



Functiehuis Archeologie

Een passend functiehuis voor werknemers in de archeologiepraktijk

16 augustus 2024

Opdrachtgever: Lydia Jongmans, Platform ACCT Ketentafel Archeologie

Adviseur: Paul Lekkerkerker, Laurens Zwaan

Kenmerk: 360543/LZW/WSP

Projectnummer: A05912

Inhoud

1.	Toekomstbestendig functiehuis voor de sector Archeologie	3
2.	Uitgangspunt: toepasbaar en toekomstbestendig functiehuis	4
2.1	Aansluiten bij huidige omstandigheden voor maximale toepasbaarheid en toekomstbestendigheid	4
2.2	Geen directe relatie met de KNA	4
2.3	Functiewaarderingssysteem RATO PRO®	4
3.	Werkwijze	5
3.1	Vorbereiding	5
3.2	Functieprofielen	5
3.3	Competenties	5
3.4	Waardering en conversie	5
3.5	Salarisvergelijking	5
4.	De functiematrix en de profielen	6
5.	De functiewaardering	7
6.	Benchmark	8
6.1	Twee cao's	8
6.2	Nederland	9
6.3	Vergelijking	9
6.4	Salaristabellen archeologie	10
7.	Handreiking voor het gebruik	12
7.1	Organisaties met een eigen functiewaarderingssysteem.	12
7.2	Organisaties zonder eigen functiewaarderingssysteem	12

Bijlage I:	Functieprofielen
Bijlage II:	Format Functieprofiel
Bijlage III:	Format Functie-indeling
Bijlage IV:	Samenvatting RATO PRO®
Bijlage V:	Competentiemodel
Bijlage VI:	Synoniemenlijst

1. Toekomstbestendig functiehuis voor de sector Archeologie

Platform ACCT is door het ministerie van OCW in het leven geroepen om te zorgen voor betere arbeidsvoorwaarden in de culturele en creatieve sector. Eén van deze sectoren is de archeologiepraktijk en daarvoor is binnen ACCT de Ketentafel Archeologie opgericht. Het is ook één van de sectoren waar verbetering van de arbeidsvoorwaarden hard nodig worden geacht. Werknemers zijn voornamelijk in dienst bij gemeenten, regionale omgevingsdiensten/RUD's, opgravingsbedrijven, ingenieursbureaus, enzovoort. De salarissen lopen erg uiteen en een gedeelte van deze organisaties heeft geen cao of geen voor de archeologie passende cao. Ook een uniform sectoraal functiehuis ontbreekt. Voorstellen voor de verbetering van de secundaire arbeidsvoorwaarden heeft de Ketentafel al gedaan. Als onderdeel van de verdere verbetering en verduurzaming van de arbeidsvoorwaarden heeft het platform ACCT nu een sectoraal functiehuis laten ontwikkelen voor organisaties met archeologische functies, inclusief functiebeschrijvingen, waarderingen, inschalingen en een salaristabel. Het functiehuis is door Leeuwendaaal in nauwe afstemming met de ketentafel ontwikkeld.

De inschaling is tot stand gekomen op basis van RATO PRO® en de salaristabel is gebaseerd op een vergelijking met andere cao's. Het is van belang te realiseren dat deze een handvat bieden voor de diverse werkgevers waar archeologische functies voorkomen, maar dat de werkgever in sommige gevallen een eigen cao met functiewaarderingssysteem en salaristabel zal hebben.

In hoofdstuk 7 geven wij aanwijzingen voor het gebruik van de profielen in de praktijk.

2. Uitgangspunt: toepasbaar en toekomstbestendig functiehuis

Bij aanvang van het project om te komen tot een toekomst bestendig functiehuis zijn de onderstaande uitgangspunten geformuleerd.

2.1 Aansluiten bij huidige omstandigheden voor maximale toepasbaarheid en toekomstbestendigheid

Het nieuwe functiehuis moet aansluiten bij de huidige situatie en het huidige functioneren van de archeologiesector, mede in het licht van het benodigde draagvlak. De nadruk bij het opstellen van een functiehuis ligt dan ook op het in gesprek gaan met betrokkenen in het werkveld en de ketentafel. Om de functies te beschrijven, zijn wij in gesprek gegaan met de werknemers die de functies daadwerkelijk uitvoeren. Zij kennen hun functie immers het beste. De bevindingen uit die gesprekken zijn vertaald naar profielen die zijn besproken en getoetst aan de ketentafel.

In elke functiebeschrijving worden de niveaubepalende elementen zichtbaar, waardoor het selecteren van de gewenste functies eenvoudig wordt. Daarnaast is door een logische indeling in functiefamilies en -reeksen gezorgd voor inzichtelijke en uitlegbare niveauverschillen tussen functies en voor samenhang met andere functies. Zo is het functiehuis tegelijk een goede basis voor HR-thema's als (strategische) personeelsplanning, werving en selectie, duurzame inzetbaarheid, functionerings- en beoordelingsgesprekken en talentmanagement. Een basis die bovendien aansluit bij de gehele archeologiepraktijk.

2.2 Geen directe relatie met de KNA

De ketentafel kiest ervoor om de profielen neutraal te laten opstellen zonder koppelingen of verwijzingen naar de actorbenamingen van de Kwaliteitsnorm Nederlandse Archeologie (KNA) omdat de KNA momenteel in wijziging is.

2.3 Functiewaarderingsysteem RATO PRO®

Uw sectorale functiehuis met de meest voorkomende functies, functiebeschrijvingen en functiewaarderingen, moet kunnen werken als een 'supermarkt' waar organisaties zelf hun eigen functies kunnen uitkiezen, als het ware.

Wij hebben de functiebeschrijvingen gewaardeerd met het functiewaarderingsysteem RATO PRO®, het systeem dat ook wordt gebruikt door gemeenten/Samenwerkende Gemeentelijke Organisaties (hierna SGO), zoals de Omgevingsdiensten/RUD-en. RATO PRO® is namelijk het functiewaarderingsysteem waarmee de functies in HR21 zijn gewaardeerd, het sectorale functiegebouw voor de gemeentelijke sector. HR21 is door Leeuwendaal en partners ontwikkeld in opdracht van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). RATO PRO® wordt bovendien ook door bijvoorbeeld musea gehanteerd, de sector waarvoor we in opdracht van de Museumvereniging op dit moment het sectorale landelijke functiegebouw voor de musea ontwikkelen. Dit zijn herkenbare sectoren zijn voor mensen die werkzaam zijn binnen de archeologie, wat kan bijdragen aan herkenbaarheid bij medewerkers en werkgevers.

3. Werkwijze

3.1 Voorbereiding

De Ketentafel Archeologie heeft in 2023 laten inventariseren welke functies er binnen het werkveld zijn. De voorlopige inventarisatie kwam op ongeveer 15 functies. Deze inventarisatie was het vertrekpunt voor het ontwerp van het functiehuis.

In samenspraak met de ketentafel hebben wij een functiematrix opgesteld met vier functiefamilies, waarvan enkele zijn opgedeeld in deelfamilies (zeven kolommen). Daarbinnen zijn uiteindelijk in samenspraak 16 functies geplot. Op basis van de gesprekken zijn deze niet geheel gelijk aan de 15 uit de oorspronkelijke inventarisatie. De uiteindelijke positie verticaal is later bepaald door de functiewaardering. Vanuit de ketentafel zijn namen genoemd van medewerkers uit het beroepenveld. Per functie zijn ten minste twee medewerkers geïnterviewd.

3.2 Functieprofielen

De conceptprofielen zijn aan de leden van de ketentafel voorgelegd, die hier zowel schriftelijk als mondeling op konden reageren tijdens de bijeenkomsten van de ketentafel. Elk profiel heeft minimaal twee, soms meer, commentaarrondes doorlopen.

3.3 Competenties

Aanvankelijk kregen de competenties een relatief willekeurig karakter en daarom hebben wij een competentielijst (met definities) geïntroduceerd. Uit deze lijst zijn voor elk profiel de vier belangrijkste competenties opgenomen. Om een competentieprofiel onderscheidend te laten zijn, wordt in competentiemanagement vaak uitgegaan van vier algemene functie specifieke competenties. Hierbij bestaat de mogelijkheid voor de medewerker en de leidinggevende, om in het kader van het ontwikkelgesprek, twee op de specifieke werksituatie en op de medewerker toegespitste competenties toe te voegen.

3.4 Waardering en conversie

De functieprofielen zijn aan de hand van RATO PRO[®] gescoord. Wij hebben een conversietabel opgesteld om de punten te vertalen naar een schaal. De conversie is zo opgesteld dat de schaalopbouw vergelijkbaar is met de eerdergenoemde sectoren.

3.5 Salarisvergelijking

Wij hebben onderzocht wat de salarisrange is per hier toegepaste schaal volgens 1-1-2024 geldende salaristabel voor:

- ▶ Cao Gemeenten
- ▶ Cao Musea
- ▶ Cao Nederland

De cao Nederland is niet bestaand, maar wij hebben op basis van marktgegevens in kaart gebracht wat de salarisrange is per schaal.

4. De functiematrix en de profielen

Onderstaande matrix geeft de zestien beschreven functieprofielen weer, verdeeld naar (deel-)families en naar inschaling. De profielen zijn als bijlage bij deze rapportage toegevoegd.

Tabel 1 - Functiematrix archeologie

Functies Archeologie Gewogen							
Schaal	Advies en Beleid		Specialistisch onderzoek	Uitvoering, opgraving en verkenning			Publiek en Presentatie
	Beleidsadvies	Uitvoeringsadvies	Specialisten	Projectleiding	Opgraving	Prospecting	Depotbeheer
15							
14							
13							
12	Beleidsadviseur	Adviseur I		Projectmanager			
11		Adviseur II	Specialist I	Projectleider			
10		Adviseur III			Archeoloog I	Prospector I	Depotbeheerder I
9			Specialist II		Archeoloog II	Prospector II	Depotbeheerder II
8							
7					Medewerker archeologie en prospectie		Archeologisch medewerker Depot
6							
5							
4							
3							
2							
1							

5. De functiewaardering

Alle profielen zijn gewaardeerd met RATO PRO®. Hieronder volgt het overzicht met de scores.

Tabel 2 - RATO PRO®-scores

Nr.	Functienaam	Kunnen				Mogen				Totaal	Schaal
		Keuze & creativiteit	Kennis & inzicht	Sociale interactie	Score	Vrijheden	Verantwoordelijkheden	Rol	Score	Score	Conversie
1	Beleidsadviseur	4	7	3	307	4	6	3	412	719	12
2	Adviseur I	4	7	3	307	4	6	3	412	719	12
3	Adviseur II	4	6	3	254	4	5	3	384	638	11
4	Adviseur III	4	5	3	210	4	4	3	354	564	10
5	Specialist I	4	5	3	210	4	6	4	426	636	11
6	Specialist II	3	5	3	173	3	5	3	354	527	9
7	Projectmanager	4	7	4	338	4	5	4	398	736	12
8	Projectleider	4	6	4	279	4	4	4	369	648	11
9	Archeologisch medewerker I	4	5	3	210	4	6	3	412	622	10
10	Archeologisch medewerker II	3	5	3	173	3	4	3	321	494	9
11	Prospector I	4	5	3	210	4	5	4	398	608	10
12	Prospector II	3	5	3	173	3	4	4	338	511	9
13	Depotbeheerder I	4	5	3	210	4	4	4	369	579	10
14	Depotbeheerder II	3	5	3	173	3	4	3	321	494	9
15	Medewerker archeologie en prospectie	2	3	2	83	2	3	2	223	306	7
16	Archeologisch medewerker depot	2	3	2	83	2	3	2	223	306	7

De scores zijn vertaald naar de schaal m.b.v. onderstaande conversietabel.

Tabel 3 - Conversietabel

Conversietabel <i>archeologie</i>			
Bandbreedte	Punten		Schaal
2	50	51	1
10	52	61	2
15	62	76	3
65	77	141	4
75	142	216	5
75	217	291	6
80	292	371	7
80	372	451	8
80	452	531	9
95	532	626	10
			10a
80	627	706	11
			11a
65	707	771	12
50	772	821	13
50	822	871	14
60	872	931	15
40	932	971	16
14	972	985	17
15	986	1000	18

6. Benchmark

6.1 Twee cao's

Wij hebben uit de cao's de op 1 januari 2024 geldende salaristabel genomen.

Tabel 4 - Salaristabel cao Gemeenten en Musea (per maand)

Fuwa	HR21		ORBA	
Uur p/w	36		36	
CAO	Cao gemeenten		Cao musea	
Schaal	min	max	min	max
6	2404	3481	2615	3199
7	2666	3784	2774	3448
8	3014	4244	2963	3763
9	3317	4752	3187	4141
10	3558	5247	3468	4506
11	4211	5997	3801	5075
12	5008	6777	4170	5768
13	5561	7325	4456	6527

Beide cao's gaan uit van een 36-urige werkweek. De cao Gemeenten kent op het salaris 17,5% individueel keuze budget toe, waarvan vakantiegeld (8%) en eindejaarsuitkering (7,55%) het grootste deel is. De cao Musea kent op het salaris 11,4% toe voor vakantiegeld (8%) en eindejaarsuitkering (3,4%).

Tabel 5 -Salaristabel cao Gemeenten en Musea incl. IKB respectievelijk vakantiegeld en EJU (per maand)

Fuwa	HR21		ORBA	
Uur p/w	36		36	
CAO	Cao gemeenten		Cao musea	
Schaal	min	max	min	max
6	2814	4075	2913	3564
7	3121	4429	3090	3841
8	3528	4968	3301	4192
9	3883	5562	3550	4613
10	4165	6142	3863	5020
11	4929	7019	4234	5654
12	5862	7932	4645	6426
13	6509	8574	4964	7271

In beide cao's is elke schaal verdeeld in periodieken met een minimum en een maximum. De schalen 6 t/m 13 bij gemeenten en musea zijn redelijk vergelijkbaar voor wat betreft functiezwaarte. Bij de gemeenten voor de schalen 6 t/m 13 zijn dat 12 periodieken. Bij de musea varieert de opbouw; 7 en 9 hebben 10 periodieken, 8 heeft 11 periodieken, 9 en 10 hebben 12 periodieken en 11, 12 en 13 hebben 13 periodieken. Voor onze vergelijking kijken wij vooral naar het minimum en maximum van de schalen.

6.2 Nederland

Voor een vergelijking met de cao's in Nederland hebben wij naar de schaalminima (startsalarissen) en de schaalmaxima (eindsalarissen) gekeken. Het betreft schaalminima (startsalarissen) en schaalmaxima (eindsalarissen), op jaarbasis, inclusief vakantietoeslag, eindejaarsuitkering en eventuele andere algemene vaste jaarlijkse uitkeringen, al dan niet als onderdeel van een IKB (individueel keuzebudget). De gemiddelde arbeidsduur is 40 uur per week.

Van schaalminima (startsalarissen) en schaalmaxima (eindsalarissen) is onderstaand de mediaan van de cao's in Nederland weergegeven, gecorrigeerd voor arbeidsuren. De mediaan is de middelste waarneming; 50% van de cao's betaalt meer en 50% van de cao's betaalt minder. De mediaan is een soort gemiddelde, maar is minder gevoelig voor extremen. De peildatum is 1 januari 2024. De bedragen zijn gecorrigeerd voor het verschil in arbeidsduur, die bij gemeenten en musea 36 uur is, en vertaald naar (12) maandsalarissen.

Tabel 6 - Cao Nederland per maand gecorrigeerd voor arbeidsuren (mediaan)

Functioniveau Rato	Minimum-salaris in euro's per jaar mediaan Cao's in Nederland	Maximum-salaris in euro's per jaar mediaan Cao's in Nederland
6	2.855	3.884
7	3.097	4.293
8	3.388	4.769
9	3.729	5.314
10	4.123	5.932
11	4.574	6.625
12	5.149	7.495
13	5.875	8.579

Onderstaande percentages geven een idee van de salarisspreiding in het bestand van cao's in Nederland:

- ▶ 50% van de cao's betaalt binnen een marge van ongeveer 5% boven of onder de mediaan; 25% betaalt meer dan 105% van de mediaan en 25% betaalt minder dan 95% van de mediaan.
- ▶ 80% van de cao's betaalt binnen een marge van ongeveer 10% boven of onder de mediaan; 10% betaalt meer dan 110% van de mediaan en 10% betaalt minder dan 90% van de mediaan.

6.3 Vergelijking

Tabel 7 - Vergelijking met de Cao NL

CAO	Cao gemeenten				Cao musea				Cao NL	
Uur p/w	36				36				gecorr. arbeidsduur	
Toeslag	IKB 17,05%				Vak + EJU 11,4%				Vak + EJU	
Schaal	min	t.o.v. NL	max	t.o.v. NL	min	t.o.v. NL	max	t.o.v. NL	min	max
6	2814	99%	4075	105%	2913	102%	3564	92%	2855	3884
7	3121	101%	4429	103%	3090	100%	3841	89%	3097	4293
8	3528	104%	4968	104%	3301	97%	4192	88%	3388	4769
9	3883	104%	5562	105%	3550	95%	4613	87%	3729	5314
10	4165	101%	6142	104%	3863	94%	5020	85%	4123	5932
11	4929	108%	7019	106%	4234	93%	5654	85%	4574	6625
12	5862	114%	7932	106%	4645	90%	6426	86%	5149	7495
13	6509	111%	8574	100%	4964	84%	7271	85%	5875	8579

Als we de cao bedragen van de gemeenten en de musea met de mediaan van de cao Nederland vergelijken (inclusief vakantiegeld en eindejaarsuitkering) dan ligt de cao Gemeenten wat boven de mediaan van cao NL, maar overwegend binnen de 5% spreiding waar de meeste cao's in zitten (tabel 7). De cao Musea zit daar juist onder, waarbij vooral de schaalmaxima meer dan 5% (tot 15%) nadelig afwijken.

Wij merken wel op dat de gemeentelijke bedragen vanaf 1 januari 2024 gelden, terwijl de musea bedragen vanaf 1 juli 2023 gelden. De looptijd van de cao Musea loopt 1 juli 2024 af.

Voor de archeologie ligt het in de rede om mediaan van de cao Nederland als richtlijn te hanteren voor de gewenste salarisbandbreedte. Om te komen tot maandbedragen zonder vakantiegeld en eindejaarsuitkering hebben wij de bedragen her-berekend uitgaande van 8% vakantiegeld en 5,5% eindejaarsuitkering (gemiddelde van gemeenten en musea) (tabel 8). Doordat we de fictieve hoogte van de eindejaarsuitkering hebben gemiddeld wordt het verschil tussen de cao-bedragen en de voorgestelde maandbedragen wat kleiner dan in voorgaande tabel.

Let op, we gaan uit van bedragen bij vergelijkbare arbeidsuren. In het algemeen zal dit een 36-urige werkweek betekenen, maar ook verschil in verlofdagen kan daar een rol spelen.

Tabel 8 - Voorgestelde bedragen Archeologie (excl. Vak./EJU) vergeleken met de cao's.

CAO	Cao gemeenten					Cao musea					Archeologie	
Uur p/w	36					36					36	
Schaal	min	t.o.v. NL	max	t.o.v. NL		min	t.o.v. NL	max	t.o.v. NL		min	max
6	2404	96%	3481	102%		2615	105%	3199	94%		2498	3399
7	2666	98%	3784	101%		2774	102%	3448	92%		2710	3757
8	3014	102%	4244	102%		2963	100%	3763	90%		2964	4173
9	3317	102%	4752	102%		3187	98%	4141	89%		3263	4650
10	3558	99%	5247	101%		3468	96%	4506	87%		3608	5191
11	4211	105%	5997	103%		3801	95%	5075	88%		4002	5797
12	5008	111%	6777	103%		4170	93%	5768	88%		4505	6559
13	5561	108%	7325	98%		4456	87%	6527	87%		5141	7507

Omdat in de private sector vaak met 40 uur wordt gerekend hebben wij dit in tabel 9 ook naar 40 uur omgerekend.

Tabel 9 - Archeologie bij 40 uur

CAO	Archeologie	
Uur p/w	40	
Schaal	min	max
6	2671	3633
7	2897	4016
8	3168	4461
9	3488	4971
10	3857	5549
11	4278	6197
12	4816	7011
13	5495	8024

6.4 Salaristabellen archeologie

Hier volgen de volgende salaristabellen bij 36 of 40 uur indien wordt aangesloten bij de cao Nederland.

Er kan gekozen worden voor een afwijkende tabel waarmee in onderhandeling de cao musea en de cao Nederland als referentie kunnen dienen.

Wij wijzen er nogmaals op dat werkgevers een eigen cao, arbeidsvoorwaarden, salaristabel en/of functiewaardering zullen hebben die leidend is voor de beloning van de medewerker.

De salarisrange hier biedt wel een handvat bij de vraag waar de archeologisch medewerker in het beloningsgebouw van de werkgever past.

De salarissen wijzigen natuurlijk, hoewel niet elke cao jaarlijks wijzigt. Sommige zijn meerjarig. Een manier om te indexeren is om te kijken naar wat de cao's gemeenten en musea doen. Deze zijn immers in deze benchmark betrokken. Andere opties zijn om te kijken naar het indexeringspercentage van het wettelijk minimumloon, cijfers van het CBS over de ontwikkeling van de cao-lonen of overleggen met je eigen accountant wat op praktijkniveau mogelijk is.

Tabel 10 - Salaristabel archeologie 2024 bij 36 uur in aansluiting cao NL

Schaal >	6	7	8	9	10	11	12	13
Periodiek V								
1	2498	2710	2964	3263	3608	4002	4505	5141
2	2598	2826	3098	3417	3784	4201	4733	5404
3	2699	2943	3233	3571	3960	4401	4961	5666
4	2799	3059	3367	3725	4136	4600	5190	5929
5	2899	3175	3501	3879	4311	4800	5418	6192
6	2999	3292	3636	4034	4487	4999	5646	6455
7	3099	3408	3770	4188	4663	5199	5874	6718
8	3199	3524	3770	4188	4663	5199	5874	6718
9	3299	3640	3904	4342	4839	5398	6102	6981
10	3399	3757	4173	4650	5191	5797	6559	7507

Tabel 11 - Salaristabel archeologie 2024 bij 40 uur in aansluiting cao NL

Schaal >	6	7	8	9	10	11	12	13
Periodiek V								
1	2671	2897	3168	3488	3857	4278	4816	5495
2	2778	3021	3312	3652	4045	4491	5060	5776
3	2885	3146	3456	3817	4233	4704	5303	6057
4	2992	3270	3599	3982	4421	4917	5547	6338
5	3098	3394	3743	4147	4609	5131	5791	6619
6	3205	3518	3886	4312	4797	5344	6035	6900
7	3312	3643	4030	4476	4985	5557	6279	7181
8	3419	3767	4173	4641	5173	5770	6523	7462
9	3526	3891	4317	4806	5361	5983	6767	7743
10	3633	4016	4461	4971	5549	6197	7011	8024

7. Handreiking voor het gebruik

De matrix en profielen bieden een kader, maar de toepassing zal per organisatie verschillen. Vaak zullen functies per organisatie net weer anders zijn vormgegeven. Als houvast voor de beloning kan echter worden vastgesteld welk profiel het meeste overeenkomt.

7.1 Organisaties met een eigen functiewaarderingssysteem.

Als sprake is van een eigen cao dan is de daarin opgenomen salaristabel leidend.

Als er verder geen eigen systeem van functiewaardering is dan kan een lokale conversie worden gemaakt van de schalen in deze handreiking naar de schalen uit de cao. Archeologie-functies kunnen vervolgens worden ingedeeld aan de hand van de leidraad (zie verder in de volgende paragraaf).

Als er ook een eigen functiewaarderingssysteem is dan is dat leidend. Deze handreiking kan echter wel enige duiding en richting geven bij het definiëren van de lokale archeologische functies.

7.2 Organisaties zonder eigen functiewaarderingssysteem

Meestal zal er wel een eigen salaristabel zijn. Er kan een lokale conversie worden gemaakt van de schalen in deze handreiking naar de schalen uit de eigen tabel.

Aan de hand van de profielen in deze handreiking kan worden bepaald waar de functie is het eigen loongebouw past.

Stappen

- 1 Beschrijf op hoofdlijnen en zo concreet mogelijk de functie. Gebruik hiervoor het format in bijlage II. Wees concreet.
- 2 Beoordeel aan de hand van de matrix en profielen in welke reeks (kolom) het werk het meeste aansluit.
- 3 Beoordeel binnen de gekozen kolom welk profiel het beste/meeste aansluit. Beredeneer waarom de naast hogere en naast lagere (indien aanwezig) niet van toepassing zijn.
- 4 Motiveer de stappen 2 en 3 in het indelingsformulier (bijlage III).

Vermijd bij de functiebeschrijving de term complex tenzij er twee of meer aanpalende profielen worden gemaakt, waarbij de term complex relatief aan de andere wordt gebruikt. De term is per definitie relatief. Schrijf actief. Als iemand is doet gebruik dan ook termen als doet, maakt, verzorgt etc. Als iemand vooral zorgt dat iets gebeurt, maar geheel of deels door anderen uit te voeren, gebruik dan de aanduiding “draagt zorg voor”. Vermijd de term “is verantwoordelijk voor” omdat dit alles kan betekenen van iedereen is verantwoordelijk voor het eigen werk tot in mandaat regelingen vastgelegde bevoegdheden.

Verval niet in details. Voor de indeling zijn deze niet betekenisvol.

Bedenk bij de inpassing:

- Zijn de eventueel niveaubepalende kenmerken en taken structureel (vast onderdeel van de functie)?
- Zijn de eventueel niveaubepalende kenmerken en taken substantieel (kwantitatief een groot deel van het werk)?

Bij twijfel kan het puntensysteem RATO PRO® worden toegepast aanvullend aan de vergelijking met de profielen. Het is dan raadzaam een RATO PRO®-specialist in te schakelen. In de bijlagen is een samenvatting van RATO PRO® opgenomen.

Bijlage I: Functieprofielen

De volgende functieprofielen volgen hierna:

- ▶ Beleidsadviseur
- ▶ Adviseur I
- ▶ Adviseur II
- ▶ Adviseur III
- ▶ Specialist I
- ▶ Specialist II
- ▶ Projectmanager
- ▶ Projectleider
- ▶ Archeoloog I
- ▶ Archeoloog II
- ▶ Prospector I
- ▶ Prospector II
- ▶ Medewerker archeologie en prospectie
- ▶ Depotbeheerder I
- ▶ Depotbeheerder II
- ▶ Archeologisch medewerker depot



Bijlage II: Format Functieprofiel

FUNCTIEPROFIEL

Functienaam :
Organisatie :
Organisatieonderdeel :
Datum :

Context

Aanvullende functie-informatie om een beter beeld te krijgen van de omgeving van een functie; 1 alinea over organisatie, 1 alinea over afdeling, enkele zinnen over de functie (indien u dit niet kwijt kan in de rest van de functieomschrijving).

Positie

Rapporteert aan

Hier wordt de plaats van de functie in de organisatiestructuur van de onderneming aangegeven. Welke functie is de directe leidinggevende?

Geeft leiding aan

Aan wie wordt, eventueel, direct en indirect (meerdere lagen leidinggeven) leidinggegeven Zo niet, dan 'n.v.t.'

Functiedoel

Geef in één volzin, aan wat met de uitoefening van de functie moet worden bereikt en met welk resultaat; het is dus een samenvatting van de functie, aansluitend bij de rest van de omschrijving hieronder. Begin met hele werkwoorden.

Resultaatgebieden

Orden de functie in 2 tot maximaal 5 resultaatgebieden op volgorde van relatieve omvang in aandeel binnen de functie.

1 Benoem hier kort het resultaatgebied.

- Activiteit 1.
- Activiteit 2.
- Etc.

Werk het resultaatgebied uit in enkele (maximaal 7) hoofdactiviteiten. Gebruik 3^e persoon enkelvoud. Beschrijf concreet en actief.

2 @

- @
- @

3 @

- @
- @

Overige opmerkingen

Benoem hier eventueel overige relevante functie-informatie of laat dit leeg.

Bijlage III: Format Functie-indeling

INDELING

Functienaam :
Organisatie :
Organisatieonderdeel :
Datum :
Reeks : *de meest passende reeks*
Normfunctie : *de meest passende normfunctie*

Reeks

De functiereeks @@@ sluit het beste aan bij de werkzaamheden.

Geef in één of twee zinnen een korte motivering.

Bedenk bij de inpassing:

- *Zijn de eventueel niveaubepalende kenmerken en taken structureel (vast onderdeel van de functie)?*
- *Zijn de eventueel niveaubepalende kenmerken en taken substantieel (kwantitatief een groot deel van het werk)?*

Normfunctie

De functie sluit het berst aan bij de normfunctie @@@ omdat @@@.

De functie sluit niet aan bij de naaste hogere normfunctie binnen de reeks omdat @@@.

Benoem welke niveaubepalende kenmerken uit de naast hogere nier of onvoldoende in de functie voorkomen.

De functie sluit niet aan bij de naaste lagere normfunctie binnen de reeks omdat @@@.

Benoem welke kenmerken/ taken uit de functie het beeld van de naast lagere overstijgen.

Bijlage IV: Samenvatting RATO PRO®

Door de waarderingen (puntenscores) wordt de onderlinge rangordening van de functies (indeling naar zwaarte) zichtbaar. RATO PRO® is als systeem ontwikkeld voor de toepassing in zowel publieke als private organisaties. RATO PRO® is beschikbaar in een webapplicatie (cloudoplossing) zonder vooraf gedefinieerde en gewaardeerde functies, waardoor het systeem kan worden gebruikt om alle voorkomende functies en beschrijvingen te waarderen, ongeacht het format.

RATO PRO® kent onderscheidt kunnen en mogen. Daarbinnen zijn (2x) drie gezichtspunten waarop aan de hand van kenmerken wordt gescoord.

KUNNEN	MOGEN
KUNNEN meet het vereiste vermogen dat de functie van de functiehouder vraagt om de essentie van de functie, vanuit de doelstellingen van de organisatie, te kunnen waarmaken. Dimensies: Omschrijving: Keuze & Creativiteit: De mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt, dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie. Kennis & Inzicht: Het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, dat nodig is om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist. Sociale Interactie: De vorm van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.	MOGEN meet de functie aan toegekende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dimensies: Omschrijving: Vrijheden: De mate van functionele vrijheid binnen de functie om de aanpak en de aanvulling van de werkzaamheden te bepalen in de relatie tot de grenzen in werkinstructies, procedures, richtlijnen, regel- en wetgeving, sturing, toezicht in terugvalmogelijkheden e.d. Verantwoordelijkheden: De mate waarin binnen de functie verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de uit te voeren taken en te ondernemen acties in relatie tot de te realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie in relatie tot de toebedeelde rol. Rol: De aard van de bijdrage van de functie binnen het kader van het organisatieproces, in samenhang met de niveaubepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.

KEUZE & CREATIVITEIT			
Bij Keuze en Creativiteit gaat het om de mate waarin naar eigen inzicht keuzes gemaakt, dan wel initiatieven ontplooid kunnen worden. Het gaat daarbij om de keuzevrijheid gekoppeld aan de taken van de functie.			
Deelcode	Naam	Steekwoorden	Omschrijving
K100	1 op 1	Weinig keuzevrijheid	Er is weinig keuzevrijheid. Situaties en te maken keuzes zijn eenduidig. De keuzemogelijkheden zijn identiek en herhalend.
K200	A of B	- Eigen oordeelsvorming - Keuze uit beperkt aantal bekende mogelijkheden	Op basis van eigen oordeelsvorming wordt uit een beperkt aantal bekende mogelijkheden gekozen. De keuzemogelijkheden volgen vaste patronen en bestaan uit bekende alternatieven.
K300	A t/m Z	- Gewogen beoordeling - Keuze tussen meerdere alternatieven - Inventiviteit	Op basis van een gewogen beoordeling wordt een keuze gemaakt tussen meerdere alternatieven, waarbij uitdrukkelijk ook de gevolgen van de keuze worden betrokken. De keuzemogelijkheden bestaan uit bekende oplossingen die gecombineerd kunnen worden. Hiervoor is inventiviteit nodig.
K400	Maatwerk	- Analyseproces en conceptiefase - Maatwerk - Ontwikkende aanpak	Op basis van analyse en conceptie worden maatwerk oplossingen gecreëerd. De keuzemogelijkheden vragen om nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.
K500	Nieuwe oplossingen	- Visie - Multidisciplinair - Fundamentele keuzes	De keuze omvat het ontwikkelen dan wel vaststellen van de visie op een multidisciplinair terrein. Fundamentele keuzes worden gemaakt op basis van nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.

KENNIS & INZICHT

Het geheel aan relevante kennis, inzicht, ervaring en vaardigheden, dat nodig is om een functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Hierbij gaat het om de diepte (van basis kennis en inzicht tot innovatieve expertise) en breedte (verscheidenheid en hoeveelheid van vakgebieden, processen, technieken etc.) van de kennis die de functie vereist.

Deelcode	Naam	Steekwoorden	Omschrijving
K010	1 op 1	• Na korte uitleg, werk uitvoerbaar	Een korte uitleg c.q. instructie is nodig om het werk te kunnen uitvoeren.
K020	A of B	• Kennis van werkmethoden en procedures	Kennis van werkmethoden en procedures (eventueel aangevuld met kennis van apparatuur, gereedschappen of machines) is nodig om het werk te kunnen uitvoeren, ook is een zekere training nodig.
K030	A t/m Z	• Basis theoretische kennis met vaktechnisch karakter	Basis theoretische kennis en ervaring, veelal met een vaktechnisch karakter zijn nodig om het werk te kunnen uitvoeren.
K040	Maatwerk	• Inhoudelijke beheersing van een vakgebied	Inhoudelijke beheersing van het vakgebied, in theorie en praktijk, is nodig om het werk te kunnen uitvoeren.
K050	Nieuwe oplossingen	• Beheersing van een specialisme • Inhoudelijke beheersing van een vakgebied • Inzicht in samenhang vakgebied - omgeving	Beheersing van een specialisme (o.a. technisch, juridisch of financieel) naast de inhoudelijke beheersing van het vakgebied is nodig om het werk te kunnen uitvoeren, waarbij ook inzicht in de samenhang van het vakgebied met de omgeving is vereist.
K060	Conceptueel	• Volledige beheersing van een vakgebied • Oriëntatie op aanpalende vakgebieden • Organisatorische samenhang	Volledige beheersing van het vakgebied met daarbij een gedegen oriëntatie op aanpalende vakgebieden en het inzicht in de organisatorische samenhang en maatschappelijke context zijn nodig om het werk te kunnen uitvoeren.
K070	Abstract	• Volledige beheersing van de theoretische grondslagen • Synthese • Multidisciplinair verband	Volledige beheersing van de theoretische grondslagen van een vakgebied met een diepere oriëntatie op aanpalende vakgebieden en inzicht in de economische, bedrijfskundige, maatschappelijke en juridische complicaties, is nodig om het werk te kunnen uitvoeren. Het werk kenmerkt zich door een zeer hoge mate van abstractie, voor het tot stand brengen van de synthese tussen theorie en praktijk in meer complexe situaties en veelal in multidisciplinair verband.
K080	Innovatief	• Gerijpte deskundigheid op theoretisch fundamenteel gebied • Vernieuwd en doorslaggevend karakter	Gerijpte deskundigheid op theoretisch fundamenteel gebied is nodig om het werk te kunnen uitvoeren. Het werk kenmerkt zich door een vernieuwend en doorslaggevend karakter.

SOCIALE INTERACTIE

De vorm van sociale interactie die nodig is om met individuen en/of groepen, zowel intern als extern, te communiceren.

Deelcode	Naam	Steekwoorden	Omschrijving
K001	Exact	• Uitwisselen en overbrengen	Het overbrengen en/of uitwisselen van feitelijke informatie, hieronder zijn ook meningen of denkbeelden begrepen, evenals het toelichten van gegevens aan derden.
K002	Begrip	• Beredeneren en beargumenteren • Omgaan met (verbale) agressie	Het verkrijgen van begrip door beredeneren en beargumenteren. Er wordt tijdens communicatie/interactie een beroep gedaan op het vermogen het eigen standpunt te formuleren op een voor de gesprekspartner(s) begrijpelijke wijze. Omgegaan moet kunnen worden met (verbale) agressie.
K003	Anticiperen	• Inspelen op situaties en aanpassen aan context	Het inspelen op situaties en aanpassen van de actie aan de context. De communicatie / interactie kenmerkt zich door een situationele aanpak die aansluit op de gesprekspartner of doelgroep.
K004	Invloed	• Beïnvloeden	Het beïnvloeden van de gesprekspartner voor het winnen van steun om het doel te bereiken.

VRIJHEDEN

De mate van functionele vrijheid binnen de functie om de aanpak en invulling van de werkzaamheden te bepalen in relatie tot de grenzen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving, sturing. Toezicht en terugvalmogelijkheden e.d.

Deelcode	Naam	Steekwoorden	Omschrijving
M100	Detail	• Vrijwel sluitende werkinstructies	Er zijn vrijwel sluitende werkinstructies voorgeschreven, die de werkuitleg bepalen.
M200	Voorschriften	• Werkprocedures op hoofdlijnen (in voorschriften) geregeld.	Er zijn werkprocedures op hoofdlijnen voorgeschreven, die de werkwijze bepalen.
M300	Richtlijnen	• Richtlijnen beschikbaar die houvast bieden en speelveld functie inperken.	Er zijn richtlijnen en handreikingen beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor houvast.
M400	Beleidskaders	• Vrij ruimte om benoemd resultaat te behalen.	Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.
M500	Doelstelling	• Eigen positie • Doelstellingen	Er zijn alleen de eigen positie, en doelstellingen gegeven, die als kader/richting voor het werk gelden.

VRIJHEDEN

De mate van functionele vrijheid binnen de functie om de aanpak en invulling van de werkzaamheden te bepalen in relatie tot de grenzen in werkinstructies, -procedures, richtlijnen, wet- en regelgeving, sturing. Toezicht en terugvalmogelijkheden e.d.

Deelcode	Naam	Steekwoorden	Omschrijving
M100	Detail	• Vrijwel sluitende werkinstructies	Er zijn vrijwel sluitende werkinstructies voorgeschreven, die de werkuitleg bepalen.
M200	Voorschriften	• Werkprocedures op hoofdlijnen (in voorschriften) geregeld.	Er zijn werkprocedures op hoofdlijnen voorgeschreven, die de werkwijze bepalen.
M300	Richtlijnen	• Richtlijnen beschikbaar die houvast bieden en speelveld functie inperken.	Er zijn richtlijnen en handreikingen beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor houvast.
M400	Beleidskaders	• Vrij ruimte om benoemd resultaat te behalen.	Er zijn beleidskaders en targets beschreven, die het doel en de grenzen van het werk bepalen en zorgen voor structuur.
M500	Doelstelling	• Eigen positie • Doelstellingen	Er zijn alleen de eigen positie, en doelstellingen gegeven, die als kader/richting voor het werk gelden.

VERANTWOORDELIJKHEDEN

De mate waarin binnen de functie verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de uit te voeren taken en te ondernemen acties in relatie tot de realiseren taakstelling binnen de doelstelling van de organisatie in relatie tot de toebedeelde rol.

Deelcode	Naam	Steekwoorden	Omschrijving
M010	1 op 1	• Weinig keuzevrijheid	Er is weinig keuzevrijheid. Situaties en te maken keuzes zijn eenduidig. De keuzemogelijkheden zijn identiek en herhalend.
M020	A of B	• Eigen oordeelsvorming • Keuze uit beperkt aantal bekende mogelijkheden	Op basis van eigen oordeelsvorming wordt uit een beperkt aantal bekende mogelijkheden gekozen. De keuzemogelijkheden volgen vaste patronen en bestaan uit bekende alternatieven.
M030	A t/m Z	• Gewogen beoordeling • Keuze tussen meerdere alternatieven • Inventiviteit	Op basis van een gewogen beoordeling wordt een keuze gemaakt tussen meerdere alternatieven, waarbij uitdrukkelijk ook de gevolgen van de keuze worden betrokken. De keuzemogelijkheden bestaan uit bekende oplossingen die gecombineerd kunnen worden. Hiervoor is inventiviteit nodig.
M040	Maatwerk	• Analyseproces en conceptiefase • Maatwerk • Ontwikkende aanpak	Op basis van analyse en conceptie worden maatwerk oplossingen gecreëerd. De keuzemogelijkheden vragen om nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.
M050	Nieuwe oplossingen	• Visie • Multidisciplinair • Fundamentele keuzes	De keuze omvat het ontwikkelen dan wel vaststellen van de visie op een multidisciplinair terrein. Fundamentele keuzes worden gemaakt op basis van nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.
M060	Samenhang +	• Buiten directe eigen invloedssfeer; processen, meerdere vakgebieden • Aanmerkelijk afbreukrisico	Verantwoordelijk buiten en binnen de directe eigen invloedssfeer in processen waarbij meerdere vakgebieden betrokken zijn, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een aanmerkelijk belang schaden.
M070	Integraal	• Buiten directe eigen invloedssfeer; integraal • Beperkt afbreukrisico	Integraal verantwoordelijk, buiten en binnen de directe eigen invloedssfeer, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een beperkt belang schaden.
M080	Integraal+	• Buiten directe eigen invloedssfeer; integraal • Aanmerkelijk afbreukrisico	Integraal verantwoordelijk, buiten en binnen de directe eigen invloedssfeer, waarbij de gevolgen van eventuele fouten een aanmerkelijk belang schaden.

ROL

De aard van de bijdrage van de functie binnen het kader van het organisatieproces, in samenhang met de niveau-bepalende verantwoordelijkheden die bij de functie worden belegd.

Deelcode	Naam	Steekwoorden	Omschrijving
M001	Uitvoeren	• Uitvoeren • Ondersteunen / voorbereiden	Het uitvoeren, waaronder ondersteunen en/of voorbereiden.
M002	Toeleveren	• Toeleveren • Interpreteren en beoordelen • Toepassen	Het toeleveren, waaronder het interpreteren en beoordelen ten behoeve van directe toepassing.
M003	Adviseren	• Analyseren en afwegen • Beslissing ligt bij een ander	Op basis van een gewogen beoordeling wordt een keuze gemaakt tussen meerdere alternatieven, waarbij uitdrukkelijk ook de gevolgen van de keuze worden betrokken. De keuzemogelijkheden bestaan uit bekende oplossingen die gecombineerd kunnen worden. Hiervoor is inventiviteit nodig.
M004	Beslissen	• Keuze maken • Verantwoordelijkheid dragen voor keuzes van anderen	Op basis van analyse en conceptie worden maatwerk oplossingen gecreëerd. De keuzemogelijkheden vragen om nieuwe inzichten en een ontwikkelende aanpak.

Bijlage V: Competentiemodel

COMPETENTIES ARCHEOLOGIE

gebaseerd op de competentie set van
LEEUEWENDAAL

Juli 2024

CONCEPTUEEL		
Het vermogen om bestaande situaties te analyseren en zelf iets nieuws te bedenken. Onderdeel hiervan is het denken in scenario's en het uitstippelen van lange termijn doelen.		
	Definitie	Gedragsankers
Analyseren	Complexe vraagstukken verkennen, ontleden en logische conclusies trekken.	• informatie verzamelen vanuit meerdere invalshoeken • informatie ordenen en structureren • verbanden leggen, hoofd- en bijzaken van elkaar scheiden, oorzaak- en gevolgrelaties ontdekken, handelwijzen afwegen • conclusies trekken en een oordeel vormen
Creatief denken	Nieuwe werkwijzen en oplossingen bedenken, 'out of the box' denken.	• buiten de gebaande paden treden • doen van voorstellen voor nieuwe werkwijzen en bedenken van alternatieven • minder gebruikelijke invalshoeken zien • kunnen improviseren
Helicopterview hebben	Afstand nemen van de dagelijkse praktijk, problematiek overkoepelend benaderen.	• feiten en problemen in een breder verband zien door het onderkennen van relaties met onderwerpen van grotere omvang • een groot aantal problemen of deelgebieden en hun onderlinge samenhangen tegelijkertijd overzien • zich losmaken van een onderdeel of details om het totale proces te overzien en het overzicht te behouden
Visie ontwikkelen	lange termijn doelen vormgeven en strategie bepalen.	• wijzen op nieuwe vraagstukken en mogelijke ontwikkelingen die voor de meesten niet zo duidelijk zijn, anticiperen op kansen en bedreigingen • een beeld van de gewenste toekomst geven of toekomstscenario's beschrijven • doelen stellen aan een organisatie (onderdeel) daarbij kijkend naar de toekomst en inspeland op ontwikkelingen, richting bepalen



OPERATIONEEL		
De vaardigheid om iets uit te voeren of ervoor te zorgen dat iets uitgevoerd wordt. Het doen staat hierbij centraal. Onderdeel hiervan is het in actie komen op basis van gesignaleerde kansen. Verder is een onderdeel het plannen van de activiteiten en het werken naar het realiseren van een doel.		
Accuratesse	Werkzaamheden met een grote mate van accuratesse verrichten.	• verwerkt gegevens en / of verricht handelingen met een grote mate van precisie • heeft een goed oog voor detail en werkt zeer zorgvuldig • kan langdurig met grote precisie werkzaamheden uitvoeren zonder dat dit aan kwaliteit inboet
Beslissen	Keuzes maken, knopen doorhakken en daadkracht tonen, desnoods op basis van beperkte informatie.	• daadkrachtig optreden in uiteenlopende omstandigheden • op tijd keuzes maken • achter een genomen besluit staan, ook als dit discussie zou oproepen
Commercieel handelen	Kansen in de markt zien en creëren voor producten of diensten. Inspelen op de omgeving om zakelijk voordeel te behalen.	• actief zoeken naar en herkennen van (groei)kansen in de markt • zakelijk bewust zijn: financiële afwegingen maken • verantwoorde commerciële risico's nemen • opkomen voor eigen commercieel belang, kunnen onderhandelen
Initiatief nemen	Uit eigen beweging iets ondernemen. Inspelen op kansen, de regie nemen en voorop lopen.	• kansen zien en erop inspelen • het voortouw nemen • de regie houden en gericht blijven op het doel • kansen aangrijpen, ongevraagd actie ondernemen
Kwaliteitsgericht handelen	Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van producten en diensten en daarnaar handelen.	• zoeken naar de best mogelijke oplossingen • kwaliteitscriteria opstellen of deze optimaliseren • het werk doen volgens vastgestelde regels, procedures en standaards • kritisch zijn op de aanpak, niet tevreden zijn met doorsnee prestaties
Plannen en organiseren	De benodigde mensen, middelen en tijd zodanig inzetten dat doelen gerealiseerd worden. Overzicht behouden, prioriteiten stellen en indien nodig bijsturen.	• de benodigde mensen, middelen en tijd organiseren en deze efficiënt en effectief inzetten • de voortgang in de gaten houden, prioriteiten stellen, deadlines bewaken • overzicht behouden over de grote lijnen en alert zijn op relevante details • treffen van maatregelen om orde op zaken te houden of te stellen
Resultaatgericht handelen	Aan de slag gaan met een duidelijk doel voor ogen.	• concrete doelen stellen • inzet tonen en volharden bij tegenslag of tegenwerking • voldoen aan gestelde eisen • acties controleren op efficiëntie en effectiviteit



RELATIONEEL		
Het vermogen om samen met anderen tot een bepaald doel te komen. Onderdeel hiervan is het aanknopen en onderhouden van relaties en het omgaan met verschillende belangen. Verder is een onderdeel het beïnvloeden van anderen zodanig dat anderen meewerken om een (gezamenlijk) doel te verwezenlijken.		
Coachen	Anderen motiveren, stimuleren en ondersteunen zodat zij zich in het werk optimaal kunnen ontwikkelen.	- ontwikkelbehoeften van anderen helpen onderzoeken en bloot leggen - anderen ondersteunen om een van te voren gedefinieerd doel te behalen. - mogelijkheden bieden om nieuwe inzichten en vaardigheden in praktijk te brengen - anderen een spiegel voorhouden: feedback geven, reflecteren, voorbeeldgedrag tonen, het ontwikkelingsproces sturen
Klantgericht handelen	Oog hebben voor de wensen en behoeften van de klant en daar naar handelen.	- behoeften van de klant zorgvuldig onderzoeken - oplossingen voorstellen die bij de wensen en belangen van de klant aansluiten. - verantwoordelijkheid nemen voor datgene wat de organisatie de klant heeft beloofd - klachten serieus nemen
Mondeling communiceren	Ideeën en meningen in begrijpelijke taal aan anderen mondeling duidelijk maken, aansluiten bij het publiek.	- informatie goed geordend en bondig overbrengen - schakelen tussen communicatiestijlen: aansluiten bij gesprekspartner(s) - gesprekstechnieken toepassen om een gesprek optimaal te laten verlopen
Netwerken	(In)formele contacten opbouwen en onderhouden die voor de organisatie functioneel zijn of kunnen worden.	- gemakkelijk bewegen in uiteenlopende bekende en onbekende sociale situaties, vlot en soepel contacten leggen. - het contact met relaties onderhouden. - relaties benutten om doelen te bereiken en hen helpen hun doelen te realiseren.
Omgevingssensitief handelen	Oog hebben voor maatschappelijke en politieke/bestuurlijke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren en daarop inspelen.	- proactief inspelen op ontwikkelingen uit de omgeving die van invloed zijn op de organisatie. - bewust zijn van mogelijke (culturele en gender) verschillen in normen, waarden en gedrag, - eigen gedrag op deze verschillen afstemmen
Samenwerken	In een team bijdragen aan de gezamenlijke doelstellingen en het samenwerkingsproces.	- de meerwaarde van samenwerken onderkennen, de samenwerking opzoeken met mensen in de directe omgeving en/of daarbuiten. - op eigen initiatief taken oppakken voor het team en je aan afspraken houden - bijdragen aan een constructieve en plezierige werksfeer
Schriftelijk communiceren	Informatie en opvattingen duidelijk op schrift stellen voor een breed publiek.	- het verhaal samenhangend, logisch, begrijpelijk en beknopt verwoorden - aanpassen van de schrijfstijl aan het niveau van communiceren van de lezer(s) - informatie adequaat doseren - kernachtig formuleren en woorden trefzeker kiezen



PERSOONLIJK Persoonsgebonden kenmerken waarin mensen kunnen verschillen. Onderdeel hiervan is jezelf staande houden in verschillende omstandigheden door controle te houden over emoties, kalmte en geduld te tonen en door effectief met onzekerheid om te gaan.		
Flexibel optreden	In gedrag schakelen en improviseren als de omstandigheden daarom vragen.	• openstaan voor vernieuwing en verandering, actief meedoen. • van aanpak en/of gedragsstijl veranderen om doelen dichterbij te brengen • zo nodig doelen of prioriteiten bijstellen om tot een resultaat te komen
Integer handelen	Handelen volgens algemeen aanvaarde maatschappelijk, sociale, ethische, juridische en organisatienormen en anderen aanspreken op schenden van die normen.	• de eigen positie, belangen en overtuigingen duidelijk maken in (conflict)situaties, grenzen stellen • op een zorgvuldige wijze omgaan met informatie • voorkomen van (de schijn van) belangenverstrengeling, de eigen werk(wijze) transparant voor anderen maken • anderen aanspreken op ontoelaatbaar gedrag
Professioneel ontwikkelen	Ervoor zorgen dat eigen kennis, vaardigheden en competenties worden ontwikkeld.	• actief bezig zijn met het vak; vakkennis en vaardigheden up to date houden en verbreden/verdiepen • praktische toepassingen bedenken voor nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied • Met collega's uitwisselen van kennis van en ideeën over nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied
Reflecteren op zichzelf	Inzicht hebben in eigen sterktes en zwakten, en op basis daarvan acties ondernemen om eigen kennis en vaardigheden (verder) te ontwikkelen.	• eigen sterktes en zwaktes kunnen benoemen en een relatie leggen met wat die betekenen in het werk • vragen om feedback en aan de hand daarvan eigen gedrag of aanpak aanpassen • kritisch zijn op eigen rol en handelwijze, van situaties willen leren • ondernemen van actie om verder te ontwikkelen
Stressbestendig zijn	Beheerst reageren onder tijdsdruk en andere moeilijke omstandigheden en effectief blijven handelen.	• bestand zijn tegen confrontaties (conflict, weerstand, tegenspel, kritiek); professioneel opstellen en in staat zijn om te incasseren • impulsen en emotionele reacties beheersen • zodanig omgaan met spanning of stress dat deze hanteerbaar is of afneemt
Zelfverzekerd handelen	Vertrouwen op eigen kwaliteiten en vaardigheden en op basis daarvan handelen.	• een opstelling kiezen die onafhankelijk is van de goedkeuring en waardering van anderen • zelfstandig tot een oordeel komen, daarop vertrouwen en ernaar handelen • opkomen voor de eigen belangen; zo nodig confrontaties durven aangaan

Bijlage VI: Synoniemenlijst

Wordt na consultatie toegevoegd.