

Functiefamilie Beleid, functiegroep Coördinerend Beleidsmedewerker

Versie: 10 januari 2014

Functiefamilie Beleid

Het ondersteunen en adviseren van bewindslieden bij de vormgeving en ontwikkeling van het kabinetsbeleid resp. het primaire beleid

Functiegroep Coördinerend Beleidsmedewerker S13-15

Coördineert en verbindt meerdere complexe multidisciplinair samengestelde beleidsprocessen en is daarmee verantwoordelijk voor integrale¹ beleidsproducten of creëert oplossingen voor maatschappelijke, urgente knelpunten, met grote politieke gevoeligheid

¹ Directoraat-generaal, departement en/of beleidsveld overstijgend

Kernprofiel Coördinerend Beleidsmedewerker S13-15

Coördineert en verbindt meerdere complexe multidisciplinair samengestelde beleidsprocessen en is daarmee verantwoordelijk voor integrale² beleidsproducten of creëert oplossingen voor maatschappelijke, urgente knelpunten, met grote politieke gevoeligheid.

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
Opdracht(gever) (ambtelijk)	<ul style="list-style-type: none"> • Politieke en maatschappelijke vraagstukken zijn vertaald in beleidsadviezen die bijdragen aan politieke en ambtelijke doelstellingen • Geaccepteerde en gedragen beleidsproducten (verkenningen, analyses, adviezen, instrumenten, brieven, Kamervragen, MR-stukken, afgestemde instructies) passend binnen de beleidsagenda van de bewindslieden. • Zorgvuldige en vlotte politieke besluitvorming is gerealiseerd op basis van een goede voorbereiding • Beleidsproces is uitgevoerd conform afspraken (o.a. politieke besluitvorming inclusief voor- en nazorg, bemensing, en voortgangsrapportages) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziet tegengestelde belangen en onderkent het politieke afbreukrisico voor minister en staatssecretaris • Anticipeert, wikt en weegt en schat de haalbaarheid in van bepaalde acties en besluiten • Inventariseert het krachtenveld • Ziet kansen en benut deze, in het belang van de organisatie • Toont lef en weet waar de grens ligt, onderbouwt de eigen standpunten op basis van heldere argumenten • Communiceert open en deelt informatie: kiest het juiste moment om de eigen visie/argumenten naar voren te brengen • Kan bij fundamentele verschillen anderen overtuigen • Is vasthoudend en wint anderen voor zijn standpunten 	<p>Bestuurssensitiviteit</p> <p>Overtuigingskracht</p>
Omgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Partijen binnen en buiten het departement/de overheid en (inter)nationaal zijn effectief ingeschakeld en beïnvloed • Is erkend als deskundige op het eigen beleidsveld, zowel in- als extern • Heeft een relevant netwerk dat onderhouden is en gebruikt wordt • Beleid en/of producten zijn afgestemd met de relevante omgeving (o.a. de uitvoerings- 	<ul style="list-style-type: none"> • Laat zich onder stressvolle omstandigheden niet van de wijs brengen • Straalt rust en vertrouwen uit onder alle omstandigheden • Hakt knopen door en heeft het overzicht, ook bij moeilijke omstandigheden en complexe problemen • Blijft onder tijdsdruk beheerst en effectief handelen • Blijft gemotiveerd, ondanks teleurstelling en/of tegenwerking • Benut het eigen netwerk en wekt vertrouwen op bij de omgeving • Weet waar de benodigde deskundigheid in het netwerk zit en zet die ook voor eigen doelen in • Kent het netwerk van de politiek-bestuurlijke top en is in staat dit zonedig te mobiliseren (en op te schalen). Benadert de juiste mensen om steun en medewerking te verkrijgen 	<p>Stressbestendig</p> <p>Netwerken</p>

² Directoraat-generaal, departement en/of beleidsveld overstijgend

Resultaatgebieden	Resultaten	Gedragsindicatoren	Competenties
	praktijk) en leiden tot het gewenste effect/resultaat		
Bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none"> • werkprocessen • personeel • financiën 	<ul style="list-style-type: none"> • Het team is inhoudelijk juist aangestuurd • Medewerkers van het team zijn gemotiveerd • Processen zijn gevolgd conform de geldende kaders/spelregels (ao-procedures) en afspraken • Beleidsprocessen en projecten zijn uitgevoerd conform plan van aanpak (tijd, kwaliteit, budget) en afspraken 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewaakt de voortgang van het werk en houdt focus • Komt afspraken na en haalt de afgesproken deadlines • Doet alles om met de medewerkers van het team de doelen tijdig te bereiken via een goede werkverdeling en het streven naar zelfstandigheid • Neemt gerichte acties om doelen te bereiken • Smeedt medewerkers tot één team, door een gemeenschappelijk doel voor ogen te stellen • Zet de medewerkers in op hun kwaliteiten ten behoeve van het te realiseren doel • Verkent en onderzoekt waar samenhang en samenwerking mogelijk is, en faciliteert deze 	Resultaatgerichtheid Aansturen groep
Vernieuwen en verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> • Actieve kennisontwikkeling met betrekking tot de beleidscyclus (plan-do-check-act-principe) is geborgd • Relevante kennis is beschikbaar en is gedeeld met relevante partijen 	<ul style="list-style-type: none"> • Signaleert kansen voor verbetering en/of verandering en realiseert deze • Evalueert eigen werk(wijze), leert daarvan en draagt nieuwe inzichten over aan collega's • Initieert en stimuleert kennis(ontwikkeling) binnen de eigen organisatie • Treedt buiten bestaande denkkaders en werkwijzen om tot nieuwe oplossingsrichtingen te komen 	Creativiteit

Kwaliteitenprofiel Functiefamilie Beleid

I. Algemene opmerkingen

Werkvelden/kennisgebieden

De beleidsmedewerker is goed op de hoogte van de inhoud van zijn beleidsterrein(en), maar is zelf geen vakspecialist. De beleidsmedewerker richt zich primair op de beleidslevenscyclus. Voor inhoudelijke expertise maakt hij/zij gebruik van specialisten op het (de) betreffende kennisgebied(en) (vergelijk de functies in de families Advisering en Kennis en Onderzoek). Om die reden zijn in de functiefamilie Beleid geen aandachtsgebieden onderscheiden en zijn er ook geen specifieke kwaliteitenprofielen per aandachtsgebied gemaakt.

Toepassing van het kwaliteitenprofiel

Het kwaliteitenprofiel de basis voor werving en selectie, functioneringsgesprek, ontwikkelafspraken, leerlijnen, loopbaanpaden, personeels- en vlootschouw, 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 in de functiefamilie Beleid 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 360⁰-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. Kwaliteitenprofielen per functiegroep

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

Ervaring	Coördinerend Beleidsmedewerker S13-15
	Aantoonbaar succesvol in het aansturen van (complexe) beleidsvraagstukken / processen / programma's. Ervaring bij minimaal twee departementsonderdelen en/of minimaal twee departementen. Internationale ervaring, onder andere EU.
Verbijzondering voor juridische functies	Ervaring in minimaal twee organisaties binnen of buiten de overheid ³ Ervaring met grote wetgevingsprojecten en/of complexe bestuurlijk-juridische vraagstukken
Opleiding: Rijk	
Werk- en denkniveau	<u>S13-15</u> WO
Opleidingsrichting en/of vakkennis	
Verbijzondering voor juridische functies	

³ Onder organisatie wordt ook verstaan een departementsonderdeel.

Ervaring	Coördinerend Beleidsmedewerker S13-15
Overige kennis en vaardigheden	<p><u>S13-15</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Functioneel aansturen • Managen besluitvormings-processen • Projectmanagement • Opereren in een politiek bestuurlijke omgeving • Relevante talenkennis <p><u>S14-15</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aansturen bestuurlijk gevoelige en/of complexe beleidsprocessen
Verbijzondering voor juridische functies	<ul style="list-style-type: none"> • Vertalen van abstracte beleidsdoelen naar nauwkeurige en uitvoerbare juridische kaders • Internationale onderhandelingsvaardigheden • Gezaghebbend op één of meer rechtsgebieden
Opleiding: departementsspecifiek	
Opleidingsrichting en/of vakkennis	<i>P.M. In te vullen per departement</i>
Overige kennis en vaardigheden	<i>P.M. In te vullen per departement</i>
Competenties uit het kernprofiel	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurs sensitiviteit • Overtuigingskracht • Stressbestendigheid • Netwerken • Resultaatgerichtheid • Aansturen groep • Creativiteit
Departementsspecifieke competenties (eventueel)	
	<i>P.M. In te vullen per departement</i>

Functietyperingen Functiefamilie Beleid

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
- Kader Topstructuur en Topfuncties 2007

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

Functietypering Coördinerend Beleidsmedewerker S13-15

Coördineert en verbindt meerdere complexe multidisciplinair samengestelde beleidsprocessen en is daarmee verantwoordelijk voor integrale⁴ beleidsproducten of creëert oplossingen voor maatschappelijke, urgente knelpunten, met grote politieke gevoeligheid

	Coördinerend Beleidsmedewerker S13	Coördinerend Beleidsmedewerker S14	Coördinerend Beleidsmedewerker S15
FUWASYS	44444 44444 44 44 (56) Schaal 13	45444 45544 44 44 (59) Schaal 14	45445 45545 44 45 (62) Schaal 15
<i>Algemene omschrijving</i>	<ul style="list-style-type: none"> • coördinatie en (inhoudelijke) aansturing beleidsontwikkeling en inhoudelijke en procesmatige coördinatie besluitvormingsproces • top-down: vertaling van (strategisch) beleid naar vakgebied • verschuivingen in beleidsdoelstellingen beïnvloeden meerdere complexe multidisciplinaire primaire (beleids)terreinen • het vakgebied is inhoudelijk sterk verweven met en heeft invloed op andere (beleids)terreinen en (organisatie) processen • inhoudelijke en operationele aansturing, begeleiding en coaching van andere (senior) beleidsmedewerkers op de verschillende beleidsterreinen • uitdragen en verdedigen (intern en extern) van (beleids)producten en processen ("wat") 	<ul style="list-style-type: none"> • coördinatie en (inhoudelijke) aansturing beleidsontwikkeling en inhoudelijke en procesmatige coördinatie besluitvormingsproces • bottum up: bijdragen aan en invloed op ontwikkeling strategisch beleid en/of doelstellingen • meerdere complexe multidisciplinaire primaire (beleids)terreinen sterk verweven met het strategisch beleid • het vakgebied is inhoudelijk sterk verweven met, heeft invloed op en is bepalend voor andere (beleids)terreinen en (organisatie) processen • inhoudelijke en operationele aansturing, begeleiding en coaching van andere (senior) beleidsmedewerkers op de verschillende beleidsterreinen • uitdragen en verdedigen (intern en extern) van (beleids)producten en processen ("wat") 	<ul style="list-style-type: none"> • coördinatie en (inhoudelijke) aansturing beleidsontwikkeling en inhoudelijke en procesmatige coördinatie besluitvormingsproces • bottum up: fundamentele invloed op ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid en/of doelstellingen • meerdere complexe multidisciplinaire primaire (beleids)terreinen vormen de kern van het strategisch beleid • strategische en gevoelige vraagstukken op maatschappelijk en/of politiek-bestuurlijk terrein • het vakgebied is inhoudelijk sterk verweven met, heeft invloed op en is bepalend voor andere (beleids)terreinen en (organisatie) processen • inhoudelijke en operationele aansturing, begeleiding en coaching van andere (senior) beleidsmedewerkers op de verschillende beleidsterreinen • richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders • inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken

⁴ Directoraat, Departement en/of beleidsveld overstijgend

	Coördinerend Beleidsmedewerker S13	Coördinerend Beleidsmedewerker S14	Coördinerend Beleidsmedewerker S15
	Resultaten	Resultaten	Resultaten
<i>beleidsvoorbereiding en -ontwikkeling</i>	<ul style="list-style-type: none"> • coördinatie inhoudelijke beleidsvoorbereiding en ontwikkeling (analyse, onderzoek, toetsen beleid) • speelt in op politieke, maatschappelijke en organisatorische vraagstukken en gevoeligheden • creëren van draagvlak voor ontwikkeling beleid 	<ul style="list-style-type: none"> • coördinatie inhoudelijke beleidsvoorbereiding en ontwikkeling (analyse, onderzoek, toetsen beleid) • speelt in op politieke, maatschappelijke en organisatorische vraagstukken en gevoeligheden • creëren van draagvlak voor ontwikkeling beleid • bijdrage aan en structurele invloed op ontwikkeling strategisch beleid 	<ul style="list-style-type: none"> • coördinatie inhoudelijke beleidsvoorbereiding en ontwikkeling (analyse, onderzoek, toetsen beleid) • speelt in op politieke, maatschappelijke en organisatorische vraagstukken en gevoeligheden • creëren van draagvlak voor ontwikkeling strategisch beleid • richtinggevend beïnvloeden ambtelijke, politieke en/of maatschappelijke bestuurders bij ontwikkeling van strategisch beleid
<i>besluitvormingsproces</i>	<ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke coördinatie en coördinatie van procesmatige en procedurele voorbereiding van multidisciplinair besluitvormingsproces 	<ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke coördinatie en coördinatie van procesmatige en procedurele voorbereiding van multidisciplinair besluitvormingsproces 	<ul style="list-style-type: none"> • inhoudelijke coördinatie en coördinatie van procesmatige en procedurele voorbereiding van multidisciplinair besluitvormingsproces • richtinggevend beïnvloeden van de formele besluitvorming over beleidsdoelen die betrekking hebben op maatschappelijke en/of politiek-bestuurlijke ontwikkelingen
<i>beleidsimplementatie en -uitvoering</i>	<ul style="list-style-type: none"> • draagvlak gecreëerd voor uitvoering beleid • coördinatie van vertaling beleid naar (beheer)instrumenten, richtlijnen e.d. en voor implementatie, uitvoering en bewaking 	<ul style="list-style-type: none"> • draagvlak gecreëerd voor uitvoering beleid • coördinatie van vertaling beleid naar (beheer)instrumenten, richtlijnen e.d. en voor implementatie, uitvoering en bewaking 	<ul style="list-style-type: none"> • draagvlak gecreëerd voor uitvoering strategisch beleid • coördinatie van vertaling beleid naar (beheer)instrumenten, richtlijnen e.d. en voor implementatie, uitvoering en bewaking • richtinggevend beïnvloeden ambtelijke, politieke en/of maatschappelijke bestuurders bij realisatie van strategisch beleid
<i>beleidsevaluatie en monitoring</i>	<ul style="list-style-type: none"> • coördinatie ontwikkeling evaluatie en monitoring • coördinatie (evaluatie)onderzoek naar effectiviteit van beleid voorbereid en uitgevoerd • voorstellen voor verbetering en bijstelling (aanpalend) beleid • coördinatie monitoring beleidsprocessen en -uitvoering • coördinatie beheer en bijstelling beleid en 	<ul style="list-style-type: none"> • coördinatie ontwikkeling evaluatie en monitoring • coördinatie (evaluatie)onderzoek naar effectiviteit van beleid voorbereid en uitgevoerd • voorstellen voor verbetering en bijstelling strategisch beleid • coördinatie monitoring beleidsprocessen en -uitvoering • coördinatie beheer en bijstelling beleid en 	<ul style="list-style-type: none"> • coördinatie ontwikkeling evaluatie en monitoring • (coördinatie) evaluatie van effectiviteit van coördinatie (evaluatie)onderzoek naar effectiviteit van beleid voorbereid en uitgevoerd • richtinggevende adviezen voor bijstelling van strategisch beleid • coördinatie monitoring beleidsprocessen en -uitvoering

	Coördinerend Beleidsmedewerker S13	Coördinerend Beleidsmedewerker S14	Coördinerend Beleidsmedewerker S15
	aanpassing beleidsprocessen	aanpassing beleidsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> coördinatie beheer en bijstelling beleid en aanpassing beleidsprocessen
<i>projecten</i>	<ul style="list-style-type: none"> coördinatie complexe multidisciplinaire projecten 	<ul style="list-style-type: none"> coördinatie complexe multidisciplinaire projecten 	<ul style="list-style-type: none"> coördinatie complexe multidisciplinaire projecten
	Speelruimte / Kaders	Speelruimte/ Kaders	Speelruimte/ Kaders
	<ul style="list-style-type: none"> strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen wijze van coördinatie, werkwijzen en inhoud van te leveren (beleids)producten komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van de coördinatie en bruikbaarheid van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van (beleids)processen 	<ul style="list-style-type: none"> strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen wijze van coördinatie, werkwijzen en inhoud van te leveren (beleids)producten komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van de coördinatie en bruikbaarheid van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van (beleids)processen beoordeling op bruikbaarheid van bijdragen aan ontwikkeling strategisch beleid 	<ul style="list-style-type: none"> strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen wijze van coördinatie, ontwikkeling van strategisch beleid en realisatie van strategische doelen komen tot stand op basis van een besluitvormingsproces beoordeling op efficiëntie en effectiviteit van de coördinatie en bruikbaarheid van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van (beleids)processen beoordeling op doeltreffendheid van vormgeving strategisch beleid en de mate waarin de strategische (beleids)doelstellingen zijn gerealiseerd
	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid	Kennis & Vaardigheid
	<ul style="list-style-type: none"> brede (en gespecialiseerde) kennis van het vakgebied en inzicht in aanpalende vakgebieden inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke samenhangen in bredere context dan eigen werkterrein 	<ul style="list-style-type: none"> brede (en gespecialiseerde) kennis van het eigen en aanpalende vakgebieden. inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke strategische samenhangen in bredere context dan eigen werkterrein 	<ul style="list-style-type: none"> brede (en gespecialiseerde) kennis van het eigen en aanpalende vakgebieden. inzicht in organisatorische, procesmatige en vakinhoudelijke strategische samenhangen in bredere context dan eigen werkterrein
	<ul style="list-style-type: none"> vaardigheid in het operationeel en functioneel aansturen van medewerkers en in het inhoudelijk, procesmatig en procedureel coördineren vaardigheid in het signaleren en analyseren van ontwikkelingen en problemen vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van beleid, nieuwe ideeën en concepten vaardigheid in het tot stand brengen van (beleids)producten en vorm geven aan en 	<ul style="list-style-type: none"> vaardigheid in het operationeel en functioneel aansturen van medewerkers en in het inhoudelijk, procesmatig en procedureel coördineren vaardigheid in het signaleren en analyseren van ontwikkelingen en problemen vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen en verdedigen van beleid, nieuwe ideeën en concepten vaardigheid in het tot stand brengen van (beleids)producten en vorm geven aan en 	<ul style="list-style-type: none"> vaardigheid in het operationeel en functioneel aansturen van medewerkers en in het inhoudelijk, procesmatig en procedureel coördineren vaardigheid in het signaleren en analyseren van ontwikkelingen en problemen vaardigheid in het ontwikkelen, uitdragen, verdedigen en realiseren van strategische (beleids)doelstellingen vaardigheid in het tot stand brengen van (beleids)producten en vorm geven aan en

Coördinerend Beleidsmedewerker S13	Coördinerend Beleidsmedewerker S14	Coördinerend Beleidsmedewerker S15
implementeren van processen	implementeren van processen	implementeren van processen
Contacten	Contacten	Contacten
<ul style="list-style-type: none"> • de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en implementatie van nieuwe (beleids)producten en processen, ideeën, werkmethoden en technieken • intern en extern over werkzaamheden, de ontwikkeling van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van processen om af te stemmen en belangentegenstellingen te overbruggen 	<ul style="list-style-type: none"> • de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en implementatie van nieuwe (beleids)producten en processen, ideeën, werkmethoden en technieken • intern en extern over werkzaamheden, de ontwikkeling van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van processen om af te stemmen en belangentegenstellingen te overbruggen 	<ul style="list-style-type: none"> • de contacten kenmerken zich door het verwerven van draagvlak voor de ontwikkeling en implementatie van nieuwe (beleids)producten en processen, ideeën, werkmethoden en technieken • intern en extern over werkzaamheden, de ontwikkeling van (beleids)producten en vormgeving en implementatie van processen om af te stemmen en belangentegenstellingen te overbruggen • intern en extern over het ontwikkelen en realiseren van strategische (beleids)doelstellingen om deze uit te dragen en te verdedigen • richtinggevend beïnvloeden van politieke, ambtelijke top en/of maatschappelijke bestuurders