



Functiehuis M3V

Mei 2009

Inhoudsopgave

I	M3V	3
II	PRIMAIR PROCES	4
III	ORGANISATIEBEHEER	7
IV	FUNCTIEDOCUMENTEN	8

I M3V

M3V wordt als bureau in bv vorm opgericht in 2002 door Gert Jan Meijer, Krijno van Vugt en Harry Vedder. Doelstelling is om een nichebureau neer te zetten dat kwalitatief hoogwaardige advisering levert aan ambitieuze opdrachtgevers en een uitdaging voor haar werknemers vormt. M3V richt zich op beleidsontwikkeling en huisvestingsconcepten vanuit een sterke toekomstgerichte visie op het primair proces van de opdrachtgever. Haar opdrachtgevers zijn te vinden in de wereld van onderwijs, welzijn, cultuur, sport en overig maatschappelijke vastgoed.

Voor de opbouw van het bureau betekent deze ambitie dat M3V altijd personeel op professioneel niveau (academisch en/of hbo plus) aanneemt. Daarin streeft M3V in zijn personele configuratie een mix na van inhoudelijke expertise vanuit het vakgebied onderwijskunde en sociale geografie e.d. en exacte expertise op conceptueel niveau op het gebied van bouwen en ontwerpen in de zin van architectuur en bouwtechniek. M3V selecteert zijn personeel vanzelfsprekend op basis van inhoudelijke interesse en ambitie voor het M3V werkveld. Interactie- en adviesvaardigheid en persoonlijke ambitie voor eigen positionering in het werkveld gelden verder als dimensies voor loopbaanontwikkeling.

De ontwikkeling van het werkveld van M3V op het gebied van huisvesting is gericht op advisering in de fasen van “idee” tot en met “oplevering” van het vastgoed om te zorgen dat het gebouw geschikt is voor het beoogde primair proces en de te verwachten ontwikkelingen daarin.

Dit betekent:

- ontwikkelen van toekomstgerichte concepten voor het primair proces en de organisatie daarvan;
- ontwikkelen van bijpassende huisvestingsconcepten en deze vertalen in programma's van eisen;
- ondersteunen van de organisatie in het implementeren en verder vorm geven van het beoogde primaire proces en de organisatie daarvan;
- zorg dragen voor zodanig projectmanagement voor de huisvesting dat de vooraf vastgestelde ambitie (vertaald in het huisvestingsconcept) geborgen wordt via ontwerp en uiteindelijk gebouw (conceptbewaking en projectmanagement).

Het laatste wordt geleverd vanuit M+K: een joint venture van M3V en Kleissen & Partners.

De ontwikkeling van de werkvelden van M3V in de bestuurlijke en gemeentelijke wereld (beleidsadviesing, detachering van professionals en interim managers) richt zich op marktexpansie. M3V heeft zich ook op dit terrein als significante speler ontwikkeld. De markt is groter dan we aankunnen. Hij is redelijk stabiel en aantrekkelijk door zijn uitdagingen. Ons onderscheidend vermogen is ook hier ons denken en doen. Eerst toekomstgericht (divergent) denken en daarna (convergent) doen. Advisering vanuit de inhoudelijke kant van het vraagstuk met diepgaande expertise van inhoud. De klant mag verwachten dat M3V veel meer weet dan zichzelf. Dus niet zozeer extra capaciteit leveren aan de opdrachtgever maar ook hoogstaande toegevoegde kennis, zowel op inhoud als op toepassing. Nieuwe en nog onbekende wegen niet uit de weg gaand.

II PRIMAIR PROCES

M3V onderscheidt op basis van haar werkzaamheden drie productgroepen: huisvesting, onderwijs en beleid.

In de productgroep Huisvesting onderscheiden we de volgende adviesproducten:

- Onderwijsconcept op hoofdlijnen: van visieontwikkeling t/m onderwijskundig programma en organisatie.
- Huisvestingsconcept op basis van interactieve vertaalslag van onderwijsconcept naar ruimtelijke beelden op gebouwniveau.
- Inrichtingsconcept op basis van interactieve vertaalslag van onderwijsconcept naar inrichtingsbeelden per ruimte.

In de productgroep Onderwijs onderscheiden we de volgende adviesproducten:

- Onderwijsconcept op (didactisch en pedagogisch) detailniveau: organisatie, leermiddelen, leerbronnen, activiteiten.
- Draagvlakcreatie.
- Proces van onderwijs implementatie.

In de productgroep Beleid onderscheiden we de volgende adviesproducten:

- Ontwikkelde beleidsvisies op de maatschappelijke gebieden onderwijs, welzijn, cultuur en sport, zowel inhoudelijk als op voorzieningenniveau;
- Procesmanagement beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering;
- Interim management op M3V relevante vakgebieden.

Van instroom, via doorstroom naar uitstroom onderscheiden we per productgroep vijf fasen van het adviesproces:

- a. Acquireren;
- b. Offreren en contracteren;
- c. Conceptualiseren en oplossen;
- d. Rapporteren;
- e. Presenteren en afronden.

De finaliteit van de fase Acquireren is dat je moet zorgen dat je mag offreren. Deze fase bevat de volgende kernactiviteiten:

- Verdiepen in opdrachtgever (organisatie, visie, ambitie, positie).
- Verdiepen in het probleem van de (potentiële opdrachtgever).
- Probleemstelling uitdiepen en overeenkomen.

De in deze fase gevolgde werkwijze bestaat uit de volgende onderdelen:

- Voorbereiden bedrijfspresentatie (gericht op opdrachtgever en probleem).
- Nemen van initiatief tot interactie (op betrekkingniveau) d.m.v. interview (methodisch luisteren, parafrasering, samenvatten, meeverten, consensus bereiken).
- Overeenkomen probleemstelling op hoofdlijnen.

De finaliteit van de fase Offeren en Contracteren is dat je offerte mag uitbrengen en zorg draagt voor de acceptatie daarvan.

Deze fase bevat de volgende kernactiviteiten:

- Uitwerken probleemstelling in termen en werkwijze M3V
- Schrijven van offerte (vanuit diverse disciplines)
- Nabellen en eventueel (persoonlijke) toelichting

De in deze fase gevolgde werkwijze bestaat uit de volgende onderdelen:

- Schetsontwerp probleem maken
- Verhaal ontwerpen (delta) en concipiëren van de offerte
- Overleg, zo nodig presenteren en definitief maken

In de fase Conceptualiseren en Oplossen onderscheiden we op basis van de drie productgroepen huisvesting, onderwijs en beleid drie finaliteiten.

De finaliteit van de productgroep Huisvesting is het Programma van Eisen en bevat de volgende kernactiviteiten:

- Programmaontwikkeling onderwijs
- Ruimtelijk Conceptontwerp
- Draagvlakcreatie

De in deze fase gevolgde werkwijze bestaat uit de volgende onderdelen:

- Deskresearch
- Workshops
- Tussenrapportages, rekenen en finale uitwerking

De finaliteit van de productgroep Onderwijs is het ontwerp en de Implementatie van onderwijsconcepten en bevat de volgende kernactiviteiten:

- Uitwerken en verdiepen van het onderwijskundig concept
- Draagvlakcreatie
- Procesbegeleiding en coaching van professionals

De in deze fase gevolgde werkwijze bestaat uit de volgende onderdelen:

- Deskresearch
- Workshops en coaching
- Rapportage

De finaliteit van de productgroep Beleid is de ontwikkeling en/of realisatie van door de opdrachtgever gewenst beleid en bevat de volgende kernactiviteiten:

- Beleidsontwikkeling
- Draagvlakcreatie
- Implementatie en begeleiding

De in deze fase gevolgde werkwijze bestaat uit de volgende onderdelen:

- Deskresearch
- Beleidskeuzen
- Rapportage en/of procesmanagement

De finaliteit van de fase Rapporteren is het opleveren van het M3V-rapport en bevat de volgende kernactiviteiten:

- Ontwerpen van het verhaal
- Maken finale tekeningen en/of het beschrijven van onderwijsconcepten en/of het maken van definitieve beleidskeuzes
- Conciipiëren van het rapport

De in deze fase gevolgde werkwijze bestaat uit de volgende onderdelen:

- Argumenteren volgens o.a. delta methode
- Visualiseren met behulp van digitale presentatietechnieken
- Schrijven (Word)

De finaliteit van de fase Presenteren en Afronden opdracht is het presenteren van het M3V-rapport aan de opdrachtgever en zorg dragen voor acceptatie daarvan. Deze fase bevat de volgende kernactiviteiten:

- Presenteren van het M3V-conceptrapport
- Bespreken definitieve conclusies
- Creëren van draagvlak voor het eindresultaat

De in deze fase gevolgde werkwijze bestaat uit de volgende onderdelen:

- Mondeling presenteren en toelichten
- Gebruiken van visualisatie-/verbeeldingstechnieken
- Afmaken van het eindrapport

IV Functiedocumenten

Een functiedocument is een functiebeschrijving voorzien van resultaatgebieden en kernactiviteiten. Aan een functiedocument hechten wij ook een competentieprofiel. Dit gekozen competentieprofiel bevat competenties die het meest relevant en onderscheidend zijn voor de functieuitoefening en de externe profilering van de M3V-adviseur. Dit laat echter onverlet het feit dat situationeel in individuele situaties ook andere competenties aandacht voor ontwikkeling behoeven.

M3V onderscheidt vijf functieniveaus, te weten:

1. senior strategisch adviseur (expert);
2. strategisch adviseur (proficient);
3. senior adviseur (competent);
4. adviseur (advanced);
5. junior adviseur (novice).

In het navolgende geven we per functieniveau het functiedocument weer.

Functiedocument 1: Senior Strategisch Adviseur (expert)

a. Doel van de Functie

- Positioneren van M3V in zijn markt.
- Acquireren en uitvoeren van complexe consultancyopdrachten.
- Initiëren van en leiding geven aan interne innovatieve ontwikkelingen.
- Bijdragen aan organisatieontwikkeling en coachen.

b. Belangrijkste Resultaatgebieden

Marktontwikkeling en acquisitie (branding)

- *Resultaat:*
 - Zelfstandige marktstrategie en opdrachtverwerving.
 - Zichzelf en M3V positioneren in bestaande markten.
 - Ontwikkeling van nieuwe markten en/of nieuwe producten.
- *Kernactiviteiten:*
 - Onderhouden en opbouwen van een eigen relatienetwerk.
 - Identificeren van marktkansen.
 - Organiseren van seminars en workshops voor marktrelaties.
 - Verzorgen van vaktechnische publicaties.
 - Houden van presentaties.
 - Effectief aangaan van klantrelaties (1 op 1).
 - Probleemanalyse en vertalen in bestuurlijk geaccepteerd werkplan.
 - Opstellen en uitbrengen van offertes.
 - Extern representeren van M3V.

Uitvoeren consultancy opdrachten

- *Resultaat:*
 - Op eigen inzichten zelfstandig en succesvol afgeronde consultancy en detachering opdrachten binnen de M3V beroepsnormen en -waarden.
- *Kernactiviteiten:*
 - Leiden en/of uitvoeren van consultancy en detachering opdrachten.
 - Uitvoering van hetgeen contractueel is afgesproken met de opdrachtgever, gericht op een inhoudelijk uitstekende eindkwaliteit en zonder budgetoverschrijding.
 - Rapportage en presentatie van eind- en tussenproducten met een professioneel gebruik van de Nederlandse taal.

Vervullen rol van projectleider (zakelijk en sociaal)

- *Resultaat:*
 - Een binnen de met de opdrachtgever afgesproken inhoudelijke en financiële kaders afgerond project (inclusief regelen meerwerk e.d.).
- *Kernactiviteiten:*
 - Projectbewaking (GOTIK);
 - Zorg dragen voor tijdige en correcte facturatie;
 - Tijdig regelen meerwerk;
 - Een (pro)actieve interactie met de opdrachtgever over voortgang, afspraken, etc.

- **Kernactiviteiten:**
 - Aansturing van de op het onderhavige project ingezette projectmedewerkers met het oog op het behalen van de inhoudelijke en zakelijke doelen;
 - Aansturing van projectmedewerkers met het oog op een voor het onderhavige project goed functionerend team;
 - Inhoudelijke en persoonlijke begeleiding van projectmedewerkers op het onderhavige project.

Organisatieontwikkeling en coachen

- **Resultaat:**
 - Ontwikkeling van strategie en visie van M3V.
 - Leiderschap en talentontwikkeling.
- **Kernactiviteiten:**
 - Ontwikkelen van de strategie van een adviesveld.
 - Realiseren van de met de directie geformuleerde acties.
 - Coachend leiderschap ten behoeve van de verdere (talent)ontwikkeling van de strategisch adviseurs van M3V.

Ontwikkeling adviesproducten

- **Resultaat:**
 - Tot stand gebrachte en gepubliceerde innovatieve ontwikkelingen binnen het bureau.
 - Marktacceptatie nieuwe adviesproducten door innovatie.
- **Kernactiviteiten**
 - Op peil houden en uitbouwen van de kennis binnen M3V.
 - Initiëren en collectiveren nieuwe adviesproducten.
 - Overdragen van kennis binnen en buiten de organisatie.

c. Vereiste Kennis en Vaardigheden

- Opleidingsniveau:
 - Universitair

- Specifieke Vakkennis:
 - Bouwkunde, Onderwijskunde, Sociale Geografie, etc.
 - Inzetbaarheid in meerdere productgroepen
- Ervaring:
 - Minimaal 20 jaar ervaring
 - Vooraanstaand op tenminste één beleidsadviessegment

d. Competenties en Gedragniveaus: niveau 4

- Mondelinge communicatie
- Creativiteit
- Durf
- Luisteren
- Flexibiliteit
- Discipline
- Stressbestendigheid
- Resultaatgerichtheid
- Visie
- Analytisch vermogen
- Onafhankelijkheid
- Schriftelijk rapporteren

Func tiedocument 2: Strategisch Adviseur (proficient)

a. Doel van de Functie

- Positioneren van M3V in haar markt.
- Acquireren en uitvoeren van consultancyopdrachten.
- Initiëren van en leiding geven aan interne innovatieve ontwikkelingen.
- Coachen.

b. Belangrijkste Resultaatgebieden

Marktontwikkeling en acquisitie (branding)

- *Resultaat:*
 - Zelfstandige opdrachtverwerving.
 - Zichzelf en M3V positioneren in bestaande markten.
- *Kernactiviteiten:*
 - Onderhouden en opbouwen van een eigen relatienetwerk.
 - Identificeren van marktkansen.
 - Organiseren van seminars en workshops voor marktrelaties.
 - Verzorgen van vaktechnische publicaties.
 - Houden van presentaties.
 - Effectief aangaan van klantrelaties (1 op 1).
 - Probleemanalyse en vertalen in bestuurlijk geaccepteerd werkplan.
 - Opstellen en uitbrengen van offertes.
 - Extern representeren van M3V.

Uitvoeren consultancy opdrachten

- *Resultaat:*
 - Op eigen inzichten zelfstandig en succesvol afgeronde consultancy en detachering opdrachten binnen de M3V beroepsnormen en -waarden.
- *Kernactiviteiten:*
 - Leiden en/of uitvoeren van consultancy en detachering opdrachten.
 - Uitvoering van hetgeen contractueel is afgesproken met de opdrachtgever, gericht op een inhoudelijk uitstekende eindkwaliteit en zonder budgetoverschrijding.
 - Rapportage en presentatie van eind- en tussenproducten met een professioneel gebruik van de Nederlandse taal.

Vervullen rol van projectleider (zakelijk en sociaal)

- *Resultaat:*
 - Een binnen de met de opdrachtgever afgesproken inhoudelijke en financiële kaders afgerond project (inclusief regelen meerwerk e.d.).
- *Kernactiviteiten:*
 - Projectbewaking (GOTIK);
 - Zorg dragen voor tijdige en correcte facturatie;
 - Tijdig regelen meerwerk;
 - Een (pro)actieve interactie met de opdrachtgever over voortgang, afspraken, etc.

- **Kernactiviteiten:**
 - Aansturing van de op het onderhavige project ingezette projectmedewerkers met het oog op het behalen van de inhoudelijke en zakelijke doelen;
 - Aansturing van projectmedewerkers met het oog op een voor het onderhavige project goed functionerend team;
 - Inhoudelijke en persoonlijke begeleiding van projectmedewerkers op het onderhavige project.

Organisatieontwikkeling

- **Resultaat:**
 - Medeontwikkeling van strategie en visie van M3V.
- **Kernactiviteiten:**
 - Mede ontwikkelen van de strategie van een adviesveld.
 - Realiseren van de met de directie geformuleerde acties.

Ontwikkeling adviesproducten

- **Eindresultaat:**
 - Bijdrage leveren aan innovatieve ontwikkelingen binnen het bureau.
- **Kernactiviteiten**
 - Overdragen van kennis binnen de organisatie c.q. de opbouw van een kennismanagementstructuur.

c. Vereiste Kennis en Vaardigheden

- Opleidingsniveau:
 - Universitair
- Specifieke Vakkennis:
 - Bouwkunde, Onderwijskunde, Sociale geografie, etc.
 - Inzetbaarheid in meerdere productgroepen
- Ervaring:
 - Minimaal 15 jaar ervaring
 - Vooraanstaand op tenminste één beleidsadviessegment

d. Competenties en Gedragniveaus: niveau 3

- Mondelinge communicatie
- Creativiteit
- Durf
- Luisteren
- Flexibiliteit
- Discipline
- Stressbestendigheid
- Resultaatgerichtheid
- Visie
- Analytisch vermogen
- Onafhankelijkheid
- Schriftelijk rapporteren

Functiedocument 3: Senior Adviseur (competent)

a. Doel van de Functie

- Acquireren en uitvoeren van complexe adviesopdrachten.

b. Belangrijkste Resultaatgebieden

Marktontwikkeling en acquisitie (branding)

- *Resultaat:*
 - Het zelfstandig verwerven van zijn/haar projecten, van acquisitie tot en met het afsluiten van een zakelijk en inhoudelijk gedegen contract.
 - Zichzelf positioneren bij klanten.
- *Kernactiviteiten:*
 - Onderhouden en opbouwen van een eigen relatienetwerk.
 - Mede identificeren van marktkansen.
 - Verzorgen van vaktechnische publicaties.
 - Houden van presentaties.
 - Effectief aangaan van klantrelaties (1 op 1).
 - Opstellen en uitbrengen van offertes.
 - Extern representeren van M3V.

Uitvoeren adviesopdrachten (inhoudelijk)

- *Resultaat:*
 - Zelfstandig en succesvol afgeronde adviesopdrachten binnen de M3V beroepsnormen en -waarden.

- *Kernactiviteiten:*

- Uitvoering van hetgeen contractueel is afgesproken met de opdrachtgever, gericht op een inhoudelijk uitstekende eindkwaliteit en zonder budgetoverschrijding.
- Rapportage en presentatie van eind- en tussenproducten met een professioneel gebruik van de Nederlandse taal.

Vervullen rol van projectleider (zakelijk en sociaal)

- *Resultaat:*
 - Een binnen de met de opdrachtgever afgesproken inhoudelijke en financiële kaders afgerond project (inclusief regelen meerwerk e.d.).
- *Kernactiviteiten:*
 - Projectbewaking (GOTIK);
 - Zorg dragen voor tijdige en correcte facturatie;
 - Tijdig regelen meerwerk;
 - Een (pro)actieve interactie met de opdrachtgever over voortgang, afspraken, etc.
- *Kernactiviteiten:*
 - Aansturing van de op het onderhavige project ingezette projectmedewerkers met het oog op het behalen van de inhoudelijke en zakelijke doelen;
 - Aansturing van projectmedewerkers met het oog op een voor het onderhavige project goed functionerend team;
 - Inhoudelijke en persoonlijke begeleiding van projectmedewerkers op het onderhavige project.

c. Vereiste Kennis en Vaardigheden

- Opleidingsniveau:
 - Universitair
- Specifieke Vakkennis:
 - Bouwkunde, Onderwijskunde, Sociale geografie, etc.
 - Inzetbaarheid in meerdere productgroepen
- Ervaring:
 - Minimaal 10 jaar ervaring
 - Bekend op tenminste één beleidsadviessegment

d. Competenties en Gedragniveaus: niveau 2

- Mondelinge communicatie
- Creativiteit
- Durf
- Luisteren
- Flexibiliteit
- Discipline
- Stressbestendigheid
- Resultaatgerichtheid
- Visie
- Analytisch vermogen
- Onafhankelijkheid
- Schriftelijk rapporteren

Func tiedocument 4: Adviseur (advanced)

a. Doel van de Functie

- Acquireren en uitvoeren van adviesopdrachten.

b. Belangrijkste Resultaatgebieden

Marktontwikkeling en acquisitie (branding)

- *Resultaat:*
 - Bijdrage aan opdrachtverwerving.
- *Kernactiviteiten:*
 - Verzorgen van vaktechnische publicaties.
 - Houden van presentaties.
 - Effectief aangaan van klantrelaties (1 op 1).
 - Opstellen en uitbrengen van offertes.
 - Extern representeren van M3V.

Uitvoeren adviesopdrachten

- *Resultaat:*
 - Op eigen inzichten zelfstandig en succesvol afgeronde adviesopdrachten binnen de M3V beroepsnormen en -waarden.
- *Kernactiviteiten:*
 - Uitvoeren van adviesopdrachten.
 - Begroten en bewaken van projectkosten en rendementen.

c. Vereiste Kennis en Vaardigheden

- Opleidingsniveau:
 - Universitair
- Specifieke Vakkennis:
 - Bouwkunde, Onderwijskunde, Sociale geografie, etc.
 - Inzetbaarheid in meerdere productgroepen
- Ervaring:
 - Minimaal 5 jaar ervaring

d. Competenties en Gedragniveaus: niveau 1

- Mondelinge communicatie
- Creativiteit
- Durf
- Luisteren
- Flexibiliteit
- Discipline
- Stressbestendigheid
- Resultaatgerichtheid
- Visie
- Analytisch vermogen
- Onafhankelijkheid
- Schriftelijk rapporteren

Functiedocument 5: Junior Adviseur (novice)

a. Doel van de Functie

- Mee uitvoeren van adviesopdrachten.

b. Belangrijkste Resultaatgebieden

Marktontwikkeling en acquisitie (branding)

- *Resultaat:*
 - Assistentie bij opdrachtverwerving.
- *Kernactiviteiten:*
 - Helpen bij het maken van offertes en presentaties

Uitvoeren adviesopdrachten

- *Resultaat:*
 - Ondersteuning van en bijdrage aan adviesopdrachten binnen de M3V beroepsnormen en -waarden.
- *Kernactiviteiten:*
 - Zelfstandig uitvoeren van deelopdrachten en onder coaching werken aan adviesopdrachten.

c. Vereiste Kennis en Vaardigheden

- Opleidingsniveau:
 - Universitair
- Specifieke Vakkennis:
 - Bouwkunde, Onderwijskunde, Sociale geografie, etc.
 - Inzetbaarheid in meerdere productgroepen
- Ervaring:
 - Geen