **Vereiste competenties en niveaus van functioneren**

- Plannen, organiseren, coördineren (1)
- Samenwerken (2)

#### **Keuzes en dilemma's**

- Tevredenheid van de betrokken partijen vandaag met een bepaald kwaliteitsniveau is geen garantie voor toekomstige tevredenheid. De PMO staat open voor verbeteringen en past hier zijn sturing ook op aan.
- Ideale of acceptabele situatie. Een oefening bereidt voor op scenario's maar een daadwerkelijke ramp is niet / minder te controleren dan oefensituaties. De PMO zal zo realistisch mogelijk willen oefenen en houdt tegelijkertijd rekening met de acceptatie daarvan.
- Integreert evalueren in de procesgang van oefenactiviteiten in een organisatie waarin evalueren tot voor kort to een sluitpost behoorde.
- Is in staat om evalueren te integreren in de procesgang van oefenactiviteiten. Hij weegt hiervoor de gevraagde capaciteit (menskracht en middelen) af tegen het resultaat en het effect van evalueren.
- Rapporteert transparant over zowel positieve als negatieve ontwikkelingen.

### **Beoordelingscriteria**

- De oefendoelen zijn SMART geformuleerd zodat evaluatie mogelijk is.
- De opgestelde projectplannen zijn uitgewerkt volgens de eisen van projectmatig werken.
- Er wordt gewerkt volgens een concreet plan van aanpak en heldere visie voor zowel korte als lange termijn.
- Evalueert oefenactiviteiten in termen van kwaliteit, kwantiteit, middelen, financiën, bereik van doelen, etc. en verwerkt leerpunten in toekomstige activiteiten.
- Deelnemers en betrokkenen bij de oefenactiviteit hebben een helder beeld van de prestaties ten aanzien van hun functioneren hieruit voorkomende verbeterdoelen.

## **Kerntaak 4: Het leren van multidisciplinaire OTO activiteiten door de cyclische inzet van evaluaties**

### **Werkzaamheden**

De PMO evalueert op cyclische basis, systematisch de kwaliteit van de multidisciplinaire OTO activiteiten, alsmede het professionele functioneren van de betrokken partijen. Evaluatie geschiedt, aan de hand van de vooraf gestelde criteria, in samenspraak met alle relevante betrokken partijen uit de veiligheidsregio. Daarbij stimuleert de PMO de betrokkenen tot reflectie op het eigen handelen.

Evaluatie heeft enerzijds tot doel inhoudelijke en organisatorische verbeteringen te realiseren in de activiteiten. Anderzijds dient de cyclische evaluatie aantoonbaar te leiden tot verdere professionalisering van de betrokkenen. De PMO adviseert in het aanbrenge van noodzakelijke en gewenste verbeteringen in de multidisciplinaire activiteiten. Tevens adviseert hij in de wenselijkheid en noodzaak van gerichte professionaliseringsacties (zoals scholing, coaching, training en dergelijke).

- Evalueert en analyseert de multidisciplinaire OTO activiteiten op een cyclische basis, aan de hand van vooraf gestelde criteria.
- Evalueert en analyseert het professionele functioneren van de partijen en betrokkenen bij de OTO activiteit, aan de hand van vooraf gestelde criteria.
- Betreft relevante betrokken partijen in het evaluatieproces.
- Stimuleert relevante betrokken partijen tot zelfreflectie.
- Stelt de multidisciplinaire OTO activiteiten bij daar waar nodig is.
- Adviseert gericht in professionele ontwikkeling van betrokken functionarissen.
- Rapporteert de resultaten van de evaluatie en analyse aan het MT.

### **Vereiste competenties en niveaus van functioneren**

- Analyseren (2)
- Resultaat gericht (2)
- Coachen (1)

### **Keuzes en dilemma's**

- De procesmanager oefenen is professional in zijn vakgebied maar is niet per definitie inhoudelijk expert in alle disciplines.
- Integreert evalueren in de procesgang van oefenactiviteiten in een organisatie waarin evalueren tot voor kort to een sluitpost behoorde.
- Is in staat om evalueren te integreren in de procesgang van oefenactiviteiten. Hij weegt hiervoor de gevraagde capaciteit (menskracht en middelen) af tegen het resultaat en het effect van evalueren.
- Evalueert en analyseert het functioneren van de organisatie gedurende de oefenactiviteit en zet dit af tegen het vereiste niveau in een ad-hoc organisatie gedurende een rampscenario.
- Verdeelt individuele als gemeenschappelijke feedback over het functioneren van de betrokken functionarissen.
- Fragmenteert in een multidisciplinaire oefenactiviteit verbeterpunten zowel voor de multi

organisatie als de afzonderlijke kolommen.

- Begeeft zich in een netwerk van betrokken partijen met eigen protocollen en procedures, waar hij richting aan moet geven voor de doorvoering van verbeterpunten.

### **Beoordelingscriteria**

- Evalueert oefenactiviteiten in termen van kwaliteit, kwantiteit, middelen, financiën, bereik van doelen, etc. en verwerkt leerpunten in toekomstige activiteiten.
- Geeft feedback op zowel individueel als gemeenschappelijk niveau.
- Laat verbeterdoelen voortkomend uit evaluaties en analyses terugvloeien als input voor vervolg oefenactiviteiten.
- Er is sprake van aantoonbare ontwikkeling van betrokken functionarissen passend bij de organisatiedoelen.
- Is bestuurlijk sensitief.
- Is bekend met protocollen en partijen die een rol spelen in de informatieprocessen.
- Kent en gebruikt de van toepassing zijnde procedures.
- Is in staat om de juiste vragen te stellen en de benodigde informatie te verzamelen.
- Is in staat hoofd- van bijzaken en feiten van beelden en emoties te scheiden.
- Kan duidelijke informatie geven en genomen beslissingen uitleggen aan belanghebbende collega's (multidisciplinair), het bestuur/de burgemeester.
- Communiqueert gestructureerd, eenduidig en kernachtig zonder gevoeligheden uit het oog te verliezen.
- Is vaardig in het geven van positieve en negatieve feedback aan betrokken functionarissen.

## **Kerntaak 5: Het verzorgen van communicatie en public relations in het kader van de multidisciplinaire OTO activiteiten**

### **Werkzaamheden**

De PMO is verantwoordelijk voor het verzorgen van communicatie en public relations (PR) aangaande de ontwikkeling, voorbereiding en uitvoering van de multidisciplinaire OTO activiteiten. Daartoe stelt hij een communicatiebeleidsplan op. Hij draagt er zorg voor dat alle betrokkenen binnen de veiligheidsregio tijdig en juist zijn geïnformeerd. Zijn inzet is er tevens op gericht relevante partners in de veiligheidsregio te overtuigen van het nut en de noodzaak van de multidisciplinaire OTO activiteiten. Mede doordat hij zijn contacten met relevante betrokkenen zorgvuldig onderhoudt, creëert de PMO draagvlak voor de multidisciplinaire OTO activiteiten. De uitkomsten van evaluatie van ontwikkelde en uitgevoerde activiteiten koppelt de PMO terug aan alle relevante betrokkenen en het Management Team (MT). Hij legt zowel mondeling als schriftelijk verantwoording af over de verrichte werkzaamheden en behaalde resultaten.

- Creëert draagvlak voor het multidisciplinaire oefenbeleid door het onderhouden van contacten met alle betrokken kolommen, diensten en organisaties.
- Draagt zorg voor het vertaalproces van oefenactiviteiten naar beeldvorming voor de externe omgeving.
- Onderhoudt actief een persoonlijk netwerk van relevante en invloedrijke personen en instanties en benut deze.
- Geeft voorlichting aan de betrokkenen in de veiligheidsregio over de multidisciplinaire OTO activiteiten
- Informeert het MT over de aard en inhoud van de OTO activiteiten.
- Enthousiasmeert relevante partners in de veiligheidsregio om een bijdrage te leveren en/of deel te nemen aan voor hen relevante activiteiten
- Onderhoudt zorgvuldig contacten met alle relevante betrokken partijen en het MT
- Stelt een communicatiebeleidsplan op (zowel voor intern als extern) ten aanzien de OTO activiteiten.
- Legt verantwoording af aan het MT ten aanzien van de werkzaamheden en behaalde resultaten.

### **Vereiste competenties en niveaus van functioneren**

- Accuraat (1)
- Communiceren (2)

### **Keuzes en dilemma's**

- Op het niveau van procesmanager oefenen zijn de eigen belangen en de belangen van de personen die hij treft binnen de veiligheidsketen groot. Het netwerken brengt daardoor met zich mee dat hij geregeld in situaties belandt waarin hij zaken aangeboden krijgt of waarin hij in de verleiding kan worden gebracht zaken gedaan te krijgen via het 'voor wat hoort wat principe'. Per situatie zal hij de verleiding moeten weerstaan om over integriteitgrenzen heen te stappen.
- Maakt zelfstandig de afweging tussen het verspreiden van informatie richting de betrokken

partijen. Afwegen van vertrouwelijke dan wel openbare informatie is hier een kritiek punt.

- Ingaan op uitnodigingen vs. nee verkopen. In eerste instantie is het netwerken gericht op het opbouwen en onderhouden van een goede relatie. Naarmate het netwerk groeit dienen er prioriteiten gesteld te worden. Dit vraagt om een afweging hoe hiermee om te gaan. De kunst is om toezeggingen te doen vanuit een strategische kosten - baten afweging en niet deel te nemen vanuit het gewaardeerd voelen.
- Overdenkt en weegt vooraf de mogelijke effecten die informatiespreiding met zich mee brengt af. Hij heeft overzicht en is in staat in scenario's te denken bij het nemen van beslissingen.
- Gaat om met de verschillende belangen tussen de betrokken partijen.

### **Beoordelingscriteria**

- Contacten leiden tot verdieping of verscherping van input voor voorstellen voor organisatie van rampenbestrijding en crisisbeheersing.
- Creëert draagvlak van medestanders voor voorstellen.
- Is bekend met protocollen en partijen die een rol spelen in de informatieprocessen.
- Is in staat hoofd- van bijzaken te scheden als ook feiten van beelden en emoties.
- Kan duidelijke en juiste informatie geven aan belanghebbende collegae.
- Communiceert open en helder.
- In een dynamische en complexe omgeving kunnen acteren.
- Onderhoudt en maakt gebruik van zijn persoonlijk netwerk.

## **3.2 Prestatie-indicatoren**

De procesmanager oefenen 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)**

Nader te bepalen.

#### **Studielast (indicatie)**

Nader te bepalen.

#### **Instroomeisen**

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

#### **Rijksdiploma/certificeerbare eenheden**

Nader te bepalen.

#### **Vakbekwaam blijven**

De werkgever heeft de mogelijkheid om voor de blijvende vakbekwaamheid gebruik te maken van:

- De leidraad oefenen.
- Oefenkaarten.
- Een portfolio voor de vakbekwaamheidsregistratie.
- Een diagnostische toets voor de blijvende vakbekwaamheid.
- Het werkboek Competentiegericht oefenen.



## Deel D Verantwoording

<b>Proces- en inhoudsinformatie</b>	
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.
<b>Gebruikte brondocumenten</b>	
Competentieprofielen. Stuurgroep Referentiekader Regionaal Crisisplan, december 2008.	
NVBR – <i>Kwalificatieprofiel procesmanager oefenen</i> , april 2009	



## Bijlage: Uitwerking competenties en niveaus

### 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).

#### Accuraat

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

##### Niveau 1:

- toetst eigen werk aan geldende procedures, regels en afspraken
- levert correct en volledig werk af
- werkt ook onder druk kwaliteitsgericht, nauwgezet, gedegen en let op details.

#### 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.

#### 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.

#### 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

### **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).

- 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.

## **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.

### **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 1:

- luistert aandachtig naar vragen en problemen, vraagt door
- geeft feedback op concreet gedrag; houdt een spiegel voor
- geeft tips voor verbetering/ontwikkeling en het zelf oplossen van vragen en problemen.

### **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:

- Houdt bij contacten van verschillend niveau rekening met afwijkende behoeften en belangen; herkent tegenstellingen en kiest een geschikt communicatiemiddel
- Formuleert complexe vraagstukken en ‘slechte boodschappen’ helder, eenduidig en gestructureerd
- Brengt gevoelige onderwerpen naar voren en toont daarbij begrip voor de ander, schat gevoeligheden in
- Schrijft en redigeert documenten voor extern gebruik.

### **Samenwerken**

*Actief inzetten voor een gezamenlijk resultaat en een gemeenschappelijk belang. Successen delen met anderen.*

#### Niveau 2:

- streeft gezamenlijke doelen na; wisselt informatie en ideeën uit met anderen en geeft en vraagt reacties
- biedt gevraagd en ongevraagd hulp aan anderen en vraagt zelf om hulp van anderen; maakt meetbare afspraken
- doet concessies om tot gezamenlijk doel of resultaat te komen; stelt op basis van meningen van anderen eigen gedachten/handelingen bij.