

# Kwalificatiedossier Operationeel manager

Versie: 1.2, definitief

Instituut Fysieke Veiligheid  
Brandweeracademie  
Postbus 7010  
6801 HA Arnhem  
Kemperbergerweg 783, Arnhem  
www.ifv.nl  
info@ifv.nl  
026 355 24 00

### **Colofon**

Opdrachtgever: Werkveldadviescommissie  
Contactpersoon: Wendy van Middelkoop  
Titel: Kwalificatiedossier Operationeel manager  
Datum: 1 februari 2020  
Status: Definitief, vastgesteld door Veiligheidsberaad  
Versie: 1.2  
Auteurs: Clusterwerkgroep organisatiemanagement  
Projectleider: John van der Zwan  
Eindverantwoordelijk: Veiligheidsberaad

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Deel A    Algemene informatie</b>	<b>5</b>
<b>Deel B    Overzicht kerntaken</b>	<b>6</b>
<b>Deel C    Competenties</b>	<b>7</b>
<b>Deel D    Uitwerking kerntaken</b>	<b>9</b>
<b>Deel E    Specificaties vakbekwaamheid</b>	<b>12</b>
<b>Deel F    Verantwoording</b>	<b>13</b>
<b>Bijlage 1    Namenlijst</b>	<b>15</b>
<b>Bijlage 2    Onderwijskundige begrippen</b>	<b>16</b>

# Inleiding

## Opbouw dossier

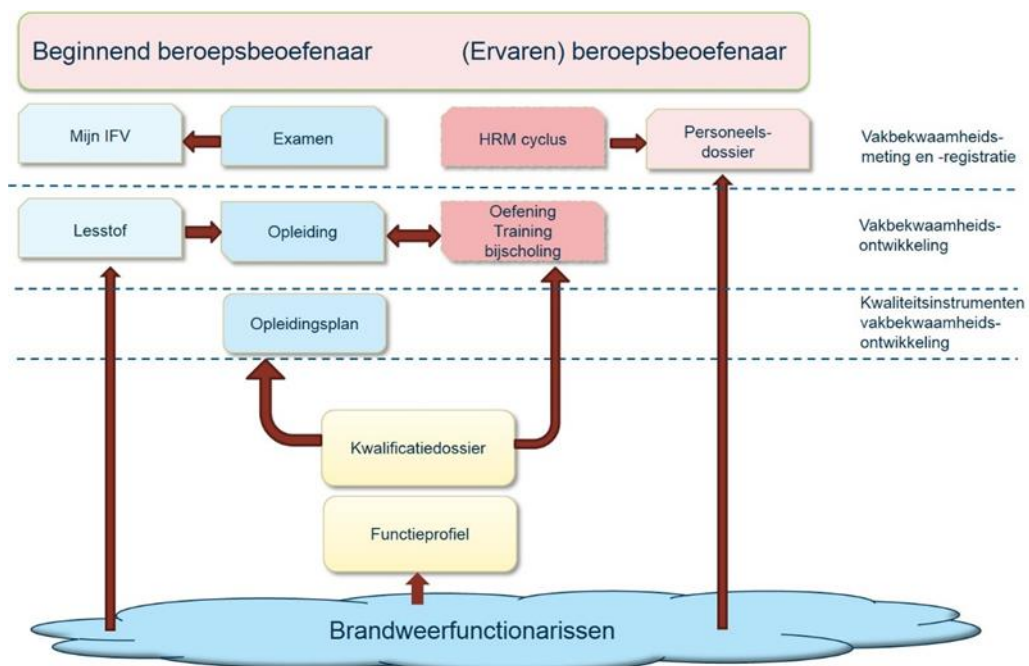
Het kwalificatiedossier beschrijft op gestandaardiseerde wijze de functievereisten voor Operationeel Manager binnen de brandweer. Dit document is ervoor bedoeld om een algemeen beeld te schetsen voor deze functie. De opbouw van het kwalificatiedossier ziet er als volgt uit:

- Deel A Algemene informatie over wat de functie typeert
- Deel B Beschrijving van kerntaken
- Deel C Beschrijving van competenties
- Deel D Uitwerking van de kerntaken in werkzaamheden en daaruit voortvloeiend de keuzes en dilemma's van de functie.
- Deel E Beschrijving van de specificaties van zowel de initiële als de blijvende vakbekwaamheid, evenals een beschrijving van het niveau.
- Deel F Verantwoording van de totstandkoming van het kwalificatiedossier als het benoemen waar de verantwoordelijkheid ligt voor het onderhouden van het kwalificatiedossier.

## Samenhang kwaliteitsinstrumenten

Het kwalificatiedossier vormt de basis voor het onderwijs en de examinering. Een overzicht van kennis en vaardigheden kan worden opgenomen in het opleidingsplan.

Beoordelingscriteria zijn opgenomen in het examenplan. Onderstaand schema geeft deze samenhang weer.



# Deel A Algemene informatie

## A.1 Plaatsing van de functie binnen de brandweer

De Operationeel Manager (OM) vervult binnen de brandweer een beheersmatige (niet repressieve) functie. De OM is de eerste integrale leidinggevende in een korps, dit betekent dat hij zowel een budget- als personeelsverantwoordelijk rol heeft. De OM is veelal werkzaam als bureauhoofd, teamleider of coördinator.

De OM geeft leiding aan mensen met diverse rechtspositionele aanstellingen. Hij kan bijvoorbeeld werkzaam zijn in een beroeps of vrijwillig korps, in een vast (vak)team of projectteam.

## A.2 Positie van de functie

De OM stuurt een team aan. Het accent in die aansturing ligt op de uitvoering van het werk. De OM rapporteert aan de Tactisch Manager, die de kaders formuleert voor het functioneren van de OM en zijn team.

Het vervullen van een repressieve functie/rol is niet vereist om de functie van OM naar behoren te kunnen vervullen. Het beschikken over vakinhoudelijke kennis en ervaring met het repressieve werkveld respectievelijk het vakgebied waarbinnen hij zijn taak uitvoert, is voorwaardelijk voor succesvol functioneren.

## A.3 Complexiteit van de functie

De OM is de schakel in de communicatie in het korps. Hij geeft leiding aan zijn team en draagt beleid uit vanuit het hogere management. Omgekeerd moet hij het hogere management van informatie voorzien met input uit zijn team. Hij moet in staat zijn om te schakelen tussen deze diverse belangen, die van de individuele medewerker, het team en het management/ de organisatie. Niet alles wat hij voorstelt wordt door de organisatie overgenomen. Het is belangrijk om gemotiveerd te blijven ondanks mogelijke tegenslagen. De uitdaging in de uitvoering van het werk ligt in de begrenzing door de beschikbare randvoorwaarden, zoals tijd en geld.

Hij moet resultaten niet alleen vanachter zijn bureau willen bereiken. Bij het realiseren de gestelde doelen moet hij in verbinding blijven staan met de collega's die deel uitmaken van de werkuitvoering door zichtbaar te zijn op de werkvloer.

In zijn werk heeft hij te maken met diverse netwerken en externe contacten, het verdelen van zijn tijd en aandacht en het afstemmen van de boodschap zijn hierbij essentieel.

# Deel B Overzicht kerntaken

## Kerntaak 1 Leidinggeven aan medewerkers

De operationeel manager geeft leiding aan een team van medewerkers. Hij is de verbinding tussen de individuele medewerkers en vormt de schakel tussen medewerkers en organisatie. Hij draagt bij aan de ontwikkeling van medewerkers en team en het creëren van een collegiaal werkklimaat.

## Kerntaak 2 Monitoren, bijsturen en rapporteren van de werkuitvoering

De operationeel manager stuurt de werkuitvoering van de medewerkers van zijn team aan. Hij vertaalt de visie en het beleid van de organisatie naar gewenste resultaten en werkprocessen voor zijn team. Hiervoor is onder andere kennis van bedrijfsvoering op het gebied van organisatie, HR, ICT, financiën, inkoop en wet- en regelgeving nodig. Hij bewaakt het proces tijdens de werkuitvoering en stuurt bij als dat noodzakelijk is.

## Kerntaak 3 Signaleren van knelpunten en adviseren over beleid en/of procedures en plannen

De operationeel manager levert input voor het opstellen van nieuw of het aanpassen van bestaand beleid. Hij vertaalt beleid naar procedures en plannen voor de werkuitvoering van zijn team en past deze zo nodig aan. Hij signaleert knelpunten en relevante ontwikkelingen bij de uitvoering van beleid, procedures en/of plannen en vertaalt deze naar een advies.

## Kerntaak 4 Onderhouden van netwerken en relevante interne en externe contacten

De operationeel manager is werkzaam in een branche die zich kenmerkt door een grote diversiteit aan actoren. Denk hier bij aan interne collega's, (keten)partners en burgers. Hij onderhoudt contacten met al deze actoren op de voor hem relevante niveaus en heeft daarnaast kennis van het bestuurlijk krachtenveld. In de organisatie is hij de schakel tussen de tactische en de meer praktische werklaag. Hij zit met beide groepen aan tafel en stemt zijn communicatie af op zijn gesprekspartners.

# Deel C Competenties

## Competentie: Zelfreflectie (dimensie persoonlijke gedragsvaardigheden, het zijn)

### Niveau B (leren)

- Vraagt bij het ontvangen van feedback door naar suggesties ter verbetering.
- Zet feedback om in verandering.
- Neemt initiatieven om eigen functioneren te verbeteren, op basis van eerder gekregen feedback.
- Leert van fouten uit het verleden.
- Draagt uit dat het belangrijk is te werken aan de eigen ontwikkeling.

## Competentie: Analytisch vermogen (dimensie conceptuele gedragsvaardigheden, het denken)

### 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.

## Competentie: Samenwerken (dimensie relationele gedragsvaardigheden, de interactie met anderen)

### Niveau B (zorgdragen voor cohesie)

- Maakt, door regelmatig overleg, een gemeenschappelijk plan van aanpak.
- Laat anderen inzien dat het te halen resultaat een gezamenlijke verantwoording is.
- Neemt initiatief tot samenwerking met anderen.
- Heeft oog voor sfeer binnen de groep en is effectief in het optimaliseren van ontspannen samenwerking.
- Zet eigen belangen opzij ten behoeve van het gemeenschappelijk doel.

- Houdt rekening met de verschillende rollen en posities binnen de groep.

### **Competentie: Coachen (dimensie relationele gedragsvaardigheden, de interactie met anderen)**

#### Niveau C (motiveren)

- Attendeert medewerkers op ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie.
- Formuleert passende en uitdagende opdrachten voor medewerkers.
- Evalueert de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers regelmatig.
- Beloont voortgang in de ontwikkeling van medewerkers.

### **Competentie: Resultaatgerichtheid (dimensie operationele gedragsvaardigheden, het doen)**

#### Niveau B (formuleert resultaten)

- Formuleert concrete doelen en resultaten voor zichzelf en anderen.
- Bewaakt in de samenwerking met anderen dat alle activiteiten en beslissingen bijdragen aan het totaalresultaat.
- Stimuleert anderen tot ingrijpen waar nodig en neemt zelf actie als het bereiken van het resultaat in gevaar komt.
- Beschikt over daadkracht en slagvaardigheid.



# Deel D Uitwerking kerntaken

## Kerntaak 1 Leidinggeven aan medewerkers

### 1.1 Werkzaamheden

#### Leidinggeven aan individuele medewerkers

- 1.1.1 Coacht individuele medewerkers in hun ontwikkeling:
  - o Voert gesprekken met medewerkers om regelmatig feedback te geven.
  - o Helpt medewerkers bij het zelf oplossen van vraagstukken in het werk
- 1.1.2 Heeft een actueel beeld (denk hierbij aan intake gesprek, voortgangsgesprekken, informele gesprekken, evaluatie van afgeronde werkzaamheden) van kwaliteiten, deskundigheid en ontwikkeling van medewerkers en stuurt hen hiermee aan bij het uitvoeren van hun werk.
- 1.1.3 Is mede verantwoordelijk voor de personele zorg voor eigen medewerkers. Dit doet hij door het voeren van gesprekken uit de p-cyclus (tweegesprekken, beoordelingsgesprekken, exitgesprekken).

#### Leidinggeven aan een team of groep

- 1.1.4 Heeft een actueel beeld van het teamfunctioneren (sterke punten, verbeterpunten). Bespreekt dit met het team en betreft teamleden bij werkverdeling en besluitvorming.
- 1.1.5 Heeft zicht op het sociale klimaat en de cultuur in het team en zet zich in om deze in positieve zin te beïnvloeden. Voert teamontwikkelactiviteiten uit, gericht op verbeteren van samenwerking en collegiale ondersteuning.
- 1.1.6 Treedt op als intermediair bij conflicten of tegengestelde belangen in het team. Heeft oog voor weerstand.
- 1.1.7 Treedt op als intermediair tussen team en de naasthogere leidinggevende (tactisch niveau):
  - o Verwoordt en verdedigt belangen van het team naar hogere niveaus.
  - o Vertaalt beleid van brandweerleiding naar het eigen team.

### 1.2 Keuzes en dilemma's

- 1.2.1 Schakelen tussen verschillende belangen: het team en het management/de organisatie.
- 1.2.2 Schakelen tussen de verschillende belangen: het individu en het team.

**2.1 Werkzaamheden**

- 2.1.1 Vertalen van organisatiedoelstellingen naar doelstellingen, procedures en planning voor het team.
- 2.1.2 Bewaakt de voortgang van het werk en verzamelt periodiek de benodigde data over de bedrijfsvoering (organisatie, HR, ICT, financiën, inkoop en wet- en regelgeving)
- 2.1.3 Analyseert de verzamelde informatie op afwijkingen van de gestelde doelstellingen.
- 2.1.4 Stuur waar nodig bij op afwijkingen in de uitvoering, en past zo nodig de planning hierop aan.
- 2.1.5 Stelt periodieke rapportages op over de behaalde resultaten ten opzichte van de gestelde doelen en benutting van middelen.
- 2.1.6 Verwerkt evaluatieresultaten in volgende plannen en doelen.
- 2.1.7 Is in staat om betrokkenen mee te nemen door over de aspecten van de werkuitvoering, zowel mondeling als schriftelijk te communiceren.

**2.2 Keuzes en dilemma's**

- 2.2.1 Begrenzing van de uitvoering door beschikbare randvoorwaarden. (tijd, financiën, capaciteit, wet- en regelgeving, etc.)
- 2.2.2 Op welk moment schaal je op naar de hoger leidinggevende/opdrachtgever.
- 2.2.3 Afwegen van de juiste wijze van communiceren. Zichtbaarheid op de werkvloer versus concrete werkresultaten (rapportages, etc.).

**3.1 Werkzaamheden**

- 3.1.1 Signaleert knelpunten bij de uitvoering van beleid, procedures en/of plannen.
- 3.1.2 Vertaalt de gesignaleerde knelpunten naar een advies over aanpassingen in het beleid.
- 3.1.3 Past op basis van de gesignaleerde knelpunten procedures en/of plannen aan.
- 3.1.4 Vertaalt beleid naar werkprocessen voor het team.
- 3.1.5 Signaleert relevante ontwikkelingen, doet voorstellen aan het management om hierop in te spelen.
- 3.1.6 Levert vanuit het eigen vakgebied een bijdrage aan beleidsinitiatieven voor andere afdelingen of vakgebieden.

**3.2 Keuzes en dilemma's**

- 3.2.1 Weten wie je nodig hebt/mee moet nemen om verder te komen.
- 3.2.2 Afwegen van belangen van verschillende partijen bij het formuleren van een advies of beleidsvoorstel.
- 3.2.3 Omgaan met teleurstellingen. Wanneer voorgestelde plannen of adviezen niet worden overgenomen.

**4.1 Werkzaamheden**

- 4.1.1 Onderhoudt contacten met relevante (keten)partners.
- 4.1.2 Functioneert in relevante platforms en netwerken.
- 4.1.3 Heeft zicht op de belangen en positie van de betrokken partijen en stemt de communicatie hier op af.
- 4.1.4 Vertegenwoordigt zijn team en behartigt de teambelangen, zowel binnen als buiten de eigen organisatie.
- 4.1.5 Heeft bij de uitvoering van zijn taken zicht op het bestuurlijk krachtenveld en handelt hier naar.
- 4.1.6 Is een gelijkwaardig gesprekspartner op zowel tactisch als operationeel niveau en stemt daarbij zijn communicatie af op de doelgroep.

**4.2 Keuzes en dilemma's**

- 4.2.1 Prioriteiten stellen. Het verdelen van tijd en aandacht over netwerken en externe contacten.
- 4.2.2 Afwegen van de gespreksinhoud, passend bij de gesprekspartner.

# Deel E Specificaties vakbekwaamheid

## E.1 Instroomeisen functie

De uitoefening van de functie Operationeel Manager bevindt zich op HBO niveau. Voor de functie is minimaal HBO werk- en denkniveau vereist.

## E.2 Vakbekwaam worden en blijven

De vakbekwaamheid wordt geborgd door middel van opleiden, examineren, bijscholen, trainen en oefenen. In deel C is per competentie die hoort bij de functie Operationeel Manager beschreven wat verstaan wordt onder het geldende niveau voor de inzetbaarheid in de functie. In het kader van 'vakbekwaam worden' en 'vakbekwaam blijven' kan die vakbekwaamheid worden opgedaan dan wel onderhouden.

De invulling van het vakbekwaam blijven is zowel een werknemers- als werkgeversverantwoordelijkheid. De Operationeel Manager ontwikkelt inzicht in zijn vakbekwaamheid door zelfreflectie en zelfbeoordeling van eigen (leer)resultaten. De Operationeel Manager krijgt ook ongevraagd positieve en negatieve feedback en schat deze zelf op waarde. De Operationeel Manager verdiept zich zelfstandig in nieuwe (wetenschappelijke) kennis en inzichten.

Hij neemt zelf het initiatief om zijn leer- en oefenbehoeften met zijn leidinggevende te bespreken. Hij maakt zelf een plan om zijn competenties gericht op peil te houden en op de hoogte te zijn van nieuwe ontwikkelingen en vakkennis.

# Deel F Verantwoording

## F.1 Totstandkoming

De clusterwerkgroep Organisatiemanagement heeft, gevoed door input van experts uit de organisatie, een gezamenlijk beeld van de taken en werkzaamheden van de Operationeel Manager gevormd. Op basis van de gevoerde discussies binnen de clusterwerkgroep en met relevante netwerkpartners daarbuiten is een eerste conceptversie van het kwalificatiedossier Operationeel Manager geformuleerd door het IFV. Deze conceptversie is vervolgens opnieuw voorgelegd aan de leden van de clusterwerkgroep. Het IFV heeft alle verkregen feedback verwerkt en opnieuw digitaal voorgelegd aan de leden van de clusterwerkgroep Organisatiemanagement. Na afsluitend overleg heeft het IFV een tweede conceptversie van het kwalificatiedossier geschreven, geaccordeerd door de clusterwerkgroep. Het resultaat hiervan is hetgeen nu voor u ligt en is aangeboden aan de opdrachtgever.

## F.2 Procesinformatie

Procesinformatie	
Herzien door:	Clusterwerkgroep Organisatiemanagement
Onder regie van:	Werkveldadviescommissie
Vastgesteld door:	CWG Organisatiemanagement, november 2019 WVA, juni 2020 RCDV, september 2021 Veiligheidsberaad, oktober 2021
Versie:	1.2, 2020
Reden voor evt. wijziging kwalificatiedossier	Opdracht Ministerie van Justitie en Veiligheid
Verantwoordelijkheid beheer en onderhoud	De verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen en onderhouden van de kwalificatiedossiers voor functionarissen werkzaam binnen de organisatie van de rampenbestrijding en de crisisbeheersing is belegd bij het Instituut Fysieke Veiligheid.

## F.3 Brondocumenten

Bij de totstandkoming van dit kwalificatiedossier is gebruik gemaakt van onderstaande bronnen:

- > <https://www.mбораad.nl/begrippenlijst>
- > Competentiewoordenboek, BuitenhekPlus en Leeuwendaal (2012)
- > HR 21, VNG (BuitenhekPlus en Leeuwendaal)

# Bijlage 1 Namenlijst

John van der Zwan, voorzitter	VR Gooi en Vechtstreek, VR Flevoland
Edwin van Deelen	VR Gelderland-Zuid
Jeffrey Kater	VR Flevoland
Dennis van Slooten	VR Flevoland
Leen van den Ouden	VR Rotterdam-Rijnmond
Claus Meijer	VR Midden- en West-Brabant
Martin van Leeuwen	VR Haaglanden
Erik van der Linden	VR Brabant-Noord
Marcel Huijbrechts	VR Zuid Holland-Zuid
Albert-Jan van Maren	VR Gelderland-Midden
Wendy van Middelkoop	Instituut Fysieke Veiligheid
Janneke Titzing	Instituut Fysieke Veiligheid

# Bijlage 2

## Onderwijskundige begrippen

Begrip	Omschrijving
Kwalificatiedossier	Set van verschillende kerntaken, werkprocessen en competenties die samen een opleiding vormgeven en waar een diploma aan vast hangt.
Kerntaak	Een kerntaak is een substantieel deel van de beroepsuitoefening naar belang, omvang (tijdsbeslag of frequentie) of beide. Een kerntaak bestaat uit een geheel van inhoudelijk met elkaar samenhangende werkprocessen, kenmerkend voor de beroepsuitoefening. Een kwalificatiedossier heeft een beperkt aantal kerntaken. Alle kerntaken samen beschrijven de essentie van de beroepsuitoefening van de betreffende beroepsgroep.
Competentie	Het geheel van kennis, vaardigheden en attituden om in een bepaalde beroepssituatie adequaat te functioneren.