FUNCTIEBOEK I

Leiderschapsfilosofie, hoofdstructuur en leiderschapsprofielen
Omgevingsdienst Noord en Midden-Limburg

Datum: september 2025

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
2. Onze leiderschapsvisie en inrichtingsprincipes 3
3. Structuur van de organisatie 7
4. De leiderschapsprofielen 10

1. Inleiding

De Regionale uitvoeringsdienst Limburg Noord (RUD-NL) transformeert op 1 april 2026 naar de robuuste Omgevingsdienst Noord- en Midden-Limburg (ODNML). Er is daarvoor op 26 juni 2025 een bedrijfsplan door ons Algemeen Bestuur vastgesteld. Nu zijn we voortvarend met de inrichting van onze nieuwe organisatie aan de slag. Vanaf onze start voldoen we aan de landelijke robuustheidscriteria.

Dit functieboek beschrijft onze leiderschapsvisie, onze inrichtingsprincipes en de structuur van onze nieuwe organisatie. Deze concretiseren we in dit functieboek I tot op het niveau van onze leiderschapsprofielen. In functieboek II -dat snel volgt- gaan we de overige functies beschrijven.

2. Onze leiderschapsvisie en inrichtingsprincipes

Tijdens het opstellen van het bedrijfsplan is op basis van de missie en visie onderzoek verricht naar de best passende inrichtingsprincipes en het daarbij behorende leiderschap.

 # Opgave

Geconcludeerd is dat door de omvang van de ontwikkelopgave van onze ODNML -die werkt voor 16 deelnemers en die in formatieomvang vóór 2030 meer dan verdubbelt- een hiërarchisch model met meerdere managementlagen minder goed past. De opgave vraagt om leiderschap dicht bij het samenspel tussen de medewerkers, de 15 gemeenten en de provincie. Uit dit samenspel moet partnerschap gaan ontstaan. Daarbij ontwikkelen wij ons tot een samenwerkingspartner die ambtelijk en bestuurlijk dicht bij onze deelnemers blijft. Wij zijn er voor onze omgeving en dragen in verbinding met inwoners en ondernemers bij aan een gezonde, duurzame en veilige leefomgeving.

 # Resultaat- én mensgericht: beheren én ontwikkelen

Voor het ontstaan van partnerschap -en dus ook vertrouwen in onze dienst- is het noodzakelijk dat de te behalen resultaten -naast de ontwikkelopgave- vanaf de start centraal staan. Zo vertalen we nu al onze organisatiedoelen naar team- en individuele-medewerkersdoelen. Voor iedereen die bij ons komt werken ligt vanaf 1 april een individueel werkplan klaar. Bij de resultaatsturing door onze leiders wordt ingezet op de leidende principes: “we doen wat we zeggen” én gelijktijdig wordt ingezet op het afleggen van meer verantwoording: “we zeggen wat we doen”. Daarbij is mensgericht de werk- en privébalans én de ontwikkeling van onze medewerkers een randvoorwaarde. We richten ons gelijktijdig ook op het continu verbeteren van onze dienstverlening én het daarbij benutten van innovatiekansen.

 # én-én-én-én leiderschap

De opgave vraagt veel van onze toekomstige leiders. Daarbij lijkt tegenwoordig een onlosmakelijke spanning te horen bij leiderschap. Een spanning tussen de steeds sterker hoorbare wens om enerzijds processen beheersbaar en uitkomsten voorspelbaar te maken. En anderzijds de realiteit dat leiders maar beperkt kunnen bepalen wat er gebeurt, complexe situaties maar ten dele kunnen doorzien en sterk afhankelijk zijn van wat anderen doen.

 # Kwetsbaarheid en beperkingen van leiderschap
Gespiegeld tegen die spanning en de omvang van de opgave – grootsheid is misschien een beter woord – is het goed om bij het opstellen van onze visie op leiderschap ook de beperkingen van onze toekomstige leiders te benoemen en erkennen. We zoeken geen duizendpoten of helden. De leider bij ons is vooral gewoon een mens. Iemand die niet (langer) van zichzelf hoeft te verwachten dat hij of zij vooraf precies moet weten wat we wanneer hoe moeten doen omdat hij integraal daarvoor verantwoordelijk is.

 # Samenspel
In de management literatuur komen steeds meer signalen over eenzaamheid van leiders en een afnemende interesse om leider te worden. Bij ons sta je er niet alleen voor. Wij zijn vanuit onze visie op leiderschap ervan overtuigd dat je hedendaags beter samen kunt leiden. Samen met mensen met aanvullende voorkeursstijlen van denken en doen, kwaliteiten en talenten. Door naast beperkingen ook kwaliteiten in anderen en jezelf te leren ontdekken, die leren te benutten en te ontwikkelen, ga je het plezier ervaren dat je dan vooral samen vooruitkomt. Leiderschap dat gebaseerd is op samenspel zien wij als passend bij onze opgave.

 # Een viertal inrichtingsprincipes
In ons sturingsmodel onderscheiden we een viertal inrichtingsprincipes.

1) Resultaatgericht uitvoeren
De meeste medewerkers werken vooral resultaatgericht “in” de organisatie. Ze realiseren de met onze deelnemers afgesproken resultaten. Ze zorgen ervoor dat we “doen wat we zeggen”.

2) Continu verbeteren
Daarbij is dichtbij deze resultaatgerichte uitvoering “in” de organisatie gelijktijdig aandacht voor het faciliteren van continu verbeteren. Er ligt immers een omvangrijke en complexe ontwikkelopgave voor onze nieuwe organisatie.

3) Monitoring & control
Anderen werken vooral “aan” de organisatie: ze faciliteren innovatie en ze werken aan monitoring & control. De een vanuit een meer beheersmatige rol. Deze medewerkers bewaken de voortgang, afgesproken kaders en afspraken. Daarbij zeggen ze -open en transparant-wat we doen.

4) Innovatie
Andere medewerkers werken “aan” de organisatie vanuit een meer ontwikkelgerichte rol. Ze dragen bij aan nabijheid en weten wat de toekomst ons brengt. Ze weten wat speelt bij onze deelnemers en kennen hun ontwikkelbehoeften. Ze zijn op de hoogte van toekomstige wetgeving. Ze leggen vaak ook als eerste de verbinding met andere stakeholders. Deze medewerkers signaleren voor onze organisatie vroegtijdig ontwikkelkansen. Ze delen hun inzichten en faciliteren de teams met het benutten van innovatiekansen.

 # Robuust leiderschap vanuit een samenspel
Alle verantwoordelijkheid voor het realiseren van onze missie, visie en organisatiedoelen wordt volgens onze visie op leiderschap robuust verdeeld over meerdere rollen en mensen.

Er wordt vanuit een samenspel van rollen -die vragen om specifieke kwaliteiten- gestuurd op alle organisatie-, team- en individuele doelen. Er wordt daarbij volgens onze missie en visie meer professionele vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid aan de toekomstige medewerkers gegeven. Het met elkaar in verbinding organiseren volgens onze vier inrichtingsprincipes -die zijn gevisualiseerd in bovenstaand sturingskwadrant- draagt bij aan het verminderen van de kwetsbaarheid van leiderschap. Het samenspel zorgt voor een robuuste versterking van de sturing van de organisatie.

Het gedeeld organiseren van leiderschapstaken -en het dus loslaten van het idee van integrale verantwoordelijkheid door ‘de hiërarchische top’- getuigt van vertrouwen in anderen. Het geven van vertrouwen versterkt het nemen van meer verantwoordelijkheid door de ander. Waarbij deze professionele vrijheid en verbinding voelt en gaat benutten.

 # Verwar ons leiderschap niet met zelfsturing
Ons leiderschap borgt ruimte, aandacht en kwaliteit -in rollen en werkwijzen- voor de noodzakelijke ontwikkelingen en de sturing op afgesproken organisatie-, team- en individuele resultaten. De lange termijn doelen -zoals het voldoen aan de landelijke eisen- vragen om het continu verbeteren en innoveren. Ons leiderschap gaat uit van ‘vak-mens-schap’. Het leiderschap is gericht op persoonlijke ontwikkeling en het behalen van persoonlijke doelen. De rolverdeling creëert focus op samenwerken ‘van

buiten naar binnen' en 'van binnen naar buiten', nabij onze partners, de inwoners en bedrijven.

 # Ook ons leiderschap blijft kwetsbaar
Ons leiderschap gaat uit van coachend en faciliterend leiderschap en vraagt om nabijheid bij mensen en aandacht voor mensen. Ons leiderschap gaat uit van de kernwaarden vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid en verbinding. Deze vragen om een nieuwe manier van leiderschap. Persoonlijk leiderschap van medewerkers, teams en onze leiders. Je bent daarbij afhankelijk van het kunnen en willen gaan geven van vertrouwen en het pakken van verantwoordelijkheid binnen de gestelde kaders. Wederkerig zal vertrouwen ontstaan. We kennen allemaal het gezegde: "Dat komt te voet en gaat te paard".

Een randvoorwaarde voor vertrouwen in elkaar, is tijd voor elkaar. Deze tijd maken we door frequent -in het begin wellicht zelfs een keer per maand- persoonlijke ontwikkelgesprekken te organiseren met de medewerkers. Zo gaan we elkaar leren kennen in onze nieuwe organisatie. Deze gesprekken zijn ook de motor voor de resultaatsturing en de persoonlijke ontwikkeling en dus organisatieontwikkeling. Onze leiders zijn niet van de inhoud, ze werken immers niet "in" maar "aan" de organisatie. Voor onze leiders zijn deze ontwikkelgesprekken -en dus tijd voor onze medewerkers- prioriteit één tot en met tien.

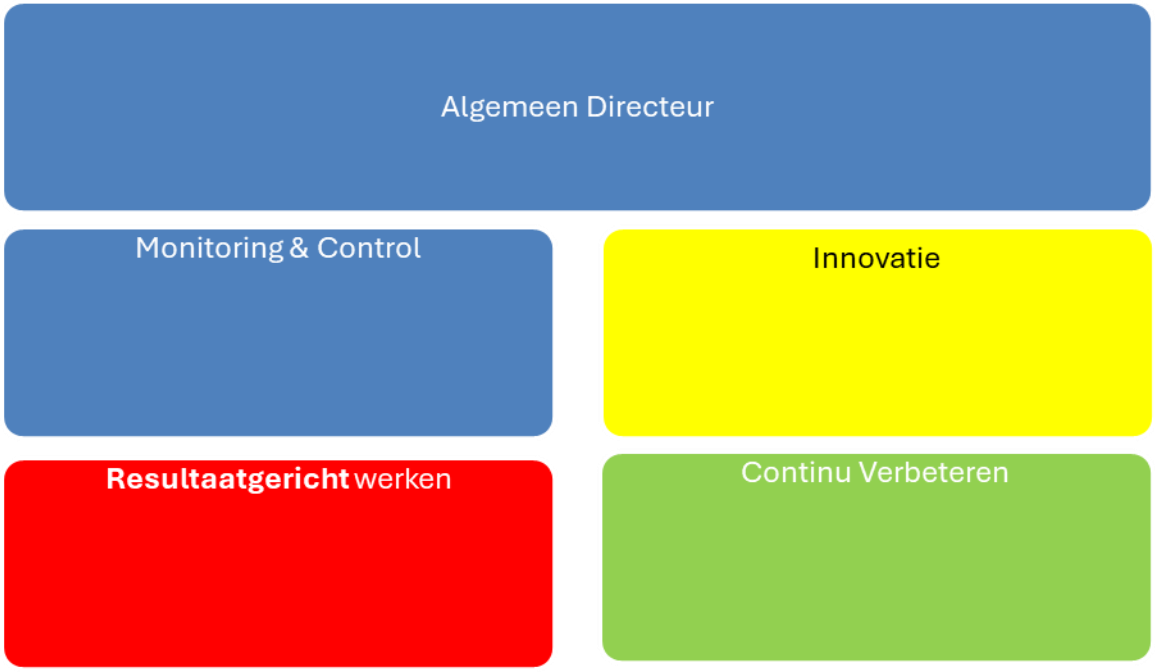
3. Structuur van de organisatie

Ons leiderschap vraagt dus om menselijke verbinding. Waarbij rollen en verantwoordelijkheden helder zijn verdeeld en eigenaarschap cruciaal is. Het samenspel kan complex zijn en dit vraagt om een heldere visie en structuur die duidelijke kaders schept, zoals bevoegdheden en doelen per rol.

De structuur van onze organisatie wordt afgestemd op onze leiderschapsvisie en de daarbij behorende inrichtingsprincipes. Zo wordt de ODNML een nieuwe, moderne, innovatieve, resultaat- en mensgerichte organisatie met een platte organisatiestructuur.

De teams worden elk afzonderlijk aangestuurd door een teamanager, waarbij de teams zijn ingericht volgens de beschreven inrichtingsprincipes van resultaatgericht werken, innovatie, continue verbeteren en monitoring & control. Alle teammanagers worden rechtstreeks aangestuurd door de Algemeen Directeur.

Dit levert de inmiddels herkenbare hoofdstructuur op:



De teammanagers vormen samen het MT van de ODNML onder voorzitterschap van de Algemeen Directeur. In het MT hebben de teammanagers, naast hun coachende en faciliterende rol naar hun team, ook een adviserende en meesturende rol op de realisatie van de organisatiedoelen.

 # de sturing groeit mee

De ontwikkeling van de ODNML gaat in fases. Bij de start zal er sprake zijn van een begroting die gebaseerd is op ongeveer 80 procent van de begroting in 2030. We starten met een beperkte bezetting. Deze moet vanaf de start én resultaten boeken én gelijktijdig een ontwikkelopgave realiseren. We verwachten te groeien van circa 90

medewerkers op 1 april 2026 naar meer dan 225 medewerkers in 2030. De organisatie gaat op een geleidelijke manier groeien. Dit betekent ook dat we naar de eindstructuur groeien. Voor de span of control en teamgrootte gaan we uit van maximaal 30 mensen. Bij de start is minder managementcapaciteit nodig. We gaan starten met zes teammanagers. Drie teammanagers zorgen bij de start voor de resultaatsturing voor de primaire taken. De andere drie teammanagers hebben naast de resultaatsturing van hun teams de opdracht om de ontwikkeling van 'de bedrijfsvoeringondersteuning' vanaf nul vorm te geven.

 # De start structuur
De ODNML kent bij de start de volgende zes teams:

1. Team Advies, Bodem, Energie en Asbest (incl. handhaving en juridische taken)
2. Team Agrarisch (incl. handhaving en juridische taken)
3. Team Industrie (incl. handhaving en juridische taken)
4. Team Innovatie & Onderzoek
5. Team Continu verbeteren
6. Team Monitoring & Control

 # Onze organisatie is plat en wendbaar
Er wordt bij de start gekozen voor een eenhoofdige Directie. Bij de groei van de organisatie kan behoefte aan een Adjunct-Directeur ontstaan. Dat gaan we ervaren.

Voor de beschrijving van het leiderschap in de ODNML wordt gekozen voor een generiek managementprofiel. Dit generiek profiel bevat een algemeen omschreven set van taken, competenties, vaardigheden, verantwoordelijkheden en gedragskenmerken die van toepassing zijn op alle teammanagers binnen de organisatie, ongeacht hun specifieke functie of team. Gericht op coachend en ondersteunend leidinggeven, waarbij resultaatsturing en het begeleiden, stimuleren en ontwikkelen van de medewerkers centraal staat, onafhankelijk van de specifieke taakinhoud van het team. De teammanager is er voor de mens en niet voor de inhoud. Het generiek managementprofiel geeft een uniform kader voor het selecteren, beoordelen en ontwikkelen van de leidinggevenden van de ODNML.

 # Doorkijkje naar functieboek II voor het totaalbeeld van de sturing
In het voorlopige formatieplan zijn verschillende regisseursfuncties opgenomen. Aan regisseurs wordt een coördinatierol toegekend in de vorm van de coördinatiemodule van HR 21. De basis van de coördinatie ligt in het plannen en verdelen van de werkzaamheden. Ook bewaakt de regisseur de voortgang en de kwaliteit van de werkzaamheden. De regisseur stuurt mee op de continue verbetering van onze dienstverlening en signaleert en benut innovatiekansen voor zijn team. Daarbij verzorgt de regisseur ook de dagdagelijkse begeleiding en ondersteuning van medewerkers. Daarbij heeft de regisseur ook een belangrijke rol bij de ontwikkeling en begeleiding van nieuwe medewerkers (buddy). De regisseur laat met voorbeeldgedrag zien 'wie wij als ODNML willen zijn".

De coördinatiefunctie werkt dus in hoofdzaak “in” de organisatie onder aansturing van de Teammanager. Deze werkt meer “aan” de organisatie. Met de coördinatiemodule zijn we flexibel in het creëren en organiseren van extra sturing, zonder dat een extra managementlaag wordt ingevoerd. Onze organisatie is en blijft plat en wendbaar.

4. De leiderschapsprofielen

	Functienaam	Normfunctie HR21	Schaal	FTE
1.1.10	Algemeen Directeur ODNML	Algemeen directeur	16	1
1.1.20	Teammanager ODNML	Manager II	13	8 in 2030, 6 bij de start

Algemeen Directeur

1.1.10	**Algemeen Directeur ODNML**	**1.0 fte**
Plaats in de organisatie	Ressorteert onder het Dagelijks Bestuur van de ODNML.	
Functievereisten	Universitair werk- en denkniveau	
Doel van de functie	De Algemeen Directeur ODNML geeft als eindverantwoordelijke leiding aan de gehele organisatie, die namens de aangesloten gemeenten en provincie uitvoering geeft aan de milieu-adviseringstaken, de vergunningverlening, het toezicht en de handhaving op basis van de geldende landelijke, provinciale en lokale omgevings- en milieuregelgeving. De Algemeen Directeur is verantwoordelijk voor het opbouwen en onderhouden van een bestendige relatie met de genoemde overheden, ketenpartners en andere stakeholders in het werkveld. Zodanig dat gezamenlijk de regionale en lokale opgaven met de geldende omgevings- en milieuwetgeving op de meest effectieve wijze worden aangepakt.	

Functieprofiel	Algemeen directeur
Functie Code	N02.01.02
Functiereeks	Management
Functiegroep	Strategisch I
Kenmerken functie	• levert als eerste adviseur, vanuit een strategische kader en wettelijke context, advies en bijstand aan het dagelijks bestuur • is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde doelen voor de organisatie • is eindverantwoordelijk voor de continue doorontwikkeling en innovatie van de organisatie • geeft integraal leiding aan de gehele organisatie • signaleert en verbindt vanuit lokale, regionale en landelijke ontwikkelingen
Generieke taken	**Resultaatgebied 1: Advisering dagelijks bestuur** • stuurt, bewaakt en ondersteunt bij de afdoening/naleving van afspraken • draagt zorg voor de voorbereiding, ondersteuning en afhandeling van vergaderingen • realiseert en bewaakt de secretariële, administratieve, logistieke en facilitaire ondersteuning • draagt zorg voor de integrale toetsing van de aan het dagelijks bestuur voorgelegde adviezen • voert de regie bij interactieve processen met burgers, bedrijven en/of instellingen

	Resultaatgebied 2: Concernsturing • regisseert en adviseert over strategische processen en vraagstukken op het gebied van bestuur en organisatie • stuurt en regisseert de uitvoering van besluiten en de afstemming en verbinding tussen de organisatie en het dagelijks bestuur • bevordert en bewaakt de kwaliteit van de besluitvormingsprocessen in de organisatie en doet verbetervoorstellen **Resultaatgebied 3: Bedrijfsvoering** • initieert, stuurt en bewaakt de (door)ontwikkeling en innovatie van de gehele ambtelijke organisatie • stuurt en draagt zorg voor de planning en control van de bedrijfsprocessen • bevordert en draagt zorg voor de ontwikkeling en implementatie van beleids- en beheersinstrumenten • bevordert en draagt zorg voor de optimale inrichting en beheer van het informatiemanagement **Resultaatgebied 4: Integraal management** • draagt zorg voor het management van de gehele organisatie • draagt zorg voor de inzet van mensen en middelen ter realisatie van de producten en diensten • draagt zorg voor de totstandkoming van resultaatgerichte afspraken met medewerkers en het monitoren en bijsturen van de prestaties • draagt zorg voor de deskundigheidsbevordering en innovatie van de organisatie • is bestuurder in de zin van de WOR voor de medewerkers van de organisatie **Resultaatgebied 5: Netwerken** • ontwikkelt en onderhoudt een relatienetwerk • initieert en bevordert samenwerking met organisaties/partijen • bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden • creëert draagvlak voor beleid
Competenties	**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 A (riskeren)** • Ontwikkelt nieuwe werkterreinen. • Treedt buiten gebaande paden, om nieuwe doelen te bereiken. • Maakt een vertaalslag van ontwikkelingen in de omgeving naar mogelijkheden voor de organisatie.

	• Sluit op een hoog niveau met andere partijen strategische allianties af. **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 A (anticiperen op ontwikkelingen voor de toekomst)** • Heeft duidelijke ideeën over de te varen koers die uit afdelings- of organisatiedoelen voortvloeit. • Heeft een eigen visie die hij/zij effectief inzet ten behoeve van het behalen van de lange termijn doelstellingen van de organisatie. • Stelt langere termijn doelen en vertaalt deze naar concrete plannen. • Anticipeert op externe ontwikkelingen en vertaalt deze naar doelstellingen voor de organisatie. • Plaatst zich boven de problematiek van vandaag, herkent patronen in gebeurtenissen. **Netwerken** *Bouwt een netwerk van (in)formele contacten op dat voor de organisatie functioneel is of kan worden.* **Niveau A (kansen creëren)** • Creëert nieuwe kansen voor de organisatie. • Legt en onderhoudt effectief diverse (sub)netwerken met invloedrijke personen. • Oefent zelf invloed uit. • Gaat kansrijke samenwerkingsverbanden aan en introduceert anderen bij elkaar. • Beweegt zich tussen organisaties. • Gooit bij contacten en gesprekken 'balletjes' op om eigen product en/of organisatie over het voetlicht te brengen. **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 blijk 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. **Besluitvaardigheid** *Selecteert één te volgen verantwoorde strategie voor zichzelf (en anderen), ondanks onvolledigheid in kennis van alternatieven en van hun risico's.* **Niveau A (daadkrachtig optreden)** • Twijfelt niet, heeft overwicht bij het nemen van besluiten en neemt daarvoor volledige verantwoordelijkheid. • Is daadkrachtig in onzekere situaties. • Heeft oog voor de belangen van verschillende partijen bij het nemen van risicovolle beslissingen. • Maakt weloverwogen strategische keuzen. • Neemt verantwoorde risico's.
Schaal	16

Teammanager ODNML

1.1.20	**Teammanager ODNML**	**6.0 fte**
Plaats in de organisatie	Ressorteert rechtstreeks onder de Algemeen Directeur. Is leidinggevende voor een team binnen de organisatie van de ODNML.	
Functievereisten	HBO/Universitair werk- en denkniveau	
Doel van de functie	De teammanager ODNML geeft op een coachende en faciliterende wijze leiding aan een team binnen de organisatie van de ODNML. De teammanager is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen van het team, de kwaliteit van de dienstverlening, het optimaliseren van werkprocessen, de samenwerking binnen en buiten de organisatie en het versterken van de rol van de ODNML als kennispartner.	

Functieprofiel HR 21	Manager II
Functie Code	N02.03.04
Functiereeks	Management
Functiegroep	Strategisch III
Kenmerken functie	• geeft **integraal** leiding aan een **organisatieonderdeel** dat overwegend **(beleids)adviserend** of **hoogwaardig specialistisch** van aard is • **adviseert** over **de bedrijfsvoering en effectiviteit van de organisatie** en **het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen** • **directe impact op lange termijn** met **organisatorische en/of financieel/economische afwegingen**
Generieke taken	**Resultaatgebied 1: Integraal management** • draagt zorg voor het management van het organisatieonderdeel bepaalt de inzet van mensen en middelen ter realisatie van de producten en diensten • draagt zorg voor resultaatgerichte afspraken met medewerkers en het monitoren en bijsturen van de prestaties • draagt zorg voor deskundigheidsbevordering en innovatie **Resultaatgebied 2: Bedrijfsvoering** • draagt zorg voor de (door)ontwikkeling en innovatie van het organisatieonderdeel • bewaakt de planning en control van de bedrijfsprocessen • bewaakt en bevordert de kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van het productieproces • draagt zorg voor het beheer van het informatiemanagement **Resultaatgebied 3: Producten en diensten** • adviseert over het strategisch concernbeleid

	• vertaalt het concernbeleid naar beleidsadviezen, voorbereiding en –uitvoering binnen het organisatieonderdeel • draagt zorg voor de totstandkoming van richtlijnen en procedures • draagt zorg voor de prioritering en bewaakt de uitvoering en coördinatie • initieert, regisseert en bewaakt de inrichting en oplevering van complexe programma's en projecten **Resultaatgebied 4: Advisering** • adviseert over vraagstukken vanuit het organisatieonderdeel • draagt zorg voor de integrale toetsing van management adviezen • draagt zorg voor de prioritering en vertaling van management besluiten naar organisatorische taakstellingen en projecten en programma's **Resultaatgebied 5: Netwerken** • ontwikkelt en onderhoudt een relatienetwerk • initieert en bevordert samenwerking met organisaties/partijen • bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden • creëert draagvlak voor beleid
Competenties	**Verantwoordelijkheid** Komt gemaakte afspraken na en neemt verantwoordelijkheid voor de gevolgen die voorvloeien uit het eigen handelen. **Niveau A (aanspreken)** • Durft verantwoordelijkheden te delegeren. • Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie. • Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid. • Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn. • Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces. **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'. **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. **Coachen** Geeft sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de verdere ontwikkeling, passend bij de (werk)situatie. **Niveau A (inspireren)** • Stemt organisatiedoelen en de talenten van de medewerkers optimaal op elkaar af. • Creëert de randvoorwaarden waarbinnen medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen. • Stuurt erop dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen binnen de organisatie. • Inspireert en stimuleert medewerkers om zich voortdurend te ontwikkelen. • Schept kaders voor de ontwikkeling van medewerkers. **Leidinggeven** Geeft situationeel sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de taakvervulling. **Niveau A (verbinden)** • Stimuleert medewerkers in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. • Draagt de visie en missie van de organisatie uit en stimuleert anderen dit ook te doen. • Stelt kaders waarbinnen leidinggevenden afspraken kunnen maken met medewerkers. • Stuurt teams en/of afdelingen aan op basis van resultaten en gevoel voor de balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid.

	• Heeft oog voor en anticipeert op relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en vertaalt deze in beleid.
Schaal	13