

PUMa Project Arbeidsmarkt en Deskundigheid

Advies functie en competentie-ontwikkeling Omgevingsrecht

1. Inleiding

De vergunningverlening, het toezicht en de handhaving van het omgevingsrecht moet professioneel, onafhankelijk, eenvoudig, betrouwbaar en gezamenlijk worden uitgevoerd. Dat is de inzet van het Programma Uitvoering met Ambitie. De binnen dit programma opgestelde kwaliteitscriteria vormen een goede basis voor kwaliteitsverbetering binnen het omgevingsrecht. Op 1 januari 2015 moeten de bevoegde gezagen voldoen aan de minimale eisen van die kwaliteitscriteria.

Vanuit het PUMa-project Arbeidsmarkt en Deskundigheid is door een breed samengestelde werkgroep onderzoek gedaan naar de benodigde competenties voor de uitvoering van de taken als genoemd in de kwaliteitscriteria.

Dit advies bevat een voorstel voor het beschrijven van de vier essentiële functies (Vergunningverlener, Handhaver, Casemanager en Adviseur) binnen het Wabo werkveld en daarbij behorende competenties.

Het advies is bedoeld voor: scholen, aanbieders van bij- en nascholing, P&O afdelingen van RUD's en gemeenten, medewerkers van RUD's, gemeenten en adviesbureaus.

De werkgroep bestond uit vertegenwoordigers van het ministerie I&M, provincies, gemeenten, milieudiensten, diverse opleidingsinstellingen op MBO, HBO en post-initieel onderwijs, beroepsverenigingen, marktpartijen en specialisten uit het werkveld.

2. Wat zijn competenties?



Competenties zijn ontwikkelbare vermogens van mensen om in voorkomende situaties op adequate, doelbewuste en gemotiveerde wijze proces- en resultaatgericht te handelen, dat wil zeggen passende procedures te kiezen en toe te passen en het gewenste gedrag aan te wenden om de juiste resultaten te bereiken.

De kwaliteit van een medewerker wordt bepaald door de mix van kennis en competenties. Het gaat niet alleen om het kennisniveau maar ook om de wijze waarop hij met klanten en collega's omgaat, hoe hij zijn werk kan organiseren, hoe hij functioneert binnen een politiek bestuurlijke context en onder tijdsdruk presteert. Het is van belang om zowel kennis als competenties te blijven ontwikkelen. Dat is verder uitgewerkt in het voorstel voor invoering van Permanente Educatie voor het Wabo-werkveld.



3. Totstandkoming van het voorstel

Bij het onderzoek naar de competenties voor de omgevingsrechtfuncties is gebruik gemaakt van diverse publicaties en competentieprofielen van gemeenten en milieudiensten. Hieronder enkele voorbeelden van gebruikte bronnen.

[Professioneel Handhaven: werken met competenties \(2005\)](#)

Voor de handhavers is er al tussen 2003 en 2005 gekeken naar competenties voor de handhavers in het kader van het programma Handhaven op Niveau. Diverse experts van gemeenten, provincies, waterschappen en het ministerie zijn bij elkaar gekomen om de competenties die benodigd zijn voor de handhaver te beschrijven. In het bijzonder leesbare en bruikbare boekje *Professioneel Handhaven: werken met competenties*, zijn diverse competenties beschreven voor handhavers, alsmede diverse tips en trucs gegeven hoe hiermee in de praktijk omgegaan kan worden.



[Goed opgeleid voor de Wabo \(2008\)](#)

In deze handreiking voor leidinggevendenden, P&O en onderwijsinstellingen waarin diverse functieprofielen, opleidingseisen en competenties zijn beschreven op het gebied van de Wabo. Deze handreiking is opgesteld door een werkgroep met vertegenwoordigers van gemeenten, marktpartijen en opleidingsinstellingen onder regie van de Vereniging Bouwen Woningtoezicht en in 2008 aangeboden aan de Projectleider Wabo van het ministerie van VROM.

[Gemeentelijk Accountmanagement \(2005\)](#)

De rol van de casemanager of accountmanager is een van de functies die beschreven zijn in dit voorstel uit 2005 in het kader van het project Aanpak Strijdige Regels. Dit project is gestart op initiatief van het ministerie van Economische Zaken samen met andere ministeries en inspectiediensten. Deze leidraad heeft grotendeels dezelfde doelstellingen als de Wabo: om door ondernemers ervaren strijdigheden met regels op te lossen en te voorkomen. Om vroegtijdig en eenduidig duidelijkheid te verschaffen aan ondernemers over vereisten is afstemming van belang, zeker bij initiatieven waar meerdere regelgevingen bij elkaar komen. Accountmanagement kan voor deze afstemming zorgen en tevens bijdragen aan een tijdig bewustzijn van de ondernemers van de regels en eisen die op hem van toepassing zijn. Weliswaar is de rol van casemanager of accountmanager in het kader van de Wabo niet geheel dezelfde, maar er zijn veel parallellen te trekken.

[HR21](#)

Op initiatief van de VNG en ondersteund door het A+O fonds is een nieuw functiewaarderingssysteem ontwikkeld waar diverse overheden gebruik van gaan maken. Hierin zijn ook competenties verwerkt en de voor het vakgebied relevante profielen zijn beschikbaar gesteld door de ontwikkelaars van dit systeem. Dit betreffen generieke functiebeschrijvingen en de profielen zijn niet een-op-een toe te passen voor het vakgebied. Er is dus nog een vertaalslag nodig naar taakbeschrijvingen om een goed

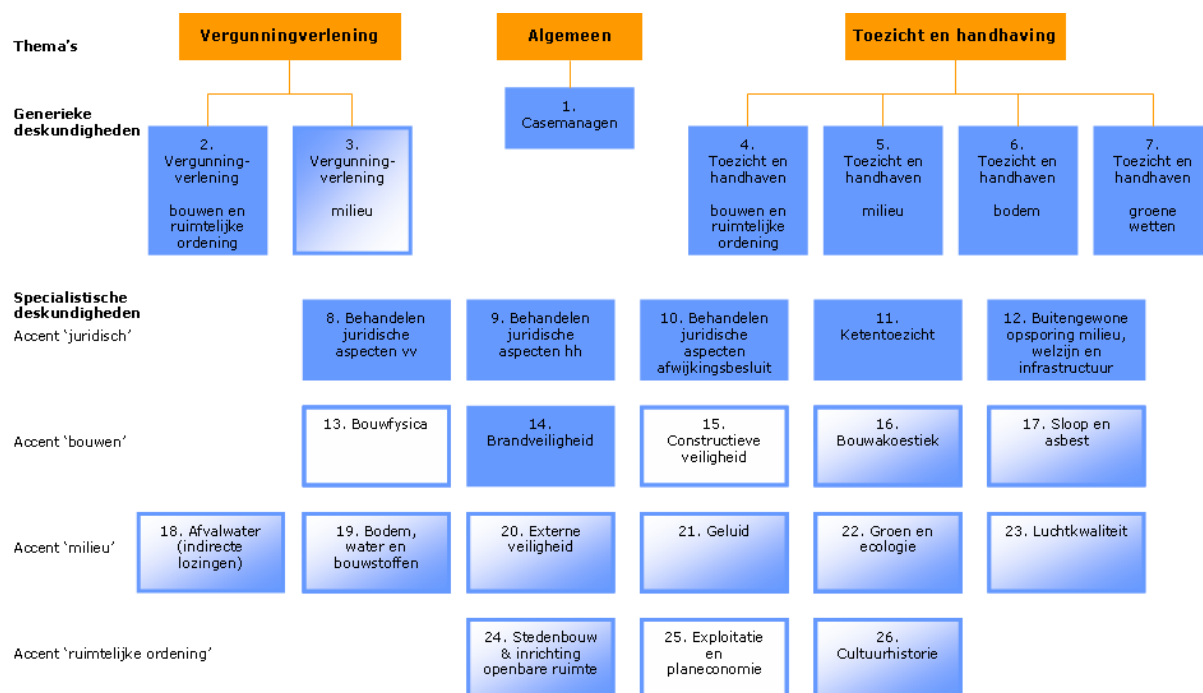


handvat te bieden voor een goede uitvoering van de taken en het kunnen bespreken van de resultaten.

4. Functies

Op basis van onderstaand schema uit de kwaliteitscriteria 2.1 van PUmA worden in dit voorstel voor vier essentiële (uitvoerende) functies de competenties uitgewerkt:

- Vergunningverlener
- Handhaver
- Casemanager
- Adviseur



De functies van handhaver en toezichthouder zijn onder één noemer gebracht, al zien we wel dat hierin veelal een onderscheid wordt gemaakt. Qua competenties verschillen ze echter niet veel.

De functie van adviseur bevat verschillende specialistische functies. Het opleidingsniveau en daardoor de verantwoordelijkheden kunnen verschillen voor MBO en HBO niveau. Dit heeft ook consequenties voor functie-eisen, opleidingen en ontwikkelmogelijkheden.

De vier essentiële functies hebben niet altijd dezelfde benaming en daarom hebben we voor de duidelijkheid en herkenbaarheid ook andere functienamen opgenomen in de competentietabel.



5. Competenties

Bij het beschrijven van de competenties hebben we gekozen voor een verdeling in drie generieke competenties die voor elke medewerker gelden en vijf specifieke functiegerichte competenties.

De verdeling van de competenties per functie ziet er als volgt uit:

| Casemanager | Vergunningverlener | Adviseur | Handhaver/ toezichthouder |
|---|---|--|---|
| Regiefunctionaris | Adviseur | Jur. Adv. | Inspecteur |
| Accountmanager | (deel)beschikking | Omgevingszaken | Toezichthouder |
| Vergunningmanager | Toetser vergunningen | Toetser | Controleur |
| Coördinator | | Specialist | |
| Vergunningen | | Constructeur | |
| | | Preventist | |
| | | Adviseur bodem/ lucht/ geluid etc | |
| Klantgerichtheid | Klantgerichtheid | Klantgerichtheid | Klantgerichtheid |
| Samenwerken | Samenwerken | Samenwerken | Samenwerken |
| Politieke en bestuurlijke sensitiviteit | Politieke en bestuurlijke sensitiviteit | Politieke en bestuurlijke sensitiviteit | Politieke en bestuurlijke sensitiviteit |
| Voortgangsbewaking | Plannen en organiseren | Overtuigingskracht | Zelfstandigheid |
| Communiceren | Oordeelsvorming | Communiceren | Oordeelsvorming |
| Sociabiliteit | Resultaatgerichtheid | Analytisch vermogen | Omgevingsbewustzijn |
| Resultaatgerichtheid | Analytisch vermogen | Omgevingsbewustzijn | Besluitvaardigheid |
| Oordeelsvorming | Communiceren | Oordeelsvorming | Overtuigingskracht |

6. Competentie woordenboek Wabo functies

Bij de competentiebeschrijvingen wordt veelal gebruik gemaakt van een competentiewoordenboek. Ook worden regelmatig niveaus onderscheiden binnen de competenties. Het toevoegen van competentieniveaus zorgt voor een nadere verfijning en specificatie van de verwachtingen binnen een functie. Het geeft ook houvast bij de ontwikkeling binnen één functie van bijvoorbeeld junior naar medior en vervolgens senior niveau. De koppeling van competentieniveaus aan functieniveaus is sterk organisatieafhankelijk en is daarom niet verder uitgewerkt.

7. Hoe kunnen de competenties worden gebruikt?

Met de competenties en de functie-inhoud, basisopleidingen en scholing als genoemd in de kwaliteitscriteria kunnen functieprofielen worden samengesteld. Hiermee is een uniforme basis gelegd voor eenduidigheid in de functiebeschrijvingen. Natuurlijk zal elke organisatie daar eigen aspecten aan toe kunnen en willen voegen.

De basisfunctieprofielen kunnen worden gebruikt voor afspraken met bijvoorbeeld het onderwijs over de aansluiting tussen onderwijs en werkveld. Ook kan het de start zijn van een mogelijke uniformering van de functies in het werkveld.

Programma Uitvoering met Ambitie is een samenwerking tussen:



| Competentie | Definitie | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 | Niveau 4 |
|------------------------------------|--|---|---|---|--|
| Besluitvaardigheid | Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties of zich vastleggen door middel van het uitspreken van oordelen. | Neemt een duidelijke beslissing wanneer anderen dat vragen of de situatie een beslissing vereist | Neemt beslissingen wanneer hij/zij dat zelf nodig acht, ook als nog niet alle informatie voorhanden is en zonodig zonder overleg met anderen. | Draagt er in de samenwerking met anderen aan bij dat zij zelf verantwoordelijkheid nemen voor beslissingen die zij zelf nodig achten en daar ook zelf de verantwoordelijkheid voor dragen | Draagt eraan bij dat binnen de organisatie benodigde beslissingen tijdig en duidelijk voor alle betrokkenen worden genomen. |
| Communicatie (mondeling) | Ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken, gebruikmakend van duidelijke taal, gebaren en non-verbale communicatie. Taal en terminologie aanpassen aan de anderen. | Spreekt tegen anderen verstaanbaar en gebruikt daarbij correcte en voor hen begrijpelijke taal. | Past tijdens gesprekken zijn taalgebruik en toelichtingen aan de reacties van de ander aan zodat deze hem/haar goed en aandachtig blijft volgen | Geeft anderen feedback op de manier waarop zij zich efficiënt en begrijpelijk in gesprekken met anderen kunnen uitdrukken en helpt hen met voorbeelden. | Benadrukt op alle niveaus in de organisatie het belang van helder en efficiënt taalgebruik en waardeert openlijk het belang daarvan in gesprekken, mede door zelf helder op alle niveaus te communiceren. |
| Communicatie (schriftelijk) | Ideeën en meningen duidelijk maken in een rapport of document dat de juiste opzet en structuur heeft, grammaticaal correct is en dat de juiste taal en terminologie voor de lezer bevat. | Stelt schriftelijke documenten goed gestructureerd en zonder fouten op en maakt efficiënt gebruik van aanwijzingen en suggesties van anderen. | Schrijft zelfstandig teksten met een op het lezerspubliek aangepaste structuur en woordkeuze, zonder overbodige informatie of onnodig ingewikkelde zinnen | Wordt binnen de eigen omgeving geraadpleegd over structuur, stijl en taalgebruik van verschillende soorten teksten, en begeleidt anderen daar actief in door correctie en amendering van hun teksten. | Draagt binnen de organisatie bij aan de totstandkoming en het nakomen van afspraken over structuur en vormgeving van documenten, en vervult daarvoor regelmatig in externe publicaties een voorbeeldfunctie. |
| Klantgerichtheid | Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid. | Verleent service en reageert alert op verzoeken van de (interne) klant. | Zoekt actief naar wensen en behoeften van (interne) klanten en maakt nog niet helder gedefinieerde wensen / behoeften van de klant expliciet. | Draagt eraan bij dat anderen alert zijn op de behoeften en wensen van (interne) klanten en het verhogen van de klanttevredenheid, mede door de manier waarop hij/zij zelf met klanten omgaat. | Zorgt via afspraken en communicatie dat de organisatie erop is ingericht te handelen naar wensen, behoeften en tevredenheid van (interne) klanten, en onderhoudt zelf contact met de belangrijke klanten. |

Programma Uitvoering met Ambitie is een samenwerking tussen:



| | | | | | |
|-------------------------------|--|--|---|---|--|
| Omgevingsbewustzijn | Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie. | Laat zien dat hij / zij relevante ontwikkelingen in de maatschappelijke omgeving bijhoudt door zich schriftelijk en mondeling te informeren. | Selecteert zelfstandig, volledig en efficiënt informatiebronnen over relevante ontwikkelingen in de omgeving en benut deze kennis ten behoeve van zijn/haar eigen activiteiten | Toont zich goed en volledig geïnformeerd over ontwikkelingen in de omgeving en wisselt deze kennis efficiënt en selectief met anderen uit om deze in samenhang met elkaars activiteiten te kunnen benutten. | Draagt bij aan een organisatie waarin de leden zich informeren en communiceren over relevante ontwikkelingen in de omgeving, mede door daarover zelf breed in de organisatie te communiceren. |
| Oordeelsvorming | Op basis van beschikbare informatie juiste en realistische conclusies trekken. | Bekijkt zaken vanuit verschillende gezichtspunten. Baseert conclusies op geldige informatie. | Houdt in zijn/ haar afweging rekening met alle relevante aspecten van een kwestie. Trekt zelfstandig een conclusie die hij / zij goed kan verdedigen. | Helpt anderen door het evalueren van hun argumenten om op basis van een volledig en juist beeld van een kwestie tot verantwoorde conclusies en beslissingen te komen. | Draagt eraan bij dat in de organisatie conclusies en beslissingen gebaseerd zijn op feiten, relevante ervaringen en de inbreng van relevante anderen. |
| Overtuigingskracht | Proberen anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en trachten instemming te verkrijgen door gebruik te maken van de juiste argumenten en methode. | Beargumenteert zijn / haar standpunt helder en logisch op een manier waaruit blijkt dat hij / zij er zelf in gelooft. | Speelt actief in op de argumenten en gevoelens van de ander als aanknopingspunten voor het eigen argument, expliciteert daarbij de voordelen op een manier die voor de ander acceptabel is. | Ondersteunt anderen in een team om met respect verschillen in standpunten en argumenten te expliciteren en af te wegen en brengt door zijn/haar eigen gedrag de argumenten op een lijn. | Draagt binnen de organisatie bij aan het leren en waarderen van logische en respectvolle argumentatie en weet op alle niveaus door zijn eigen stijl van argumenteren regelmatig anderen voor zijn standpunt te winnen. |
| Plannen en organiseren | Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om bepaalde doelen te kunnen bereiken. | Maakt onder begeleiding een haalbare en effectieve planning van de eigen werkzaamheden. | Maakt zelfstandig een haalbare en effectieve planning, en bepaalt zelf benodigde tijd, acties, middelen en bijbehorende prioriteiten in relatie met activiteiten van anderen. | Stimuleert anderen om op een effectieve wijze het plannen en organiseren van projecten en activiteiten op elkaar af te stemmen, in samenhang met planning van zijn/haar eigen activiteiten. | Schept voorwaarden en draagt er door eigen coördinatie aan bij dat de doelen en activiteiten van de organisatie op een effectieve en efficiënte wijze worden |



| | | | | | |
|-----------------------------|--|---|--|--|---|
| | | | | | gepland en georganiseerd. |
| Analytisch vermogen | Signaleren van problemen; herkennen van belangrijke informatie; verbanden leggen tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen; zoeken naar ter zake doende gegevens. | Onderscheidt hoofd- van bijzaken. Signaleert waar informatie ontbreekt. | Verzamelt informatie, beoordeelt de relevantie van informatie en komt zelfstandig tot een analyse van de probleemsituatie. | Draagt er in de samenwerking met anderen aan bij dat zij problemen effectief en met gebruik van alle relevante informatie analyseren. | Draagt bij aan een organisatie waarin waarde wordt gehecht aan een uitgebreide probleem- analyse als basis voor meningsvorming of beslissingen, mede door de manier waarop hij/zij communiceert over zijn/haar eigen wijze van problemen oplossen. |
| Resultaatgerichtheid | Het actief gericht zijn op het behalen van resultaten en doelstellingen en de bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten. | Werkt doelgericht aan het tijdig en volgens afgesproken criteria behalen van afgesproken resultaten. | Neemt beslissingen en stelt prioriteiten met het oog op het voldoen aan resultaatafspraken, grijpt tijdig in wanneer het bereiken van het resultaat in gevaar komt. | Bewaakt in de samenwerking met anderen dat alle activiteiten en beslissingen bijdragen aan het teamresultaat, stimuleert hen tot ingrijpen waar nodig en neemt zelf actie als het bereiken van het resultaat in gevaar komt. | Draagt er via systemen, procedures en communicatie aan bij dat ieder binnen de organisatie effectief zijn/haar activiteiten op het bereiken van resultaten blijft richten, zorgt er voor dat de manier waarop hij/zij dat zelf doet een zichtbaar voorbeeld is. |
| Samenwerken | Actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is. | Denkt en werkt met anderen mee als daar aanleiding voor is, ook als het niet direct het eigen belang betreft. | Initieert zelf samenwerking met anderen, vraagt hen om input, deelt op eigen initiatief kennis, informatie en ideeën en informeert actief waar hij / zij van nut kan zijn. | Stimuleert anderen om in samenwerkingsverband tot resultaten komen door het delen van ideeën en het doen van concessies aan eigen wensen of belangen, en heeft daarin binnen een team een voorbeeldrol. | Bevordert in de organisatie de voorwaarden die samenwerking stimuleren, waardeert openlijk concrete samenwerking en initieert organisatiebreed samenwerkingsinitiatieven. |



| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| Sensitiviteit (politiek en bestuurlijk) | Zich bewust tonen van andere mensen en de omgeving alsmede de eigen invloed hierop. Gedrag dat getuigt van het onderkennen van de gevoelens en behoeften van anderen. | Toont zich belangstellend voor de gevoelens en behoeften van anderen wanneer hij/zij daarmee geconfronteerd wordt. | Laat zien in contacten met anderen er op te letten wat hun gevoelens en behoeften zijn en reageert daar tactvol en met begrip op, ook als die op andere waarden en gewoonten dan die van hem/haarzelf berusten. | Geeft anderen feedback op de effectiviteit waarmee ze op verschillen in behoeften en gevoelens reageren en maakt gevoelens en behoeften van anderen in teams effectief bespreekbaar. | Draagt er zorg voor dat binnen de organisatie op alle niveaus de gevoelens en behoeften van anderen worden gewaardeerd en gerespecteerd en laat dat zelf ook in verschillende contexten en op verschillende niveaus zien. |
| Sociabiliteit | Zich zonder moeite onder andere mensen begeven. Gemakkelijk naar anderen toestappen en zich gemakkelijk in gezelschap mengen. | Voert zonder aarzeling en ontspannen een gesprek met anderen die bij hem haar in de omgeving zijn, en praat gemakkelijk over een willekeurig onderwerp mee. | Gaat op eigen initiatief gemakkelijk gesprekken aan met personen die hij/zij niet eerder heeft ontmoet, en praat daarin zonder aarzeling op een persoonlijke manier over veel verschillende onderwerpen. | Stelt mensen aan elkaar voor, draagt door de eigen communicatie aan een ontspannen gesprek bij en geeft anderen feedback over hun wijze van informeel communiceren. | Draagt bij aan een organisatievorm en -cultuur waarin mensen gemakkelijk een informeel gesprek met elkaar aangaan, en draagt daar mede aan bij door zelf zichtbaar op alle niveaus, binnen en buiten de organisatie, het initiatief tot een informeel gesprek te nemen. |
| Voortgangsbewaking | Opstellen en bewaken van procedures om de voortgang van taken of activiteiten van medewerkers en van de eigen taken en verantwoordelijkheden te bewaken en zeker te stellen. | Komt afspraken na en informeert anderen tijdig over zijn / haar voortgang. | Bewaakt zelfstandig de voortgang van eigen taken, checkt en rapporteert over de benodigde middelen en anticipeert op verstoringen in de voortgang. | Draagt er in de samenwerking met anderen aan bij dat zij op effectieve wijze de voortgang van projecten / activiteiten bewaken, mede door de samenhang met zijn/haar eigen activiteiten te bewaken. | Geeft de werkzaamheden binnen de organisatie zodanig vorm dat op effectieve en efficiënte wijze organisatiegegevens beschikbaar zijn voor de bewaking van projecten en activiteiten op alle niveaus. |



| | | | | | |
|------------------------|--|---|---|---|---|
| Zelfstandigheid | De mate waarin de persoon in staat is om zonder hulp van anderen te handelen en op eigen kracht probleemsituaties de baas te worden. | Kan met beperkte instructie en begeleiding zijn taken uitoefenen. Zoekt bij problemen of tegenslag eerst zelf naar een oplossing. | Kan aan de hand van concrete doelen zijn eigen taken en activiteiten structureren en uitvoeren, koppelt regelmatig op hoofdlijnen terug. Weet welke informatie of begeleiding nodig is om probleemsituaties op te lossen. | Kan aan de hand van globaal geformuleerde doelstellingen eigen en/of andermans activiteiten structureren. Zoekt gericht naar benodigde randvoorwaarden. | Kan vanuit een autonome positie randvoorwaarden creëren om eigen en andermans activiteiten te structureren. Schept voorwaarden in de organisatie om zelfstandigheid te vergroten. |
|------------------------|--|---|---|---|---|

