



Rapport: resultaten onderzoek

'Competentieonderzoek naar beroepsgroep subsidieadviseurs'

Opdrachtgevers:

NVAS
Subsidieacademie

Auteurs:

Dhr. W. Arkesteijn
Dhr. H. Burgmans

Eindhoven, 10 september 2005

Inhoudsopgave

Inleiding	2
1. Methoden en technieken	3
1.1 Probleemstelling	3
1.2 Doelstelling	3
1.3 Methode van onderzoek	3
2. Competentieprofielen	4
2.1 Opbouw competentieprofielen	4
2.2 Competentieprofielen	4
- Competentieprofiel van de subsidieadviseur	5
- Competentieprofiel van de projectbeheerder	6
- Competentieprofiel van de subsidiemanager	7
- Competentieprofiel van de subsidiecoördinator	8
Bijlagen:	9
- Literatuuroverzicht	10
- Competentieprofiel van de subsidieadviseur in niveau's	11
- Competentieprofiel van de projectbeheerder in niveau's	14
- Competentieprofiel van de subsidiemanager in niveau's	16
- Competentieprofiel van de subsidiecoördinator in niveau's	18

Inleiding

De beroepsgroep van subsidieadviseurs neemt steeds grotere vormen aan. Tot op heden bestaat er geen formeel register voor erkende subsidieadviseurs. In de toekomst wil de NVAS naar een dergelijk systeem van registratie. Er is nog een lange weg te gaan voordat het zover is. Met dit competentieonderzoek willen wij een basis creëren om op vooruit te borduren. De competentieprofielen in dit rapport zijn dan ook uitsluitend bedoeld als concepten.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de NVAS en de Subsidieacademie van de Fontys Hogeschool voor Management, Economie en Recht te Eindhoven. Het onderzoek bestaat uit het inventariseren van de benodigde kennis, beroepsvaardigheden en persoonseigenschappen van de subsidieadviseur. Een extra dimensie tijdens dit onderzoek is het aanbrengen van verschillende niveau's per competentie.

In dit rapport zijn de voorlopige competentieprofielen voor de subsidieadviseur, projectbeheerder, subsidiemanager en subsidiecoördinator opgenomen. Het uiteindelijke doel is om deze verschillende competentieprofielen terug te brengen tot een algemeen geldend competentieprofiel voor de beroepsgroep.

September 2005,
Wouter Arkesteijn

1. Samenvatting methoden & technieken

In dit hoofdstuk worden de probleemstelling, doelstelling en methode van onderzoek toegelicht.

1.1 Probleemstelling onderzoek

De volgende probleemstelling is geformuleerd:

- Welke competenties zijn van belang bij de uitoefening van het beroep van de subsidieadviseur en hoe definiëren we deze competenties? Onder competenties verstaan we hier personeigenschappen, beroepsvaardigheden en kennis.

1.2 Doelstelling onderzoek

De volgende doelstelling is geformuleerd:

- Het project moet leiden tot een algemeen geldend competentieprofiel voor de beroepsgroep van subsidieadviseurs.

Een nevendoelstelling is:

- Het creëren van draagvlak voor een algemeen competentieprofiel voor de subsidieadviseur.

1.3 Methode van onderzoek

Kwalitatief onderzoek

- Het onderzoek heeft een kwalitatief karakter. Een zevental beroepsuitoefenaars uit de subsidiebranche zijn gevraagd om mee te werken aan het onderzoek. Zij zijn afkomstig uit zowel de profit, als de non-profit sector.

Methode van dataverzameling

- Door middel van desk-research en open-interviews zijn de gegevens verzameld voor de uitwerking van de profielen. De interviews namen gemiddeld een uur in beslag. De interviews bestonden uit het inventariseren van de werkzaamheden/taken, het helder krijgen van relevante kennis, de beroepsvaardigheden en de personeigenschappen die bij de uitoefening van het beroep noodzakelijk zijn. In de bijlagen is een literatuurlijst terug te vinden, waar de gebruikte literatuur en andere relevante documenten zijn opgenomen.

Analyse van de gegevens

- De volgende stap tijdens het onderzoek was het analyseren van de gegevens. Hieruit kwamen de concept competentieprofielen voort, zoals deze in het tweede hoofdstuk staan beschreven. De laatste stap in het proces was het toekennen van de verschillende niveau's aan de competenties. Dit laatste is gebeurt op basis van de zwaarte van de functie, met behulp van de gegevens en relevante literatuur. Er is onderscheid gemaakt tussen het basisniveau, juniorniveau, seniorniveau en expertniveau.
- Het basisniveau staat gelijk aan het niveau van een instromende HBO'er/WO'er. Daarna komt het juniorniveau waarvan verwacht mag worden, dat dit niveau beheerst wordt, na het eerste jaar functioneren als junior. Het seniorniveau staat gelijk aan de seniorfunctie en het expertniveau aan dat van de expert in zijn vakgebied. Het moment dat een adviseur senior of expert wordt genoemd is discutabel.

Na dit eerste onderzoek bleek dat één algemeen profiel voor een subsidieadviseur niet dekkend is voor de beroepsgroep. Er zijn op het eerste gezicht wezenlijke verschillen tussen de functies van adviseur, manager, coördinator en projectbeheerder. Het doel is om, na de evaluatieronde, van de verschillende profielen steeds meer naar een algemeen competentieprofiel te werken.

2. Competentieprofielen

In het volgende hoofdstuk zijn de competentieprofielen opgenomen die voortgekomen zijn uit het onderzoek. Naast het competentieprofiel van de subsidieadviseur is het competentieprofiel van de (subsidie)projectbeheerder, subsidiemanager en subsidiecoördinator opgenomen.

2.1 Opbouw competentieprofielen

De competentieprofielen bestaan uit kenniscompetenties, beroepsvaardigheden en personeigenschappen. Deze competenties zijn noodzakelijk bij het uitoefenen van de functie. De precieze betekenis wordt per competentie duidelijk omschreven. Na het samenstellen van de competentieprofielen voor deze functies is er een extra dimensie toegevoegd aan het onderzoek. Het toekennen van verschillende niveau's aan de competenties. De niveau's geven verschillen in zwaarte van de functie aan per competentie. We onderscheiden het basisniveau, junior niveau, senior niveau en het expertniveau. Deze niveauperdeling is in de bijlagen terug te vinden.

2.2 Competentieprofielen

Op de volgende pagina's volgen de uitgewerkte competentieprofielen.

Competentieprofiel van de Subsidie-adviseur

Kennis	
Kennis over Subsidieregelingen	Kennis van inhoud landelijke subsidieregelingen op de eerste plaats. Daarnaast globale kennis inhoud Europese, regionale en gemeentelijke subsidieregelingen.
Kennis en inzicht informatiebronnen	Kennis en inzicht in de informatiebronnen voor de subsidieregelingen
Kennis over uitvoeringsinstanties	Kennis over de uitvoeringsinstanties van de overheid en de particuliere sector.
Kennis van techniek	Algemene basiskennis en inzicht in techniek.
Kennis bedrijfseconomie	Kennis van de grondbeginselen van bedrijfseconomie. Het opstellen en interpreteren van balansen, winst- en verliesrekeningen, jaarrekeningen, begrotingen en budgetten.
Kennis commerciële economie	Kennis van de grondbeginselen van commerciële economie.
Kennis organisatiekunde	Kennis van de grondbeginselen van organisatiekunde. Herkennen van organisatiestructuren, hiërarchieën en arbeidsverhoudingen.
Kennis van bedrijfsprocessen	Basis kennis van alle activiteiten die gericht zijn op het tot stand brengen en leveren van een product of dienst voor een klant.
Juridische kennis: - bestuursrecht - fiscaalrecht - contractrecht	Kennis van de grondbeginselen van verschillende rechten. - kennis van algemene wet bestuursrecht - kennis over fiscale afdrachten - kennis over het opstellen/afsluiten van contracten
Kennis overheidsfinanciën	Kennis van de grondbeginselen van de overheidsfinanciën.
Algemene kennis	Een goed ontwikkelde algemene kennis.

Vaardigheden	
Communicatieve vaardigheden - mondelings vaardigheden - schriftelijke vaardigheden - adviesvaardigheden	Draagt ideeën en informatie in heldere en correcte taal zodanig over, dat de boodschap bij anderen overkomt en wordt begrepen. - Ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken, gebruik makend van duidelijke taal, gebaren en non-verbale communicatie. Taal en terminologie aanpassen aan de anderen. - 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. - Het kunnen geven van onderbouwde professionele adviezen.
Procesmanagement	Het kunnen managen van het proces van aanvraag van subsidies tot en met uitkering en nazorg.
Opstellen projectplan	Het kunnen opstellen, lezen en interpreteren van projectplannen.
Commerciële vaardigheden	Kansen voor subsidies zien en benutten. Het zelfstandig werven van nieuwe klanten.
Sociale vaardigheden	Het kunnen omgaan met verschillende type mensen op verschillende niveau's.
Onderhandelen	Kunnen onderhandelen met verschillende partijen vanuit verschillende onderhandelingsposities
Klantgericht werken	Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten en een hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.
Organiseren en plannen	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties, middelen en mensen aangeven en vervolgens doelmatig organiseren om deze doelen te kunnen bereiken.
Netwerken en Lobbyen	Het opbouwen van relaties en netwerken die van pas komen bij het realiseren van doelstellingen. Informele netwerken effectief aanwenden om zaken voor elkaar te krijgen.

Eigenschappen	
Brede Interesse	Een brede belangstelling/interesse voor organisaties en techniek.
Creativiteit	Komt met originele oplossingen en ideeën voor projecten van klanten en mogelijke subsidieregelingen.
Ondernemerschap	Kent klantwaarden in het marktsegment, kan zich inleven in specifieke situaties en vragen, signaleert ontwikkelingen in de markt en vertaalt deze naar diensten.
Initiatiefrij/pro-actief	Kansen zoeken/signaleren en daarop actie nemen; uit eigen beweging handelen, niet passief afwachten.
Flexibiliteit	Is in staat om, afhankelijk van de omstandigheden, benaderingswijze of aanpak aan te passen
Analytisch vermogen	Is in staat om complexe vraagstukken systematisch te onderzoeken.
Marktgerichtheid	Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de markt en technologie.

Competentieprofiel van de Projectbeheerder

Kennis	
Kennis van subsidieregelingen	Kennis van uitvoeringseisen en randvoorwaarden van subsidieregelingen.
Kennis over uitvoeringsinstanties	Kennis over de uitvoeringsinstanties van de overheid en de particuliere sector.
Kennis bedrijfseconomie	Kennis van de grondbeginselen van bedrijfseconomie. Het opstellen en interpreteren van balansen, winst- en verliesrekeningen, jaarrekeningen, begrotingen en budgetten.
Kennis van commerciële economie	Kennis van de grondbeginselen van commerciële economie.
Juridische kennis: - kennis bestuursrecht - kennis belastingrecht	Kennis van de grondbeginselen van verschillende rechten. - kennis van algemene wet bestuursrecht - kennis over fiscale afdrachten
Kennis algemene organisatiekunde	Kennis van de grondbeginselen van organisatiekunde. Herkennen van organisatiestructuren, hiërarchieën en arbeidsverhoudingen.
Kennis van uitvoeringsinstanties	Kennis over de uitvoeringsinstanties van de overheid en de particuliere sector.

Vaardigheden	
Communicatieve vaardigheden - adviesvaardigheden - schriftelijke vaardigheden	Het kunnen geven van onderbouwde professionele adviezen. 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.
Projectmatig werken	Projectmatig werken is een uniek, complex, en tijdelijk geheel van werkzaamheden gericht op het bereiken van een met elkaar overeengekomen resultaat, dat gepland en beheerst wordt op tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.
Procesmanagement	Het kunnen managen van het proces van aanvraag van subsidies tot en met uitkering en nazorg.
Plannen en organiseren	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties, middelen en mensen aangeven en vervolgens doelmatig organiseren om deze doelen te kunnen bereiken.
Klantgericht werken	Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Anticiperen op behoeften van klanten en een hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.

Eigenschappen	
Accuratesse	Gericht zijn op het leveren van nauwkeurig werk. Handelen dat gericht is op het voorkomen van fouten door grondig, geordend en nauwkeurig activiteiten uit te voeren.
Flexibiliteit	Is in staat om, afhankelijk van de omstandigheden, zijn benaderingswijze of aanpak aan te passen.
Zelfstandigheid	Is in staat om zelfstandig opdrachten en projecten uit te voeren voor klanten.

Competentieprofiel van de Subsiemanager

Kennis	
Kennis eigen organisatie	Kennis van eigen organisatie. Weten wat er speelt. Kennis van de bedrijfsprocessen en organisatiestructuren binnen de organisatie.
Kennis van subsidieregelingen	Kennis van inhoud landelijke subsidieregelingen op de eerste plaats. Daarnaast globale kennis inhoud Europese, regionale en gemeentelijke subsidieregelingen.
Kennis en inzicht informatiebronnen	Kennis en inzicht in de informatiebronnen voor de subsidieregelingen
Kennis uitvoeringsinstanties	Kennis over de uitvoeringsinstanties van de overheid en de particuliere sector.
Technische kennis	Algemene kennis van techniek. Inzicht in de bedrijfsprocessen en het productie/dienstverlening proces.
Kennis van projectmanagement	Kennis over het succesvol opzetten, starten en beheersen van een project
Kennis van bedrijfseconomie	Kennis van de grondbeginselen van bedrijfseconomie. Het opstellen en interpreteren van balansen, winst- en verliesrekeningen, jaarrekeningen, begrotingen en budgetten.
Kennis van commerciële economie	Kennis van de grondbeginselen van commerciële economie.
Kennis van bestuurskunde	Kennis van de grondbeginselen van bestuurskunde.
Juridische kennis: - bestuursrecht - belastingrecht - contractrecht	Kennis van de grondbeginselen van verschillende rechten: - kennis van algemene wet bestuursrecht - kennis over fiscale afdrachten - kennis over het opstellen/afsluiten van contracten
overheidsfinanciën	Kennis van de grondbeginselen van de overheidsfinanciën.
Algemene kennis	Een goed ontwikkelde algemene kennis

Vaardigheden	
Communicatievaardigheden - mondelinge vaardigheden - schriftelijke vaardigheden - adviesvaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> - Ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken, gebruik makend van duidelijke taal, gebaren en non-verbale communicatie. Taal en terminologie aanpassen aan de anderen. - 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. - Het kunnen geven van onderbouwde professionele adviezen.
Opstellen projectplan	Het kunnen opstellen, lezen en interpreteren van projectplannen.
Sociale vaardigheden	Het kunnen omgaan met verschillende type mensen op verschillende niveau's.
Netwerken en lobbyen	Het opbouwen van relaties en netwerken die van pas komen bij het realiseren van doelstellingen. Informele netwerken effectief aanwenden om zaken voor elkaar te krijgen.
Onderhandelen	Kunnen onderhandelen met verschillende partijen vanuit verschillende onderhandelingsposities.
Organiseren en plannen	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties, middelen en mensen aangeven en vervolgens doelmatig organiseren om deze doelen te kunnen bereiken.

Eigenschappen	
Brede interesse	Een brede belangstelling/interesse voor organisaties en techniek.
Creativiteit	Komt met originele oplossingen en ideeën voor projecten van klanten en mogelijke subsidieregelingen.
Analytisch vermogen	Is in staat om complexe vraagstukken systematisch te onderzoeken.
Flexibiliteit	Is in staat om, afhankelijk van de omstandigheden, benaderingswijze of aanpak aan te passen

Competentieprofiel van de subsidiecoördinator

Kennis	
Kennis over Subsidieregelingen	Kennis van inhoud landelijke subsidieregelingen op de eerste plaats. Daarnaast globale kennis inhoud Europese, regionale en gemeentelijke subsidieregelingen.
Kennis en inzicht informatiebronnen	Kennis en inzicht in de informatiebronnen voor de subsidieregelingen
Kennis over uitvoeringsinstanties	Kennis over de uitvoeringsinstanties van de overheid en de particuliere sector.
Kennis van projectmanagement	Kennis over het succesvol opzetten, starten en beheersen van een project
Kennis bedrijfseconomie	Kennis van de grondbeginselen van bedrijfseconomie. Het opstellen en interpreteren van balansen, winst- en verliesrekeningen, jaarrekeningen, begrotingen en budgetten.
Kennis commerciële economie	Kennis van de grondbeginselen van commerciële economie.
Kennis organisatiekunde	Kennis van de grondbeginselen van organisatiekunde. Herkennen van organisatiestructuren, hiërarchieën en arbeidsverhoudingen.
Juridische kennis: - bestuursrecht - fiscaalrecht - contractrecht	Kennis van de grondbeginselen van verschillende rechten. - kennis van algemene wet bestuursrecht - kennis over fiscale afdrachten - kennis over het opstellen/afsluiten van contracten
Kennis overheidsfinanciën	Kennis van de grondbeginselen van de overheidsfinanciën
Algemene kennis	Een goed ontwikkelde algemene kennis

Vaardigheden	
Communicatievaardigheden - mondelinge vaardigheden - schriftelijke vaardigheden - adviesvaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> - Ideeën en meningen aan anderen duidelijk maken, gebruik makend van duidelijke taal, gebaren en non-verbale communicatie. Taal en terminologie aanpassen aan de anderen. - 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. - Het kunnen geven van onderbouwde professionele adviezen.
Opstellen projectplan	Het kunnen opstellen, lezen en interpreteren van projectplannen.
Sociale vaardigheden	Het kunnen omgaan met verschillende type mensen op verschillende niveau's.
Onderhandelen	Kunnen onderhandelen met verschillende partijen vanuit verschillende onderhandelingsposities
Organiseren en plannen	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties, middelen en mensen aangeven en vervolgens doelmatig organiseren om deze doelen te kunnen bereiken.
Netwerken en lobbyen	Het opbouwen van relaties en netwerken die van pas komen bij het realiseren van doelstellingen. Informele netwerken effectief aanwenden om zaken voor elkaar te krijgen.

Eigenschappen	
Brede Interesse	Een brede belangstelling/interesse voor organisaties en techniek.
Creativiteit	Komt met originele oplossingen en ideeën voor projecten van klanten en mogelijke subsidieregelingen.
Klantgerichtheid	Is in staat om de wensen en behoeften van klanten zelfstandig te onderzoeken en hiernaar te handelen
Initiatiefrij/pro-actief	Kansen zoeken/signaleren en daarop actie nemen; uit eigen beweging handelen, niet passief afwachten.
Flexibiliteit	Is in staat om, afhankelijk van de omstandigheden, zijn benaderingswijze of aanpak aan te passen
Analytisch vermogen	Is in staat om complexe vraagstukken systematisch te onderzoeken.

Bijlagen:

- **Literatuuroverzicht**
- **Competentieprofiel van de subsidieadviseur in niveau's;**
- **Competentieprofiel van de projectbeheerder in niveau's;**
- **Competentieprofiel van de subsidiemanager in niveau's;**
- **Competentieprofiel van de subsidiecoördinator in niveau's.**

Literatuuroverzicht

- Guiver-Freeman, M., *Praktisch competentie-management*, 3^{de} druk 2002, Academic Service, Schoonhoven.
- Dijkstra, J. en Lee, van, der, N., *Competentiemanagement in de praktijk*, Scriptum Management, 2002.
- www.fontys.nl (Fontys competentiewoordenboek versie 2.1).
- www.sn.nl (Schouten en Nelissen/Competenties).
- www.vandenbroek-partners.nl (Personeelsinstrumenten/Competenties).
- <http://comop.informatierijk.nl>.
- Document: Eindtermen PA & subsidie-adviseur / Checklist kennisniveau opgesteld door Fontys Hogescholen i.s.m. NVAS.