

# Gebruikershandleiding

## Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom

Versie 2.0

Datum 18 mei 2019  
Status Definitief

## Inhoud

### **Inleiding**

#### **Hoofdstuk 1. Positie en inhoud KWIK**

- 1.1 Wat is het Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom?
- 1.2 Wat is het doel van het Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom?
- 1.3 Hoe ziet het kwaliteitenprofiel eruit?
- 1.4 Wat is de positionering van het Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom ten opzichte van het Functiegebouw Rijk?
- 1.5 Hoe is het Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom aangesloten bij het Functiegebouw Rijk?
- 1.6 Waar is het KWIK te vinden?

#### **Hoofdstuk 2. Toepassing KWIK**

- 2.1 Betekenis Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom
- 2.2 Toepassing Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom

#### **Hoofdstuk 3. Beheer en onderhoud KWIK**

- 3.1 Overleggrema Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom
- 3.2 Beheer en onderhoud Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom

### **Bijlagen**

- Bijlage 1. FGR, Functiegroep, Resultaten, Gedragsindicatoren, Competenties
- Bijlage 2. FGR, Functiegroep, Kwaliteitenprofiel
- Bijlage 3. FGR, Functiegroep, Functietypering
- Bijlage 4. FGR, Voorbeeld loopbaanstappen
- Bijlage 5. FGR, Vergelijking twee functiegroepen voor loopbaanstap
- Bijlage 6. KWIK, Kwaliteitenprofiel Inkoopadviseur
- Bijlage 7. Lijst met afkortingen

## Inleiding

De Directeur-generaal Overheidsorganisatie (DGOO) heeft ABDTOPConsult in maart 2016 opdracht gegeven het huidige inkoopstelsel te evalueren. De bevindingen en aanbevelingen van ABDTOPConsult hebben geleid tot een herijkte visie op basis waarvan het rijksinkoopstelsel in de komende jaren verder zal worden ontwikkeld.

Op 21 februari 2017 heeft de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) ingestemd met deze visie en het voorstel de doorontwikkeling van het inkoopstelsel via een zestal samenhangende deelprogramma's op te pakken. Eén van die deelprogramma's betrof '**HRM in het inkoopdomein**' waarin de aanbeveling: *"Zet in op een consistente HRM aanpak, gericht op een hoger niveau van professionaliteit en kwaliteit. Versterk het lerend vermogen over de volle breedte van het stelsel"*, centraal staat.

Het deelprogramma HRM in het inkoopdomein is erop gericht geweest een bijdrage te leveren aan het overall doel van het programma "Doorontwikkeling van de Rijksinkoop" om het rijksinkoopstelsel op een hoger plan te laten functioneren en op een meer strategisch niveau een rol van betekenis te laten vervullen. Het deelprogramma heeft dit gedaan door toe te werken naar een verbeterde toepassing van HR-instrumenten binnen het inkoopdomein en om hierbij het lerend vermogen in het rijksinkoopstelsel te versterken.

Op hoofdlijnen concentreerden de resultaten van het deelprogramma zich rond een toegenomen instroom in het inkoopvakgebied, een bevorderde interdepartementale mobiliteit, een toegenomen benutting van (onderlinge) leer- en ontwikkelmogelijkheden en een afgenomen afhankelijkheid van externe inhuur.

Het Inkoop Managers Overleg (IMO) en de Interdepartementale Commissie Inkoop en Aanbesteding (ICIA) zijn voortdurend betrokken geweest bij de vormgeving en voortgang van de drie bovenstaande onderzoeken. De resultaten van de drie onderzoeken zijn samengevoegd in een totaalpakket van aanbevelingen en op basis daarvan uitgewerkte maatregelen. In de loop van 2019 is dit totaalpakket gepresenteerd aan de ICBR voor besluitvorming over implementatie en budget. In aanloop naar de ICBR zijn de IMO, ICIA en de Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel (ICOP) meegenomen in de besluitvorming en vaststelling van de maatregelen.

### Doel Gebruikershandleiding Inkoopkolom

Het doel van deze Gebruikershandleiding Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom (KWIK) is de gebruiker wegwijs te maken in de betekenis en positie van het KWIK binnen het rijksbrede HR-instrumentarium, hoe het KWIK zich verhoudt tot het Functiegebouw Rijk (FGR) en hoe het KWIK te hanteren in de uitvoering van HR-taken. Denk hierbij aan de HR-cyclus van de rijksoverheid: werving, selectie, aanstelling, resultaat- en ontwikkelafspraken, mobiliteit, strategische/meerjarige personeelsplanning en inhuur van inkooppersoneel, naast: organisatie inrichting- en formatievraagstukken en formatiebeheer.

Het KWIK is opgesteld voor een ruime doelgroep; het is bedoeld voor alle medewerkers in en in relatie tot de inkoopkolom, zoals medewerkers, leidinggevenden, HR-adviseurs, medezeggenschap, stafdiensten en adviesorganen.

Het KWIK is een nadere uitwerking van de kwaliteitenprofielen van het FGR, het sluit aan bij het Handboek FGR en de Indelingsinstructie FGR en het is in zijn doelstelling, opzet en toepassing vergelijkbaar met het Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV).

## 1. Positie en inhoud KWIK

### 1.1 Wat is het Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom?

Het KWIK is een verzameling van tien kwaliteitenprofielen op het terrein van inkoop binnen de rijksoverheid.

Het KWIK is een nadere uitwerking van de kwaliteitenprofielen van het FGR en in eerste instantie bestemd voor medewerkers die in de inkoopkolom van de rijksoverheid werkzaam zijn.

Het KWIK biedt een referentiekader voor de werving, selectie, professionalisering en mobiliteit van medewerkers binnen de inkoopkolom. Een kwaliteitenprofiel is een rol die door een functie wordt uitgevoerd, of als deel van een functie, al dan niet in combinatie met een of meer andere rollen.

### 1.2 Wat is het doel van het Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom?

Het doel van het KWIK is een HR-instrument te bieden in combinatie met (en afgeleid van) het FGR dat onder andere kan worden toegepast bij de werving, selectie en ontwikkeling van medewerkers in de inkoopkolom en bij het maken van resultaat- en ontwikkelafspraken en oriëntatie op volgende loopbaanstappen. Hiervoor biedt het KWIK informatie over specifieke kennis- en vaardigheidsvereisten én aanvullende competenties.

Rijksbreed wordt met het KWIK een referentiekader en inzicht gecreëerd in mogelijke loopbaan- en ontwikkelpaden en benodigde competenties en kennis op het gebied van inkoop. Daarmee wordt interne mobiliteit binnen de inkoopkolom rijksbreed bevorderd, geredeneerd vanuit het vakmanschap dat benodigd is voor de individuele inkoopposities binnen het Rijk.

De belangrijkste toegevoegde waarde van het KWIK is dat het één taal, één referentiekader biedt voor het voeren van de tactische regie op de kwaliteit van de bemensing in de inkoopkolom.

### 1.3 Hoe ziet een kwaliteitenprofiel eruit?

Een kwaliteitenprofiel geeft de volgende informatie:

<p><b>FORMAT KWALITEITENPROFIEL</b></p> <p><i>Informatie vanuit het functiegebouw Rijk</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De aansluiting van het kwaliteitenprofiel met de specifieke functiegroepen in het Functiegebouw Rijk.</li></ul> <p><i>Context</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organisatiecontext en aan wie verantwoording wordt afgelegd.</li></ul> <p><i>Omschrijving doel en resultaten van de rol</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Doel, resultaten, complexiteit van de werkzaamheden, kaders, aard en doel van de contacten en schaalrange van het kwaliteitenprofiel.</li></ul> <p><i>Kennis en vaardigheden</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Werk- en denkniveau, specifieke kennis en aanvullende competenties. NB. De competenties uit het betreffende kwaliteitenprofiel van het FGR zijn leidend. Over de toevoeging of vervanging van competenties in kwaliteitenprofielen geeft het Handboek Functiegebouw Rijk als enige voorwaarde dat deze competenties afkomstig moeten zijn uit de Competentietaal Rijk.</li></ul> <p><i>Bijzonderheden en/of ontwikkelingen mbt de rol</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Indien relevant wordt een toelichting gegeven.</li></ul> <p><i>Verschijningsvormen van deze rol</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hierin worden diverse varianten van de betreffende rol in de praktijk genoemd.</li></ul> <p><i>Relaties met andere inkooprollen</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hierin wordt de relatie gelegd met die kwaliteitenprofielen die veel met elkaar te maken kunnen hebben, bijvoorbeeld de kwaliteitenprofielen Inkoopadviseur en Contractmanager.</li></ul>
---

### 1.4 Wat is de positionering van het Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom ten opzichte van het Functiegebouw Rijk?

De eigenaar van het FGR, de directeur-generaal Overheidsorganisaties, heeft bepaald dat het KWIK niet wordt opgenomen in het Functiegebouw Rijk maar wel betrokken moet worden in de uitvoering van de HR-cyclus ten aanzien van de functies in de inkoopkolom. Dat is een van de redenen dat boven aan ieder kwaliteitenprofiel verwijzingen staan naar de betreffende functiegroepen van het FGR.

### 1.5 Hoe is het Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom aangesloten bij het Functiegebouw Rijk?

De kwaliteitenprofielen zijn zowel aan de relevante functiefamilies in het primaire proces als aan het secundair proces gekoppeld.

Bij de indeling is de Indelingsinstructie FGR gevolgd die uitgaat van het volgende algemene uitgangspunt: functies die werkzaam zijn voor de rijksoverheid (ondersteunend aan het primaire proces van de rijksoverheid) worden ingedeeld in de functiefamilie Bedrijfsvoering; functies die werkzaam zijn voor de Nederlandse samenleving (primaire

proces van de rijksoverheid) worden ingedeeld in de functiefamilies van het primaire proces: Beleid, Advisering, Uitvoering, Kennis & Onderzoek en Toezicht.

Omdat inkoopfuncties zowel ondersteunend kunnen zijn aan de rijksoverheid (categorie kantoorbenodigdheden) als aan de Nederlandse samenleving (bijvoorbeeld het Rijksvastgoedbedrijf), zijn in de kwaliteitenprofielen voor beide categorieën verwijzingen opgenomen naar de betreffende functiefamilies/ functiegroepen FGR.

Concreet: de kwaliteitenprofielen van het KWIV verwijzen naar functiegroepen van drie functiefamilies in het FGR waarin inkoopwerkzaamheden voorkomen:

- functiefamilie Advisering;
- functiefamilie Uitvoering;
- functiefamilie Bedrijfsvoering.

De verwijzingen naar de betreffende functiegroepen staan bovenaan ieder kwaliteitenprofiel onder het eerste kopje: 'Informatie vanuit het Functiegebouw Rijk'.

## **1.6 Waar is het KWIK te vinden?**

Het KWIK is geplaatst op de website van het Functiegebouw Rijk: zie: [www.functiegebouwrjksoverheid.nl](http://www.functiegebouwrjksoverheid.nl).

## 2. Betekenis en toepassing KWIK

### 2.1 Betekenis Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom

Het Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom kan worden toegepast bij werving, selectie, aanstelling, resultaat- en ontwikkelafspraken, mobiliteit, strategische/meerjarige personeelsplanning en inhuur van inkoop personeel naast organisatie inrichting- en formatievraagstukken en formatiebeheer.

Het FGR en het KWIK gezamenlijk vormen de basis voor de personeelsgesprekken tussen leidinggevende en medewerker voor de activiteiten van de inkoopcentra. De informatie uit het KWIK kan mede als referentiekader dienen voor de screening van mensen op vakmanschap en soft skills, maar biedt ook handvatten voor de vraagarticulatie bij (potentiële) opdrachtgevers. Ook biedt de informatie een basis voor mensen om zich in het licht van hun inzetbaarheid verder te professionaliseren.

Voor de Rijksdienst is het belangrijk goede medewerkers in de inkoopkolom aan te blijven trekken, aan zich te binden, te behouden en door te ontwikkelen, alsmede een goed overzicht te verkrijgen waar deze medewerkers zich bevinden binnen de Rijksoverheid. Door monitoring wordt inzicht verkregen over de verdeling en wordt het mogelijk op basis van data beter (bij) te sturen op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van personeel binnen de inkoopkolom. Monitoring is daarbij een belangrijk onderdeel.

Het KWIK biedt een gestandaardiseerd instrument voor het inzichtelijk maken en vergelijken van formatieve ontwikkelingen in de inkoopkolom. Ook biedt het mogelijkheden diverse organisatie-eenheden onderling te vergelijken of op een gestandaardiseerde wijze functieprofielen samen te stellen voor vacatures of aanvragen voor externe inhuur van inkoopprofessionals.

Op het niveau van de inkoop-organisatieonderdelen kan het KWIK mede gebruikt worden als instrument bij organisatiedoorlichting of bij de samenvoeging van organisatieonderdelen én als verbijzondering van de kwaliteitsprofielen uit het Functiegebouw Rijk bij het formuleren van Organisatie- en Formatierapporten.

### 2.2 Toepassing Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom

#### Wijze van toepassing

In de toepassing van het KWIK zijn de kwaliteitenprofielen van het FGR leidend. In het kwaliteitenprofiel van het KWIK is alleen die informatie opgenomen die een uitbreiding of verdieping is van de informatie uit het FGR. Bijvoorbeeld: wanneer in het FGR-adviesvaardigheden als kwaliteit zijn opgenomen, dan wordt dit niet meer vermeld in het KWIK. Dit impliceert dat voor toepassing in HR-processen de informatie van de kwaliteitenprofielen, zowel van het FGR, als van het KWIK 'gestapeld'



moeten worden. Deze verzamelde informatie vormt het referentiekader voor uitvoering van de HR-cyclus.

#### Werving (bijlagen 1, 2, 3 en 6)

Werving van nieuwe medewerkers vindt plaats op basis van vacatureteksten. Content kan verkregen worden uit het:

- FGR, de betreffende functiegroep,
  - Resultaten,
  - Gedragsindicatoren,
  - Competenties,
  - Kwaliteitenprofiel,
  - Functietypering
- KWIK,
  - het betreffende kwaliteitenprofiel

#### Selectie (bijlage 1 en 6)

Voor de selectie van kandidaten tijdens sollicitatiegesprekken kan gebruik gemaakt worden van het:

- FGR,
  - Gedragsindicatoren; aan de hand van de gedragsvoorbeelden in tabje 2. Gedragsindicatoren, kunnen vragen over concrete voorbeelden van gewenst gedrag geformuleerd worden en
  - Competenties
- KWIK,
  - het betreffende kwaliteitenprofiel

#### Aanstelling (bijlagen 1-5 en 8)

Aanstelling vindt plaats in een bepaalde functiefamilie, functiegroep en functietypering (schaalniveau).

De 'doopnaam' van de functie is de naam van de functiegroep.

De roepnaam is een van de kwaliteitenprofielen van het KWIK.

De registratie is dan als volgt:

##### *Voorbeeld 1. Primair proces*

- FGR Functiefamilie: Uitvoering
- FGR Functiegroep: Medewerker Behandelen en Ontwikkelen (8-11)
- FGR Functietypering: schaal 10
- KWIK Kwaliteitenprofiel: Inkoopadviseur.

De doopnaam is: Medewerker Bewerken en Behandelen

De roepnaam is: Inkoopadviseur

##### *Voorbeeld 2. Bedrijfsvoering*

- FGR Functiefamilie: Bedrijfsvoering
- FGR Functiegroep: Adviseur Bedrijfsvoering (8-11)
- FGR Functietypering: schaal 10
- KWIK Kwaliteitenprofiel: Inkoopadviseur.

De doopnaam is: Adviseur Bedrijfsvoering

De roepnaam is: Inkoopadviseur

#### Resultaatafspraken (bijlagen 1 en 6)

Voor het maken van resultaatafspraken kan gebruik gemaakt worden van het:

- FGR,
  - Resultaten
- KWIK,
  - betreffende kwaliteitenprofiel
- Aan de hand van de resultaatvoorbeelden van het FGR en het KWIK kunnen concrete resultaatafspraken geformuleerd worden

De inkoop 'roepnaam' wordt in P-direkt in een aparte cel naast de doopnaam ingebracht.

#### Ontwikkelafspraken (bijlagen 1 en 6)

Voor het maken van ontwikkelafspraken kan gebruik gemaakt worden van het:

- FGR,
  - Gedragsindicatoren
  - Competenties
- KWIK,
  - betreffende kwaliteitenprofiel
- Aan de hand van de gedragsvoorbeelden van het FGR en de vereisten in het KWIV kan getoetst worden of de gewenste capaciteiten met betrekking tot de gemaakt resultaatafspraken voldoende aanwezig zijn of dat hierover nadere activiteiten moeten worden afgesproken.

#### Mobiliteit (bijlagen 4, 5 en 6)

Voor het oriënteren op een volgende loopbaanstap kan het FGR gehanteerd worden voor loopbaanmogelijkheden. Selecteer in het FGR de eigen functie en bekijk welke loopbaanmogelijkheden worden gegeven. In het voorbeeld gaat het van de overstap van een bedrijfsvoeringfunctie (inkoop) naar een primaire procesfunctie (inkoop). Na keuze voor een andere inkoopfunctie kan het KWIK gehanteerd worden voor nadere informatie.

#### Strategische/Meerjaren Personeelsplanning (SPP/MPP) (bijlagen 1-6)

Met een SPP/MPP heb je een methodiek in handen waarmee je knelpunten op het gebied van personele bezetting en inzet kunt voorkomen of op kunt lossen. Het is een hulpmiddel voor leidinggevenden om op een effectieve en gerichte manier te sturen op de optimale bezetting van een organisatie, afdeling of team. Zowel op de korte als op de lange termijn.

Hiervoor kan gebruikt worden:

- FGR,
  - alle betreffende functiefamilies en functiegroepen
- KWIK,
  - alle betreffende kwaliteitenprofielen

#### Inhuur inkoop personeel (bijlagen 1-6)

Voor de inhuur van inkoop personeel wordt verwezen naar hierboven: werving, selectie, aanstelling en resultaatafspraken.

#### Organisatie inrichting en formatievraagstukken (bijlagen 1-6)

Bij de inrichting van organisaties moeten keuzes gemaakt worden ten aanzien van onder andere doelstelling, kerntaken (missie en visie), organisatiestructuur, sturingsmodel, overlegstructuur, product- en

dienstverlening, inrichtingsprincipes, etc. etc. binnen de context van kwaliteitseisen, omgevingsfactoren en toekomstige ontwikkelingen. Al die keuzes leiden uiteindelijk tot de concrete inrichting van een organisatie en bijbehorende formatie in toekomstig perspectief. Voor het management is een O&F-rapport een instrument om gekwalificeerd personeel te werven, selecteren, plaatsen en (verder) te professionaliseren en de organisatie goed 'werkend' te krijgen.

Voor de inkoopkolom is het streven om alle inkoopfuncties bij de rijksoverheid te koppelen aan het KWIK. Dit geeft de mogelijkheid tot het genereren van die managementinformatie op de verschillende niveaus die nodig is om adequaat te kunnen sturen op de inzet en professionalisering van de medewerkers binnen de inkoopkolom.

#### Formatiebeheer

Een permanent actueel formatiebeheer betekent: de basis op orde. Dit voorkomt onduidelijkheid in rechtspositionele aangelegenheden en vormt een permanent startpunt om gewenste wijzigingen in de organisatie adequaat te initiëren en formeel correct af te ronden.

## 3. Beheer en onderhoud KWIK

### 3.1 Overleggremia Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom

Het KWIK is een 'levend document'. Onder invloed van (Europese) ontwikkelingen binnen het vakgebied inkoop en ervaringen met het gebruik van het KWIK in de praktijk, is periodieke actualisatie van het KWIK noodzakelijk.

In afstemming met DGOO en het Interne Gebruikersoverleg KWIK (IGO KWIK) is de volgende structuur bepaald om het KWIK te onderhouden.

Het IGO KWIK zal minimaal één keer per jaar bij elkaar worden geroepen door DGOO. De leden van het IGO KWIK vertegenwoordigen:

- DGOO (opdrachtgever/voorzitter);
- Directie Ambtenaar en Organisatie (dAO) (het KWIK is een verbijzondering van het FGR);
- Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk/Personeel (UBR/Personeel als opdrachtnemer voor onderhoud en beheer/secretaris van IGO KWIK);
- Kerndepartementen;
- IUC's, HIS
- Uitvoeringsorganisaties
- Categoriemanagement ICT-inhuur en Leren en Ontwikkelen (Iv Opleidingen).

Het IGO KWIV geeft gevraagd en ongevraagd advies aan DGOO op het gebied van KWIK (kwaliteitenprofielen, kennis en vaardigheden). Mede door de samenstelling van het IGO KWIK zijn de leden als geen ander op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in de inkoopkolom.

#### Commissie Externe Gebruikers

Omdat de markt ook een belangrijke bron van input is, is in overleg met het IGO KWIK ook een Commissie Externe Gebruikers (CEG KWIK) in het leven geroepen. In dit overleg zitten vertegenwoordigers uit de markt die leveranciers zijn van de inhuur van inkoop personeel en inkoopopleidingen. Het doel van de CEG KWIK is om vanuit het perspectief van de markt bij te dragen aan de permanente actualisering van het KWIK. Het gaat daarbij in de eerste plaats om ontwikkelingen in het inkoopdomein die van invloed zijn op de kwaliteitenprofielen van het KWIK. Het gemeenschappelijk belang van zowel rijksdienst en markt is dat met de input van marktpartijen het KWIK blijvend kan worden geactualiseerd. Met het KWIK als referentiekader spreken rijksdienst en marktpartijen eenzelfde taal. Dit is van essentieel belang in de communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, bijvoorbeeld bij de inhuur van inkoop personeel en bij de uitwisselbaarheid van medewerkers.

De CEG KWIK zal minimaal één keer per jaar bijeenkomen voorafgaand aan het GO KWIV.

De CEG KWIK wordt georganiseerd door DGOO en UBR/Personeel in samenwerking met Categoriemanagement ICT-inhuur en Leren en Ontwikkelen (Iv Opleidingen).

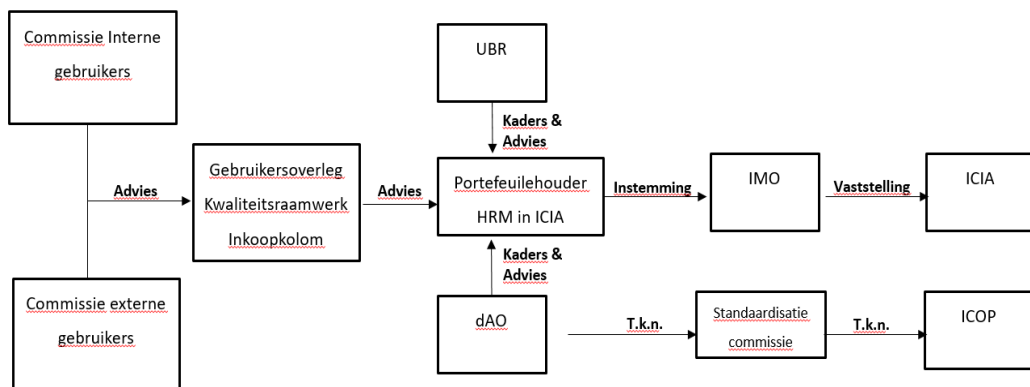
In schema

Op basis van deze structuur (zie overzichtstabel hieronder) is DGOO in staat de kennis- en vaardigheidsvereisten van het KWIK jaarlijks te actualiseren. De geactualiseerde informatie zal vervolgens via het IMO aan de ICIA aangeboden worden ter vaststelling, waarna het wordt verwerkt in het KWIK.

Overzicht overlegstructuur KWIK:

Naam	Leden	Voorzitter	Secretaris	Frequentie
Interne Gebruikers-overleg KWIK	<ul style="list-style-type: none"> <li>DGOO (opdrachtgever)</li> <li>dAO (het KWIK is een verbijzondering van het FGR)</li> <li>UBR HR Experts (als opdrachtnemer voor onderhoud en beheer)</li> <li>Kerndepartementen</li> <li>IUC's, HIS,</li> <li>Uitvoeringsorganisaties</li> <li>Categorie-management ICT-inhuur en Leren en Ontwikkelen (Iv Opleidingen)</li> </ul>	DGOO	UBR/Personeel	Minimaal één keer per jaar
Commissie Externe Gebruikers	<ul style="list-style-type: none"> <li>DGOO</li> <li>UBR HR Experts</li> <li>Categorie-management inhuur en Leren en Ontwikkelen (Iv Opleidingen)</li> <li>Externe markt partijen op het gebied van Inhuur en opleidingen inkoopmedewerkers</li> </ul>	DGOO	UBR/Personeel	Minimaal één keer per jaar

Onderstaande afbeelding is een visualisatie van het besluitvormingsproces voor de update van het KWIK:



### **3.2 Onderhoud Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom**

#### UBR/Personeel

UBR/Personeel is opdrachtnemer voor het voeren van het secretariaat van genoemde gremia en voor het feitelijke beheer van het KWIK-bestand. UBR/Personeel zorgt voor doorvoering van de wijzigingen in het KWIK op basis van besluitvorming van DG00 en legt hierover verantwoording af aan DG00 via het IGO KWIK.

## Bijlagen

Bijlage 1. FGR, Functiegroep: Resultaten, Gedragsindicatoren en Competenties

Zie de *linker, middelste en rechter* kolom.

In de webapplicatie FGR: verder naar beneden scrollen

### Adviseur Bedrijfsvoering

Ondersteunt, bereidt voor en/of adviseert op onderdelen van het bedrijfsvoeringproces

> [Kernprofiel](#)

> [Kwaliteitenprofiel](#)

> [Functietypering](#)

> [Loopbaanstappen](#)

> [Leerlijnen](#)

> [Vacatures](#)

> [Functiegroep downloaden](#)

> [Functiegroep vergelijken](#)

#### Opdracht(gever) (politiek/ambtelijk)

Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adviezen en/of producten zijn geleverd conform afspraak, opdracht (SLA1) en/of adviesvraag</li> <li>▪ De klant is effectief ondersteund bij het formuleren van zijn/haar vraag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Achterhaalt de kern van de opdracht of het probleem en vraagt zonnodig door</li> <li>▪ Probeert de vraag van de klant scherp te krijgen en toetst de vraagstelling bij de klant</li> <li>▪ Formuleert verschillende oplossingsmogelijkheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klantgerichtheid</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Signaleert ontbrekende informatie en zet informatievragen uit bij collega's</li> <li>▪ Legt verbanden tussen gegevens</li> <li>▪ Weegt gegevens en alternatieve handelwijzen tegen elkaar af en komt op basis hiervan tot een goed advies</li> <li>▪ Brengt de voor- en nadelen van verschillende keuzen naar voren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyseren</li> </ul>

#### Omgeving

## Bijlage 2. FGR, Functiegroep, Kwaliteitenprofielen In de webapplicatie FGR: verder naar beneden scrollen

### Adviseur Bedrijfsvoering

Ondersteunt, bereidt voor en/of adviseert op onderdelen van het bedrijfsvoeringproces

> [Kernprofiel](#)

> [Kwaliteitenprofiel](#)

> [Functietypering](#)

> [Loopbaanstappen](#)

> [Leerlijnen](#)

> [Vacatures](#)

> [Functiegroep downloaden](#)

> [Functiegroep vergelijken](#)

#### Kwaliteitenprofiel

##### I. Algemene opmerkingen

###### Toepassing van het kwaliteitenprofiel

Het kwaliteitenprofiel is de basis voor werving en selectie, functioneringsgesprek, ontwikkelafspraken, leerlijnen, loopbaanpaden, personeels- en vlootshouwen en OenF-rapporten.

Kwaliteiten zijn deels verplicht en deels een aanbeveling. Dit houdt het volgende in:

- eisen die voorkomen in wet- en regelgeving zijn verplicht. Dit zijn harde instap-eisen. Hieraan voldoen, betekent het kunnen overleggen van diploma's en certificaten.
- voor kwaliteiten die niet verplicht zijn, geldt:
  - men moet over het betreffende kwalificatieniveau beschikken; er hoeven geen diploma's of certificaten overgelegd te worden; bijvoorbeeld: academisch werk- en denkniveau volstaat, men hoeft geen universitaire studie te hebben voltooid;
  - toetsing van het kwalificatieniveau vindt onder andere plaats op basis van assessments, referenties, EVC (erkenning van verworven competenties);
  - bij werving en selectie, functiewisseling of loopbaanstap wordt beoordeeld of iemand in staat is om binnen een redelijke termijn te beschikken over de kwalificatie(s) die voor de betreffende functiegroep geldt(en);
  - voor het criterium 'succesvol' bestaat geen objectieve maatstaf, dit wordt onder andere bepaald op basis van het functioneringsgesprek(sverslag) en de 360graden -feedback.
- kwaliteiten die niet verplicht zijn, worden besproken (richtinggevend) in het jaarlijkse functionerings- en ontwikkelgesprek. Hierbij staat voorop dat het oordeel over het functioneren wordt gebaseerd op bereikte resultaten en niet op de mate waarin een medewerker aan deze kwaliteiten voldoet.
- kennis en vaardigheden zijn up-to-date.



### Bijlage 3. FGR, Functiegroep, Functietyperingen In de webapplicatie FGR: verder naar beneden scrollen

[Functietyperingen vergelijken »](#)

	Schaal 8	Schaal 9	Schaal 10	Schaal 11
<b>FUWASYS</b>	32332 33233 32 33 (38)	33333 33333 33 33 (42)	43343 43333 33 33 (45)	43343 44334 43 43 (49)
<b>Algemene omschrijving</b>	<p>ondersteuning bij uitvoering bedrijfsvoeringdiensten en -processen o.b.v. deelopdrachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· duidelijke inhoudelijke sturing en richting bij ondersteuning</li> <li>· verzamelen en beoordelen informatie en gegevens en opstellen van overzichten</li> <li>· concrete (inhoudelijke) deelproducten</li> </ul>	<p>ondersteuning bij uitvoering bedrijfsvoeringdiensten en -processen o.b.v. <b>samengestelde opdrachten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>integreren van informatie, analyseren van gegevens en leggen van verbanden</b></li> <li>· <b>aanleveren van geaggregeerde overzichten en informatie</b></li> <li>· <b>regulier en operationeel advies</b></li> <li>· <b>inhoudelijke (advies)</b></li> </ul>	<p><b>voorbereiding en advies t.a.v. implementatie</b> en uitvoering bedrijfsvoering<b>producten</b>, -diensten en -processen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>inhoudelijke analyse en advies</b></li> <li>· <b>oplossingsrichtingen/ alternatieven formuleren</b></li> <li>· <b>advies(deel)producten</b></li> <li>· <b>inhoudelijke bijdrage aan ontwikkeling van bedrijfsvoeringproducten, -diensten en -processen</b></li> </ul>	<p><b>coördinatie van</b> voorbereiding en advies t.a.v. implementatie en uitvoering bedrijfsvoeringproducten, -diensten en -processen <b>op meerdere aandachtsgebieden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· <b>samengestelde</b> analyse en advies</li> <li>· oplossingsrichtingen/ alternatieven formuleren</li> <li>· advies(deel)producten</li> <li>· <b>inhoudelijke afstemming op andere aandachtsgebieden</b></li> <li>· inhoudelijke bijdrage</li> </ul>

Bijlage 4. FGR, voorbeeld loopbaanstappen  
In de webapplicatie FGR: verder naar beneden scrollen

## Adviseur Bedrijfsvoering

Ondersteunt, bereidt voor en/of adviseert op onderdelen van het bedrijfsvoeringproces

- > [Kernprofiel](#)
- > [Kwaliteitsprofiel](#)
- > [Functietypering](#)
- > [Loopbaanstappen](#)
- > [Leerlijnen](#)
- > [Vacatures](#)
- > [Functiegroep downloaden](#)
- > [Functiegroep vergelijken](#)

### Loopbaanstappen

#### Schaal 8

##### [Operationeel Manager](#)

Stuurt op en is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen van het eigen organisatieonderdeel binnen duidelijk geformuleerde kaders en levert input voor die kaders.

Salarisschalen: 7, 8, 9, 10, 11

[Vergelijk Adviseur Bedrijfsvoering met Operationeel Manager](#)

##### [Beleidsondersteuner](#)

Ondersteunt en doet voorbereidende en uitvoerende werkzaamheden op onderdelen van het beleidsproces

Salarisschalen: 8, 9, 10, 11

[Vergelijk Adviseur Bedrijfsvoering met Beleidsondersteuner](#)

##### [Medewerker Advisering](#)

Ondersteunt, bereidt voor en adviseert op onderdelen van het adviesproces

Salarisschalen: 8, 9, 10, 11

[Vergelijk Adviseur Bedrijfsvoering met Medewerker Advisering](#)

##### [Medewerker Verwerken en Behandelen](#)

## Bijlage 5. FGR, vergelijking twee functiegroepen voor loopbaanstep

## Functiegroepen vergelijken

Kies twee functiegroepen om de resultaatgebieden, gedragsindicatoren, competenties en het kwaliteitenprofiel met elkaar te vergelijken.

Functiegroep links Adviseur Bedrijfsvoering	Functiegroep rechts Senior Medewerker Vastgoed en Infrastructuur	Vergelijken
--	---	-------------

- > Resultaatgebieden/resultaten
- > Gedragsindicatoren

- > Competenties
- > Kwaliteitenprofiel

Adviseur Bedrijfsvoering <small>Bedrijfsvoering</small>	Senior Medewerker Vastgoed en Infrastructuur <small>Uitvoering</small>
<b>Vergelijk de resultaatgebieden/resultaten van de twee functiegroepen</b>	
Ondersteunt, bereidt voor en/of adviseert op onderdelen van het bedrijfsvoeringsproces	Lever operationele producten en diensten op het gebied van verwerving, (her)ontwikkeling, realisatie, beheer, onderhoud, instandhouding en afstoting van (rijks)vastgoed en (rijks)infrastructuur
<b>Opdracht(gever) (politiek/ambtelijk)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adviezen en/of producten zijn geleverd conform afspraak, opdracht (SLA1) en/of adviesvraag</li> <li>▪ De klant is effectief ondersteund bij het formuleren van zijn/haar vraag</li> </ul>	<b>Opdracht(gever) (politiek/ambtelijk)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vastgoed is verworven dan wel afgestoten en juridisch beheerd</li> <li>▪ Producten voor specificaties van de vraag (Informatie ten behoeve van de specificatie van de vraag op de aspecten kwaliteit, planning, techniek, constructie, ontwerp, informatie, financiën/kosten,</li> </ul>

## Verder naar beneden:

<b>Vergelijk het kwaliteitenprofiel van de twee functiegroepen</b>	
Schaal 9	Schaal 10
<b>Ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ enige relevante ervaring</li> <li>▪ werken in teamverband; samenwerken met andere aandachtsgebieden/kennisgebieden</li> </ul>	<b>Ervaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 tot 5 jaar relevante ervaring</li> <li>▪ werken in teamverband; samenwerken met andere aandachtsgebieden/kennisgebieden</li> <li>▪ meerdere klantgebieden</li> </ul>
<b>Opleiding</b> <i>Werk- en denkniveau</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HBO</li> </ul>	<b>Opleiding</b> <i>Werk- en denkniveau</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HBO</li> </ul>
<i>Opleidingsrichting en/of vak kennis</i> . HBOMBO, HBO: relevant voor aandachtsgebied	<i>Opleidingsrichting en/of vak kennis</i> <b>Algemeen:</b> relevant voor aandachtsgebied
Communicatie: PM	<b>Specifiek:</b> Verwerving, taxatie en vervreemden van vastgoed
Facilitair: . Facility Management of vergelijkbaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HBO opleiding op het aandachtsgebied</li> </ul>
Financiën: Financieel/(Bedrijfs)Administratie/Bedrijfseconomie/Bestuurskunde	Ontwikkeling van vastgoed en infrastructuur (inclusief gebiedsontwikkeling)
ICT: . Zie het Kwaliteitsraamwerk Iv	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HBO opleiding op het aandachtsgebied</li> </ul>
Informatievoorziening: (o.a. DIM/Documentair informatiemanagement): . o.a. HBO Informatiedienstverlening en Management of . Documentair Informatiemanagement	Inkoop- en contractmanagement van diensten en leveringen
Inkoop:	

NB. Voor alle voorbeelden geldt: dit zijn geen complete weergaven. Zie daarvoor het FGR: [www.functiegebouwwijksoverheid.nl](http://www.functiegebouwwijksoverheid.nl)

## Bijlage 6. KWIK, Voorbeeld Kwaliteitenprofiel

### KWALITEITENPROFIEL INKOOPADVISEUR

#### Informatie vanuit het Functiegebouw Rijk

De rol van Tactisch Inkoper is een verbijzondering van de volgende functiefamilie en functiegroep van het Functiegebouw Rijk:

##### Primaire processen Rijksoverheid

Functiefamilie : Uitvoering  
 Functiegroep : Medewerker Behandelen en Ontwikkelen  
 Schaalrange : 8-11

##### Primaire processen Rijksoverheid

Functiefamilie : Uitvoering  
 Functiegroep : Senior Medewerker Vastgoed en Infrastructuur  
 Schaalrange : 9-11

##### Ondersteunende processen

Functiefamilie : Bedrijfsvoering  
 Functiegroep : Adviseur Bedrijfsvoering  
 Schaalrange functiegroep : 8-11

#### Context

- De werkzaamheden worden onder andere ten aanzien van een categorie of ander inkoopgebied uitgevoerd bij een inkoopcentrum (IUC of SIC);
- De Inkoopadviseur legt verantwoording af aan de betreffende leidinggevende.

#### Omschrijving doel en resultaten van de rol

##### Doel

Het doel is het bijdragen aan het strategisch inkoopplan, deze te vertalen naar een tactisch inkoopplan en de regie te voeren op het realiseren hiervan, zodanig dat de rechtmatigheid en doelmatigheid van het inkoopproces gewaarborgd wordt en (rijks)(beleids)doelstellingen worden gerealiseerd.

##### Resultaten

- Kansen en ontwikkelingen in de markt zijn vroegtijdig gesignaleerd en behoeften van de (interne) klant zijn geïnventariseerd;
- Benodigde kennis is verworven door het gebruiken van diverse kanalen en/of bronnen;
- Heeft als gesprekspartner gefungeerd en heeft input geleverd voor het strategisch inkoopplan;
- Het vastgesteld strategisch inkoopplan is vertaald in een tactisch inkoopplan dat aansluit op zowel ontwikkelingen in de markt als behoeften van de klant;
- De uitvoering van het tactisch inkoopplan is bewaakt en gerealiseerd;
- Het advies aan de interne klant is gegeven, waarbij oplossingsrichtingen zijn aangedragen, het inkoopproces is begeleid en uitgevoerd;
- Een relevant netwerk is onderhouden, gebruikt en waar nodig uitgebreid;
- Er is deelgenomen aan (rijksbrede) bijeenkomsten en projecten, waarbij in voorkomende gevallen is opgetreden als projectleider;
- De kennis van het aandachtsgebied is up-to-date en is gedeeld met belanghebbenden.

##### Complexiteit werkzaamheden

- Bij het uitvoeren van de werkzaamheden is er sprake van een spanningsveld tussen rechtmatigheid en doelmatigheid waarmee de functiehouder dient om te gaan, waarbij (vanuit rechtmatigheid) rekening met diverse wet- en regelgeving moet worden gehouden;
- Bij het uitvoeren van de werkzaamheden is sprake van verschillende belangen die de functiehouder op elkaar dient aan te laten sluiten en waarbij geacteerd moet worden op diverse gremia.

#### Kaders

- (vastgesteld) inkoop / categorieplan;
- Wet- en regelgeving op Europees en landelijk niveau;
- Interne kader- en beleidsdocumenten.

#### Aard en doel van de contacten

- Contacten met inkopers, contractmanagers, inkoop economen en aanbestedingsjuristen inzake het inkoopproces om te sparren en informatie uit te wisselen;
- Contacten met opdrachtgevers (waaronder directie en management) om af te stemmen en draagvlak te creëren voor inkoopplannen;
- Contacten met leveranciers inzake de opdracht om kennis te delen, zaken af te stemmen en te contracteren;
- Contacten met interne klanten (o.a. projectmanagers, afdelingsmanagers) om te adviseren inzake de opdrachtformulering, de inkoopstrategie en de inkoopprocedure.

#### Schaalrange

- 9, 10, 11

### **Kennis en vaardigheden**

#### Kennis

- HBO werk- en denkniveau
- Diepgaande kennis van het domein waarop wordt ingekocht en kennis van de markt/leveranciers

#### Aanvulling op de competenties van de bijbehorende FGR-functie(s)

- Resultaatgerichtheid
- Communicatieve vaardigheden

### **Bijzonderheden en/of ontwikkelingen m.b.t. de rol**

Geen.

### **Verschijningsvormen van deze rol**

De rol van Inkoopadviseur komt onder andere in de volgende verschijningsvormen voor:

- Tactisch Inkoper
- (Junior/medior/senior) Inkoper

### **Relaties met andere inkooprollen**

De Inkoopadviseur heeft te maken met diverse inkooprollen, van operationeel tot strategisch niveau. Het gaat hierbij voornamelijk om Contractmanagers, Senior Inkoopadviseurs, Juristen en Inkoopmedewerkers.

### **Voor de competenties wordt verwezen naar de genoemde functiefamilies en functiegroepen van het Functiegebouw Rijk**

## Bijlage 7. Lijst met afkortingen

CEG KWIK:	Commissie Externe Gebruikers Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom
CIG KWIK:	Commissie Interne Gebruikers Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom
dAO:	Directie Ambtenaar en Organisatie (onderdeel van DG00)
DG00:	Directoraat-Generaal Overheidsorganisatie
Doopnaam:	Naam van de functiegroep waar samenstel van werkzaamheden is ingedeeld
FGR:	Functiegebouw Rijksoverheid
ICBR:	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk
ICIA:	Interdepartementale Commissie Inkoop en Aanbesteden
ICOP:	Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel
IGO KWIK:	Interne Gebruikersoverleg Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom
IMO:	Inkoopmanagersoverleg
KWIK:	Kwaliteitsraamwerk Inkoopkolom
Roepnaam:	Naam van de functie die in de praktijk gehanteerd wordt (visitekaartje, vacaturetekst, etc.)
UBR:	Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk