

Functiefamilie Bedrijfsvoering, functiegroep Adviseur Bedrijfsvoering

Versie: 17 januari 2014

Functiefamilie Bedrijfsvoering

Het ontwikkelen, implementeren en ondersteunen van én adviseren over bedrijfsvoeringsprocessen en - producten of het operationeel ondersteunen van de interne organisatie

Functiegroep Adviseur Bedrijfsvoering S8-11

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

Kernprofiel Adviseur Bedrijfsvoering S8-11

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

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragindicatoren	Competenties
Opdracht(gever) (ambtelijk)	<ul style="list-style-type: none"> • Adviezen en/of producten zijn geleverd conform afspraak, opdracht (SLA¹) en/of adviesvraag • De klant is effectief ondersteund bij het formuleren van zijn/haar vraag 	<ul style="list-style-type: none"> • Achterhaalt de kern van de opdracht of het probleem en vraagt zonedig door • Probeert de vraag van de klant scherp te krijgen en toetst de vraagstelling bij de klant • Formuleert verschillende oplossingsmogelijkheden • Signaleert ontbrekende informatie en zet informatievragen uit bij collega's • Legt verbanden tussen gegevens • Weegt gegevens en alternatieve handelwijzen tegen elkaar af en komt op basis hiervan tot een goed advies • Brengt de voor- en nadelen van verschillende keuzen naar voren 	<p>Klantgerichtheid</p> <p>Analyseren</p>
Omgeving	<ul style="list-style-type: none"> • In- en externe bronnen zijn effectief en efficiënt gebruikt • Heeft een relevant netwerk dat is onderhouden en gebruikt • Relevante ontwikkelingen op het eigen aandachtsgebied zijn meegenomen bij adviezen en/of producten 	<ul style="list-style-type: none"> • Stemt tijdig af met andere afdelingen en collega's die bijdragen aan het eindresultaat en betreft hen bij de ontwikkeling van het eindresultaat • Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat ook wanneer dit niet direct van persoonlijk belang is • Zoekt actief collega's op om informatie te halen of te brengen • Toont interesse, deelt kennis • Heeft oog voor belangentegenstellingen • Geeft de mogelijke consequenties van veranderingen aan bij de klant • Past acties aan veranderende omstandigheden 	<p>Samenwerken</p> <p>Omgevingsbewustzijn</p>
Bedrijfsvoering • werkprocessen • personeel • financieel	<ul style="list-style-type: none"> • Processen zijn gevolgd conform de geldende wet- en regelgeving, kaders en afspraken • Adviezen en/of producten zijn gerealiseerd conform plan van aanpak (tijd, kwaliteit, middelen) • De administratie is op orde 	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft een aanpak voor ogen om tot het resultaat te komen • Maakt een realistische inschatting van benodigde tijd, middelen en capaciteit • Heeft de aanpak afgestemd met de klant, de opdrachtgever en met de betrokken collega's/afdelingen • Legt de voortgang en de resultaten van het werk vast in documenten • Zorgt ervoor dat voortgang en resultaten toegankelijk zijn voor collega's en opvolgers • Legt verantwoording af aan opdrachtgever, leidinggevende en controlerende instanties 	<p>Plannen en organiseren</p> <p>Voortgangscntrole</p>

¹ SLA: Service Level Agreement of Dienstverleningsovereenkomst

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
Vernieuwen en verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisdeling is geborgd • Werkprocessen zijn verbeterd door middel van het plan-do-check-act-principe 	<ul style="list-style-type: none"> • Houdt vakkennis bij via literatuur, seminars en dergelijke • Deelt de opgedane kennis met collega's • Integreert nieuwe inzichten in bestaande werkprocessen • Werkt zich snel in een nieuw/onbekend onderwerp in • Leert van eigen ervaring en fouten 	Zelfontwikkeling

Kwaliteitsprofielen Functiefamilie Bedrijfsvoering: Adviseursprofielen

I. Algemene opmerkingen

Aandachtsgebieden

Binnen de functiefamilie Bedrijfsvoering worden de volgende aandachtsgebieden onderscheiden: auditing - communicatie - facilitair management - financiën - ICT - informatievoorziening - inkoop - P&O. Voor 'adviseur Bedrijfsvoering' (S 8-11; S 11-13; S13-15) geldt een generiek kwaliteitsprofiel. Waar nodig is dit aangevuld met specifieke kwaliteiten per discipline (zie bijlage). Voor 'Medewerker Bedrijfsvoering' (S (3,4) 5-8) zijn, in lijn met de specifieke kernprofielen, wèl specifieke kwaliteitsprofielen gemaakt.

Toepassing van het kwaliteitsprofiel

Het kwaliteitsprofiel de basis voor werving en selectie, functioneringsgesprek, ontwikkelafspraken, leerlijnen, loopbaanpaden, personeels- en vlootshouw, OenF-rapporten.

Kwaliteiten zijn deels verplicht en deels een nadrukkelijke aanbeveling. Dat houdt het volgende in.

- a. Eisen die voorkomen in wet- en regelgeving zijn verplicht. Dit zijn harde instapeisen. Hieraan voldoen betekent het kunnen overleggen van diploma's en certificaten.
- b. Om de kwaliteit en professionaliteit van medewerkers te verhogen kunnen nog nader te bepalen kwaliteiten (tijdelijk) verplicht worden gesteld. Voldoen aan deze kwalificaties betekent het kunnen overleggen van diploma's en certificaten.
- c. Voor kwaliteiten die níet verplicht zijn, geldt:
 - men moet over het betreffende kwalificatieniveau beschikken; er hoeven geen diploma's of certificaten overlegd 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 redelijke termijn te beschikken over de kwalificatie(s) die voor de betreffende functiegroep geld(t)(en);
 - voor het criterium 'succesvol' bestaat geen objectieve maatstaf, dit wordt onder andere bepaald op basis van het functioneringsgesprek(sverslag) en de 360^o-feedback.
- d. 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.
- e. Kennis en vaardigheden zijn up-to-date.

II. Kwaliteitenprofiel per functiegroep

N.B. De kwaliteiten van een voorafgaande functiegroep kunnen ook van toepassing zijn op de daaropvolgende functiegroepen en dienen aantoonbaar aanwezig te zijn.

Ervaring	Adviseur Bedrijfsvoering S8-11
	<p><u>S8-9</u>: enige relevante ervaring <u>S10-11</u>: enige relevante ervaring en succesvol</p> <p><u>S 8-11</u>: werken in teamverband; samenwerken met andere aandachtsgebieden/kennisgebieden</p> <p><u>S10-11</u>: meerdere klantgebieden; projectteam/-omgeving; meerdere fases van het adviesproces²</p>
Opleiding: Rijk	
Werk- en denk-niveau	S8: MBO S9-11: HBO ³
Opleidingsrichting en/of vakkennis	MBO, HBO: relevant voor aandachtsgebied ⁴
Overige kennis en vaardigheden	<p><u>S 8-11</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Basisadviesvaardigheden, o.a.: adviesrollen; fases adviesproces; intakegesprek; diagnose en onderzoek; goed kunnen rapporteren (mondeling en schriftelijk); presenteren • Werkprocessen, procedures, wet- en regelgeving (o.a. Comptabiliteitswet), methoden en technieken, relevant voor eigen aandachtsgebied / kennisgebied • Taak, organisatie en cultuur van organisatieeenheid en klant-gebied(en) • Projectmatig werken • ICT-hulpmiddelen, o.a. SAP • AO-regels en -procedures <p><u>S10-11</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Werkterrein van het openbaar bestuur en eigen departement
Opleiding departementspecifiek	
Opleidingsrichting en/of	<i>P.M. In te vullen per departement</i>

² Fasering Adviesproces: Contact – Analyse – Advies – Besluitvorming – Uitvoering – Evaluatie (voor het Auditproces geldt: Audit jaarplan - planning - uitvoering - rapportage - evaluatie en follow-up)

³ Respectievelijk Bachelor (HBO) en Master (WO)

⁴ Zie overzicht in de bijlage

Ervaring	Adviseur Bedrijfsvoering S8-11
vakkennis	
Overige kennis en vaardigheden	<i>P.M. In te vullen per departement</i>
Competenties uit het kernprofiel	
	<ul style="list-style-type: none"> • Klantgerichtheid • Analyseren • Samenwerken • Omgevingsbewustzijn • Plannen en organiseren • Voortgangscontrole • Zelfontwikkeling
Departementsspecifieke competenties (eventueel)	
	<i>P.M. In te vullen per departement</i>

Bijlage: Kwaliteitenprofiel Functiefamilie Bedrijfsvoering Adviseursprofielen: opleiding per aandachtsgebied

Aandachtsgebied	Opleidingsrichting	Overige kennis en vaardigheden
Communicatie	P.M.	P.M.
Facilitair (o.a. gebouwen, huisvesting, intern transport, receptie, repro, servicedesk, telefooncentrale)	<u>MBO</u> : Facility Management of vergelijkbaar <u>HBO</u> : Facility Management of vergelijkbaar	<u>S8-11</u> : <ul style="list-style-type: none"> Inkoopopleiding op HBO-niveau (bijv. NCOI, Nevi 2); Procesbeheersing
Financiën	<u>MBO</u> : Financieel/(Bedrijfs)Administratief/Bedrijfseconomie <u>HBO</u> : idem als MBO/Bestuurskunde	<u>S8-11</u> : <ul style="list-style-type: none"> Financiële administratie in een batenlastenomgeving/stelsel van dubbel boekhouden; kennis van kas/verplichtingenstelsel; Rijksbegrotingsvoorschriften/RBV; regelgeving voor financieel en materieel beheer conform Regeling Baten-Lastendienst; Kwaliteitszorg; kostprijsystematieken Alleen voor controlfuncties: Relevante controllersopleiding; methoden en technieken beleidsevaluatie; wet- en regelgeving ogv externe verslaglegging
ICT	Zie het Kwaliteitsraamwerk Iv	Zie het Kwaliteitsraamwerk Iv
Informatievoorziening (o.a. DIM/Documentair informatiemanagement)	<u>S8</u> : <ul style="list-style-type: none"> o.a. MBO informatiedienstverlening (bibliotheken) <u>S9-11</u> : <ul style="list-style-type: none"> o.a. HBO Informatiedienstverlening en Management of Documentair Informatiemanagement 	<u>S8-9</u> : <ul style="list-style-type: none"> Kennis van en inzicht in de informatiehuishouding van de organisatie <u>S8-11</u> : <ul style="list-style-type: none"> Kennis van de ordenings- en ontsluitingsmethoden en -technieken, zoals: classificatieschema's, documentaire structuurplannen en thesauri <u>S10-11</u> : <ul style="list-style-type: none"> Kennis van rijksbrede standaarden en modellen op het gebied van informatiebeheer, conceptueel inzicht in de samenhang tussen business-, informatie- en IT-architectuur
Inkoop	<u>MBO</u> : MEAO, Facility Management of vergelijkbaar <u>HBO</u> : HEAO, Facility Management, Technische Bedrijfskunde of vergelijkbaar	<u>S8-11</u> : <ul style="list-style-type: none"> Basiskennis en -vaardigheden inkoop en aanbesteden; Inkoopopleiding op MBO- of HBO-niveau (bijv. NEVI 1 of 2 of vergelijkbaar) <u>S10-11</u> : <ul style="list-style-type: none"> Inkoopopleiding op HBO-niveau (bijv. NEVI 2 of vergelijkbaar); Onderhandelen; Marktkennis

Aandachtsgebied	Opleidingsrichting	Overige kennis en vaardigheden
Personeel	<u>HBO</u> : • o.a. HRM / Personeel en Arbeid / Bestuurskunde / Bedrijfskunde / HEAO	Relevant voor betreffend specialisme, o.a.: <ul style="list-style-type: none"> • ambtenarenrecht • arbeidsmarktcommunicatie • arbeidsvoorwaarden en rechtspositie • formatie en functiewaardering • mobiliteit • onderwijskunde • organisatiekunde • organisatieontwikkeling
Auditing	Vanaf S11: Interviewtechnieken	<ul style="list-style-type: none"> • Vanaf S10: kennis van de auditmethodiek bij de rijksoverheid en van comptabele regelgeving • Vanaf S11: Interviewtechnieken

Funcietyperingen

Algemene toelichting

Toepassing van de functietyperingen

- De functietypering kan gebruikt worden als handvat voor de inrichting van de organisatie.
- De functietypering vormt de grondslag voor de waardering en inschaling van de functie waarop een medewerker is geplaatst.
- De functietypering dient als ondersteuning voor leidinggevenden om medewerkers duidelijk te maken waarom de functie een bepaald schaalniveau heeft en kan zonodig ter ondersteuning van de gesprekscyclus dienen.
- In het geval een medewerker bezwaar heeft tegen de inhoud en/of schaalniveau van de eigen functie, kan de medewerker in bezwaar gaan. In een bezwarenprocedure zal een medewerker helder en expliciet moeten maken op basis van de feitelijk opgedragen werkzaamheden waar deze bij de functie in essentie inhoudelijk en qua zwaarte afwijken van de toegekende functietypering. Op basis daarvan kan een waardering (en inschaling) van de feitelijke situatie worden gemaakt en wordt inzichtelijk of en waar deze afwijkt van waardering en inschaling van de toegekende functietypering. Het beschrijven van de feitelijk opgedragen werkzaamheden en de daarop gebaseerde waardering vormen de grondslag voor de bezwarenprocedure.

Geraadpleegde bronnen

- Fuwasys
- Relevante functiebeschrijvingen binnen de Rijksoverheid

Leeswijzer

- De niveauverhogende elementen ten opzichte van het lager niveau zijn in **vet-blauw** aangegeven
- Een functietypering en bijbehorend schaalniveau is van toepassing indien de niveaubepalende aspecten van die functietypering in overwegende mate (70%) onderdeel uitmaken van het samenstel van werkzaamheden

Funcietyperingen Adviseur Bedrijfsvoering S8-11

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

	Adviseur Bedrijfsvoering S8	Adviseur Bedrijfsvoering S9	Adviseur Bedrijfsvoering S10	Adviseur Bedrijfsvoering S11
FUWASYS	32332 33233 32 33 (38) Schaal 8	33333 33333 33 33 (42) Schaal 9	43343 43333 33 33 (45) Schaal 10	43343 44334 43 43 (49) Schaal 11
<i>Algemene omschrijving</i>	<p>ondersteuning bij uitvoering bedrijfsvoeringdiensten en -processen o.b.v. deelopdrachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • duidelijke inhoudelijke sturing en richting bij ondersteuning • verzamelen en beoordelen informatie en gegevens en opstellen van overzichten • concrete (inhoudelijke) deelproducten 	<p>ondersteuning bij uitvoering bedrijfsvoeringdiensten en -processen o.b.v. samengestelde opdrachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • integreren van informatie, analyseren van gegevens en leggen van verbanden • aanleveren van geaggregeerde overzichten en informatie • regulier en operationeel advies • inhoudelijke (advies)deelproducten 	<p>voorbereiding en advies t.a.v. implementatie en uitvoering bedrijfsvoeringproducten, -diensten en -processen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke analyse en advies • oplossingsrichtingen/ alternatieven formuleren • advies(deel)producten • inhoudelijke bijdrage aan ontwikkeling van bedrijfsvoeringproducten, -diensten en -processen 	<p>coördinatie van voorbereiding en advies t.a.v. implementatie en uitvoering bedrijfsvoeringproducten, -diensten en -processen op meerdere aandachtsgebieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • samengestelde analyse en advies • oplossingsrichtingen/ alternatieven formuleren • advies(deel)producten • inhoudelijke afstemming op andere aandachtsgebieden • inhoudelijke bijdrage aan ontwikkeling van bedrijfsvoeringproducten, -diensten en -processen • procedureel en procesmatig coördineren
	Resultaten	Resultaten	Resultaten	Resultaten
<i>Ondersteuning en advies</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ondersteuning bedrijfsvoeringproces door leveren overzichten en specificaties, toelichtingen en prognoses op basis van de verzamelde gegevens en informatie • concrete (inhoudelijke) deelproducten voor lijn(management) en adviseurs ter ondersteuning van bedrijfsvoeringproces • procesmatige en procedurele ondersteuning van besluitvorming 	<ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke ondersteuning bedrijfsvoeringproces door leveren geaggregeerde overzichten, informatie en bijbehorend advies op basis van analyse en integratie van gegevens en leggen van verbanden • regulier en operationeel advies voor uitvoering van processen • inhoudelijke deelproducten voor lijn(management) en adviseurs ter ondersteuning van bedrijfsvoeringproces • procesmatige en procedurele 	<ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke voorbereiding bedrijfsvoeringproces • inhoudelijke advies, alternatieven, oplossingsrichtingen en advies(deel)producten op basis van inhoudelijke analyses voor implementatie en uitvoering van producten, diensten en processen • inhoudelijke, procesmatige en procedurele voorbereiding van besluitvorming • procesmatige en procedurele implementatie van producten en diensten 	<ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke voorbereiding bedrijfsvoeringproces op meerdere aandachtsgebieden • alternatieven, oplossingsrichtingen en advies(deel)producten op basis van inhoudelijke analyses voor implementatie en uitvoering van producten, diensten en processen op meerdere aandachtsgebieden • inhoudelijke, (coördinatie van) procesmatige en procedurele voorbereiding van besluitvorming • (coördinatie van) procesmatige en procedurele implementatie

	Adviseur Bedrijfsvoering S8	Adviseur Bedrijfsvoering S9	Adviseur Bedrijfsvoering S10	Adviseur Bedrijfsvoering S11
		<ul style="list-style-type: none"> ondersteuning van besluitvorming 	<ul style="list-style-type: none"> inhoudelijke bijdrage aan ontwikkeling van bedrijfsvoeringproducten, -diensten en -processen 	<ul style="list-style-type: none"> van producten en diensten inhoudelijke bijdrage aan ontwikkeling van bedrijfsvoeringproducten, -diensten en -processen
<i>evaluatie en monitoring</i>	<ul style="list-style-type: none"> bijdrage aan uitvoering evaluatie en monitoring en aan bewaking van uitvoering bedrijfsvoeringprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> bijdrage aan uitvoering evaluatie en monitoring en aan bewaking van uitvoering bedrijfsvoeringprocessen onderzoeken uitgevoerd en geven van operationeel advies 	<ul style="list-style-type: none"> bijdrage aan ontwikkeling en uitvoering van evaluaties en monitoring en aan bewaking van uitvoering bedrijfsvoeringprocessen onderzoeken uitgevoerd en geven van inhoudelijk advies 	<ul style="list-style-type: none"> bijdrage aan ontwikkeling van evaluaties en coördinatie van uitvoering evaluaties en monitoring en van bewaking van uitvoering bedrijfsvoeringprocessen onderzoeken uitgevoerd en geven van inhoudelijk advies
<i>projecten</i>	<ul style="list-style-type: none"> deelprojecten op specifiek aandachtsgebied (voorbereiding en uitvoering) deelname (inter)departementale projecten op vakgebied 	<ul style="list-style-type: none"> deelprojecten op specifiek aandachtsgebied (voorbereiding, begeleiding en uitvoering) deelname (inter)departementale projecten op vakgebied 	<ul style="list-style-type: none"> (deel)projecten op specifiek aandachtsgebied (voorbereiding, begeleiding en uitvoering) deelname (inter)departementale projecten op vakgebied 	<ul style="list-style-type: none"> (deel)projecten op specifiek aandachtsgebied (voorbereiding, begeleiding en uitvoering) deelname (inter)departementale projecten op vakgebied
	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders
	<ul style="list-style-type: none"> (samenhangende) richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving beoordeling op geleverde ondersteuning en op kwaliteit van geleverde deelproducten uitvoering van bedrijfsvoeringdiensten en -processen en opstellen deelproducten worden in belangrijke mate aan het eigen inzicht overgelaten 	<ul style="list-style-type: none"> samenhangende richtlijnen, procedures, wet- en regelgeving beoordeling op geleverde operationele adviezen en ondersteuning en op kwaliteit van geleverde inhoudelijke deelproducten uitvoering van bedrijfsvoeringdiensten en -processen en opstellen deelproducten worden aan het eigen inzicht overgelaten 	<ul style="list-style-type: none"> specifieke beleidslijnen, relevante wet- en regelgeving, processen en procedures beoordeling op kwaliteit van inhoudelijke voorbereiding, advies(deel)producten en adviezen uitvoering en implementatie van bedrijfsvoeringproducten, -diensten en -processen en inhoud van te leveren advies(deel)producten worden aan het eigen inzicht overgelaten 	<ul style="list-style-type: none"> specifieke beleidslijnen en daarbij behorende relevante wet- en regelgeving, processen en procedures. beoordeling op effectiviteit van de procesmatige en procedurele coördinatie, op de kwaliteit van inhoudelijke voorbereiding, op bruikbaarheid van advies(deel)producten en inhoudelijke adviezen en op de afstemming op andere aandachtsgebieden uitvoering en implementatie van bedrijfsvoeringproducten, -diensten en -processen en inhoud van te leveren advies(deel)producten komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces

Adviseur Bedrijfsvoering S8	Adviseur Bedrijfsvoering S9	Adviseur Bedrijfsvoering S10	Adviseur Bedrijfsvoering S11
Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid
<ul style="list-style-type: none"> • toepassingsgerichte kennis t.b.v. ondersteuning • inzicht in (organisatorische) samenhangen tussen het eigen werkterrein en de daarop van invloed zijnde werkprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> • toepassingsgerichte kennis t.b.v. ondersteuning • inzicht in (organisatorische) samenhangen tussen het eigen werkterrein en de daarop van invloed zijnde werkprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> • algemeen theoretische kennis van het aandachtsgebied en inzicht in relevante ontwikkelingen en processen • inzicht in organisatorische en inhoudelijke samenhangen 	<ul style="list-style-type: none"> • brede theoretische kennis van de verschillende aandachtsgebieden en inzicht in aanpalende terreinen • inzicht in organisatorische en inhoudelijke samenhangen in bredere context dan de eigen aandachtsgebieden
<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het verzamelen, interpreteren, samenstellen overzichten • vaardigheid in het opstellen van deelproducten 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het analyseren van gegevens, leggen van verbanden, geven van advies en het opstellen van geaggregeerde overzichten en informatie • vaardigheid in het geven van regulier en operationeel advies • vaardigheid in het opstellen van (advies)deelproducten 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het signaleren en inhoudelijk analyseren van ontwikkelingen en problemen • vaardigheid in het opstellen van adviesrapporten, notities en dergelijke en inhoudelijk tot stand brengen van advies(deel)producten 	<ul style="list-style-type: none"> • vaardigheid in het signaleren en inhoudelijk analyseren van ontwikkelingen en problemen • vaardigheid in het opstellen van adviesrapporten, notities en dergelijke en inhoudelijk tot stand brengen van advies(deel)producten. • vaardigheid in het procedureel en procesmatig coördineren
Contacten	Contacten	Contacten	Contacten
<ul style="list-style-type: none"> • intern en extern over gegevens en informatie om uit te wisselen, toe te lichten en over het opstellen van deelproducten om afspraken te maken • intern om af te stemmen over werkwijzen 	<ul style="list-style-type: none"> • intern en extern over gegevens en informatie om uit te wisselen, toe te lichten en over het opstellen van (advies)deelproducten om afspraken te maken • intern om af te stemmen over werkwijzen en over de uitvoering van processen om te adviseren 	<ul style="list-style-type: none"> • intern en extern over het aandachtsgebied en over de voorbereiding en advies voor implementatie en uitvoering om inhoudelijk af te stemmen en te adviseren 	<ul style="list-style-type: none"> • intern en extern over de aandachtsgebieden en over de voorbereiding en advies voor implementatie en uitvoering om inhoudelijk af te stemmen en te adviseren • intern over (besluitvorming) processen om af te stemmen en belangentegenstellingen te overbruggen