

# Kwaliteitscriteria omgevingsveiligheid voor veiligheidsregio's

---

## Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	2
2. Context.....	2
3. Leeswijzer.....	3
4. Omgevingsveiligheid.....	3
5. Rollen en taken.....	4
6. Uitgangspunten en definities kwaliteitscriteria .....	5
7. Kwaliteitscriteria .....	7
Bijlage 1 Uitwerking competenties.....	9

## 1. Inleiding

In 2010 is de 'Maatlat Externe Veiligheid Adviseur Brandweer' gemaakt. De maatlat had tot doel kwaliteitseisen te beschrijven voor een professionele uitvoering van de brandweertaken op het gebied van externe veiligheid.

In 2010 is de Wet veiligheidsregio's in werking getreden. Hier is inmiddels ervaring mee opgedaan. Daarnaast is een nieuwe wet in ontwikkeling, namelijk de Omgevingswet. Hierin is het waarborgen van de veiligheid een belangrijk thema. Zo moet in een omgevingsplan onder andere rekening worden gehouden met het belang van het voorkomen, beperken en bestrijden van een brand, een ramp of een crisis. De veiligheidsregio is gespecialiseerd adviseur op dit onderwerp en dat is vastgelegd in Artikel 3, 10 en 25 van de Wet veiligheidsregio's.

Naast veranderende wet- en regelgeving zijn er nieuwe inzichten ontwikkeld op de uitvoering van het taakgebied en is een landelijke evaluatie van de huidige Maatlat Externe Veiligheid Adviseur Brandweer uitgevoerd door Twynstra Gudde<sup>1</sup>. Hierin komt naar voren dat de nieuwe wet- en regelgeving en de huidige manier van werken om andere kennis en competenties vraagt. De Vakgroep Omgevingsveiligheid van Brandweer Nederland heeft daarom een werkgroep samengesteld en hen de opdracht gegeven de huidige kwaliteitscriteria te actualiseren. Dit document beschrijft de geactualiseerde kwaliteitscriteria.

## 2. Context

De kerntaak van (het bestuur van) de veiligheidsregio staat beschreven in de Wet veiligheidsregio's<sup>2</sup>. Deze taak behelst het beperken en bestrijden van gevaar voor mensen en het organiseren van de hulpverlening, rampenbestrijding en crisisbeheersing. De veiligheidsregio houdt zich daarom bezig met het voorkomen, beperken en bestrijden van branden, rampen en crises, tevens levert zij een bijdrage aan de nazorg. Het adviseren op deze terreinen bij ruimtelijke plannen en omgevingsvergunningen<sup>3</sup> en het ondersteunen van het bevoegd gezag bij het maken van (beleids)visies is dan ook een onderdeel van haar kerntaak.

Nederland is een compact en dichtbevolkt land. Daarom is de kwaliteit van de leefomgeving belangrijk. Externe Veiligheid is mede bepalend voor de kwaliteit van de leefomgeving. Omdat deze term niet aansluit op de belevingswereld van mensen, heeft de wetgever hiervoor de term 'omgevingsveiligheid' geïntroduceerd. In lijn met de doelstellingen van de nieuwe omgevingswet is de verantwoording van omgevingsveiligheid gemoderniseerd. Deze maatlat richt zich op omgevingsveiligheid, zoals bedoeld door de wetgever, maar is ook toepasbaar op aanverwante werkvelden waarbij 'veiligheid' en 'omgeving' een rol spelen.

In deze 'Kwaliteitscriteria omgevingsveiligheid veiligheidsregio's' wordt beschreven aan welke kwaliteitscriteria veiligheidsregio's moeten voldoen om haar taken op het gebied van omgevingsveiligheid goed te kunnen uitvoeren<sup>4</sup>. Daarbij is rekening gehouden met de kentering in het denken over veiligheid, met de daarbij behorende rol van de veiligheidsregio, zoals beschreven in de Visie Risicogerichtheid<sup>5</sup>.

---

1 Evaluatie Maatlat Externe Veiligheid Adviseur Brandweer d.d. 18 augustus 2015 Twynstra Gudde

2 Artikel 3, lid 1, artikel 10, artikel 25 van de Wet veiligheidsregio's.

3 Zowel ruimtelijke ontwikkeling als milieu

4 Het is de bedoeling dat veiligheidsregio's aan de hand van de 'Kwaliteitscriteria omgevingsveiligheid voor veiligheidsregio's' de eigen organisatie kwalitatief beschouwen. Dit is bijvoorbeeld mogelijk door intervisie met andere veiligheidsregio's in samenwerkingsverbanden.

5 Waar het om gaat, is de gerichtheid op risico's die ertoe doen en deze risico's op een adequate wijze beïnvloeden. Dat vergt niet alleen het toepassen van regels, maar vooral risicogerichtheid: oog hebben voor risico's, het scherp in beeld brengen en afwegen van risico's, en risicobeïnvloeding: het zoeken naar maatregelen die de veiligheid bevorderen, het motiveren van anderen, het beïnvloeden van gedrag en een heldere verantwoordelijkheidsverdeling tussen burgers, bedrijven en overheden. Bron: Visie Risicogerichtheid

### 3. Leeswijzer

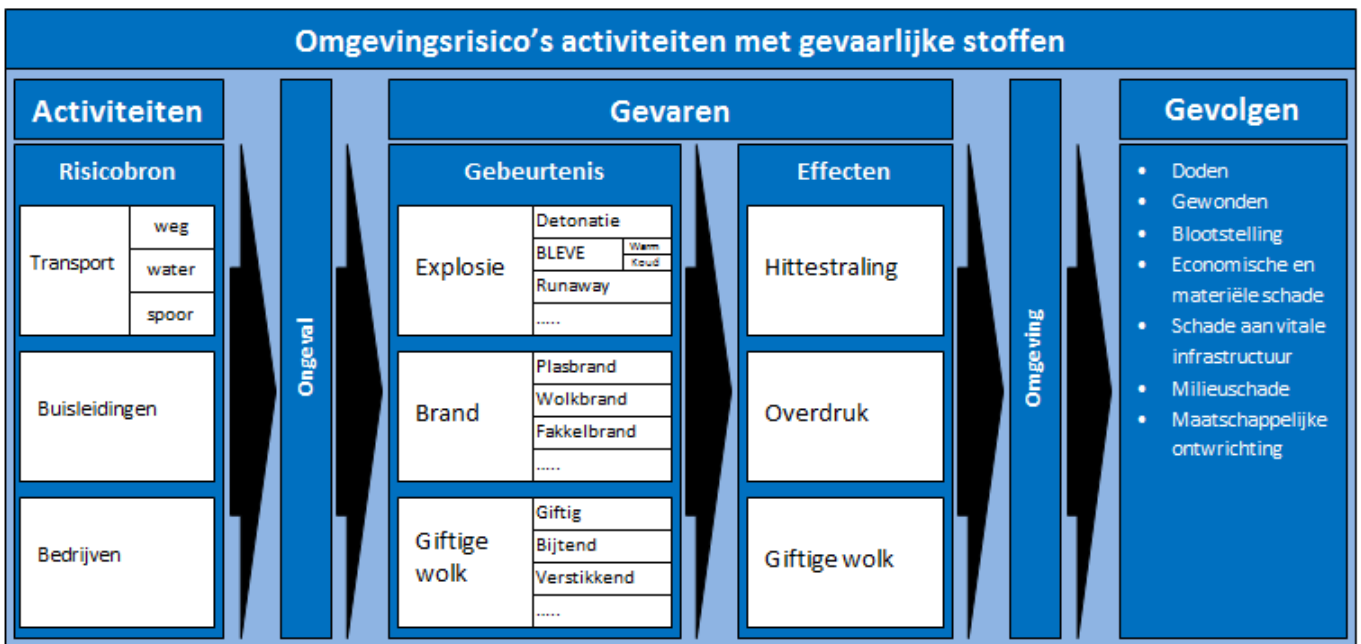
Hierboven is beschreven waarom tot actualisatie van de Maatlat Externe Veiligheid Adviseur Brandweer is overgegaan en in welke context dit document is geschreven. Hierna beschrijft de Kwaliteitscriteria omgevingsveiligheid voor veiligheidsregio's wat omgevingsveiligheid inhoudt, waarna de rollen en taken van de veiligheidsregio in dit werkveld worden beschreven. Nadat de uitgangspunten en definities van de kwaliteitscriteria zijn toegelicht wordt overgegaan tot de kwaliteitscriteria zelf. Echter staan de kwaliteitscriteria niet op zichzelf en moet het in samenhang met de tekst in dit document worden gelezen.

### 4. Omgevingsveiligheid

Om kwaliteitscriteria te kunnen bepalen moet duidelijk zijn wat omgevingsveiligheid is.

#### Omgevingsveiligheid

De mate van omgevingsveiligheid wordt bepaald door de aanwezigheid van omgevingsrisico's en de gevaren daarvan voor de omgeving. Om bij besluiten rekening te kunnen houden met de gevaren van omgevingsrisico's moet er inzicht zijn in wat er kan gebeuren en wat de gevolgen daarvan zijn. Bij omgevingsrisico's is de kans van optreden meestal klein, maar de gevolgen voor de omgeving zijn vaak groot. De ernst van de gevolgen is bepalend voor de invloed dat een ongeval heeft op de omgevingsveiligheid. Dit is mede afhankelijk van de manier waarop de omgeving is ingericht. Door het nemen van de juiste maatregelen<sup>6</sup> kan de kans op een ongeval worden verkleind, zelfs uitgesloten, of de gevolgen van een ongeval op de omgeving worden beperkt. Dit leidt tot minder slachtoffers, minder schade en minder maatschappelijke ontwrichting. In onderstaand figuur is de basis van de adviesrol van de veiligheidsregio in het kader van omgevingsveiligheid samengevat. Dit figuur gaat daarbij specifiek in op omgevingsrisico's als gevolg van activiteiten met gevaarlijke stoffen. Andere omgevingsrisico's zijn daarbij in de basis gelijk en kunnen op eenzelfde wijze worden benaderd.



#### Zelfredzaamheid

Bij een omgevingsrisico, zoals een activiteit, bestaat altijd de kans op een ongeval. De gevolgen van een ongeval zijn onder andere afhankelijk van de mogelijkheden van de bevolking om zichzelf (en anderen) in

<sup>6</sup> Maatregelen kunnen bouwkundig, installatietechnisch, infrastructureel, organisatorisch en planologisch van aard zijn.

veiligheid te brengen. Hierin spelen de inrichting van de omgeving en het handelingsperspectief een belangrijke rol. Het handelingsperspectief kan worden verbeterd door voorzieningen te treffen. Deze voorzieningen bieden bescherming tegen de effecten van ongevallen of verbeteren de mogelijkheid voor aanwezigen zichzelf naar een veilige omgeving te verplaatsen. Kennis over zelfredzaamheid, handelingsperspectieven en voorzieningen ten behoeve van de verbetering hiervan is voor de veiligheidsregio van essentieel belang bij advisering in relatie tot omgevingsveiligheid. Ook als zich een ongeval voordoet, is de kennis over de zelfredzaamheid van groepen mensen in de omgeving noodzakelijk ten behoeve van de voorbereiding van de hulpverleningsdiensten. Dit geldt ook als daar extra voorzieningen voor zijn getroffen.

### **Hulpverlening**

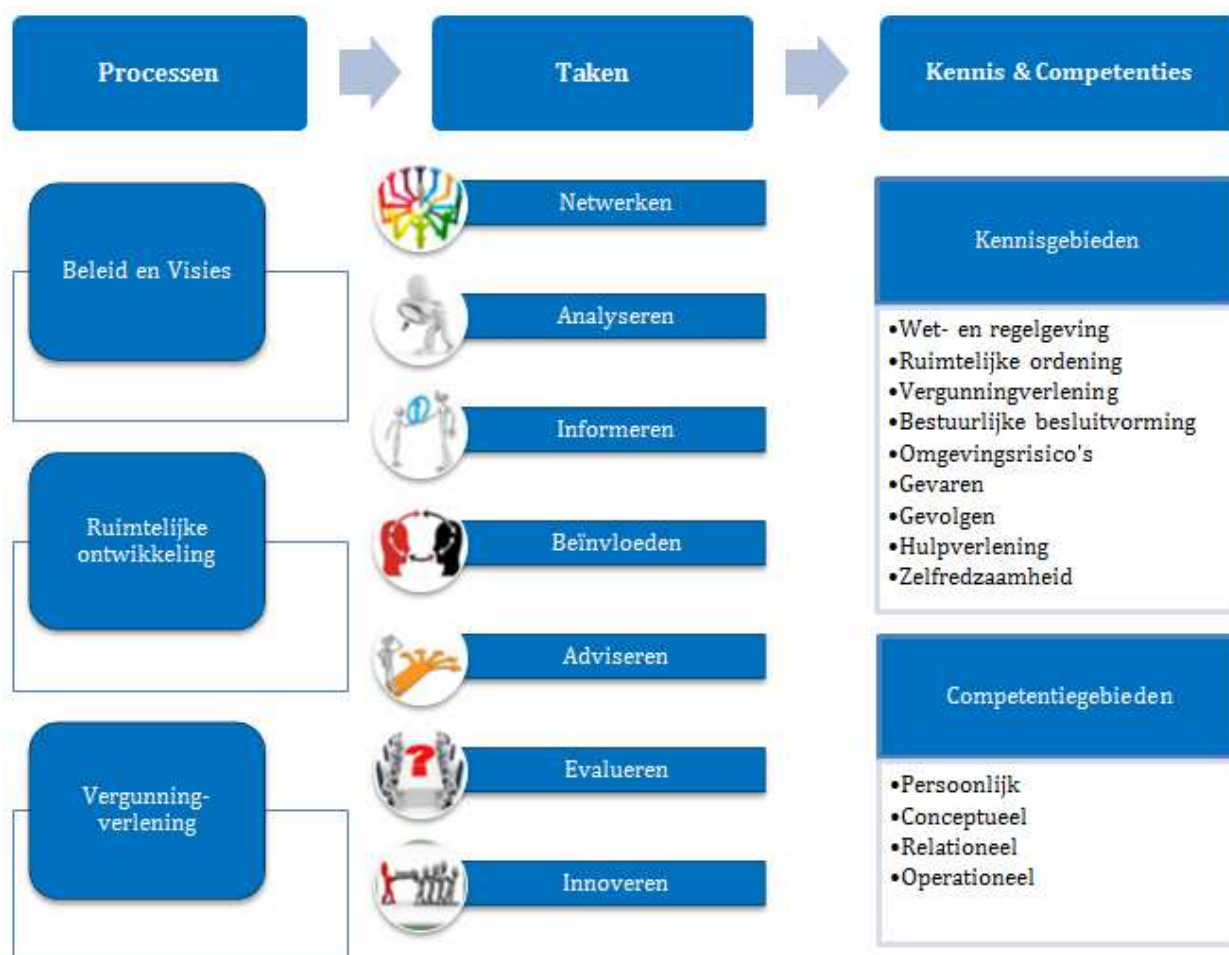
Door het nemen van de juiste maatregelen kan het ontstaan van een omgevingsrisico worden voorkomen of het risico voor de omgeving worden verkleind. Als zich een ongeval voordoet, wordt het verloop daarvan beïnvloed door de aanwezigheid van voorzieningen die de gevolgen van het ongeval beperken. Het laatste middel is de bestrijding van het ongeval. Daarbij is het doel van de hulpverleningsdiensten het wegnemen van het gevaar voor de omgeving. Hiertoe hebben de hulpdiensten verschillende mogelijkheden. De inrichting van de omgeving en de aanwezigheid van voorzieningen bepalen de mate van bestrijdbaarheid van het ongeval. Kennis over het voorkomen, beperken en bestrijden van ongevallen die gevaar opleveren voor de omgeving is dan ook van essentieel belang bij de advisering in relatie tot omgevingsveiligheid. Dit onderdeel is dan ook opgenomen in de Wet veiligheidsregio's. Ook als zich een ongeval voordoet, is de kennis over de inrichting van de omgeving en de aanwezigheid van eventuele voorzieningen noodzakelijk ten behoeve van de voorbereiding van de hulpverleningsdiensten.

### **Verantwoording omgevingsveiligheid**

De hiervoor genoemde aspecten bepalen de mate van omgevingsveiligheid in een gebied waar omgevingsrisico's zijn. Het bevoegd gezag maakt bij ruimtelijke ontwikkeling en vergunningverlening een afweging (verantwoording) tussen het belang (economisch, maatschappelijk, etc.) van het plan en de mate van omgevingsveiligheid. Het advies van de veiligheidsregio geeft inzicht in de mate van omgevingsveiligheid en is noodzakelijk voor een goede verantwoording. Dit lukt alleen als er risicogericht wordt geadviseerd. Naast een goede samenwerking, biedt het meerwaarde als de veiligheidsregio de processen van het bevoegd gezag kent, want een goede implementatie van het veiligheidsadvies zorgt uiteindelijk voor een veiligere omgeving. Door de belangen te kennen wordt voor een bewustere en transparante afweging van omgevingsrisico's door het bevoegd gezag gezorgd.

## **5. Rollen en taken**

De veiligheidsregio heeft kennis op het gebied van omgevingsrisico's, gevaren, gevolgen en de bestrijding van deze gevolgen en zet dit in voor een veilige omgeving. Hierbij wordt gebruik gemaakt van haar expertise over zelfredzaamheid en hulpverlening. Het is de rol van de veiligheidsregio om deze kennis (zo vroeg mogelijk) in te brengen bij de totstandkoming van beleid en visies, ruimtelijke ontwikkeling en vergunningverlening. Hiervoor moet binnen de veiligheidsregio voldoende kennis aanwezig zijn en dient het personeel over de juiste competenties te beschikken. Hieronder is schematisch de rol van de veiligheidsregio en de daarbij behorende taken, kennis- en competentiegebieden weergegeven.



Bovenstaande kennis- en competentiegebieden<sup>7</sup> zijn op basis van de rol en taken van de veiligheidsregio's vertaald in kwaliteitscriteria voor de veiligheidsregio en de specialist<sup>8</sup> omgevingsveiligheid.

## 6. Uitgangspunten en definities kwaliteitscriteria

De kwaliteitscriteria zijn opgebouwd uit twee niveaus. Het kwaliteitsniveau waar de veiligheidsregio minimaal aan moet voldoen staat daarbij centraal. Daarnaast is het minimale kwaliteitsniveau voor de specialist omgevingsveiligheid in deze maatlat opgenomen. Indien het niet mogelijk is te voldoen aan de benodigde kwaliteitscriteria die van toepassing zijn op de veiligheidsregio, is door middel van samenwerking met andere veiligheidsregio's het gewenste kwaliteitsniveau alsnog te behalen.

Bij het opstellen van de kwaliteitsniveaus is rekening gehouden met de Kwaliteitscriteria 2.1 die zijn opgesteld voor de taken vergunningverlening, toezicht en handhaving krachtens de Wabo voor het bevoegd gezag. Veiligheidsregio's zijn als adviseur van het bevoegd gezag niet gebonden aan de daarin gestelde criteria. Desondanks zijn de Kwaliteitscriteria omgevingsveiligheid voor veiligheidsregio's zodanig opgesteld dat daarmee tenminste een gelijkwaardig kennis- en competentieniveau wordt behaald. Hierdoor is geborgd dat de veiligheidsregio op gelijkwaardig niveau acteert als partners in het speelveld van omgevingsveiligheid.

<sup>7</sup> De competentiegebieden zijn overgenomen uit HR21. HR21 is ontwikkeld als een sectorale methode voor het beschrijven en waarden van functies. HR21 is het functiewaarderingssysteem van VNG voor gemeenten en voor andere organisaties in de gemeentelijke sector. De HR21 normfuncties zijn voorzien van een competentieprofiel. Van deze beschrijving is gebruik gemaakt. Zie ook bijlage 1.

<sup>8</sup> Dit is de functionaris van de veiligheidsregio die adviseert op het gebied van omgevingsveiligheid.

### Kwaliteitsniveau veiligheidsregio

De veiligheidsregio moet voldoende kwaliteit in huis hebben om de adviestaken op het gebied van omgevingsveiligheid uit te kunnen voeren. De kwaliteitscriteria worden bij voorkeur geborgd binnen de specialisten omgevingsveiligheid van de veiligheidsregio. Het kan voorkomen dat specifieke kennis of competenties binnen een andere functie en/of op een andere locatie in de organisatie zijn georganiseerd. Dit komt doordat kennis vanuit alle schakels van de veiligheidsketen noodzakelijk is om over omgevingsveiligheid te kunnen adviseren. Ook kan het zijn dat door verdeling van werkprocessen bepaalde competenties bij andere functies zijn geborgd. Van de veiligheidsregio wordt gevraagd deze kennis en competenties te verbinden en in te zetten voor omgevingsveiligheid. Onderstaand figuur is een weergave van een wijze waarop de kwaliteitscriteria van de veiligheidsregio kunnen worden geborgd. Het kwaliteitsniveau van de veiligheidsregio bestaat uit de gehele schijf en wordt gevormd door alle geborgde kwaliteitselementen.



### Kwaliteitsniveau specialist omgevingsveiligheid

Naast de veiligheidsregio dient ook de specialist omgevingsveiligheid ten minste te voldoen aan een minimaal kwaliteitsniveau. Dit minimale niveau is nodig om het bevoegd gezag volledig te kunnen adviseren en ondersteunen op het gebied van omgevingsveiligheid. Hiervoor heeft de specialist kennis nodig over de elementen waaruit een veiligheidsadvies bestaat en de rol die dat advies inneemt in het (bestuurlijke) proces. De specialist omgevingsveiligheid dient daarnaast op een gelijkwaardig niveau te acteren met partners in het speelveld van omgevingsveiligheid.

### Behalen benodigde kwaliteitsniveau door middel van samenwerking

Door de kenmerken van een regio kan het zijn dat specifieke specialisme(n) en kwaliteiten binnen een veiligheidsregio ontbreken of niet te borgen zijn. Door middel van samenwerking met (een) andere regio('s) kan het gewenste kwaliteitsniveau worden georganiseerd. Daarbij kan een veiligheidsregio, die het kwaliteitsniveau wel bezit, bepaalde werkzaamheden uitvoeren voor de andere veiligheidsregio. Hierdoor blijft de kwaliteit van de advisering behouden. Dit is met name van toepassing op zeer specialistische kennis.

### Opbouw kwaliteitscriteria

Zoals hierboven beschreven kent de Kwaliteitscriteria omgevingsveiligheid voor veiligheidsregio's twee kwaliteitsniveaus. Elk kwaliteitsniveau is opgebouwd uit verschillende elementen. Het kwaliteitsniveau van de veiligheidsregio bestaat uit de elementen 'kennis', 'competenties' en 'eisen aan de organisatie'. Voor het kwaliteitsniveau van de specialist omgevingsveiligheid is dat 'werk- en denkniveau', 'kennis',

‘competenties’, ‘frequentie’ en ‘ervaring’. Met uitzondering van de competentie ‘risicogerichtheid’, komen de competenties uit het competentiewoordenboek van HR21. Achter de competentie staat het niveau vermeld (A is hoger dan B). In bijlage 1 zijn de beschrijvingen van de HR21-competenties opgenomen.

## 7. Kwaliteitscriteria

Dit hoofdstuk beschrijft de kwaliteitscriteria waaraan de veiligheidsregio moet voldoen. Ook de kwaliteitscriteria die voor de specialist omgevingsveiligheid van toepassing zijn, zijn in dit hoofdstuk opgenomen. Gezamenlijk vormen de kwaliteitscriteria voor de veiligheidsregio én de kwaliteitscriteria voor de specialist omgevingsveiligheid de ‘Kwaliteitscriteria omgevingsveiligheid voor veiligheidsregio’s’. Aan beide kwaliteitsniveaus moet worden voldaan om als organisatie te voldoen aan de kwaliteitscriteria.

### Kwaliteitscriteria veiligheidsregio

Onderstaande kwaliteitscriteria gelden voor de veiligheidsregio, maar de kennis en competenties worden geborgd bij mensen. Bij voorkeur is dit de specialist omgevingsveiligheid, maar elk element kan ook bij andere functie of op een andere locatie in de organisatie zijn geborgd. Daarbij is het van belang dat het georganiseerd (aantoonbaar geborgd) is dat het element ook daadwerkelijk ingezet wordt voor de advisering op omgevingsveiligheid. Bijvoorbeeld: risicocommunicatie wordt uitgevoerd door de afdeling communicatie van een veiligheidsregio, maar er vindt afstemming over de communicatieboodschap plaats tussen de medewerkers communicatie en de specialist omgevingsveiligheid.

Kwaliteitscriteria veiligheidsregio		
Eisen aan de organisatie	Kennis	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elke specialist omgevingsveiligheid dient aan de gestelde kwaliteitscriteria voor de specialist omgevingsveiligheid te voldoen, of hiertoe worden opgeleid.</li> <li>• Minimaal twee specialisten omgevingsveiligheid binnen de veiligheidsregio of één + één in opleiding<sup>9</sup>.</li> <li>• Twee specialisten omgevingsveiligheid hebben samen minstens vijf jaar ervaring als specialist omgevingsveiligheid<sup>10</sup>.</li> <li>• Indien kwaliteitscriteria op een andere plaats<sup>11</sup> zijn geborgd dan bij de specialist omgevingsveiligheid dient de kennis effectief en aantoonbaar inzetbaar te zijn voor omgevingsveiligheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante wet- en regelgeving</li> <li>• Planologie en stedenbouw</li> <li>• Vergunningverlening (bouw, milieu en ruimtelijke ordening)</li> <li>• Mono- en multidisciplinaire hulpverlening</li> <li>• Omgevingsrisico’s gevaarlijke stoffen</li> <li>• Risico- en effectanalyse</li> <li>• Risico- en crisiscommunicatie</li> <li>• Regiospecifieke<sup>12</sup> kennis, zoals: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omgevingsrisico’s luchthavens</li> <li>- Omgevingsrisico’s windturbines</li> <li>- Omgevingsrisico’s natuurbrand</li> <li>- Omgevingsrisico’s extreem weer en waterveiligheid</li> <li>- Mijnbouwinrichtingen</li> <li>- Spoorelementen</li> <li>- Brzo bedrijven</li> <li>- Proces- en/of chemische technologie</li> <li>- Routering gevaarlijke stoffen</li> <li>- ...</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risicogerichtheid</li> <li>• Creativiteit (B)</li> <li>• Klantgerichtheid (B)</li> <li>• Kwaliteitsgericht (B)</li> <li>• Ondernemingszin (B)</li> <li>• Oordeelsvorming (B)</li> <li>• Regisseren (A)</li> <li>• Verantwoordelijkheid (C)</li> <li>• Omgevingsbewustzijn (A)</li> </ul>

<sup>9</sup> Deze eis is gesteld ten behoeve van de continuïteit van het adviesproces.

<sup>10</sup> Samen minimaal vijf jaar relevante ervaring. Bijvoorbeeld één persoon met nul en één persoon met vijf jaar ervaring, of één persoon met twee en één persoon met drie jaar ervaring, etc. Een veiligheidsregio kan over meerdere specialisten beschikken, maar doordat er met maximaal twee specialisten mag worden gerekend wordt geborgd dat voldoende ervaring op het gebied van omgevingsveiligheid binnen de veiligheidsregio aanwezig is.

<sup>11</sup> Bijvoorbeeld: in een andere functie binnen de veiligheidsregio en/of in een samenwerkingsverband tussen veiligheidsregio’s.

<sup>12</sup> Deze kennis is niet voor elke veiligheidsregio van toepassing. Veiligheidsregio’s moeten zelf beoordelen of deze kennis noodzakelijk is.



## Kwaliteitscriteria specialist omgevingsveiligheid

De kwaliteitscriteria die van toepassing zijn op de specialist omgevingsveiligheid zijn onderverdeeld in werk- en denkniveau, frequentie, ervaring, kennis en competenties en zijn in de volgende tabel weergegeven.

Kwaliteitscriteria specialist omgevingsveiligheid		
Werk- en denkniveau	Kennis	Competenties
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevant Hbo-diploma<sup>13</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gevaren van omgevingsrisico's</li> <li>Gevolgen van gebeurtenissen die een gevaar voor de omgeving vormen</li> <li>Mate van omgevingsveiligheid en bijpassende maatregelen ter verhoging (beheersbaarheid)</li> <li>Handelingsperspectieven en bijpassende maatregelen ter verbetering (zelfredzaamheid)</li> <li>Mogelijkheden voor hulpverleningsdiensten en bijpassende maatregelen ter verbetering (bestrijdbaarheid)</li> <li>Schakels en samenhang processen binnen de veiligheidsketen</li> <li>Processen bevoegd gezag: bestuurlijk, ruimtelijke ordening en milieu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analytisch vermogen (B)</li> <li>Inlevingsvermogen (B)</li> <li>Overtuigingskracht (B)</li> <li>Visie (B)</li> <li>Initiatief (B)</li> </ul>
<p><b>Frequentie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ten minste 500 uur per jaar als specialist omgevingsveiligheid.</li> </ul>		

<sup>13</sup> Voor bestaand personeel dat werkzaam is in het vakgebied risicobeheersing geldt tot 22 september 2021 een uitzondering ten behoeve van de specialistenopleidingen van de Brandweeracademie. Gedurende deze periode volstaat voor het betreffende personeel, dat wil deelnemen aan de specialistenopleiding, een 'Hbo-werk- en denkniveau' conform het besluit van de Programmaraad Risicobeheersing van Brandweer Nederland d.d. 22 september 2016 en d.d. 17 november 2016. Het werk- en denkniveau van de deelnemer wordt bepaald door middel van een door de Brandweeracademie erkend assessment (die in afstemming met Brandweer Nederland is vastgelegd).

## Bijlage 1 Uitwerking competenties

In deze bijlage zijn de HR21-competenties die van toepassing zijn in deze maatlat op alfabetische volgorde uitgewerkt.

### Analytisch vermogen (probleemanalyse)

Signaleert problemen; herkent belangrijke informatie; legt verbanden tussen gegevens. Spoort mogelijke oorzaken van problemen op; zoekt ter zake doende gegevens.

Niveau B (relaties leggen)

- Legt dwarsverbanden. Betreft ideeën uit verschillende disciplines bij het oplossen van een probleem.
- Ziet de relatie tussen feiten en de mogelijke oorzaken en gevolgen.
- Geeft aan welke informatie vereist is voor een goede beeldvorming en gebruikt effectieve methoden teneinde de relevante informatie te vergaren.
- Onderzoekt alternatieven om zich een oordeel te vormen.
- Omschrijft realistische scenario's met relaties tussen oorzaak en gevolg.

### Creativiteit

Komt met verschillende mogelijkheden (ook niet voor de hand liggende alternatieven) voor het oplossen van problemen. Weet geheel nieuwe werkwijzen te bedenken ter vervanging van bestaande methoden en technieken.

Niveau B (creëren)

- Creëert regelmatig nieuwe oplossingen en/of uitgangspunten.
- Ontwerpt nieuwe methoden en/of technieken.
- Heeft het vermogen om snel directe uitwerkingen of consequenties van een probleem voor de geest te halen en voor elke consequentie een oplossingsrichting open te houden.
- Is ontvankelijk voor bijzondere en originele benaderingen.
- Bedenkt meerdere scenario's en alternatieven.
- Treedt buiten de gebaande paden; denkt 'out of the box'.

### Initiatief

Signaleert kansen en handelt ernaar in plaats van passief te blijven tot anderen iets gedaan hebben. Neemt actief maatregelen om de gang van zaken te beïnvloeden.

Niveau B (voorzien)

- Zet projecten of activiteiten vaak zelf in gang.
- Doet ongevraagd voorstellen om te komen tot verbeteringen of vernieuwingen.
- Toont initiatieven om het werk te vergemakkelijken.
- Komt zelf met ideeën en/of oplossingen.

### Inlevingsvermogen

Onderkent en verplaatst zich in de gevoelens en behoeften van anderen, en houdt rekening met de gevolgen van eigen handelen op andere mensen of onderdelen van de organisatie.

Niveau B (reageren)

- Gaat bewust om met andere normen, waarden en gedragscodes van partijen binnen en buiten het eigen onderdeel; neemt eigen positie in op basis van rolverdeling en (machts)verhoudingen.
- Reageert op onuitgesproken behoeften van anderen.
- Handelt op basis van eigen inschatting van (non-)verbale signalen en (in)formele hiërarchie en krachtenvelden; speelt in op onverwachte invalshoeken.
- Houdt rekening met ontwikkelingen en gevoeligheden binnen en buiten het eigen werkveld.

### Klantgerichtheid

Weet wensen of behoeften van klanten of gebruikers te onderzoeken en hiernaar te handelen. Speelt in op de doelstellingen van doelgroepen en opdrachtgevers voor de langere termijn.

Niveau B (inleven)

- Heeft inzicht in het referentiekader van de klant en handelt daarnaar.
- Achterhaalt de behoeften en wensen van de klant door vraagverheldering en analyse.
- Anticipeert op behoeften van de klant.
- Neem opmerkingen van de klant serieus en zoekt binnen de mogelijkheden actief naar oplossingen.

### Kwaliteitsgericht

Is zich ervan bewust dat het te leveren product moet voldoen aan gestelde eisen, normen en prioriteiten en handelt hiernaar. Legt verantwoording af voor het gerealiseerde kwaliteitsniveau. Streeft naar continue kwaliteitsverbetering.

Niveau B (ontwikkelen, verbeteren)

- Streeft naar kwaliteitsverbetering van het product.
- Werkt actief aan de bevordering van eigen persoonlijke kwaliteiten en mogelijkheden.
- Signaleert kansen om de kwaliteit te verbeteren via een andere organisatie of logistiek in processen.
- Verbetert ook de kwaliteit wanneer dit niet direct van hem/haar verwacht wordt.

### Omgevingsbewustzijn

Is zich bewust van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Speelt in op deze ontwikkelingen en vertaalt deze naar het eigen werkgebied.

Niveau A (nationaal)

- Speelt proactief in op ontwikkelingen uit de omgeving die van invloed kunnen zijn op de organisatie.
- Voert een constructieve discussie met belangenpartijen en stakeholders.
- Anticipeert snel op wensen vanuit politiek bestuur.
- Komt met initiatieven die blijf geven van inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.
- Vertaalt maatschappelijke en politiek/economische ontwikkelingen naar consequenties en realistische voorstellen voor het eigen aandachtsgebied en belangen van de eigen organisatie.

### Ondernemingszin

Pakt in het werk nieuwe zaken aan en doet voorstellen voor verbeteringen of vernieuwingen, waardoor nieuwe wegen kunnen worden ingeslagen en nieuwe werkterreinen kunnen worden ontwikkeld.

Niveau B (organiseren)

- Neemt in het werk weldoordacht verantwoorde risico's.
- Neemt het voortouw om zaken in gang te zetten of te organiseren.
- Ontwikkelt nieuwe producten en/of diensten binnen het eigen maar ook aanverwante kennisgebieden op basis van inzicht in ontwikkelingen en kernkwaliteiten van de organisatie.
- Weegt kosten, opbrengsten en risico's op een goede manier af.
- Verbetert de werkwijze door te anticiperen op veranderende omstandigheden.

### Oordeelsvorming

Weegt gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar af om tot realistische beoordelingen te komen.

Niveau B (afwegen)

- Brengt mogelijke handelwijzen in beeld.
- Weegt gegevens en/of handelwijzen op juiste wijze af.
- Scheidt relevante criteria van irrelevante criteria.
- Komt met een goed afgewogen oordeel.

### Overtuigingskracht

Overtuigt anderen van een bepaald standpunt om instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.

Niveau B (verkopen)

- In discussies weet hij/zij instemming voor zijn/haar standpunt te verkrijgen van anderen.
- Weet zijn/haar standpunt te verkopen.
- Weet op tegenwerpingen een logisch antwoord te geven.
- Presenteert, overlegt en discussieert op een zorgvuldige heldere manier.
- Stelt vragen om erachter te komen op welke manier de gesprekspartner(s) tevreden zou(den) zijn.

### Regisseren

Brengt belangen, opinies en inbreng van diverse partijen samen. Geeft vorm aan en richting aan (uiteenlopende) samenwerkingsverbanden en realiseert een gemeenschappelijk resultaat.

Niveau A (beheersen)

- Geeft vorm aan uiteenlopende en soms complexe samenwerkingsverbanden.
- Houdt vast aan een gemeenschappelijke richting met oog voor de verschillende partijen.
- Overziet verschillende inbrengen, opinies en belangen en is in staat deze in te passen in een gemeenschappelijke richting.
- Is een bindende factor.
- Zet grote lijnen uit en spreekt de individuele 'spelers' op hun eigen bijdrage aan.

### Verantwoordelijkheid

Komt gemaakte afspraken na en accepteert de gevolgen die voortvloeien uit het eigen handelen.

Niveau C (signaleren)

- Signaleert wanneer afspraken niet worden nagekomen.
- Signaleert wanneer er geen heldere afspraken zijn gemaakt.
- Neemt zelf verantwoordelijkheid wanneer het eigen handelen niet goed uitpakt.
- Maakt zaken bespreekbaar als consequenties ongunstiger uitvallen dan voorzien.

### Visie

Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband. Is in staat zich op de lange termijn te richten. Vertaalt informatie naar ideeën voor de toekomst.

Niveau B (vertalen en implementeren ontwikkelingen)

- Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband.
- Heeft oog voor de consequenties van acties of ontwikkelingen op de langere termijn.
- Draagt bij aan de ontwikkeling van ideeën door concrete voorstellen.
- Vertaalt interne of externe ontwikkelingen naar een beleid.