



**Raad op Maat**

# Taak-/functiebeschrijving functionaris medezeggenschap

STICHTING RAAD OP MAAT  
OOSTHAVEN 15-16  
2801 PC GOUDA  
TEL. 0182 68 45 46  
[info@raadopmaat.org](mailto:info@raadopmaat.org)  
[WWW.RAADOPMAAT.ORG](http://WWW.RAADOPMAAT.ORG)

## **Inhoud**

Voorwoord	2
Doel van de functie	3
Overzicht van de functie	3
Plaats in de organisatie	3
Beschrijving van de functie	4
Functie-eisen	11
Competenties	12
Inschaling	13
Bijlage: Lastig te combineren taken	14

## **Taak-/functiebeschrijving functionaris medezeggenschap van en voor cliënten**

### **Voorwoord**

Voor u ligt de aangepaste taak/functiebeschrijving van de functionaris medezeggenschap. Deze beschrijving is tot stand gekomen door te putten uit de ervaringen van vele organisaties die zich hard maken voor de medezeggenschap van cliënten met een verstandelijke beperking. Raad op Maat heeft dit proces gecoördineerd en van structuur voorzien. De aanpassingen waren nodig omdat de functiebeschrijving stamt uit 2006 en de functie zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld heeft en de wetgeving is aangepast.

Toen de Wet op de Medezeggenschap van Cliënten in Zorginstellingen (WMCZ) in 1994 werd ingevoerd ontstonden er vele initiatieven om aan deze wet handen en voeten te geven. Het is dan ook niet vreemd dat er vele verschillen bestaan tussen deze initiatieven. Dat blijkt ondermeer uit de invulling van de functie van functionaris medezeggenschap.

Er is echter een grote gemene deler: de kern van de functie met bijhorende kerntaken die elke functionaris medezeggenschap in zijn pakket moet hebben. Met die kerntaken geeft de functionaris invulling aan de verantwoordelijkheid van de zorginstelling voor het naleven van de Wmcz 2018. Het andere gedeelte: de extra taakgebieden bestaan in de praktijk maar zijn afhankelijk van de invulling die elke organisatie aan de functie geeft.

Het doel van deze taak/functiebeschrijving is tweeledig. Aan de ene kant geeft het organisaties een leidraad bij het invullen van de verantwoordelijkheid voor het naleven van de WMCZ. Wij denken dat dat het beste kan door het benoemen van een functionaris medezeggenschap en zien deze functiebeschrijving als opstap naar een landelijk meer eenduidige invulling van de functie. Aan de andere kant geeft de taak/functiebeschrijving zicht op de diversiteit van taken die we bij de inventarisatie zijn tegengekomen. Dit kan dienen als inspiratie bij de uitvoering van de functie in de dagelijkse praktijk.

Voor wat betreft de in deze tekst gebruikte termen het volgende:

In deze tekst gebruiken we de term functionaris medezeggenschap. In de praktijk bestaan er verschillende functietitels zoals coördinator medezeggenschap, adviseur medezeggenschap.

Daar waar coach staat kan ook ondersteuner gelezen worden.

Daar waar hij staat, kan ook zij gelezen worden.

Deze functiebeschrijving is tot stand gekomen in samenwerking met de leden van het Netwerk Kwaliteit Cliëntparticipatie. Waarvoor veel dank!

Loes den Dulk, juni 2023

## **Doel van de functie**

De functie van functionaris medezeggenschap heeft tot doel de collectieve inspraak van cliënten en naastbetrokkenen, en de medezeggenschap door en namens cliënten binnen de organisatie vorm te geven, te (doen) implementeren, te coördineren, te bewaken, te stimuleren en te evalueren.

Met dit doel, uitgewerkt in deze functiebeschrijving, verwoordt dit document de taak van de instelling in het kader van de WMCZ: de zorginstelling is verantwoordelijk voor het kunnen bestaan en functioneren van de cliëntenraad en het organiseren van inspraak.

## **Overzicht van de functie**

In de praktijk zien we functionarissen medezeggenschap die allemaal verschillende taken hebben. Zij hebben wel een gezamenlijke kern van de functie. Naast deze kern heeft ieder zijn eigen extra taken/taakgebieden erbij.

### **Kern van de functie**

De collectieve inspraak en medezeggenschap door en namens cliënten waar nodig stimuleren en optimaliseren. De kerntaken worden op de volgende pagina opgesomd en toegelicht.

### **Extra taakgebieden**

Iedere functionaris heeft naast de kerntaken vaak nog andere taken. De taken staan benoemd als extra taken, niet omdat ze minder belangrijk zijn maar omdat ze niet persé door de functionaris medezeggenschap gedaan moeten worden in het kader van de verantwoordelijkheid van de zorginstelling voor de WMCZ.

## **Plaats in de organisatie**

De functionaris medezeggenschap hoort een zo onafhankelijk mogelijke functie en plek in de organisatie te hebben. De functie is bij voorkeur een staffunctie, liefst rechtstreeks vallende onder de Raad van Bestuur. Een staffunctionaris is meestal een specialist die met een bepaalde expertise de organisatie ondersteunt. Vaak hebben stafmedewerkers geen bevoegdheid om te beslissen maar staan het management met raad en advies bij die een nuttige aanvulling kan vormen in hun besluitvorming. Daar waar de medezeggenschap 'in de lijn' is geregeld, moet goed omschreven staan wie welke verantwoordelijkheid hierin heeft. Een lijnfunctionaris ontvangt leiding, heeft een takenpakket en draagt bepaalde verantwoordelijkheden. De onafhankelijkheid van de functie is het beste geborgd in een staffunctie.

## Beschrijving van de functie

Eerst wordt de kern van de functie verder uitgewerkt en daarna de verschillende extra taakgebieden.

### Kern van de functie

De kwaliteitsbewaking van de collectieve inspraak en medezeggenschap door en namens cliënten.

### De kerntaken van de functionaris medezeggenschap

1. In beeld brengen van het cliëntperspectief.
2. Beleidsvoorbereiding, -ontwikkeling en -kwaliteitsbewaking op het gebied van inspraak en medezeggenschap door en namens cliënten.
3. Bewaken en bevorderen dat de Wmcz 2018 wordt toegepast en uitgevoerd.
4. Verbinden van de medezeggenschap binnen de organisatie.
5. Het coördineren van de werkzaamheden op gebied van medezeggenschap.
6. Het informeren en adviseren van cliëntenraden m.b.t. medezeggenschap.
7. Het informeren van, afstemmen met, en het coachen van de coaches.  
(inhoudelijk leidinggeven)
8. Het informeren en adviseren (gevraagd en ongevraagd) en ondersteunen van medewerkers bij de uitvoering van het beleid op het gebied van inspraak en medezeggenschap door en namens cliënten.
9. Bevorderen van toegankelijk informatiemateriaal van de zorginstelling voor cliëntenraden.
10. Voorlichting geven rond inspraak en medezeggenschap aan alle betrokkenen.
11. Scholing en deskundigheidsbevordering.
  - a. Informeren, adviseren, stimuleren en toezien op scholing en deskundigheidsbevordering van coaches.
  - b. Informeren, adviseren over en stimuleren van scholing en deskundigheidsbevordering van cliëntenraden.
  - c. Stimuleren en bevorderen van kennis van de medezeggenschap aan leidinggevenden
12. Het initiëren van de evaluatie van de medezeggenschapsregeling.  
Het evalueren van de cliëntenraden in de organisatie, de plaats van de raden in de organisatie conform de WMCZ en de medezeggenschapsregeling.
13. Landelijke ontwikkelingen rond inspraak en medezeggenschap volgen en de organisatie, de cliëntenraden en de coaches daarover informeren.
14. Aandacht vragen voor het budget en andere benodigde faciliteiten voor medezeggenschap en inspraak.
15. Externe contacten opbouwen en onderhouden.

## Toelichting op de kerntaken van de functionaris medezeggenschap

1. *In beeld brengen van het cliëntperspectief.*

Een bijdrage leveren aan projecten, met het doel de projecten vanuit cliëntperspectief te bekijken (als het ware de stem van de cliënt laten horen).

Dit kan op een aantal manieren:

- Allereerst en waar mogelijk de cliënten stimuleren tot het deelnemen aan projectgroepen of het organiseren van een klankbordgroep bestaande uit cliënten behorende bij een projectgroep. Tegelijkertijd de organisatie stimuleren om cliënten deel te laten nemen aan projectgroepen. Belangrijke taak voor de functionaris medezeggenschap daarbij is het zorg dragen voor coaching van cliënten in projectgroepen en klankbordgroepen.
- Zelf zitting nemen in projectgroepen.
- Niet-clieënten, zijnde ouders/verwanten, begeleiders of anderen, namens cliënten, dus kijkend vanuit het cliëntperspectief, laten deelnemen in de projectgroepen.  
Daarnaast zou het uitgangspunt moeten zijn dat iedere medewerker aandacht heeft voor het cliëntperspectief. Dit zou opgenomen kunnen worden in de algemene werkwijze / uitgangspunten / kernwaarden van de organisatie. De functionaris medezeggenschap kan hier mogelijk het initiatief voor nemen.

2. *Beleidsvoorbereiding, -ontwikkeling en kwaliteitsbewaking op het gebied van inspraak en medezeggenschap door en namens cliënten.*

Het gaat hierbij om:

- de officiële cliëntenraden onafhankelijk van hun samenstelling, dus de cliëntenraden bestaande uit cliënten, de cliëntenraden bestaande uit vertegenwoordigers en gecombineerde cliëntenraden (bestaande uit cliënten en vertegenwoordigers);
- alle andere vormen van collectieve inspraakmogelijkheden zoals groepsvergaderingen, denktanks, cliënten-/ouderpanels, klankbordgroepen, enzovoort.

De verantwoordelijkheid voor bovenstaande beleidsterreinen berust niet alleen bij de functionaris medezeggenschap maar wordt gedeeld met anderen (zoals de raad van bestuur en managers op de verschillende niveaus in de organisatie).

3. *Bewaken en bevorderen dat de Wmcz 2018 wordt toegepast en uitgevoerd.*

De functionaris medezeggenschap kent de Wmcz 2018 goed en adviseert de zorginstelling over het conform de wet inrichten van de medezeggenschap en bewaakt dat de rechten van cliëntenraden gerespecteerd worden.

4. *Verbinden van de medezeggenschap binnen de organisatie.*  
Dat kan door middel van:
  - Het bezoeken van alle cliëntenraden,
  - Periodieke werk- en teamoverleggen met coaches/ondersteuners van cliëntenraden,
  - Het stimuleren en ondersteunen van de uitwisseling van informatie tussen raden. De cliëntenraden dragen zelf de verantwoordelijkheid voor de inhoud van de contacten met de andere raden.
  - Het verbinden van verschillende initiatieven binnen de organisatie. Zoals de rondetafelgesprekken die de CCR bij de lokale raden houdt, de participatie van cliënten bij interne audits, cliëntenpanel om te zoeken naar een beter cliënttevredenheidsonderzoek, inzet van ervaringsdeskundigen als co-trainer bij cursussen voor cliënten en medewerkers.
  
5. *Het coördineren van de werkzaamheden op gebied van medezeggenschap.*  
In samenspraak met de cliëntenraden, de coaches, de managers en andere betrokken medewerkers. Op locatieniveau kan een taakhouder medezeggenschap hierin een rol spelen. Voor deze taak worden in de praktijk, naast taakhouder medezeggenschap, verschillende benamingen gehanteerd zoals sterrolhouder en aandachtsfunctionaris. Zij worden aangestuurd door de functionaris medezeggenschap.
  
6. *Het informeren en adviseren van cliëntenraden met betrekking tot medezeggenschap.*  
De functionaris kan adviseren over het proces van vergaderen en medezeggenschap. Over inhoudelijke zaken kan de functionaris alleen informeren.  
Bij deze taak hoort ook het verzamelen, doen ontwikkelen en beheren van informatiemateriaal en hulpmiddelen. Dit kan in samenwerking met de raden, de coaches en andere betrokkenen.
  
7. *Het informeren van, afstemmen met en coachen van de coaches (inhoudelijk leidinggeven).*  
Het coachen van de coaches kan door middel van het organiseren van bijeenkomsten, het beantwoorden van vragen, het geven van individuele werkbegeleiding en - indirect - door het bezoeken van de cliëntenraden.
  
8. Het informeren en adviseren (gevraagd en ongevraagd) en ondersteunen van medewerkers bij de uitvoering van het beleid op het gebied van inspraak en medezeggenschap door en namens cliënten.  
Het gaat hierbij met name om:
  - Directie en managers
  - Taakhouders medezeggenschap
  - Teams

9. *Bevorderen van toegankelijk informatiemateriaal van de zorginstelling voor cliëntenraden*  
Dit houdt in het aandacht vragen, het stimuleren van en het adviseren over het maken van toegankelijk communicatiemateriaal voor cliëntenraden geschreven vanuit cliëntperspectief in ieder geval over onderwerpen waarover de raden medezeggenschap hebben.
10. *Voorlichting geven rond inspraak en medezeggenschap aan alle betrokkenen.*  
Dit kan onder andere door middel van het organiseren van bijeenkomsten of door het (doen) ontwikkelen van passend voorlichtingsmateriaal.
11. *Scholing en deskundigheidsbevordering*
  - a. *Informeren, adviseren, stimuleren en toezien op scholing en deskundigheidsbevordering van coaches*  
De functionaris hoeft de scholing niet zelf te verzorgen, wel erover te informeren en de scholing te coördineren.
  - b. *Informeren en adviseren over scholing en deskundigheidsbevordering cliëntenraden.*  
De functionaris hoeft de scholing niet zelf te verzorgen maar dat kan wel.  
Het is mogelijk zelf de train-de-trainer voor de cursus voor raden te volgen<sup>1</sup> en deze cursus aan de raden aan te bieden. Voordeel is dat de functionaris de raden goed leert kennen en feeling houdt met de cliënten. Nadeel is dat cursussen veel tijd kosten.
  - c. *Informeren en adviseren over deskundigheidsbevordering van leidinggevenden*  
De functionaris kan de kennis zelf overdragen via interne (digitale) cursussen maar kan dit ook uitbesteden.
  - d. *Informeren, ondersteunen en adviseren en toezien op scholing van de taakhouders op locatie.*
12. *Het initiëren van de evaluatie van de medezeggenschapsregeling. Het evalueren van de raden in de organisatie.*  
Het gaat hierbij om de positie die de raden in de organisatie hebben. De evaluatie levert informatie die door de functionaris in de beleidscyclus worden meegenomen.
13. *Landelijke ontwikkelingen rond inspraak en medezeggenschap volgen en de organisatie, de coaches en de cliëntenraden hierover informeren.*

---

<sup>1</sup> Cursus te volgen bij Raad op Maat.



Door middel van het volgen van de actualiteit en de nieuwe ontwikkelingen op dit gebied. De landelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het beleid worden meegenomen in de beleidscyclus.

14. *Aandacht vragen voor het budget en andere benodigde faciliteiten voor inspraak en medezeggenschap*  
Het budget is bedoeld voor beleidsondersteuning en -ontwikkeling en het stimuleren van cliënt(mede)zeggenschap en de ondersteuning van de cliëntenraden. Verder is het budget bedoeld voor deskundigheidsbevordering van de functionaris zelf en de coaches, voorlichtingsmateriaal en hulpmiddelen in de communicatie en inspraak en medezeggenschap. Dit budget bevat niet de eigen budgetten van de raden.
15. *Externe contacten opbouwen en onderhouden.*  
Het is belangrijk dat een functionaris medezeggenschap een netwerk opbouwt met andere functionarissen.

### **Extra taken**

Iedere functionaris heeft naast de kerntaken vaak nog andere taken. En die verschillen per functionaris. Daarom staan die taken hier benoemd als extra taken, niet omdat ze minder belangrijk zijn maar omdat ze niet persé door de functionaris medezeggenschap gedaan moeten worden in het kader van de verantwoordelijkheid van de zorginstelling voor de WMCZ.

### **Extra taken voor de functionaris medezeggenschap**

- I. Het bevorderen en stimuleren van individuele zeggenschap van cliënten als basis voor medezeggenschap
- II. Leiding geven aan de stafafdeling zeggenschap / medezeggenschap / cliëntenparticipatie
- III. Collectieve belangenbehartiging van ouders/verwanten
- IV. Projecten rond medezeggenschap
- V. Eenvoudige communicatie
- VI. Ondersteunen en faciliteren van de communicatie rond inspraak en medezeggenschap.
- VII. Stimuleren en opzetten van medezeggenschapsafdeling waar cliënten/raadsleden taken rond inspraak en medezeggenschap kunnen uitvoeren.

#### *I. Het bevorderen en stimuleren van zeggenschap van cliënten als basis voor medezeggenschap*

De functionaris medezeggenschap heeft de taak een bijdrage te leveren aan de zeggenschap van cliënten door middel van: signaleren, stimuleren, informeren en adviseren van alle betrokken partijen.

De functionaris kan nooit alleen verantwoordelijk zijn voor de zeggenschap van cliënten. De verantwoordelijkheid ligt bij alle betrokken medewerkers, ieder voor zijn/haar eigen aandeel ter ondersteuning van de zeggenschap van cliënten.

#### *II. Leiding geven aan de stafafdeling zeggenschap / medezeggenschap / cliëntenparticipatie*

De functionaris is hoofd van de stafafdeling waar ook de coaches toe behoren.

De functionaris:

- geeft coachend leiding aan de (interne) coaches of als de cliëntenraden ondersteund worden door externe coaches het houden van werkoverleg met deze coaches of als de raden worden ondersteund door vrijwillige coaches begeleidt en ondersteunt de functionaris deze.
- bepaalt het beleid van de afdeling.

De coaches zijn verantwoording schuldig aan de functionaris medezeggenschap.

*III. Collectieve belangenbehartiging van ouders/verwanten*

De functionaris medezeggenschap is verantwoordelijk voor het signaleren van behoeften van ouders/verwanten op gebied van collectieve belangenbehartiging, daar waar het gaat om de belangen van ouders/verwanten zelf (dus niet in de cliëntenraden). En het bespreekbaar maken van die behoeften in de organisatie. Het is bij deze taak belangrijk je te realiseren dat de functionaris medezeggenschap werkt vanuit cliëntperspectief en dat de belangen van ouders niet altijd samen vallen met de belangen van cliënten.

*IV. Projecten rond zeggenschap, inspraak en medezeggenschap*

Het initiëren en/of coördineren van projecten rond zeggenschap, empowerment, inspraak en medezeggenschap.

*V. Toegankelijke communicatie*

De taak van de functionaris medezeggenschap rondom communicatie is:

- signaleren waar vereenvoudigingen vanuit cliëntperspectief nodig zijn, voor de cliëntenraden en voor alle cliënten;
- managers ondersteunen bij het vereenvoudigen van teksten;
- samenwerken met de afdeling/medewerker cliëntcommunicatie;
- in laatste instantie: zelf vereenvoudigingen maken.

*VI. Ondersteunen en faciliteren van de communicatie rond inspraak en medezeggenschap.*

Het ondersteunen en het faciliteren van de communicatie kan o.a. door middel van bijeenkomsten en nieuwsbrieven.

*VII. Stimuleren en opzetten van een medezeggenschapsafdeling waar cliënten/raadsleden taken rond inspraak en medezeggenschap kunnen uitvoeren.*

Het gaat hier om een werkplek waar rustig aan de medezeggenschap gewerkt kan worden, spelmaterialen door cliënten kan worden bedacht, informatiemateriaal en hulpmiddelen ontwikkeld kunnen worden.

## Functie-eisen

De volgende functie-eisen zijn belangrijk:

- a) kennis en inzicht op het gebied van beleidsontwikkeling;
- b) kennis en inzicht in de relevante wetgeving rond medezeggenschap;
- c) kennis, inzicht en ervaring in de dienstverlening van mensen met een handicap;
- d) kennis, inzicht en ervaring in het coachen of ondersteunen van emancipatieprocessen;
- e) een HBO denk- en werkniveau, met een sterk analytisch vermogen;
- f) procesgericht kunnen denken en werken;
- g) het vermogen om voorstellen vanuit de organisatie goed te doorgronden en de consequenties daarvan te overzien;
- h) uitstekende communicatieve (mondelijke en schriftelijke) en organisatorische vaardigheden;
- i) zelfstandig kunnen werken;
- j) bereidheid te werken aan de eigen deskundigheidsbevordering o.a. door overleg te voeren met andere functionarissen medezeggenschap;
- k) enthousiasme en doorzettingsvermogen.

De werkzaamheden worden gekenmerkt door een grote mate van zelfstandigheid op een gebied waarin uiteenlopende belangen van diverse, zowel interne als externe partijen een rol spelen.

Het is dan ook belangrijk dat functionarissen onderling contact hebben, door middel van onder andere netwerkbijeenkomsten. Daarnaast kan binnen de organisatie een klankbordgroep van bij medezeggenschap betrokken medewerkers en cliënten, ingesteld worden. Die klankbordgroep kan de functionaris ondersteuning geven en kan helpen het draagvlak te vergroten voor cliënt(mede)zeggenschap in de organisatie.

## Competenties

De volgende competenties kunnen worden meegenomen bij het invullen van de functie:

- Waarde hechten aan emancipatie van mensen met een beperking en aan belangenbehartiging van cliënten.
- Zelfstandig kunnen werken en zich onafhankelijk van de organisatie kunnen opstellen.
- Kunnen omgaan met weerstanden; doorzettingsvermogen hebben en geduld kunnen opbrengen.
- Kennis hebben hoe je een cultuur binnen een organisatie kunt beïnvloeden en beschikken over de juiste houding en vaardigheden om mensen binnen de organisatie te motiveren. (o.a. overtuigingskracht, inspirerend kunnen zijn, open staan voor overtuigingen die het proces van verandering blokkeren en daarop reageren).
- Kunnen netwerken.
- Analytisch kunnen denken
- Met een helicopterview een groter geheel kunnen overzien
- Duidelijk kunnen communiceren, zowel mondeling als schriftelijk en de communicatie kunnen afstemmen op uiteenlopende doelgroepen.
- Goed kunnen organiseren.
- Computervaardigheden.
- Indien leiding wordt gegeven aan de coaches: kennis en vaardigheden mbt leidinggeven.
- De cliënt respecteren en gelijkwaardig benaderen, ook al is er een verschil in cognitief niveau.
- Kennis over en ervaring met de doelgroep.
- Procesgericht kunnen denken.

## **Inschaling**

De functie dient in de vorm zoals in deze functiebeschrijving ingevuld is, te worden ingeschaald. Afhankelijk van de verantwoordelijkheden en taken wordt de functie in iedere zorginstelling anders ingeschaald. In de praktijk zit de indeling tussen schaal 50 en 65 van de cao-gehandicaptenzorg.

Raad op Maat  
juni 2023

**Bijlage:**

**Lastig te combineren taken**

De functie van functionaris medezeggenschap laat zich lastig combineren met een aantal andere taken:

- Coachen van één of meerdere cliëntenraden.
- Het uitoefenen van de functie van ambtelijk secretaris van de cliëntenraad/verwantenraad.

Deze lastig te combineren taken worden hieronder verder uitgewerkt.

*Coachen van één of meerdere cliëntenraden.*

In de praktijk hebben veel functionarissen medezeggenschap de taak om een of meerdere raden te coachen. Dit heeft als belangrijk voordeel dat de functionaris feeling houdt met de cliënten. Maar er zijn zeker ook nadelen. Die liggen met name op het gebied van de rolverwarring bij cliënten en medewerkers omdat een coach andere taken heeft dan een functionaris medezeggenschap.

Daarom is het belangrijk je te realiseren dat die nadelen en risico's er zijn en te kijken naar mogelijkheden om die zo klein mogelijk te houden. Dat kan door het coachen te omschrijven als een duidelijk aparte rol naast die van functionaris medezeggenschap en in ieder gesprek duidelijk te zijn vanuit welke rol dat gesprek gevoerd wordt.

Daarnaast zijn er andere vormen om de feeling met cliënten te houden:

- Een klankbordgroep van cliënten waarvan de functionaris medezeggenschap de gesprekspartner is. Samen met cliënten inventariseer je vragen en knelpunten. Dit is leerzaam zowel voor de functionaris als voor de cliënten. Het is dan geen coaching. Als gelijkwaardige gesprekspartners wissel je informatie uit. Met deze informatie kan de functionaris gericht actie ondernemen.
- Het zelf geven van cursussen.

*Het uitoefenen van de functie van ambtelijk secretaris van de cliëntenraad.*

Deze taak botst met de eigen verantwoordelijkheid van de functionaris medezeggenschap om beleid te ontwikkelen. Een ambtelijk secretaris is meer uitvoerend en organisator ten dienste van de cliëntenraad.

**Rollen zichtbaar scheiden**

Daar waar bovenstaande taken wel zijn opgenomen in de eigen taak-/functiebeschrijving, is het van belang de verschillende rollen duidelijk te scheiden. Voor jezelf en voor de ander.